

The purpose of this study was to design and explain a model for overcoming decision-making under group and factional pressures in the evaluation and appointment process (Case study: Bank Saderat Isfahan Branch Management). And a little. second chapter of the research to design and explain a model for overcoming decision-making under group and factional pressures in the evaluation and appointment process Components and indicators have been extracted. Then, a research questionnaire was designed and the questionnaires were completed by 108 people in the branches of Bank Saderat Isfahan. In the descriptive statistics of the research, the research variables such as mean, standard deviation and variance have been studied. Then, in inferential statistics, in order to check the validity of the questionnaire, confirmatory factor analysis was used and in order to examine the research questions, structural equation modeling (Structural Equation Modeling) with the help of SmartPLS 3 software was used. Variables, the component of factors within the organization has a better rank and has the first rank, and the component of resources and tools for implementing decisions has the second rank and the component of behavioral and personality characteristics of executives has the third rank. Among the indicators, the index of providing the necessary capital and budget is in the first place, and Gobe has the second place in having the appropriate financial and human resources to implement decisions, and in the distribution of rewards, the opinion of people is asked and is in the third place.

طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان)

علیرضا شیرانی^۱

ماشاله ولیخانی (نویسنده مسئول)^۲

رسول آقادات^۳

تاریخ دریافت: ۱۹/۱۲/۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۲/۱/۱۴۰۱

چکیده

هدف این تحقیق، طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع اکتشافی آمیخته در دو بخش کیفی و کمی می‌باشد. ابتدا، اقدام به مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و استفاده از مبانی نظری فصل دوم تحقیق برای طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان)، مولفه‌ها و شاخص‌هایی استخراج شده‌اند. سپس پرسشنامه تحقیق طراحی شد و پرسشنامه‌ها توسط ۱۰۸ نفر از افراد مورد مطالعه در شعب بانک صادرات اصفهان تکمیل گردید. در تحلیل آماری تحقیق به بررسی متغیرهای تحقیق از قبیل میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته شده است. پس از آن در آمار استنباطی، به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی سوالات تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم‌افزار SmartPLS 3 استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که در میان متغیرها، مولفه عوامل درون سازمانی دارای رتبه بهتری است و رتبه اول را دارد و مولفه منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات رتبه دوم و مولفه ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان رتبه سوم را دارد. در میان شاخص‌ها، شاخص تامین سرمایه و بودجه لازم رتبه اول را دارد و گویه در اختیار داشتن منابع مالی و انسانی مناسب برای اجرای تصمیم‌گیری‌ها رتبه دوم را دارد و گویه در توزیع پاداش‌ها نظر افراد پرسیده می‌شود، رتبه سوم را دارد.

کلیدواژگان: برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشار، ارزیابی، انتصاب، بانک صادرات استان اصفهان

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

Shirani.ar95@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Valikhani_ma@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

Rasool_ghadavood@yahoo.com

مقدمه

امروزه یکی از فراگردهایی که تمام مدیران و کارکنان به طور مداوم با آن سروکار دارند، تصمیم‌گیری است. از طرفی فرایند انتخاب و انتصاب مسئولین و مدیران رده‌های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر دولت است؛ چراکه مهم‌ترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزاندگی و شایستگی مسئولین و کارگزاران آن نظام می‌باشد؛ در این باره تحقیقات ایدسون^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و کارز^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده است که پرورش و انتخاب مدیران و رهبران مهم‌ترین دغدغه سازمان‌های پیشرو در عصر حاضر است. اما با توجه به ساختار سازمانی و به ویژه در کشورهای جهان سوم، در موارد زیادی شاهد دخالت‌ها و فشارهای گروه‌های ذینفع و دارای قدرت در درون یا اطراف سازمان‌ها هستیم و این گروه‌ها بسته به قدرت نفوذ و اهرم فشاری که با استفاده از ابزارهایی نظیر: پول، رسانه، لابی‌های غیرقانونی و... دارند، در روند‌گزینش‌ها، انتصابات و جابجایی‌های مدیران سازمان‌ها دخالت می‌کنند که این دخالت‌ها اغلب همراه با اهداف سیاسی و اجتماعی است.

اغلب مدیران تصمیم‌گیری را رخدادی انفرادی می‌پندارند که در یک لحظه مشخصی از زمان به وقوع می‌پیوندد. اما در حقیقت تصمیم‌گیری فرآیندی آمیخته با بازی‌های قدرت، سیاست‌ها، اختلافات شخصی و تاریخچه سازمانی است و مدیرانی که قدرت تشخیص این موضوع را دارند، تصمیماتی به مراتب بهتر از رهبرانی می‌گیرند که تصمیم‌گیری را فقط در کنترل خودشان می‌دانند. تصمیم‌گیری به عنوان شکل سازمان یافته تأمل اخلاقی برای حل تعارض‌ها استفاده می‌شود و فرآیندی است که افراد در اخلاق خود برای تعیین درستی یا نادرستی یک موضوع از آن استفاده می‌کنند (کارز^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). تصمیم‌گیری بدون فشارهای گروهی، یک فرایند است که از طریق آن روش‌ها یا نتایج یک رفتار یا رویداد خاص به طور سیستماتیک با توجه به اصول اخلاقی در نظر گرفته می‌شود و یا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که عدالت، حقوق، صداقت و... از مهم‌ترین اصول تصمیم‌گیری بدون تحت فشارهای گروهی و جمعی است (گادساچک^۴، ۲۰۱۹).

با توجه به اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت، یکی از وظایف بسیار مهم و حساس مدیران که می‌تواند تحت تأثیر آن‌ها قرار گیرد تصمیم‌گیری می‌باشد با توجه به مباحث فوق تصمیم‌گیری به منظور حل تعارضات و بهبود موفقیت و اثربخشی سازمانی و از عناصر ضروری حوزه مدیریتی در هر وزارتتی می‌باشد. هر فردی در حوزه سازمانی، به ویژه مدیران بانک‌ها به توانایی بازشناسی معضلات و تصمیم‌گیری‌های مناسب نیاز دارند و مسئول اخذ تصمیمات، چه در محیط جامعه و چه در حین کار هستند. همچنین کارکنان و مدیران بانک‌ها جهت مقابله با فشارها و اقتضاهای محیطی و سازگاری با تغییرات ناگهانی و شرایط عدم اطمینان در سازمان، نیازمند اتخاذ تصمیمات در شرایط بدون دخالت و بدون فشارهای جمعی، گروهی و جناحی می‌باشند. در ضمن، بانک‌ها نهادهای مالی هستند که

¹ Eidson

² Caers

³ Caers

⁴ Gajduschek

دارایی ها را از منابع گوناگون جمع آوری می کنند و آن ها را در اختیار بخش هایی قرار می دهند که به نقدینگی نیاز دارند. از این رو بانک ها شریان حیاتی هر کشور محسوب می شوند. به موازات ورود بانک های خصوصی به بازارهای مالی، تقاضا برای انواع خدمات بانکی نیز افزایش چشم گیری یافته است.

امروزه مدیران سازمانی چه در رأس هرم مدیریت و چه در لایه های پایین تر به طور روزانه با انبوهی از اطلاعات درون و برون سازمانی روبرو هستند، تا جایی که در بسیاری از موارد به طور خودآگاه و یا ناخودآگاه در دریافت این اطلاعات به صورت انتخابی عمل کرده و مسیرهای اطلاعاتی را که به نظرشان نامناسب می آید، پالایش کرده و یا به طور کامل مسدود می نمایند (سوی و همکاران، ۲۰۱۸؛ کارز^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) هرچند چنین گزینشی در ظاهر می تواند منجر به توفیق بیشتر در دستیابی به اطلاعات صحیح و کافی به منظور استفاده در فرآیندهای مسأله یابی، تصمیم گیری و حل مسأله شود، اما در عمل مشاهده می شود که مدیران سازمانی، بخصوص مدیران جوان تر و کم تجربه تر در این رابطه دچار اشتباهی مخرب شده و خود را در حصار اطلاعاتی که «حصار شیشه ای مدیریت»^۳ نام نهاده شده محصور می کنند. حصار شیشه ای مدیران مفهومی است که به تازگی در حوزه مدیریت در ایران مطرح شده و مورد تأیید نخبگان مدیریت در ایران قرار گرفته است. حصار شیشه ای به موانع شناختی اطلاق می شود که همچون دیواری حائل از تبادل اطلاعات واقع بینانه بین زیردستان و مدیر جلوگیری می کند. طرفین گرچه ارتباطات دیداری و حتی کلامی با همدیگر دارند، ولی واقعیت های سازمانی در این ارتباطات به مدیر منتقل نمی شود (قربانی، ۱۳۹۷).

با توجه به اهمیت ارتباط دوسویه بین مدیران و کارکنان سازمانی و انتقال صحیح و به هنگام، کلیه اطلاعات به مدیران به واسطه حذف روابط و منابع نادرست، این پژوهش در پی آن است تا علل اتخاذ تصمیمات بر اساس فشارهای گروهی و جناحی را شناسایی نموده و راهکارهای برون رفت از این مانع مدیریتی را در مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان مورد تحلیل و بررسی قرار دهد و به این سوال پاسخ دهد که چگونه می توان مدلی برای برون رفت از تصمیم گیری تحت فشار های گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات و یا فرایند اجرای سیستم جانشین پروری (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) ارائه داد.

ادبیات و پیشینه تحقیق

این تصور وجود دارد که اگر تصمیمی گرفته گردد، حتما اجرا خواهد شد اما تحقیقات متعدد در این زمینه نشان می دهد که در عمل به این صورت نیست بلکه تصمیم های زیادی گرفته می شوند اما اجرا نمی شوند یا آنکه به صورت ناقص به اجرا در می آیند. دلیل این امر مجموعه عواملی است که به ماهیت تصمیمات، مجریان و استفاده کنندگان و سازمان مجری مربوط می شود. به تعبیر دیگر واقعیت های اجرا، انجام تصمیمات را سخت می کند، واقعیت هایی که با اهداف و مقررات تعیین شده برای دستیابی به آن ها کاملاً متفاوت است. نتایج حجازی و صیادی (۱۳۹۹) نشان داد اندازه اثر

¹ Sui et al

² Caers

³ Glass Fence

رابطه سیستم‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مدیران در مدل آثار تصادفی و ثابت متوسط، رو به بالاست. در واقع، با توجه به میزان اندازه اثری که در این فراتحلیل به دست آمده است، می‌توان گفت بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری مدیران مفید است. پژوهش قربانی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که با ایجاد زیرساخت‌های مناسب فرهنگی و اطلاعاتی در سازمان و ارائه مشخصه‌های شخصیتی، رفتاری و حرفه‌ای موردنیاز مدیران از ایجاد چنین حصار پیروان مدیران سازمان جلوگیری کرده و بستری مناسب را برای اتخاذ تصمیمات روزمره مدیریتی در تمامی سطوح سازمان فراهم می‌آورد. نتایج ابازری (۱۳۹۸) نشان داد، مدیران باید بتوانند به خوبی درباره کیفیت تصمیمات تحقیق و به تشخیص برخی از خطاهای جدی فکر کنند. در حقیقت، ظرفیت تفکر انتقادی یک دارایی مهم برای هر استراتژیست کسب و کار است که باعث از بین بردن توهم‌ها و در مقابل، درک واقع‌گرایانه از موفقیت و شکست کسب و کار می‌شود. همچنین مشخص شد، مدیران و تحلیل‌گران نباید همیشه دلایل موفقیت یا شکست سازمان‌ها را به صورت کلیشه‌ای به تمام مولفه‌های مدیریتی آن تعمیم دهند. بایستی برخی از توهمات اشتباه شناسایی شوند و سپس با استفاده از این بینش می‌توان تفکر ناقص را با یک روش دقیق‌تر برای رسیدن به تصمیمات استراتژیک جایگزین نمود. نتایج اشرفی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد مدیران می‌توانند با استفاده از این اطلاعات، چگونگی اثربخشی تصمیمات و فعالیت‌های سازمانی را کنترل کنند و با برنامه‌ریزی و تصمیم‌های به موقع، بر توانمند کردن سازمان خود بیافزایند.

فریچی و دریالعل (۱۳۹۷) نشان دادند فرایند انتخاب، انتصاب مسئولین و مدیران رده‌های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر دولت است؛ چراکه مهم‌ترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزاندگی و شایستگی مسئولین و کارگزاران آن نظام می‌باشد؛ اما با توجه به ساختار سازمانی و به ویژه در کشورهای جهان سوم، در موارد زیادی شاهد دخالت‌ها و فشارهای گروه‌های ذینفع و دارای قدرت در درون یا اطراف سازمان‌ها هستیم و این گروه‌ها بسته به قدرت نفوذ و اهرم فشاری که با استفاده از ابزارهای نظیر: پول، رسانه، لابی‌های غیرقانونی و... دارند، در روند گزینش‌ها، انتصابات و جابجایی‌های مدیران سازمان‌ها دخالت می‌کنند که این دخالت‌ها اغلب با اهداف سیاسی و اجتماعی است. یافته‌های پژوهش نیرومند (۱۳۹۶) نشان داد الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی را با سه بعد شایستگی عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای و ۱۰ مؤلفه شایستگی ادراکی، اقتضائی، اجرایی، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت رابطه سازمان - عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت موجه ارائه کرده است. نتایج نشان داد که سه بعد شایستگی عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای در مجموع در سطح اطمینان ۹۹ درصد شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را تبیین می‌کنند و مهم‌ترین و اصلی‌ترین شایستگی که بیشترین قدرت پیش‌بینی شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را دارد، شایستگی وظیفه‌ای مدیر است.

نتایج آمور^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که توانمندسازی ساختاری در رابطه بین تصمیم‌گیری سیاسی و مشارکت شغلی تا حدودی نقش میانجی دارد. این نتایج حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات صحیح از سازمان، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی،

مشارکت شغلی در بین کارکنان را تقویت می‌کنند. نتایج مریانی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد سیستم اطلاعات مدیریت یک سیستم پشتیبانی است و در تصمیم‌گیری توسط مدیران برای غلبه بر مشکلاتی که در یک سازمان هم دولتی و هم غیر دولتی اتفاق می‌افتد، سازمان‌ها از طریق MIS^۲، مدیران می‌توانند به معنای توانایی غلبه بر مشکلات پیش آمده، عاقلانه تصمیم بگیرند و این تصمیم مشکلات بزرگی ایجاد نمی‌کند که بتواند بقای سازمان را مختل کند. حضور تجربه ای کامپیوتر سهم بسیار مثبتی در سیستم اطلاعات مدیریت داشته است و برای رهبران در MIS نیز بسیار مورد نیاز است. نتایج شاوو^۳ (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که تأثیرات رفتارهای آرمان‌گرایانه و رفتارهای انگیزشی الهام بخش رهبری، محرک فوق‌العاده‌ای برای هماهنگی استراتژیک سیستم‌های تصمیم‌گیری اطلاعاتی و کسب و کار هستند که بیشترین تأثیر مثبت را در ادغام سیستم‌های سازمانی دارد. علاوه بر این، فرهنگ انعطاف‌گرا به طور مثبت، رابطه بین رفتارهای رهبری استراتژیک و هماهنگی استراتژیک سیستم‌های تصمیم‌گیری اطلاعاتی و کسب و کار را تعدیل می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل‌گرا به طور منفی این روابط را تعدیل می‌کند. نتایج منجا و برگر^۴ (۲۰۱۹) نشان داد که اثر معنادار تصمیم‌گیری‌های سیاسی، بر مشارکت کاری، اعتماد درون سازمانی متخصصان روابط عمومی را تأیید می‌کند. مهم تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم مشارکت و اعتماد درون سازمانی متخصصان، هنگامی که مشارکت کاری و عملکرد عالی رهبری حاصل شده است، می‌باشد. یافته‌های کومودروس^۵ و همکاران (۲۰۱۹) حاکی از نیاز به رهبری سازمانی برای ایجاد اعتماد متقابل به تصمیمات سیاسی و ارتباطات موثر با کارکنان مدیریت برای همکاری موفق در طول زمان تغییر استراتژیک و افزایش کارایی کل کارکنان سازمان می‌باشد. همچنین نتایج نشان داده است که اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان می‌تواند از تصمیمات سیاسی نادرست مدیریتی جلوگیری نماید. نتایج سایبو^۶ و همکاران (۲۰۱۹)، نشان داد که تصمیمات سیاسی در محیط کار در روابط بین اقدامات استخدام، گزینش و عملکرد مناسب سازمانی نقش میانجی قوی دارند. یافته‌های آمور و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که توانمندسازی ساختاری در رابطه‌ی بین تصمیم‌گیری و مشارکت شغلی تا حدودی نقش میانجی دارد. این نتایج حاکی از آن است که تصمیم‌گیری با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت شغلی را تقویت می‌کنند. این پژوهش تجربی از اولین مطالعاتی است که نقش میانجی توانمندسازی ساختاری را در رابطه بین تصمیم‌گیری سیاسی و مشارکت شغلی بررسی کرده و ممکن است به عنوان مرجعی برای اشاعه مشارکت شغلی در سازمان‌های خدماتی باشد. تعدادی از مطالعات و مفاهیم عملی مورد بحث قرار گرفته است. نتایج تحقیقات چیس^۷ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که در تصمیم‌گیری گروهی افراد سازمان و اعضاء احتمال دارد تحت فشار تصمیمات گروهی قرار گرفته و اظهارنظری برخلاف میل شخصی اعلام نماید که نتیجه مطلوبی نداشته باشد.

1 Meiryani

2 Management Information System

3 Shao

4 Menga & Berger

5 Komodromos

6 Sabiu

7 Chse

مواد و روش‌ها

روش تحقیق

از نظر هدف تحقیق با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) در حیطه تحقیق کاربردی طبقه‌بندی می‌شود. همچنین، تحقیق حاضر از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز، در گروه «تحقیق آمیخته اکتشافی» طبقه‌بندی می‌شود. برای این منظور ابتدا داده‌های کیفی گردآوری شده است که منجر به شناسایی جنبه‌های متعدد پدیده شده و امکان تدوین الگوی مفهومی تحقیق فراهم می‌شود، سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی ابزار تحقیق ساخته شد و داده‌های کمی گردآوری شدند تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها میسر شود. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، به منظور جمع‌بندی ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده شده است. در فاز کیفی با استفاده از مصاحبه کیفی با متخصصان و خبرگان دانشگاهی که دارای شناخت کافی از موضوع باشند، در دستور کار بود. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه یافت تا جنبه‌ها و مولفه‌های نهفته و گوناگون پدیده مدل در خصوص طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) مورد شناسایی و توصیف قرار گیرند و به اشباع نظری رسید. در این مرحله، از روش اکتشافی متوالی استفاده شد که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق، جهت انجام مصاحبه‌ها، روسا و معاونین شعب درجه ۲ به بالا، روسا و معاونین حوزه‌های صف و ستاد، کارشناسان، بازرسان و حسابرسان دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در بانک هستند. روش انتخاب و نمونه‌گیری در بخش کیفی روش هدفمند قضاوتی است و بر مبنای شرایط فوق‌الذکر، مشارکت‌کنندگان انتخاب می‌شوند. حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع خواهد بود یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه خواهد داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت پذیرش، مولفه‌های تشکیل دهنده آن و نحوه اجرای آن حاصل شود، و اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف نماید. لذا، ضمن هدف مند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند را معرفی کنند.

در نهایت، پرسشنامه‌ی تحقیق پس از دستیابی به اشباع نظری در بخش ادبیات و پیشینه تحقیق و جمع‌آوری عوامل شناسایی شده، طراحی شد. سوال‌های پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌بندی شد و پس از مشورت با خبرگان و انتخاب عوامل نهایی، پرسشنامه تحقیق طراحی گردید. این پژوهش از لحاظ مکانی، حوزه مدیریت شعب بانک صادرات استان اصفهان را در بر می‌گیرد و دوره زمانی این تحقیق نیز از مهرماه ۱۳۹۹ تا آذر ماه ۱۴۰۰ می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها

در مرحله کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه است که یکی از ارکان اصلی در روش تحقیق آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در تحقیق حاضر، جهت طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم گیری تحت فشار های گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران بانک استفاده گردید. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظر و فکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود دارد.

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، عبارت است از کلیه مدیران و کارشناسان و خبرگان بانک صادرات اصفهان به تعداد ۱۵۰ نفر می‌باشند که در رده های مختلف سازمانی و نیز با سطح سواد و سابقه خدمتی متفاوت در بانک صادرات اصفهان مشغول به کار می‌باشند که از این تعداد ۱۰۸ نفر به صورت تصادفی خوشه ای و بر اساس جدول کرجسی مورگان تعیین گردید.

به منظور گردآوری داده‌ها در فاز کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. مبنای ساخت پرسشنامه پژوهش حاضر، مولفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش می‌باشد. در واقع، ساختار اصلی پرسشنامه همان عوامل موثر استخراج شده از مصاحبه ها در بخش کیفی پژوهش می‌باشد. در این راستا، تلاش شد که اکثر گویه‌ها مستقیماً از متن مصاحبه‌ها استخراج شود. همچنین، از متون تخصصی مربوطه و ادبیات پژوهش برای تکمیل پرسشنامه کمک گرفته شد. پرسشنامه پژوهش حاضر با توجه به طیف لیکرت ۵ درجه‌ای طراحی و اجرا شد.

در این تحقیق به منظور ارزیابی اعتبار سازه از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. همچنین از دو شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) جهت سنجش روایی محتوی استفاده شد. نتایج CVR هر گویه براساس نظر ۳۰ نفر از کارکنان شعب و ستاد برای تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۹۹ بود. بنابراین نسبت روایی محتوی در تمامی گویه‌های تحقیق تایید شد. شاخص CVI برای همه گویه‌ها نیز مقادیری بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ است و بنابراین، روایی گویه‌ها را قابل قبول نشان می‌دهد. مقادیر روایی همگرا نیز برای همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر است و بنابراین روایی همگرای سازه‌ها قابل قبول است.

در این تحقیق برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است و طبق نتایج سوالات پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار هستند. به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها نیز از آزمون کولموگروف اسمینروف و برای آزمودن معناداری فرضیات تحقیق از رگرسیون خطی، تحلیل عاملی تاییدی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. در این تحقیق برای پاسخ به فرضیات تحقیق از شیوه معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. همچنین در محاسبه نتایج معنی‌داری فرضیات از روش بوت است که یک روش ناپارامتری است استفاده شده است. کلیه نتایج آماری، خروجی نرم‌افزارهای SPSS25 و smart PLS3 می‌باشند.

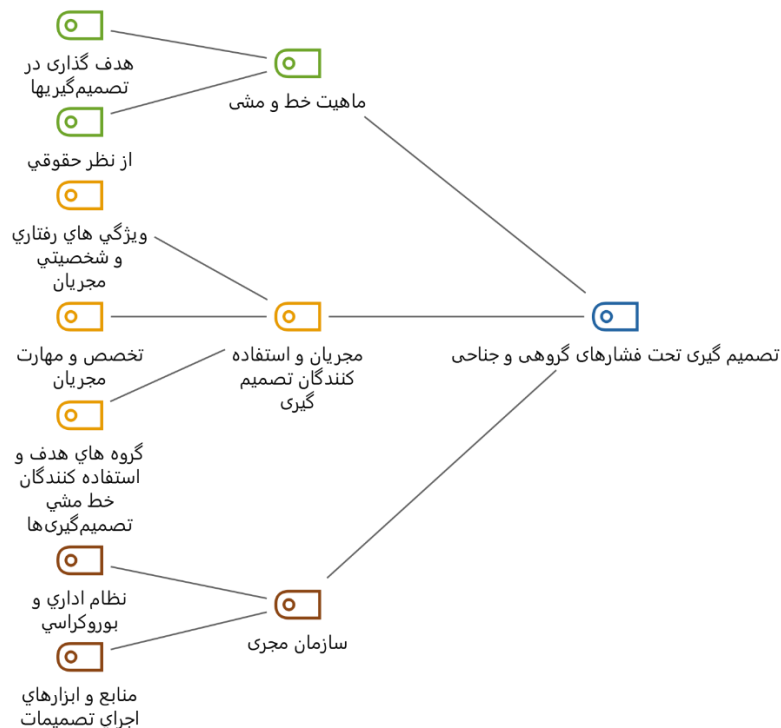
یافته ها

آمار توصیفی

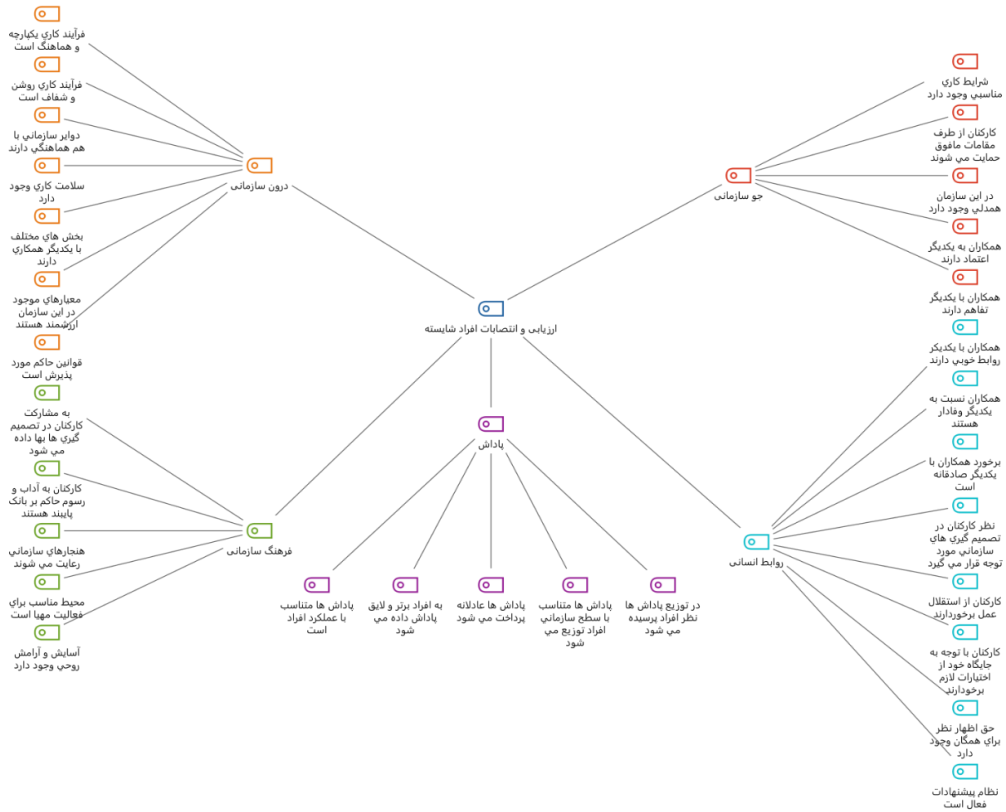
بر اساس نتایج حاصل از آمار توصیفی، ۷۳.۳ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردها تشکیل می‌دهند. در این میان، ۲۵ درصد مجرد و ۷۵ درصد متأهل بودند. اکثر پاسخ‌دهندگان خبره دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال می‌باشند. در این تحقیق بیشتر افراد مورد بررسی (۸۰ درصد) بین ۴۱ تا بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند و کارکنان با سابقه بالاتر (از ۲۰ سال به بالا) از شغل خود راضی‌تر، تعهد سازمانی بیشتر و انگیزه برای تغییر شغل و یا ترک سازمان نسبت به کارکنان با سابقه، کمتر دارند. در مقابل کارکنان جوان‌تر (سابقه کمتر ۲۰ سال) دارای عملکرد شغلی بالاتر، دارای توانمندی بیشتر و همچنین بسیار تحول‌خواه و دارای اشتیاق برای یادگیری و بروزشدن در صنعت بانکداری و نظم و انضباط بیشتر و برجسته‌ای نسبت به کارکنان دارای سابقه بیشتر دارند.

آمار تحلیلی

تحلیل متون مصاحبه در مراحل کدگذاری باز، محوری انجام شده است. در این پژوهش تعداد ۳۰ مصاحبه صورت گرفته است و نتایج حاصل از اشباع نظری در مورد مولفه‌ها و شاخص‌های مدل برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و مولفه‌های الگو برای ارزیابی و انتصابات افراد شایسته در نمودار شماره ۱ و ۲ ارائه شده است.



نمودار ۱: خروج نهایی نظرات خبرگان برای مولفه‌ها و شاخص‌های مدل برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی



نمودار ۲: خروج نهایی نظرات خبرگان برای مولفه ها و شاخص ها برای ارزیابی و انتصابات

آمار استنباطی

قبل از اینکه فرضیه های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه ای استفاده شده است. در صورتیکه سطح معناداری از ۰.۰۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می باشد. در غیر این صورت داده ها غیر نرمال اند. بنابراین با توجه به جدول ۱ تمامی متغیرها غیر نرمال می باشند.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن یا غیرنرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی	۱۰۸	۰.۲۳۳	۰.۰۰۰
ماهیت خط مشی	۱۰۸	۰.۲۰۸	۰.۰۰۰
هدف گذاری و تعیین تصمیم گیری	۱۰۸	۰.۱۹۹	۰.۰۰۰
شاخص ها از نظر حقوقی	۱۰۸	۰.۲۰۴	۰.۰۰۰

۰.۰۰۰	۰.۳۹۱	۱۰۸	مجریان و استفاده‌کنندگان تصمیم‌گیری
۰.۰۰۰	۰.۲۱۶	۱۰۸	ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان
۰.۰۰۰	۰.۲۶۴	۱۰۸	تخصص و مهارت مجریان
۰.۰۰۰	۰.۲۶۶	۱۰۸	گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان خط‌مشی تصمیم‌گیری‌ها
۰.۰۰۰	۰.۲۴۶	۱۰۸	سازمان مجری
۰.۰۰۰	۰.۱۵۷	۱۰۸	نظام اداری و بوروکراسی
۰.۰۰۰	۰.۲۱۹	۱۰۸	منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات
۰.۰۰۰	۰.۲۴۸	۱۰۸	ارزیابی و انتصابات افراد شایسته
۰.۰۰۰	۰.۲۱۹	۱۰۸	عوامل درون‌سازمانی
۰.۰۰۰	۰.۲۱۸	۱۰۸	فرهنگ سازمان
۰.۰۰۰	۰.۳۸۸	۱۰۸	جو سازمان
۰.۰۰۰	۰.۲۱۰	۱۰۸	روابط انسانی
۰.۰۰۰	۰.۲۷۴	۱۰۸	پاداش

مدل پابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

در بررسی مدل بیرونی پژوهش ابتدا بار عاملی سؤالات (یا شاخص‌های) پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس پایایی و به دنبال آن روایی مدل درونی بررسی می‌شود. در جدول ۲ مقادیر بارهای عاملی به همراه آماره t برای پرسشنامه ارائه شده است. با توجه به این جدول که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه مورد نظر را نشان می‌دهد، از آنجا که بارعاملی همه گویه‌ها از $۰/۴$ بیشتر است، همچنین مقدار آماره t از $۱/۹۶$ بیشتر است، بنابراین پرسشنامه دارای روایی مطلوب است.

جدول شماره ۲: بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
۱	۰.۷۶۳	۰/۱۰۰۵۹	۷.۳۲۷	۵۲	۰.۷۹۰	۰/۱۱۳۶۳	۵.۳۶۴
۲	۰.۷۲۲	۰/۱۳۹۹۷	۱۰.۷۴۱	۵۳	۰.۸۴۳	۰/۰۹۳۸۸	۴.۶۸۰
۳	۰.۴۸۶	۰/۱۳۳۶۹	۶.۱۰۷	۵۴	۰.۷۲۴	۰/۰۸۵۰۹	۲۱.۲۰۰
۴	۰.۶۴۸	۰/۱۳۳۷۹	۸.۹۹۳	۵۵	۰.۸۳۲	۰/۰۹۳۳۳	۵.۰۵۹

گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
۵	۰.۵۱۹	۰/۱۲۱۰۰	۶.۹۰۱	۵۶	۰.۸۹۳	۰/۱۱۱۶۳	۴.۲۹۹
۶	۰.۶۷۲	۰/۱۸۵۹۸	۸.۰۰۴	۵۷	۰.۸۸۰	۰/۰۸۷۲۶	۵.۳۶۴
۷	۰.۵۴۶	۰/۹۷۰۲	۷.۹۹۷	۵۸	۰.۷۳۳	۰/۱۱۱۰۱	۴.۶۸۰
۸	۰.۴۸۳	۰/۱۲۴۳۴	۶.۹۸۸	۵۹	۰.۸۲۸	۰/۰۹۴۲۹	۲۱.۲۰۰
۹	۰.۴۷۳	۰/۱۳۷۴۳	۶.۸۶۷	۶۰	۰.۷۷۹	۰/۱۳۸۳۵	۵.۰۶۰
۱۰	۰.۵۹۷	۰/۱۳۱۸۴	۸.۸۹۸	۶۱	۰.۸۵۷	۰/۱۳۷۶۴	۶.۸۰۸
۱۱	۰.۸۰۹	۰/۱۳۷۷۲	۲۷.۳۳۹	۶۲	۰.۷۹۷	۰/۰۸۷۹۷	۵.۰۵۹
۱۲	۰.۷۹۰	۰/۱۲۲۱۹	۲۴.۶۶۱	۶۳	۰.۸۲۳	۰/۱۲۸۷۴	۴.۲۹۹
۱۳	۰.۸۴۳	۰/۱۳۵۰۲	۱۲.۷۴۳	۶۴	۰.۶۹۸	۰/۱۳۳۵۵	۵.۰۵۹
۱۴	۰.۷۲۴	۰/۱۱۸۹۵	۱۹.۴۰۳	۶۵	۰.۸۴۵	۰/۱۴۴۴۷	۴.۲۹۹
۱۵	۰.۸۳۲	۰/۱۲۵۰۲	۲۸.۹۷۵	۶۶	۰.۸۳۸	۰/۰۸۳۹۵	۵.۳۶۴
۱۶	۰.۸۹۳	۰/۱۱۹۰۹	۱۸.۲۵۹	۶۷	۰.۷۴۹	۰/۱۳۴۵۸	۴.۶۸۰
۱۷	۰.۸۸۰	۰/۱۴۵۸۰	۱۳.۶۶۰	۶۸	۰.۵۴۰	۰/۱۳۴۰۵	۵.۰۶۰
۱۸	۰.۷۳۳	۰/۱۳۳۱۶	۱۹.۲۳۴	۶۹	۰.۶۰۴	۰/۱۳۲۸۷	۶.۸۰۸
۱۹	۰.۸۲۸	۰/۰۹۷۹۷	۲۹.۷۶۴	۷۰	۰.۹۲۲	۰/۱۳۰۵۴	۵.۰۵۹
۲۰	۰.۷۷۹	۰/۱۳۲۳۵	۲۶.۰۹۷	۷۱	۰.۷۹۷	۰/۰۷۲۴۶	۴.۲۹۹
۲۱	۰.۸۵۷	۰/۱۱۰۴۳	۱۹.۳۴۹	۷۲	۰.۸۲۳	۰/۱۱۲۴۰	۵.۰۵۹
۲۲	۰.۸۷۲	۰/۱۲۵۹۸	۱۸.۱۲۹	۷۳	۰.۶۹۸	۰/۱۳۴۳۸	۴.۲۹۹
۲۳	۰.۷۹۸	۰/۱۵۴۳۹	۱۳.۹۵۹	۷۴	۰.۸۴۵	۰/۱۲۵۷۳	۵.۳۶۴
۲۴	۰.۸۷۹	۰/۱۰۲۹۸	۱۳.۴۱۰	۷۵	۰.۸۳۸	۰/۰۷۸۲۰	۴.۶۸۰
۲۵	۰.۸۴۸	۰/۱۳۱۴۷	۱۴.۵۵۴	۷۶	۰.۷۴۹	۰/۱۱۹۵۲	۲۱.۲۰۰
۲۶	۰.۸۲۳	۰/۱۴۶۴۰	۱۱.۱۰۵	۷۷	۰.۵۴۰	۰/۰۹۸۸۵	۵.۰۶۰
۲۷	۰.۹۲۵	۰/۱۰۳۳۹	۱۹.۲۸۶	۷۸	۰.۶۰۴	۰/۰۹۲۲۱	۶.۸۰۸
۲۸	۰.۸۸۰	۰/۱۰۴۰۰	۱۲.۰۶۸	۷۹	۰.۹۲۲	۰/۱۳۳۶۸	۵.۰۵۹
۲۹	۰.۸۶۸	۰/۱۳۱۷۸	۱۱.۱۹۱	۸۰	۰.۳۳۸	۰/۱۳۸۳۵	۵.۰۵۹
۳۰	۰.۸۲۹	۰/۱۳۲۲۵	۱۷.۸۰۲	۸۱	۰.۷۹۷	۰/۰۶۹۴۱	۴.۲۹۹
۳۱	۰.۷۹۷	۰/۱۲۶۴۴	۲۵.۴۴۰	۸۲	۰.۸۲۳	۰/۱۲۶۰۷	۵.۳۶۴
۳۲	۰.۸۲۳	۰/۹۴۶۵	۱۱.۳۴۷	۸۳	۰.۶۹۸	۰/۱۳۹۴۰	۴.۶۸۰
۳۳	۰.۶۹۸	۰/۱۲۸۶۳	۱۱.۹۱۰	۸۴	۰.۸۴۵	۰/۱۵۱۰۱	۲۱.۲۰۰
۳۴	۰.۸۴۵	۰/۱۱۱۹۳	۲۷.۸۲۳	۸۵	۰.۸۳۸	۰/۱۴۴۷۹	۱۴.۴۶۹
۳۵	۰.۸۳۸	۰/۱۰۹۴۸	۱۴.۴۴۰	۸۶	۰.۷۴۹	۰/۱۳۰۸۱	۶.۹۵۹

گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
۳۶	۰.۷۴۹	۰/۱۴۹۴۲	۱۴.۳۳۲	۸۷	۰.۴۶۵	۰/۱۲۷۹۹	۵.۰۳۱
۳۷	۰.۵۴۰	۰/۱۳۶۴۷	۴.۳۶۱	۸۸	۰.۷۲۱	۰/۰۷۳۰۴	۵.۰۶۰
۳۸	۰.۶۰۴	۰/۱۲۶۳۶	۵.۹۰۰	۸۹	۰.۶۹۶	۰/۱۱۳۲۶	۶.۸۰۸
۳۹	۰.۹۲۲	۰/۱۳۲۲۹	۴.۲۵۴	۹۰	۰.۵۹۱	۰/۰۸۷۳۹	۵.۰۵۹
۴۰	۰.۳۳۸	۰/۱۲۵۱۲	۴.۱۹۳	۹۱	۰.۴۷۷	۰/۱۱۵۴۳	۴.۲۹۹
۴۱	۰.۷۰۳	۰/۱۱۷۰۴	۵.۱۴۱	۹۲	۰.۷۹۷	۰/۱۴۲۶۰	۵.۳۶۴
۴۲	۰.۸۵۶	۰/۰۸۹۱۵	۴.۷۰۸	۹۳	۰.۷۸۹	۰/۱۳۹۸۱	۴.۶۸۰
۴۳	۰.۹۰۷	۰/۰۹۵۳۲	۶.۵۹۶	۹۴	۰.۹۱۰	۰/۱۵۲۷۶	۲۱.۲۰۰
۴۴	۰.۶۴۸	۰/۱۱۴۱۴	۵.۰۶۰	۹۵	۰.۸۷۱	۰/۱۴۳۰۷	۱۴.۴۶۹
۴۵	۰.۵۱۹	۰/۱۲۸۹۸	۶.۸۰۸	۹۶	۰.۴۹۸	۰/۱۲۹۳۰	۶.۹۵۹
۴۶	۰.۶۷۲	۰/۰۹۲۸۶	۵.۰۵۹	۹۷	۰.۶۲۳	۰/۱۱۲۴۰	۷.۷۷۶
۴۷	۰.۵۴۶	۰/۰۸۸۸۴	۴.۲۹۹	۹۸	۰.۷۷۱	۰/۱۳۱۰۸	۱۷.۸۸۲
۴۸	۰.۴۸۳	۰/۱۱۶۸۳	۵.۳۶۴	۹۹	۰.۷۲۸	۰/۱۰۷۶۲	۱۳.۸۴۸
۴۹	۰.۴۷۳	۰/۰۸۸۷۳	۴.۶۸۰	۱۰۰	۰.۷۹۰	۰/۱۳۶۹۹	۱۷.۲۴۸
۵۰	۰.۵۹۷	۰/۱۳۱۱۸	۵.۰۵۹	۱۰۱	۰.۶۷۶	۰/۱۱۸۱۱	۸.۳۰۷
۵۱	۰.۸۰۹	۰/۰۹۲۲۳	۴.۲۹۹	۱۰۲	۰.۷۵۳	۰/۰۸۰۶۶	۱۴.۳۸۱

برای بررسی پایانی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایانی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

الف) ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ عامل دیگری است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، نشان گر پایایی قابل قبول است. در جدول ۳ مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل برآورد شده است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

جدول شماره ۳: ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی	۰/۷۰۵
ماهیت خط مشی	۰/۷۱۷
هدف گذاری و تعیین تصمیم‌گیری	۰/۷۶۵
شاخص‌ها از نظر حقوقی	۰/۷۹۳
مجریان و استفاده‌کنندگان تصمیم‌گیری	۰/۷۱۱

متغیرها	آلفای کرومباخ
ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۷۱۵
تخصص و مهارت مجریان	۰/۸۱۸
گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم‌گیری‌ها	۰/۸۲۲
سازمان مجری	۰/۷۴۵
نظام اداری و بوروکراسی	۰/۷۶۷
منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات	۰/۷۶۸
ارزیابی و انتصابات افراد شایسته	۰/۷۸۳
عوامل درون سازمانی	۰/۷۴۱
فرهنگ سازمان	۰/۷۳۵
جو سازمان	۰/۷۴۷
روابط انسانی	۰/۷۳۸
پاداش	۰/۷۷۸

ب) پایانی ترکیبی^۱

در این معیار در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. با توجه به بالاتر بودن ضریب پایایی ترکیبی متغیرهای جدول ۴ نشان از مناسب بودن و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

^۱ ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرومباخ به شمار می‌رود. به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرومباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند. در حالی که برای محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بارعاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. این موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها، معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرومباخ آن‌ها باشد.

جدول شماره ۴: پایایی ترکیبی

متغیرها	CR
برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی	۰/۸۱۰
ماهیت خط مشی	۰/۷۴۷
هدف گذاری و تعیین تصمیم‌گیری	۰/۷۷۰
شاخص ها از نظر حقوقی	۰/۷۶۹
مجریان و استفاده‌کنندگان تصمیم‌گیری	۰۰/۷۱۰
ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۷۴۲
تخصص و مهارت مجریان	۰/۷۳۷
گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم‌گیری‌ها	۰/۷۴۹
سازمان مجری	۰/۸۹۳
نظام اداری و بوروکراسی	۰/۸۳۲
منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات	۰/۸۸۷
ارزیابی و انتصابات افراد شایسته	۰/۹۰۴
عوامل درون سازمانی	۰/۸۹۲
فرهنگ سازمان	۰/۸۹۶
جو سازمان	۰/۸۷۰
روابط انسانی	۰/۸۹۷
پاداش	۰/۹۱۶

روائی مدل بیرونی

برای بررسی روائی مدل بیرونی از دو معیار استفاده شده است. معیار اول روائی همگرا و معیار دوم روائی واگرا می‌باشد.

الف- روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورتل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^۲ را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ می‌باشد. در جدول ۵ مقدار این ضریب برای هریک از سازه‌ها ارائه شده است. اگر معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایین‌تر از ۰/۵ بود باید سؤالی را که کمترین بار عاملی را دارد، حذف نمود. در جدول زیر با توجه به

¹Fortel & Larcer

² Average Extract Variance

اینکه مقادیر AVE برای همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر است، بنابراین روایی همگرا سازه ها قابل قبول است.

جدول شماره ۵: میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	AVE
برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی	۰/۵۸۴
ماهیت خط مشی	۰/۶۰۶
هدف گذاری و تعیین تصمیم‌گیری	۰/۵۸۲
شاخص ها از نظر حقوقی	۰/۵۱۵
مجریان و استفاده‌کنندگان تصمیم‌گیری	۰/۵۶۹
ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۶۱۴
تخصص و مهارت مجریان	۰/۶۱۹
گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم‌گیری‌ها	۰/۶۱۰
سازمان مجری	۰/۶۶۹
نظام اداری و بوروکراسی	۰/۶۳۲
منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات	۰/۶۶۴
ارزیابی و انتصابات افراد شایسته	۰/۶۰۸
عوامل درون سازمانی	۰/۶۲۳
فرهنگ سازمان	۰۰/۶۰۱
جو سازمان	۰/۶۸۸
روابط انسانی	۰/۶۰۰
پاداش	۰/۶۶۷

روایی واگرا سومین معیار بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش از روش فورنل و لاکر استفاده می‌کنیم. این مدل واگرا حاکی از آن است که یک سازه در دل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. این مدل در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند. مشخصه‌ی اصلی این ماتریس آن است که قطر اصلی یک است. سپس مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در AVE

جایگزین می‌کنیم و در نهایت جدول ۶ ارائه می‌شود. مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که متغیرهای مکنون در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند و روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است

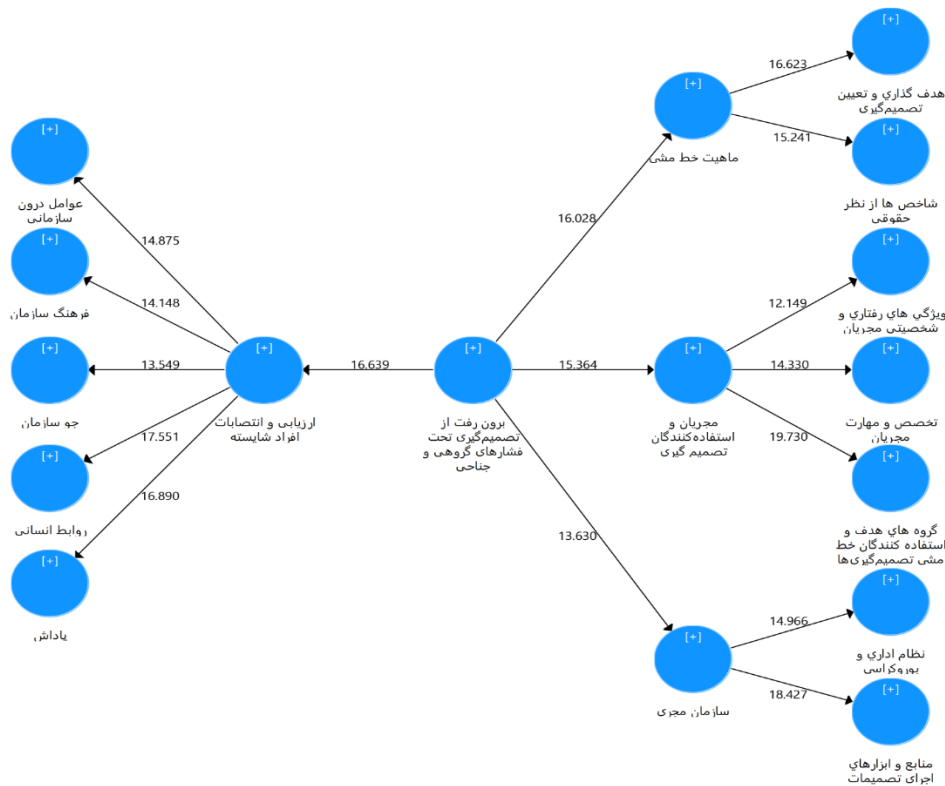
در پاسخ به سوال اصلی تحقیق که مدل مناسب برای برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان چگونه است؟ به ترسیم مدل در دو حالت استاندارد و معناداری پرداخته شده است:

برازش مدل بیرونی

در نتایج حاصل از برازش مدل بیرونی، معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است و همانگونه که مشهود است اعداد در دو حالت مدل در حالت برازش قوی قرار دارد. معیار R^2 و Q^2 این مدل نیز در جدول ۷ نشان داده شده است. بر اساس نتایج بدست آمده، برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی با ضریب $0/907$ اثری معنی دار بر ارزیابی و انتصابات افراد شایسته دارد.



شکل ۱: ضریب مسیر در مدل مفهومی



شکل ۲: ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی

جدول شماره ۶: ضریب تعیین و کیفیت پیش بینی کنندگی (Q2)

متغیر وابسته	R2	شدت	Q2	شدت
ماهیت خط مشی	۰.۸۸۹	قوی	۰.۶۴۷	قوی
مجریان و استفاده کنندگان	۰.۸۳۴	قوی	۰.۷۰۴	قوی
سازمان مجری	۰.۷۶۵	قوی	۰.۵۰۹	قوی
ارزیابی و انتصابات	۰.۸۲۳	قوی	۰.۴۵۵	قوی
میانگین	۰.۸۲۷	قوی	۰.۵۷۸	قوی

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و سازمان مجری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۸۷۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳.۶۳۰ است .

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و هدف‌گذاری و تعیین تصمیم‌گیری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۹۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶.۶۲۳ است .

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و از نظر حقوقی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۷۴۴ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵.۳۴۱ است. ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و ویژگی رفتاری و شخصیتی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۵۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۲.۱۴۹ است.

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و تخصص و مهارت در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۸۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴.۳۳۰ است . ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۷۷۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۹.۷۳۰ است.

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و نظام‌اداری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۸۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴.۹۶۶ است . ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و منابع و ابزارها در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۸۷۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۸.۴۲۷ است. ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۰۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶.۶۳۹ است.

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و عوامل درون‌سازمانی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰/۸۱۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴.۸۷۵ است.

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان با فرهنگ سازمانی، به مقدار ۰/۸۷۲ و آماره t به مقدار ۱۴،۱۴۸ می‌باشد.

ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان با جو سازمانی، به مقدار ۰/۸۴۶ و آماره t به مقدار ۱۳،۵۴۹ می‌باشد.

ضریب مسیر تغییر بین برون رفت از تصمیم گیری تحت فشار های گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان با روابط انسانی، به مقدار ۰/۹۰۸ و آماره t به مقدار ۱۷،۵۵۱ می باشد.

برای اعتبارسنجی الگوی روابط علی میان یک مجموعه از متغیرها می توانید از تحلیل مسیر استفاده کرد. در این روش با استفاده از محاسبه ضریب بتای رگرسیون جهت و شدت روابط میان متغیرهای مدل قابل تبیین است. همچنین برای سنجش معناداری روابط می توان از آماره تی استفاده کرده یا به مقدار معناداری مشاهده شده استناد گردد. با بررسی اشکال ۴-۳ و ۴-۴ (محاسبه t -value و ضریب مسیر در مدل مفهومی) مسیر و جهت برون رفت از تصمیم گیری تحت فشار های گروهی و جناحی به متغیرهای سازمان مجری (منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات، نظام اداری و بوروکراسی)، مجریان و استفاده کنندگان از تصمیم گیری (گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم گیری، تخصص و مهارت مجریان و ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان) و ماهیت خط مشی (شاخص ها از نظر حقوقی و هدف گذاری و تعیین تصمیم گیری) و همچنین ارزیابی و انتصابات افراد شایسته (عوامل درون سازمانی، فرهنگ سازمانی، جوسازمانی، روابط انسانی و پاداش) جهت مسیر و تحت تاثیر بودن آن ها را نشان می دهد اما بایستی از میان متغیرهای موجود، مطابق با سوال فرعی چهارم، میزان اولویت و درصد بودن هر یک از آن ها را مشخص و تعیین نمود. همانگونه که مشهود است اعداد در دو حالت مدل در حالت برازش قوی قرار دارد.

ضریب مسیر تغییر بین برون رفت از تصمیم گیری تحت فشار های گروهی و جناحی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان با پاداش، به مقدار ۰/۸۵۲ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶،۸۹۰ است. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد. در جدول ۸ شاخص های کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده است.

جدول شماره ۷: شاخص های کیفیت مدل و سطح پذیرش آن ها در روش حداقل مربعات جزئی

متغیر	ساخت روایی مشترک مقاطع	پایایی مرکب	میانگین واریانس های استخراج شده
	سطح پذیرش ≥ 0	$> 0/7$	$> 0/5$
برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی	۰/۱۷۷	۰/۷۶۱	۰/۵۶۷
ماهیت خط مشی	۰/۱۶۰	۰/۷۸۴	۰/۵۴۲
هدف گذاری و تعیین تصمیم گیری	۰/۱۵۸	۰/۷۷۳	۰/۵۰۹
شاخص ها از نظر حقوقی	۰/۱۴۴	۰/۷۵۶	۰/۵۱۶
مجریان و استفاده کنندگان تصمیم گیری	۰/۱۳۷	۰/۷۰۹	۰/۵۷۴
ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان	۰/۱۶۶	۰/۷۱۰	۰/۵۸۱

۰/۵۴۸	۰/۷۸۳	۰/۱۲۲	تخصص و مهارت مجریان
۰/۵۶۲	۰/۷۳۱	۰/۲۱۸	گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم‌گیری‌ها
۰/۶۱۹	۰/۷۶۸	۰/۱۴۵	سازمان مجری
۰/۵۴۹	۰/۷۳۰	۰/۲۶۶	نظام اداری و بوروکراسی
۰/۶۵۸	۰/۷۵۵	۰/۲۴۰	منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات
۰/۶۷۳	۰/۸۲۰	۰/۱۲۷	ارزیابی و انتصابات افراد شایسته
۰/۶۱۳	۰/۷۷۴	۰/۱۸۳	عوامل درون سازمانی
۰/۶۶۶	۰/۷۸۱	۰/۱۷۱	فرهنگ سازمان
۰/۶۵۹	۰/۷۹۴	۰/۲۳۸	جو سازمان
۰/۶۶۶	۰/۷۸۳	۰/۱۳۳	روابط انسانی
۰/۶۰۴	۰/۷۶۲	۰/۱۱۷	پاداش

برازش مدل کلی (GOF)

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌است.

$$\text{مدل } GOF = \sqrt{\text{Community} \times R^2} = \sqrt{0.578 \times 0.827} = 0.69$$

نتایج برازش کلی گوف نشان داد که مدل برازش قوی دارد.

جهت بررسی یکسان بودن اهمیت مولفه های طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) از آزمون فریدمن استفاده می‌شود که در جداول ۹ و ۱۰ نشان داده شده است.

جدول شماره ۸: معنی داری آزمون فریدمن برای مولفه های طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت

از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده
آماره کای دو	۱۳.۸۶۷
درجه آزادی	۱۴
Sig	۰.۰۰۰

بدلیل اینکه sig کمتر از ۵ درصد است، H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این ۱۵ متغیر پذیرفته نمی شود (درجه آزادی همیشه $(N-1)$ و می توان گفت که مولفه ها تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول شماره ۹: اولویت بندی مولفه های طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

اولویت	مولفه ها	میانگین رتبه
۱	عوامل درون سازمانی	۳/۹۴۴۴
۲	منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات	۳/۹۲۷۸
۳	ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان	۳/۸۹۹۲
۴	شاخص ها از نظر حقوقی	۳/۸۷۰۴
۵	مجریان و استفاده کنندگان تصمیم گیری	۳/۸۵۳۴
۶	سازمان مجری	۳/۸۵۱۵
۷	پاداش	۳/۸۳۳۳
۸	نظام اداری و بوروکراسی	۳/۸۳۱۴
۹	تخصص و مهارت مجریان	۳/۸۲۹۱
۱۰	گروه های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم گیری ها	۳/۸۱۷۱
۱۱	ماهیت خط مشی	۳/۷۰۳۳
۱۲	فرهنگ سازمان	۳/۶۹۸۱
۱۳	هدف گذاری و تعیین تصمیم گیری	۳/۶۷۹۵
۱۴	روابط انسانی	۳/۶۶۹
۱۵	جو سازمان	۳/۵۸۷

جدول ۱۰ خروجی تحلیل آماری است که میانگین رتبه های هر متغیر را نشان می دهد. هرچقدر میانگین رتبه ها بزرگتر باشد، اولویت آن مولفه بیشتر است که در اینجا مولفه عوامل درون سازمانی دارای رتبه بهتری است و رتبه اول را دارد و مولفه منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات رتبه دوم و مولفه ویژگی های رفتاری و شخصیتی مجریان رتبه سوم را دارد.

جدول شماره ۱۰: معنی داری آزمون فریدمن برای شاخص های طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات

مقادیر محاسبه شده	شاخص های آماری
۱۴۸.۱۶۲	آماره کای دو
۱۰۱	درجه آزادی
۰.۰۰۰	Sig
۱۰۸	تعداد

بدلیل اینکه sig کمتر از ۵ درصد است، H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این ۱۰۲ متغیر پذیرفته نمی شود (درجه آزادی همیشه $(N-1)$ و می توان گفت که شاخص ها تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول شماره ۱۱: اولویت بندی شاخص ها با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

اولویت	میانگین رتبه شاخص ها
۱	تامین سرمایه و بودجه لازم ۴/۴۴۴۴
۲	در اختیار داشتن منابع مالی و انسانی مناسب برای اجرای تصمیم گیری ها ۴/۳۷۹۶
۳	در توزیع پاداش ها نظر افراد پرسیده می شود ۴/۳۷۰۴
۴	تنوع و وسعت گروه هدف (خبرگان). ۴/۲۹۶۳
۵	کارکنان به آداب و رسوم حاکم بر بانک پایبند هستند. ۴/۲۷۷۸
۶	استفاده کنندگان خط مشی های تصمیم گیری ها ۴/۲۶۸۵
۷	دوایر سازمانی با هم هماهنگی دارند. ۴/۲۲۲۲
۸	تعبیرات متفاوت مجریان از خط مشی های اعلام شده ۴/۲۰۳۷
۹	ارتباط و هماهنگی کامل بین مجریان ۴/۲۰۳۰
۱۰	هدف گذاری مبهم و غیرواقعی ۴/۱۹۴۴
۱۱	رابطه مداری به جای ضابطه مداری (خبرگان). ۴/۱۸۵۲
۱۲	همکاران به یکدیگر اعتماد دارند. ۴/۱۷۵۹
۱۳	طرز تلقی و نگرش مجریان نسبت به اجرای تصمیم گیری ها ۴/۱۶۶۷
۱۴	بخش های مختلف با یکدیگر همکاری دارند. ۴/۱۳۸۹
۱۵	رعایت چارچوب زمانی و بودجه ای مناسب ۴/۱۲۰۴
۱۶	تعهد دستگاه های اجرایی نسبت به تصمیم گیری ها ۴/۱۲۰۴
۱۷	کفایت منابع و امکانات اجرا ۴/۱۱۱۱

۴/۰۸۳۳	معیارهای موجود در این سازمان ارزشمند هستند.	۱۸
۴/۰۸۳۳	همکاران با یکدیگر روابط خوبی دارند.	۱۹
۴/۰۶۴۸	احترام به قانون و اجرای آن و نیز تبعیت از مافوق در نظام سلسله مراتبی سیاسی واداری	۲۰
۴/۰۴۶۳	ساده و مستقیم بودن تصمیم گیری ها	۲۱
۴/۰۲۷۸	وضع تصمیم گیری های صوری و ظاهری	۲۲
۴/۰۲۷۸	حمایت مقامات عالی رتبه از تصمیم گیری ها	۲۳
۴/۰۱۸۵	همکاران نسبت به یکدیگر وفادار هستند.	۲۴
۴	نظام ارزیابی عملکرد	۲۵
۴	استفاده مناسب از تکنولوژی پیشرفته و فناوری جدید	۲۶
۴	نظام پیشنهادات فعال است.	۲۷
۳/۹۹۰۷	رعایت اهداف و سلسله مراتب خط مشی (خبرگان).	۲۸
۳/۹۶۳	تعهد و مهارت های رهبری	۲۹
۳/۹۶۳	روابط و وابستگی سازمان های مجری	۳۰
۳/۹۶۳	به افراد برتر و لایق پاداش داده می شود.	۳۱
۳/۹۵۳۷	تمایل و علاقه به خط مشی گذاری تصمیم گیری ها	۳۲
۳/۹۴۴۴	ساختار اداری متمرکز، خشک و قابل انعطاف و در نتیجه گردش کار منظم	۳۳
۳/۹۴۴۰	هنجارهای سازمانی رعایت می شوند.	۳۴
۳/۹۲۵۹	مراجع متعدد قانونگذاری و تصمیم گیری (خبرگان).	۳۵
۳/۹۰۷۴	سلامت کاری وجود دارد.	۳۶
۳/۸۹۸۱	مشارکت و همکاری دولت	۳۷
۳/۸۸۸۹	تحلیل درست از مدل بوروکراسی و بر توسط مجریان	۳۸
۳/۸۳۳۳	توافق و فهم اساسی خط مشی (خبرگان).	۳۹
۳/۸۲۴۱	اعتقادات و ارزش های جامعه با شرایط و الزامات شامل سرمایه و ایجاد ثروت مولد	۴۰
۳/۸۱۴۸	توانایی مجریان در اجرای وظایف محوله	۴۱
۳/۸۰۵۶	آگاهی مجریان و احساس مهم بودن نقش آنان در خط مشی گذاری تصمیم گیری ها	۴۲
۳/۸۰۵۶	فقدان ضمانت نامه های مالی و اعتباری	۴۳
۳/۷۹۶۳	مشخص بودن خط مشی های تصمیم گیری	۴۴
۳/۷۹۶۳	فعال بودن بخش تحقیق و توسعه (خبرگان).	۴۵
۳/۷۸۷	احساس مسئولیت	۴۶

۳/۷۷۷۸	فرآیند کاری یکپارچه و هماهنگ است.	۴۷
۳/۷۷۷۸	فرآیند کاری روشن و شفاف است.	۴۸
۳/۷۶۸۵	سطوح متفاوت سطح دانش مجریان	۴۹
۳/۷۶۸۵	مشخص بودن وظایف واحدهای اجرایی در خصوص خط مشی های اعلام شده	۵۰
۳/۷۵۹۳	اختیار لازم در مجریان	۵۱
۳/۷۵۹۳	پذیرش متقابل طرح	۵۲
۳/۷۵	تطبیق مسئولیت های محوله با تخصص و دانش افراد	۵۳
۳/۷۴۰۷	انگیزه اجرایی	۵۴
۳/۷۴۰۷	طراحی ساختار مناسب اجرا	۵۵
۳/۷۳۱۵	آگاهی و درک صحیح دستورات از سوی مجریان	۵۶
۳/۷۳۱۵	پاداش ها متناسب با سطح سازمانی افراد توزیع می شود.	۵۷
۳/۷۲۲۲	انتخاب ابزار بدون توجه به ساختار سازمان و سبک مدیریتی آن برای اجرای تصمیم گیری ها	۵۸
۳/۷۱۳	دستورات متفاوت	۵۹
۳/۷۰۳۷	صلاحیت و توانمندی مجریان	۶۰
۳/۷۰۳۷	قوانین حاکم مورد پذیرش است.	۶۱
۳/۶۹۴۴	تقویت تکنولوژی اطلاعات (خبرگان).	۶۲
۳/۶۸۵۲	استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۶۳
۳/۶۸۵۲	در این سازمان همدمی وجود دارد.	۶۴
۳/۶۶۶۷	نظام بازخور و توجه به عکس العمل کافی بودن مهارت مجریان	۶۵
۳/۶۶۶۷	آموزش های لازم و به موقع جهت آگاهی مجریان	۶۶
۳/۶۶۶۷	بکارگیری روش صحیح اجرای تصمیم گیری ها	۶۷
۳/۶۴۸۱	توافق همگانی نسبت به خط مشی های تصمیم گیری	۶۸
۳/۶۲۹۶	روشن بودن اهداف	۶۹
۳/۶۲۹۶	تداوم مدیریت	۷۰
۳/۶۲۹۶	به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها بها داده می شود.	۷۱
۳/۶۲۹۶	حق اظهار نظر برای همگان وجود دارد.	۷۲
۳/۶۲۰۴	داشتن ضمانت اجرا از سوی مراجع حقوقی و قضایی	۷۳
۳/۶۱۱۱	معیارهای مختلف و متعارض اجرا	۷۴
۳/۵۸۳۳	مقبولیت تصمیم گیری ها	۷۵

۳/۵۸۳۳	همکاران با یکدیگر تفاهم دارند.	۷۶
۳/۵۷۴۱	توجه به پیامدها و اثرات تصمیم گیری ها (خبرگان).	۷۷
۳/۵۷۴۱	توجه به منافع عمومی در هنگام تدوین تصمیم گیری ها	۷۸
۳/۵۷۴۱	هماهنگی مقررات سازمانی با تصمیم گیری ها اعلام شده	۷۹
۳/۵۶۴۸	تعهد شخصی و واقعی خط مشی گذاران نسبت به اجرای تصمیم گیری ها	۸۰
۳/۵۶۴۸	وجود یک تثبیت کننده (Fixer) و حمایت کننده تصمیم گیری ها	۸۱
۳/۵۶۴۸	پاداش ها متناسب با عملکرد افراد است.	۸۲
۳/۵۵۵۶	توجه به مبانی علمی و فنی و پیروی از روش های علمی و منطقی	۸۳
۳/۵۳۷	پاداش ها عادلانه پرداخت می شود.	۸۴
۳/۵۲۷۸	انعطاف در تصمیم گیری ها	۸۵
۳/۵۰۹۳	برخورد همکاران با یکدیگر صادقانه است.	۸۶
۳/۴۶۳	پیش بینی درست اهداف (برنامه ریزی ها) به دلیل تراکم اطلاعات	۸۷
۳/۴۶۳	تصمیم گیری ها و سیاست های جامع آموزش (خبرگان).	۸۸
۳/۴۶۳	وجود دستگاه های موازی و مراکز و دستگاه های متعدد اجرایی	۸۹
۳/۴۴۴۴	مشارکت مجریان در تدوین تصمیم گیری ها	۹۰
۳/۴۳۵۲	نظم مابین روابط علی و معلولی تصمیم گیری ها	۹۱
۳/۴۳۵۲	محیط مناسب برای فعالیت مهیا است.	۹۲
۳/۴۳۵۲	کارکنان با توجه به جایگاه خود از اختیارات لازم برخوردارند.	۹۳
۳/۴۱۶۷	فرهنگ آموزش و آماده بودن بستر مناسب برای پذیرش خط مشی های آموزشی	۹۴
۳/۳۹۸۱	نظر کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی مورد توجه قرار می گیرد.	۹۵
۳/۳۷۰۴	جلوگیری از انحرافات ناشی از زد و بندهای سیاسی	۹۶
۳/۳۷۰۴	کافی بودن زیر ساخت های حقوقی و قضایی سازمان برای حمایت از تصمیم گیری ها	۹۷
۳/۳۲۴۱	کل نگرى به جای جزء نگرى و تک بعدى شدن در تصمیم گیری ها	۹۸
۳/۲۷۷۸	کارکنان از استقلال عمل برخوردارند.	۹۹
۳/۲۵	شرایط کاری مناسبی وجود دارد.	۱۰۰
۳/۲۴۰۷	کارکنان از طرف مقامات مافوق حمایت می شوند.	۱۰۱
۳/۲۰۳۷	آسایش و آرامش روحی وجود دارد.	۱۰۲

جدول ۱۲ میانگین رتبه های هر متغیر را نشان می دهد. هرچقدر میانگین رتبه ها بزرگتر باشد، اولویت آن شاخص بیشتر است که در اینجا شاخص تامین سرمایه و بودجه لازم رتبه اول را دارد و گوبه در اختیار

داشتن منابع مالی و انسانی مناسب برای اجرای تصمیم‌گیری‌ها رتبه دوم را دارد و گویه در توزیع پاداش‌ها نظر افراد پرسیده می‌شود رتبه سوم را دارد

جمع بندی و نتیجه گیری

هدف این تحقیق طراحی و تبیین مدلی برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات (مورد مطالعه: مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان) است. نتایج سوال اصلی تحقیق که مدل مناسب برای برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان چگونه است؟ نشان داد برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری t است. نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از $1/96$ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد و طبق آزمون گوف مدل برازش قوی را دارد و با مطالعات نتایج حجازی و صیادی (۱۳۹۹)، نتایج آموزا و همکاران (۲۰۲۰) همسویی و همخوانی دارد. اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان می‌تواند از تصمیمات سیاسی نادرست مدیریتی جلوگیری نماید. نتایج نشان داد که تصمیمات سیاسی در محیط کار در روابط بین اقدامات استخدام، گزینش و عملکرد مناسب سازمانی نقش میانجی قوی دارند. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی ساختاری در رابطه‌ی بین تصمیم‌گیری و مشارکت شغلی تا حدودی نقش میانجی دارد. این نتایج حاکی از آن است که تصمیم‌گیری با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت شغلی را تقویت می‌کنند. این پژوهش تجربی از اولین مطالعاتی است که نقش میانجی توانمندسازی ساختاری را در رابطه بین تصمیم‌گیری سیاسی و مشارکت شغلی بررسی کرده و ممکن است به عنوان مرجعی برای اشاعه مشارکت شغلی در سازمان‌های خدماتی باشد. تعدادی از مطالعات و مفاهیم عملی مورد بحث قرار گرفته است.

نتایج سوال فرعی اول نشان داد ماهیت خط مشی، هدف گذاری و تعیین تصمیم‌گیری، شاخص‌ها از نظر حقوقی، مجریان و استفاده کنندگان تصمیم‌گیری، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده کنندگان خط مشی تصمیم‌گیری‌ها، سازمان مجری، نظام اداری و بوروکراسی، منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات و مولفه‌های ارزیابی و انتصابات افراد شایسته شامل: عوامل درون سازمانی، فرهنگ سازمان، جو سازمان، روابط انسانی، پاداش می‌باشد و با مطالعات قربانی و همکاران (۱۳۹۸)، مریانی ۲ و همکاران (۲۰۲۰) همسویی و همخوانی دارد. رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات صحیح از سازمان، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت شغلی در بین کارکنان را تقویت می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد سیستم اطلاعات مدیریت یک سیستم پشتیبانی است و

در تصمیم‌گیری توسط مدیران برای غلبه بر مشکلاتی که در یک سازمان هم دولتی و هم غیر دولتی اتفاق می‌افتد، سازمان‌ها از طریق مدیریت سیستم‌های اطلاعات، مدیران می‌توانند به معنای توانایی غلبه بر مشکلات پیش آمده، عاقلانه تصمیم بگیرند و این تصمیم، مشکلات بزرگی ایجاد نمی‌کند که بتواند بقای سازمان را مختل کند. حضور تجربه‌ای کامپیوتر سهم بسیار مثبتی در سیستم‌های اطلاعات مدیریت داشته است و برای رهبران در مدیریت سیستم‌های اطلاعات نیز بسیار مورد نیاز است. نتایج نشان می‌دهد که تأثیرات رفتارهای آرمان‌گرایانه و رفتارهای انگیزشی الهام بخش رهبری، محرک فوق‌العاده‌ای برای هماهنگی استراتژیک سیستم‌های تصمیم‌گیری اطلاعاتی و کسب و کار هستند که بیشترین تأثیر مثبت را در ادغام سیستم‌های سازمانی دارد. علاوه بر این، فرهنگ انعطاف‌گرا به طور مثبت، رابطه بین رفتارهای رهبری استراتژیک و هماهنگی استراتژیک سیستم‌های تصمیم‌گیری اطلاعاتی و کسب و کار را تعدیل می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل‌گرا به طور منفی این روابط را تعدیل می‌کند. نتایج نشان داد که اثر معنادار تصمیم‌گیری‌های سیاسی، بر مشارکت کاری، اعتماد درون سازمانی متخصصان روابط عمومی را تأیید می‌کند. مهم‌تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم با مشارکت و اعتماد درون سازمانی متخصصان، هنگامی که مشارکت کاری و عملکرد عالی رهبری حاصل شده است، می‌باشد. یافته‌ها حاکی از نیاز به رهبری سازمانی برای ایجاد اعتماد متقابل به تصمیمات سیاسی و ارتباطات موثر با کارکنان مدیریت برای همکاری موفق در طول زمان تغییر استراتژیک و افزایش کارایی کل کارکنان سازمان می‌باشد. نتایج سوال فرعی دوم: مهمترین شاخص‌های تعیین‌کننده در مدل برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان کدام است؟ نشان داد شاخص‌های مورد بررسی شامل: حمایت مقامات عالی رتبه از تصمیم‌گیری‌ها، توجه به پیامدها و اثرات تصمیم‌گیری‌ها، نظم مابین روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری‌ها، پیش‌بینی درست اهداف (برنامه‌ریزی‌ها) به دلیل تراکم اطلاعات، روشن بودن اهداف، رعایت چارچوب زمانی و بودجه‌ای مناسب، ساده و مستقیم بودن تصمیم‌گیری‌ها، توجه به مبانی علمی و فنی و پیروی از روش‌های علمی و منطقی، مقبولیت تصمیم‌گیری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های جامع آموزش (خبرگان)، جلوگیری از انحرافات ناشی از زد و بندهای سیاسی، تعهد شخصی و واقعی خط مشی گذاران نسبت به اجرای تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت مجریان در تدوین تصمیم‌گیری‌ها، مشخص بودن خط مشی‌های تصمیم‌گیری، توافق همگانی نسبت به خط مشی‌های تصمیم‌گیری، مشارکت و همکاری دولت، کل‌نگری به جای جزء‌نگری و تک‌بعدی شدن در تصمیم‌گیری‌ها و ...، با مطالعات اباذری (۱۳۹۸)، شاوو (۲۰۱۹) همسویی و همخوانی دارد. با ایجاد زیرساخت‌های مناسب فرهنگی و اطلاعاتی در سازمان و ارائه مشخصه‌های شخصیتی، رفتاری و حرفه‌ای مورد نیاز مدیران از ایجاد چنین حصارهای پیرامون مدیران سازمان جلوگیری کرده و بستری مناسب را برای اتخاذ تصمیمات روزمره مدیریتی در تمامی سطوح سازمان فراهم می‌آورد. این مدل از سویی بیان می‌دارد که مدیر مسلمان می‌باید آراسته به کدامین خصوصیات شخصیتی و رفتاری

بوده و بر مبنای کدامین معیارها انتخاب شده و با چه برنامه‌ای تربیت یابد و از سوی دیگر زیر ساختارهایی را بنا می‌کند که باید در سازمان ایجاد و تقویت شد تا از عدم ایجاد حصار شیشه‌ای در سازمان اطمینان حاصل شود. نتایج حاصل از این پژوهش هرچند بر سودمندی سیستم اطلاعات مدیریت به عنوان یکی از ابزارهای اساسی مدیران تأکید می‌کند، ولی این ابزار را در قالب مدلی کلان قرار می‌دهد.

نتایج سوال فرعی سوم: اهمیت هرکدام از متغیرها و شاخص‌های تعیین شده در مدل برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان کدام است؟ نشان داد ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۰۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶.۶۳۹ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و ماهیت خط مشی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۴۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶.۰۲۸ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و مجریان و استفاده کنندگان در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۱۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵.۳۶۴ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و سازمان مجری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۸۷۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳.۶۳۰ است. ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و هدف‌گذاری و تعیین تصمیم‌گیری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۹۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۶.۶۲۳ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و از نظر حقوقی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۷۴۴ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵.۳۴۱ است. ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و ویژگی رفتاری و شخصیتی در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۵۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۲.۱۴۹ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و تخصص و مهارت در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۸۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴.۳۳۰ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و گروه‌های هدف و استفاده کنندگان در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۷۷۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۹.۷۳۰ است ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و نظام اداری در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۹۸۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴.۹۶۶ است. ضریب مسیر متغیر بین برون رفت از تصمیم‌گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی و منابع و ابزارها در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان که به مقدار ۰.۸۷۷ و همچنین آماره t به مقدار ۱۸.۴۲۷ است و با مطالعات اشرفی و همکاران (۱۳۹۷)، سابیو^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، آمور و همکاران (۲۰۱۹) همسویی و همخوانی

دارد. مدیران باید بتوانند به خوبی درباره کیفیت تصمیمات، تحقیق و به تشخیص برخی از خطاهای جدی فکر کنند. در حقیقت، ظرفیت تفکر انتقادی یک دارایی مهم برای هر استراتژیست کسب و کار است که باعث از بین بردن توهم ها و در مقابل درک واقع گرایانه از موفقیت و شکست کسب و کار می شود. همچنین مشخص شد، مدیران و تحلیل گران نباید همیشه دلایل موفقیت یا شکست سازمان ها را به صورت کلیشه ای به تمام مولفه های مدیریتی آن تعمیم دهند. بایستی برخی از توهمات اشتباه شناسایی شوند و سپس با استفاده از این بینش می توان تفکر ناقص را با یک روش دقیق تر برای رسیدن به تصمیمات استراتژیک جایگزین نمود. در اینجا تصور می شد گروه با انرژی بالاتر و جوان تر می توانند با تکیه بر دانش فردی به موفقیت بیشتری نسبت به افراد با تجربه بالاتر اما بازنشسته دست یابند، ولی نتایج نشان داد مجموعه ای که متشکل از هر دو گروه باشد، نتایج بهتری در زمینه کسب و کار کسب خواهند داشت. به عبارت دیگر، تعصبات و دیدگاه های مطلق گرایانه مدیران نمی تواند منجر به پیروزی در کسب و کار شود و مدیران و مشاوران استراتژیک باید انتقادات از برنامه های استراتژیک خود را درک کنند و به دنبال دیدگاه های متفاوت درباره نیاز صنعت باشند. مدیران می توانند با استفاده از این اطلاعات، چگونگی اثربخشی تصمیمات و فعالیت های سازمانی را کنترل کنند و با برنامه ریزی و تصمیم های به موقع، بر توانمند کردن سازمان خود بیافزایند.

نتایج سوال فرعی چهارم: میزان اولویت هر کدام از متغیرها و شاخص های تعیین شده در مدل برون رفت از تصمیم گیری تحت فشارهای گروهی و جناحی در فرایند ارزیابی و انتصابات در مدیریت شعب بانک صادرات اصفهان کدام است؟ نشان داد در میان متغیرها، مولفه عوامل درون سازمانی دارای رتبه بهتری است و رتبه اول را دارد و مولفه منابع و ابزارهای اجرای تصمیمات رتبه دوم و مولفه ویژگیهای رفتاری و شخصیتی مجریان رتبه سوم را دارد. در میان شاخص ها، شاخص تامین سرمایه و بودجه لازم رتبه اول را دارد و گوپه در اختیار داشتن منابع مالی و انسانی مناسب برای اجرای تصمیم گیری ها رتبه دوم را دارد و گوپه در توزیع پاداش ها نظر افراد پرسیده می شود رتبه سوم را دارد و با مطالعات حجازی و همکاران (۱۳۹۸) و منجا و برگر^۱ (۲۰۱۹) کومودرموس^۲ و همکاران (۲۰۱۹) همسویی و همخوانی دارد. فرایند انتخاب و انتصاب مسئولین و مدیران رده های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر دولت است؛ چراکه مهمترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزندی و شایستگی مسئولین و کارگزاران آن نظام میباشد؛ اما با توجه به ساختار سازمانی و به ویژه در کشورهای جهان سوم، در موارد زیادی شاهد دخالت ها و فشارهای گروه های ذینفع و دارای قدرت در درون یا اطراف سازمان ها هستیم و این گروه ها بسته به قدرت نفوذ و اهرم فشاری که با استفاده از ابزارهای نظیر: پول، رسانه، لابی های غیرقانونی و... دارند، در روند گزینش ها، انتصابات و جابجایی های مدیران سازمان ها دخالت میکنند که این دخالت ها اغلب با اهداف سیاسی و اجتماعی است. نظر به اهمیت این معضل

1 Menga & Berger
2 Komodromos

فراروی مدیریت منابع انسانی در سازمان، مطالعه حاضر، با روش توصیفی - تحلیلی و رویکردی مروری بر منابع و تحقیقات موجود، همچنین نظریات مطرح صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان، به تجزیه و تحلیل و بررسی این مساله می پردازد. در یک جمع بندی کلی میتوان گفت که هر چه قدرت گروه های فشار و گروه های سیاسی در اطراف سازمان بیشتر باشد، سبب میشود مدیرانی انتخاب شوند که اغلب فاقد اصول مدنظر شایسته سالاری هستند که هم در کوتاه مدت و هم در درازمدت اثرات خود را در قالب موارد منفی همچون: کاهش بهره وری سازمانی و کارکنان، عدم پرورش کارشناسان خلاق و نوآور، کاهش همبستگی سازمانی، عدم توجه به تخصص گرایی و ... می شود.

منابع و ماخذ

-اباذری، ناریس. (۱۳۹۸). ارزیابی خطاهای شناختی در تصمیم گیری استراتژیک مدیران برای به کار گیری منابع انسانی در شرکت های خصوصی فعال در صنعت فولاد. دومین کنفرانس ملی اندیشه های نوین در مدیریت کسب و کار.

-اشرفی، حمیدرضا؛ شریفیان، لیلا؛ شاهقلیان قهفرخی، مرجان. (۱۳۹۷). اهمیت سیستمهای اطلاعات در سازمانها با تاکید بر سیستم اطلاعاتی تصمیم یار (DSS) و مقایسه با سیستم اطلاعات مدیریت (MIS). رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره 6، ص ۳۳-۴۸.

-حجازی، اسد؛ صیادی، یاسر. (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مدیریت و بهبود تصمیم گیری مدیران. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۸، شماره ۲، ص ۲۱۷-۲۴۷.

-فریحی، شیروان و دریالعل، ابوزر، (۱۳۹۷)، نقش گروههای سیاسی در انتصابات و جابجایی غیرقانونی مدیران و اثرات منفی آن بر سازمان ها.

-قربانی، علی. (۱۳۹۷). حصار شیشه ای مدیریت. دسترسی در <http://modamnet.com/product>

-قربانی، علی؛ اشرف سمنانی، بهمن؛ حسینی، میرزاحسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل غلبه بر حصار شیشه ای مدیریت از دیدگاه امام علی(ع) با استفاده از تحلیل مضمون نهج البلاغه و کتاب غررالحکم و دررالکلم. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، سال هفتم، شماره ۲۷، ص ۷۷-۹۷.

-نیرومند، پوراندهخت (۱۳۹۶) الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت های فناوری بنیان، پایان نامه دکتری تخصصی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

-حجازی، اسد؛ خشکاب، شهربانو؛ فرج الهی، حمزه (۱۳۹۸) رابطه ساختاری توانمندسازی با تعهد به تغییر سازمانی معلم راهبردهای نوین تربیت معلمان دوره 5، شماره 7؛ از صفحه 95 تا صفحه 118.

منابع انگلیسی

- Amor. Ariadna Monje, Jos_e Pablo Abeal V_azquez, Jos_e Andr_es Faí~na, (2019), Transformational leadership and work engagement:

- Exploring the mediating role of structural empowerment, *European Management Journal*
- Amor, A.M., Abeal Vazquez, J.P., Faína, J.A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, pp. 169-178.
 - Caers, Ralf, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Rein De Cooman and Roland Pepermans. ۲۰۲۰. A micro-economic perspective on manager selection in nonpro.t organizations. *European Journal of Operational Research: Article in press*, accepted 31 August ۲۰۲۰.
 - Chse M. (2018). “The role of ethics in decision making by deans and division chairs of community colleges”: *University of Gonzaga*.p62.
 - Eidson Jr., Carl E., Ernest B. Gurman. ۲۰۲۰. Similarity bias and ratings of Applicants: fact or artifact?. *Journal Op Business And Psychology* 13(1): 81-84.
 - Gajduschek , G. (۲۰۱۹). Bureaucracy: Is it efficient? Is it not ? is that the question? *Administration & Society*, 34(6):700-723.
 - Komodromos, M., Halkias, D., Harkiolakis, N. (2019). Managers’ perceptions of trust in the workplace in times of strategic change. *EuroMed Journal of Business*, 14 (3), 1-20.
 - Meiryani, Pariang Siagian, R.A. Aryanti Wardaya Puspokusumo,4Lusianah (2020) *DECISION MAKING AND MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS*, Vol 7, Issue 7, 2020.
 - Meng, J., Berger, B.K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45, pp. 64-75.
 - Sabiu, M.S., Ringim, K.J., Swee Mei, T., Raihan Joarder, M.H. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3 (1), pp. 1-21.
 - Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, pp. 96-108.
 - of Cleaner Production, 183, pp. 261-271.
 - Gajduschek , G.(2019). Bureaucracy: Is it efficient? Is it not ? is that the question? *Administration & Society*, 34(6):700-723.
 - Sui, Y., Ding, R., Wang, H. (2018). An integrated management system for occupational health and safetyand environment in an operating nuclear power plant in East Chinaand its management information system. *Journal of Cleaner Production*, 183, pp. 261-271.