

## فهم و تبیین نفوذ بر مدیران در بخش دولتی

### Understanding and Explanation of Upward Influence in Public Sector

H. Danaee Fard<sup>1</sup>, A. Rajabzadeh<sup>2</sup>,  
P. Maki<sup>3</sup>

Received: 21/Apr/2012 Accepted: 26/July/2012

حسن دانایی فرد<sup>۱</sup>، علی رجبزاده<sup>۲</sup>، پرینا مکی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۸

#### Abstract

Most management researches focus on managing subordinates, but there are few research studies on upward influence. The purpose of this research is to determine and explain how this influence happens. This research has been done based on a mixed method with two parts (quantitative and qualitative). In the first step, qualitative methods have been deployed. Based on a qualitative method, we drew the package of upward influence strategies and then the results of qualitative methods were tested. Data gathering was done through interviews and questionnaires. The populations are from two universities (Tarbiat Modares University and Chamran University). Part of the results showed that strategies consist of (1) establishing indebtedness, (2) building mutual trust, (3) coalition, (4) building interdependence between manager and employee, (5) persuasion, (6) secrecy, and (7) conditioning. Some other results showed that self-assessment of influence behaviors is different from assessment of others. Also, establishing indebtedness is higher in self-assessment and the use of building mutual trust, conditioning, and secrecy is higher in other-assessment of influence behaviors.

#### Key words

Power, Influence, Upward Influence, Influence Strategies, Influence Tactics

1- Associate Professor of Tarbiat Modares University (hdanaee@modares.ac.ir)  
2- Associate Professor of Tarbiat Modares University (alirajabzadeh@gmail.com)  
3-M.A. in Public Administration, Tarbiat Modares University (parisa.maki@yahoo.com)

#### چکیده

کانون تمرکز بیشتر روش‌های موجود در مدیریت، بر مدیریت زیردستان استوار است. اندک مطالعاتی در باب چگونگی نفوذ زیردستان بر فرادستان انجام شده است. هدف غایی این پژوهش، فهم چگونگی چنین نفوذی است. بر این اساس، پژوهش در دو مرحله با عنوان پژوهش ترکیبی اکتشافی انجام شده است. در مرحله نخست که به صورت کیفی اجرا شده، نظریه فرایند نفوذ بر فرادستان بر اساس راهبرد داده‌بنیاد، تدوین و در مرحله دوم، نظریه حاصل به صورت کمی آزمون شده است. ابزار گردآوری این مطالعه، مصاحبه (داده‌های کیفی) و پرسشنامه (داده‌های کمی) بوده و از جامعه آماری دو دانشگاه (تربیت مدرس و شهید چمران اهواز) جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چیدمان استفاده از راهبردهای نفوذ عبارتند از: ۱. مدیون‌سازی، ۲. اعتمادسازی، ۳. ائتلاف‌سازی، ۴. وابسته‌سازی، ۵. متقاعدسازی، ۶. پنهان‌سازی و ۷. شرطی‌سازی. همچنین می‌توان به تفاوت میان خودارزیابی و دگرازیابی کارکنان اشاره کرد؛ به این صورت که استفاده از راهبردهای وابسته‌سازی و مدیون‌سازی را بیشتر به خود نسبت داده، استفاده از راهبردهای پنهان‌سازی و شرطی‌سازی را بیشتر به دیگران نسبت می‌دهند.

#### کلید واژه‌ها

قدرت، نفوذ، نفوذ رو به بالا، راهبردهای نفوذ، تاکتیک‌های نفوذ

۱. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس hdanaee@modares.ac.ir  
۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس alirajabzadeh@gmail.com  
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس parisa.maki@yahoo.com

## مقدمه

قوانین و مقررات در هر سازمانی، «باید» و «نباید»هایی را تعریف می کند که به رفتارهای کارکنان جهت می دهد. بسیاری از رفتارهای سازمانی بدون آنکه تخلف محسوب شوند، خارج از حوزه قوانین سازمان شکل می گیرند. به عبارت دیگر؛ می توان بایدها و نبایدهای سازمان را دو سر یک پیوستار در نظر گرفت که در بین این دو سر، «شاید»های بسیاری می تواند وجود داشته باشد. این بایدها و نبایدها، شکل دهنده رفتار رسمی در سازمان اند؛ اما شایدها، به رفتار غیر رسمی در سازمان منجر می شوند و همان طور که از نامشان پیداست، بر خلاف بایدها و نبایدها، نمی توان برای آنها حد و مرزی تعریف کرد. گاهی رفتارهای غیر رسمی به قدری اهمیت می یابند که رفتارهای رسمی را متأثر ساخته، حتی بر آنها چیره می شوند. این رویداد زمانی شکل حیاتی تری به خود می گیرد که پایین دستان با استفاده از ابزار رفتار غیر رسمی، قدرت غیر رسمی یافته، قدرت رسمی را به چالش می کشند. پس قدرت غیر رسمی، قدرتی است که خارج از روابط سلسله مراتبی به دست آمده، ریشه در شخصیت افراد دارد و نه مقام آنها. هر چند کسب قدرت در سازمان بسیار مهم است، اما این قدرت به خودی خود، تنها، استعداد و ظرفیتی نهفته است و تا زمانی که بهره ای از آن حاصل نشود، بود و نبودش یکسان است. هر گونه استفاده از قدرت، «نفوذ» نامیده می شود. در حالی که استفاده از قدرت رسمی تنها برای عالی رتبهگان تعریف شده است، استفاده از قدرت غیر رسمی (نفوذ غیر رسمی) بدون محدودیت است. هر چند رهبری (نفوذ رو به پایین) می تواند در سایه قدرت غیر رسمی نیز انجام شود، اما از آنجا که پشتوانه محکم تری به نام قدرت رسمی دارد، کمتر می تواند اهمیت قدرت غیر رسمی را نمایان کند. در عوض، می توان جلوه خالص قدرت غیر رسمی را در دو نوع دیگر نفوذ؛ یعنی نفوذ جانبی و به ویژه نفوذ رو به بالا یافت. در این میان، نفوذ رو به بالا از این نظر اهمیت بیشتری دارد که می توان آن را نبرد واقعی قدرت غیر رسمی با قدرت رسمی دانست. هر چند در دنیای سازمانی، بُرد قدرت غیر رسمی لزوماً به معنای شکست قدرت رسمی نیست، اما بدون شک نشان دهنده چیرگی آن بر قدرت رسمی است. از آنجا که پیروزی هر نبردی در گرو به کارگیری راهبردهای ویژه ای است، ریشه این چیرگی را نیز باید در راهبردهای خاص آن؛ یعنی راهبردهای نفوذ رو به بالا جستجو کرد.

در این مقاله پس از بیان مسئله، نگاهی نظری به پدیده نفوذ رو به بالا مطرح و سپس، اهداف و سؤال های پژوهش و در ادامه، دو مرحله کیفی و کمی پژوهش همراه با نتایج آن ارائه خواهد شد.

## بیان مسأله

نفوذ میان فردی به گفته یاکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، اشاره به «ظرفیت یک طرف (عامل) برای نفوذ بر طرف دیگر (هدف)» دارد. نخستین تلقی ای که از نفوذ در سازمانها به ذهن متبادر می شود، نفوذ مدیران بر زیردستانشان یا همان مفهوم رهبری است. اما پژوهشگران از دو نوع دیگر نفوذ در عرصه سازمانی نیز سخن گفته اند: نفوذ جانبی بر هممتیان و نفوذ رو به بالا بر فرادستان.

نفوذ رو به بالا پدیده ای است که طی آن یک زیردست عمداً و آگاهانه دست به انتخاب روش هایی برای نفوذ بر هدفی مقتدرتر (عموماً سرپرست) می زند تا نگرش یا رفتار هدف را برای اهداف شخصی یا سازمانی تغییر دهد. روش های نفوذ، اقدامات مشخصی هستند که بازگیر سازمانی برای اعمال نفوذ انجام می دهد. پس می توان به اندازه تفاوت های میان بازیگران، با روش های متفاوتی روبه رو شد. اما با شباهت یابی انواع روش های نفوذ، می توان تعداد زیادی روش را یافت که ورای تفاوت های اندک، راهبردی یکسان را دنبال می کنند؛ این راهبردها، همان راهبردهای نفوذند. (آدامز-کیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲۳۰-۲۰۰)

گرچه موضوع نفوذ زیردستان بر فرادستان، مبحثی نوپا و ناشناخته در ایران است؛ ولی قدمتی تقریباً ۳۰ ساله در ادبیات مدیریت دارد. با وجود این پیشینه، پژوهشگران از کم توجهی به این نوع از نفوذ، در مقایسه با سایر انواع (رو به پایین و جانبی) گله مندند. پورتر<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۸۱) در این باره معتقدند: این عدم تعادل، دست کم تا اندازه ای، به این دلیل رخ داده است که گردانندگان سازمانها به طور سنتی مایل بودند عملکرد کسانی را بهبود بخشند که رهبر یا مدیر بوده اند. از این رو، آنها دانشمندان اجتماعی و رفتاری را وادار کرده اند تا بیشتر درباره رهبری و انگیزش پژوهش کنند. این امر، بازاری را مهیا ساخت که متوجه دانش نفوذ بر زیردستان است تا آنها به شیوه ای مطلوب، وظایف خود را انجام دهند.

1. Yukl

2. Adams-Kayes

3. Porter

بعضی شرایط برای اعمال نفوذ رهبر بر دیگران مساعدترند. وی رهبران را بر اساس استفاده از دو سبک متفاوت نفوذ دسته‌بندی کرد: رهبران وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار. در این چارچوب، موقعیتی که برای رهبر رابطه‌مدار نامساعد است، موجب کاهش توانایی نفوذ رهبر در آن موقعیت می‌شود. چنین مسئله‌ای برای رهبر وظیفه‌مدار نیز صادق است. این طرح دارای مزایای زیادی بود، اما سایر پژوهشگران دریافتند که راهبردهای متعددی برای نفوذ وجود دارند (کیپینس و اشمت آ، ۱۹۸۸: ۵۴۳-۵۲۸). بر اساس این منطق، اعضای سازمان در شرایط متفاوت در تلاش برای نفوذ بر دیگران می‌توانند از راهبردهای متعددی برای افزایش مطلوبیت شرایط استفاده کنند. (پیترز، ۱۹۹۸: ۲۴۵-۲۴۰)

در سال ۱۹۵۹، جان آرپی. فرنچ و برترام ریون با طبقه‌بندی قدرت، انواع متفاوت قدرت سرپرستان برای نفوذ بر زیردستان و همکاران برای نفوذ بر یکدیگر را معرفی کردند. نظریه آنها نشان‌دهنده پنج پایگاه قدرت برای اعمال نفوذ بود: ۱. قدرت پاداش؛ توانایی یک عامل اجتماعی در اعطای پاداش به فرد هدف؛ ۲. قدرت اجبار؛ تصور فرد هدف از مجازات توسط یک عامل اجتماعی در صورت سرپیچی؛ ۳. قدرت مشروع؛ ارزش‌های درونی فرد هدف که تأکید می‌کند عامل اجتماعی دارای حق مشروع برای نفوذ بر اوست و او را موظف به پذیرش نفوذ می‌کند؛ ۴. قدرت مرجعیت؛ شناخت یا احساس فرد هدف از منحصر به فرد بودن عامل اجتماعی؛ ۵. قدرت تخصص؛ وسعت دانش یا معلوماتی که فرد هدف در یک حوزه مشخص به یک عامل اجتماعی نسبت می‌دهد. (فرنچ و ریون، ۱۹۵۹: ۷۵-۵۰)

مطالعه فرنچ و ریون نوعی مطالعه «سنّی» قدرت به شمار می‌رود؛ زیرا آنها صرف نظر از الگوهای بالا، پایین و جانبی، به قدرت می‌نگریستند. آنها هیچ اشاره‌ای به توانایی زیردستان برای نفوذ بر سرپرستان نداشتند. در سال‌های پس از ۱۹۵۹، مطالعات بسیاری در زمینه قدرت و نفوذ، نظریه فرنچ و ریون را مبنی بر وجود این پایگاه‌ها تأیید کردند. تعداد زیادی از مطالعات نیز نشان دادند که استفاده از انواع قدرت برای نفوذ می‌تواند اندازه‌گیری شود و اینکه، افراد می‌توانند برای استفاده از قدرت و مهارت‌های نفوذ، آموزش ببینند. (پیترز، ۱۹۹۸: ۲۴۵-۲۴۰)

مطالعاتی که طی ۲۰ سال از طبقه‌بندی قدرت فرنچ و

عامل دیگر شکل‌دهنده به پژوهش‌ها، به خصوص با توجه به فرایندهای نفوذ رو به پایین و جانبی، عقیده رایج گروه‌های کوچک در روان‌شناسی اجتماعی است. وقتی تنها گروهی کوچک، بر خلاف سازمان‌های رسمی (بزرگ)، موضوع مطالعه‌اند، این احتمال وجود دارد که کانون توجه، به شدت رو به پایین یا شاید جانبی باشد؛ مانند پویایی‌های گروه. سلسله فرمانروایی تنها در سازمان‌های اغلب بزرگ وجود دارد. بنابر این، اگر تنها گروه‌ها مورد پژوهش قرار گیرند، رسیدگی به ریزه‌کاری‌های روابط نفوذ رو به بالا، به استثنای موارد محدود تأثیر گروه بر رهبر بی‌واسطه، دشوار خواهد بود (و باید تأکید کرد که این نوع محدود از نفوذ رو به بالا، به تازگی توسط پژوهشگران رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است). تأکید آنها بر این نیست که نفوذ رو به بالا مهم‌تر از نفوذ رو به پایین یا جانبی است، بلکه تنها مؤید این نکته است که باید به اندازه دو نوع دیگر، مورد مطالعه قرار گیرد. (پورتز و همکاران، ۱۹۸۱: ۱۴۹-۱۰۹)

راهبردهای نفوذ رو به بالا، ریشه در رفتارهای غیر رسمی دارند. این رفتارها از سازمانی به سازمان دیگر، از بخشی به بخش دیگر (دولتی یا خصوصی) و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوتند؛ زیرا شایدهایی هستند که از دل بایدها و نبایدهای متفاوت برخاسته‌اند. هر چند راهبردهای نفوذ جهان‌شمولی (مانند مدیریت برداشت) نیز وجود دارند که نه در فرهنگ و بخش و سازمان، بلکه ریشه در روان انسان‌ها دارند؛ اما نحوه و میزان استفاده از این راهبردها نیز به همان بایدها و نبایدهای سازمانی و هنجاری برمی‌گردد. از این رو، در این پژوهش، راهبردهای نفوذ رو به بالا در سازمان‌های بخش دولتی و در پهنه فرهنگی ایران بررسی خواهد شد. بدین منظور، پژوهش حاضر تدوین نظریه نفوذ زبردست بر بالادست را در دستور کار خود قرار داده است که در مرحله کمی، آن را در سازمان‌های بخش دولتی به بوتّه آزمون می‌گذارد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تبیین و فهم چگونگی نفوذ بر مدیران در بخش دولتی است.

### پیشینه و مبانی نظری تحقیق

در واکاوی خاستگاه نفوذ سازمانی، به اثر فردریک فیدلر<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) در حوزه روان‌شناسی اجتماعی برمی‌خوریم که از قبیل علوم رفتاری، به تبیین نقش موقعیت در تصمیم‌گیری (بر اساس میزان نفوذ) پرداخت. به بیان ساده؛ فیدلر عنوان کرد که

2. Kipnis & Schmidt

3. Peters

4. French & Raven

1. Fredrick Fiedler

توسل به فرادست. (انصاری، ۱۹۹۰: ۱۳۵)  
 پژوهشگران پس از پژوهش های اولیه پیرامون  
 شناسایی راهبردهای نفوذ رو به بالا، به بررسی دیگر  
 ابعاد نفوذ رو به بالا در سازمان ها پرداختند.

پورتر و همکارانش در الگویی پنج متغیره، عوامل مؤثر بر  
 انتخاب روش های نفوذ رو به بالا را که بر فرآیند نفوذ اثرگذار  
 است، چنین نشان دادند: ویژگی های عامل، ویژگی های  
 هدف، روابط عامل - هدف، ویژگی های موقعیتی و نظام  
 باورهای هدف. (پورتر و همکاران، ۱۹۸۱: ۱۴۹-۱۰۹)

اسچیلیت و لاک<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) از دیدگاه سرپرستان و  
 زیردستان به بررسی عوامل موفقیت یا شکست نفوذ به  
 بالا پرداختند. نتایج اظهارات سرپرستان و زیردستان نشان  
 داد که هر دو از: ۱. عوامل و روش های نفوذ مشابهی در  
 اقدامات نفوذی موفق یا نافرجام زیردستان؛ ۲. پیامدهای  
 مشابه در اقدامات نفوذی و ۳. دلایل مشابه برای موفقیت  
 اقدامات نفوذ به بالا یاد کردند. طبق مطالعه آنها، سرپرستان و  
 زیردستان بر این نکته توافق دارند که زیردستان بیش از هر  
 روش دیگری، از اظهارات منطقی در نفوذ رو به بالا استفاده  
 می کنند. همچنین روش های غیر مستقیم، روش های مورد  
 استفاده رایج تری در نفوذ رو به بالای سیاسی هستند. آنها  
 اظهار داشتند که استفاده از روش های غیر رسمی نفوذ رو  
 به بالا، موفقیت و شکست ناشی از عواملی چون: رقابت و  
 روابط میان فردی و دریافت اضافه حقوق به علت بهره وری،  
 در میان کارکنان سازمان های کوچک یا خصوصی بیشتر  
 مشهود است تا کارکنان سازمان های بزرگ یا دولتی. در واقع؛  
 به طور کلی شایستگی در سازمان های کوچک یا خصوصی،  
 با اهمیت تر از سازمان های بزرگ یا دولتی است.

چنگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) خواهان درک چگونگی انتخاب  
 روش های نفوذ در اقدامات نفوذ رو به بالا بود. او جو  
 سازمانی را به صورتی تعریف کرد که می توانست معقول  
 یا نامعقول باشد. جو معقول، بر مبنای رفتارهای رسمی  
 مجاز و مفید برای سازمان است که با خط مشی ها و  
 مقررات اداره می شود. جو نامعقول، بر مبنای سوء استفاده  
 از اختیار رسمی و مفید برای افراد است که با تمایلات  
 و اولویت های شخصی اداره می شود. بین ادراک افراد از  
 جو سازمانی و نوع نفوذ رو به بالایی که انتخاب می شود،  
 رابطه ای معنی دار یافت شد؛ به طوری که اگر ادراک از  
 سازمان به گونه ای باشد که دارای جو سیاسی یا نامعقول

ریون پیروی کردند، بر نفوذ رو به پایین و جانبی متمرکز  
 بودند. در سال ۱۹۶۲ مباحثی پیرامون مآخذ قدرت  
 فرودستان در سازمان های پیچیده توسط مکانیک مطرح شد.  
 او اظهار داشت که بسیاری از فرودستان در سازمان ها قدرت  
 شخصی زیادی دارند، اما اختیاری ندارند. این قدرت لزوماً  
 ناشی از یک ویژگی شخصی واحد نیست، هر چند می تواند  
 مرتبط باشد، اما بیشتر ناشی از ویژگی های خاص جایگاه و  
 موقعیت آنها در سازمان است. بنابر این، به نظر می رسد که  
 رابطه شفافی میان منزلت سمت های درون سازمان و میزان  
 دسترسی به اطلاعات، افراد و تسهیلات وجود داشته باشد.

فرضیه های مکانیک (۱۹۶۲) موجب پیدایش  
 فرضیه های پیشرفته تر و مطالعات بسیاری از پژوهشگران  
 پیرو او، از جمله: کپینیس و اشمیت، ویلکینسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۰)  
 و یاکل و تریسی (۱۹۹۲) شد. در سال ۱۹۸۰، کپینیس و  
 همکارانش، طبقه بندی ای از نفوذ ارائه دادند که روش ها  
 و راهبردهای نفوذ رو به پایین، جانبی و رو به بالا را  
 پوشش می داد. هفت راهبرد بنیادی آنها برای نفوذ در  
 سازمان عبارتند از: ۱. استدلال: تکیه بر اطلاعات، مذاکره  
 و منطق؛ ۲. دوستی: نشان دادن علائق، حسن نیت و  
 تلاش در جهت ایجاد برداشت مطلوب؛ ۳. ائتلاف: بسیج  
 دیگر اعضای سازمان برای حمایت از خواسته ها؛ ۴. بده  
 بستان: تکیه بر مذاکره و تبادل منافع یا مساعدت ها؛ ۵.  
 جرئت: تکیه بر روش مستقیم و قوی در ارتباطات؛  
 ۶. مقام بالاتر: توسل به نفوذ سطوح بالاتر در سازمان  
 برای پشتیبانی از خواسته ها؛ ۷. ضمانت اجرایی: استفاده  
 از پاداش ها و تنبیهات برگرفته از جایگاه سازمانی. آنها  
 همچنین ابزاری برای اندازه گیری این روش ها و راهبردها  
 تدارک دیدند (فرم های متفاوت برای اندازه گیری جهات  
 متفاوت نفوذ). (کپینیس و همکاران، ۱۹۸۰: ۴۵۲-۴۴۰)

از سال ۱۹۸۰، مطالعاتی در زمینه اقدامات نفوذ رو  
 به بالا در حوزه روان شناسی اجتماعی انجام شد که  
 شامل راهبردهای نفوذ خاص زیردستان برای نفوذ بر  
 سرپرستانشان بود. برای مثال، راهبردهای نفوذ رو به  
 بالای انصاری<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) عبارت بودند از: ایجاد مانع،  
 ائتلاف، سرپیچی، دیپلماسی، تبادل منافع، خود شیرینی،  
 فریبکاری، کمک های شخصی، ترغیب (متقاعدسازی)،  
 استدلال، اظهار وابستگی، اظهار مهارت و شایستگی و

1. Mechanic

2. Wilkinson

3. Ansari

4. Schilit & Locke

5. Cheng

تصمیمات مربوط به انتخاب یک راهبرد نفوذ خاص را بررسی کردند. یافته‌های کلیدی این پژوهش روشن کرد که هر چند رابطه‌ای معنی‌دار بین فرهنگ و نوع راهبرد ترجیحی در آن فرهنگ وجود دارد، اما مدیران مهاجر تنها به این دلیل که با فرهنگی دیگر کار می‌کنند، ترجیحات خود را تغییر نمی‌دهند. برای مثال، ترغیب منطقی، خودشیرینی و راهبردهای مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا مورد توجه آمریکایی‌هاست و کنترل اطلاعات و برقراری ارتباطات شخصی، راهبردهای مورد توجه هنگ‌کنگی‌هاست. آمریکایی‌ها این ترجیح خود را حفظ می‌کنند صرف نظر از اینکه در آمریکا کار کنند یا در هنگ‌کنگ.

رینگر و باس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) فرایند تصمیماتی را که پیش از استفاده از یک راهبرد نفوذ گرفته می‌شود، بررسی کردند. آنها اعلام کردند که تصمیم به جلب اعتماد یک فرد، روی دیگر تصمیم برای نفوذ بر یک فرد است. یافته‌ها حکایت از این داشتند که افرادی که خود را به عنوان فردی دارای قدرت زیاد می‌بینند، نسبت به همکاران کم‌قدرت‌ترشان، از راهبردهای نفوذ رو به بالای متنوع‌تری استفاده می‌کنند. همچنین پاسخگویی که از اعتماد زیادی در ارتباط با هدفشان برخوردار بودند، تمایل کمتری به استفاده از راهبردهای جرئت و توسل به بالادستان داشتند. اعتماد میان‌فردی، وضوح اقدامات نفوذ را محدود می‌کند.

جولی اونیل<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) طی پژوهشی، صحت ادعای ساختارگرایان را مبنی بر اینکه تفاوت‌های بالقوه میان زنان و مردان در به‌کارگیری نفوذ رو به بالا به شرایط درون‌سازمان مربوط می‌شود، نه به جنسیت را بررسی کرد. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که هیچ تفاوتی در روش‌های مورد استفاده زنان و مردان وجود نداشته، جنسیت عاملی تعیین‌کننده در انتخاب روش‌های نفوذ رو به بالا نیست. فقدان تفاوت‌های جنسیتی اشاره به آن دارد که تفاوت‌های بالقوه میان زنان و مردان در فعالیت‌های نفوذ رو به بالا، مربوط به متغیرهای مداخله‌ای موقعیتی (مانند قدرت) است، نه نتیجه تفاوت جنسیتی، که متغیری با ثبات‌تر است.

آدامز-کیز<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) رابطه بین اعتماد سازمانی و نفوذ رو به بالا را بررسی کرد. اعتماد سازمانی به عنوان اعتبار و ثبات رفتار مدیر عالی تعریف شده بود. در

است، افراد از راهبردهای نفوذ نامعقول استفاده می‌کنند. در مطالعه تجربی دیگر درباره نفوذ رو به بالا، اشمیت و کینیس (۱۹۸۳) بررسی کردند که مدیران برای دستیابی به اهداف فردی (بر مبنای اولویت‌های شخصی) یا اهداف سازمانی (بر مبنای اولویت‌های سازمانی)، چگونه دست به انتخاب راهبردهای نفوذ می‌زنند. یافته‌های این پژوهش روشن ساخت مدیرانی که از راهبردهای نفوذ رو به بالا برای دستیابی به قدرت سازمانی استفاده می‌کنند، خود را افرادی قدرتمند می‌بینند و از عملکرد فردی خود رضایت دارند. نتایج دیگر نشان می‌دهند مدیران ستادی، بیشتر از مدیران صفی از راهبردهای نفوذ رو به بالا برای دستیابی به اهداف شخصی استفاده می‌کنند و نوع راهبردهای نفوذ انتخابی مدیران به اهدافی بستگی دارد که می‌خواهند به آن برسند. (کینیس و اشمیت، ۱۹۸۳: ۲۱۰-۱۷۹)

چاکو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) دریافت که رایج‌ترین راهبردها در میان مدیرانی که انگیزه بالایی برای موفقیت داشتند، استدلال و ائتلاف بود. به علاوه، مدیرانی که فرادستان خود را دارای سبک رهبری پیشرفته‌ای در ساختار رسمی می‌دیدند، تمایل بیشتری به استفاده از استدلال داشتند؛ اما اگر سبک رهبری فرادستان خود را در ساختار رسمی پایین ارزیابی می‌کردند، از جرئت و مقام بالاتر بیشتر استفاده می‌کردند. نتایج پژوهش‌های مجزای تپرز<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۳) و لامود<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) در زمینه رابطه جنسیت و نفوذ رو به بالا این بود که: زنان گرایش بیشتری به استفاده از راهبردهای نفوذ رو به بالای «نرم» (مانند رفاقت و ائتلاف) دارند و نیز وقتی که این روش‌ها بر آنها اعمال می‌شود، بیشتر پاسخگو خواهند بود. از طرف دیگر، مردان سازگاری بیشتری با راهبردهای «سخت‌تر»ی چون: جرئت، استدلال، بده بستان و مقام بالاتر دارند (تپرز، ۱۹۹۸: ۲۴۵-۲۴۰). اما به اعتقاد خانم ساگرستانو<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) عامل جنسیت به تنهایی تعیین‌کننده گزینش راهبردها نیست. راهبردهای سست (نرم) نباید «زنانه» تلقی شوند؛ زیرا زنان معمولاً منابع کمتری نسبت به هم‌تایان مردشان دریافت کرده‌اند. آنها مجبور به انتخاب راهبردهای نفوذ سست‌تر بوده‌اند.

رالستون<sup>۵</sup> و همکارانش (۱۹۹۵) طی مطالعه‌ای تجربی،

1. Chacko

2. Tepper

3. Lamude

4. Sagrestano

5. Ralston

6. Ringer & Boss

7. O'Neil Julie

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش های گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. در مرحله نخست با اتکا به روش استقرایی - کیفی و به کمک مصاحبه های اکتشافی، فهم نظریه مدیریت فرادستان دنبال می شود. سپس پرسشنامه ای برای اندازه گیری آن پیشنهاد می شود. راهبرد تحقیق در مرحله نخست، تحلیل تماتیک با محوریت «تحلیل داده بنیاد»<sup>۳</sup> است. در مرحله دوم، از تحلیل های پیمایشی استفاده شده که کمی بوده اند. بنابر این، این تحقیق از نظر روش، تحقیقی آمیخته یا ترکیبی است.

### بخش کیفی

#### سؤال بخش کیفی

با وجود اینکه طی ۳۰ سال گذشته پژوهشگران به کاوش در زمینه راهبردهای نفوذ پرداخته و از راهبردهای متعددی یاد کرده اند، نمی توان ادعا کرد مطالعات آنها در فرهنگ های متفاوت نیز کاملاً مطابقت داشته باشد. هدف از مرحله نخست این پژوهش، دستیابی به الگوی بومی برای بررسی نفوذ رو به بالا در سازمان های دولتی ایران است. به این ترتیب، سؤال بخش کیفی چنین مطرح می شود:

- کارکنان سازمان های دولتی ایران از چه راهبردهایی برای نفوذ بر فرادستانشان استفاده می کنند؟

### روش شناسی بخش کیفی

در پژوهش کیفی، داده ها به صورت مخفی هستند؛ به عبارت دیگر؛ عناصر دنیای «نظریه نفوذ کارکنان بر مدیران» در تجارب مشارکت کنندگان قرار دارد و پژوهشگر تلاش می کند جورچین نظریه را از دل مصاحبه ها احصا کند. رهاورد مصاحبه ها بر اساس فرایند کدگذاری تحلیل شد: ۱. کدگذاری اولیه (اعطای نوعی کد به نکات کلیدی مصاحبه ها)؛ ۲. احصای مفاهیم (استفاده از شیوه مقایسه مستمر برای رفع همپوشانی های کدها و تعیین مرزها)؛ ۳. احصای طبقه ها (مقایسه مستمر مفاهیم برای شکل دهی طبقه های اصلی شکل دهنده نظریه نفوذ بر مدیران). سپس نظریه نفوذ بر اساس تفسیر و تحلیل پژوهشگران، احصا و روایت آن ارائه شده که به تفصیل

این پژوهش، اعتماد سازمانی با استدلال رو به بالا و همچنین با ادراکی که کارکنان از نفوذ خود در سازمان دارند، مرتبط یافته شد. به طور کلی، اقدامات نفوذ رو به بالا، تابعی از تجربه اشخاص در سازمان، و اعتماد، با میزان رضایت شغلی و امنیت شغلی مرتبط است.

شی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه ای به بررسی چگونگی تأثیر اهداف، افکار و اقدامات شناختی بر توصیه های پرداخت که در نفوذ رو به بالا ارائه می شوند. نتایج مطالعات وی نشان داد که بالا بردن درجه اهمیت اهداف عمده (اهداف فهم مسئله یا حل مسئله) با بیان بیشتر انتظارات (مطالب هشدار دهنده)، اقدامات شناختی بیشتر در نحوه مشورت با رئیس و توصیه های حاوی تعداد و انواع بیشتر استدلال، مرتبط است. اقدامات شناختی و مطالب هشدار دهنده واسطه هایی برای اثر اهداف عمده بر میزان استدلال ارائه شده در یک توصیه است.

یافته دیگر شی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) حاکی از آن است که وقتی مردم انگیزه کمی برای شرح دقیق جزئیات دارند، برای ساخت پیام ها تنها بر اهداف یا افکار مختصر تکیه می کنند. برعکس، زمانی که حوصله جزئیات زیاد را دارند، اهداف و افکار منسجمی را به کار می اندازند؛ به طوری که هر یک از این عوامل، نقش مجزایی در ترکیب پیام دارند.

چی - جین سو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اعتماد سرپرست به کارمند را نتیجه گرایش های سیاسی و فرایند اجتماعی شدن زیردستان می دانست؛ در این مطالعه، دامنه گسترده ای از روش های نفوذ بررسی شدند که از این میان، گرایش های سیاسی و اجتماعی شدن، با استفاده زیردستان از راهبردهای نفوذ همبستگی داشت. اما جرئت، تنها روشی بود که همبستگی منفی زیادی با ارزیابی عملکرد و میزان اعتمادی داشت که مدیر برای زیردست قائل می شد.

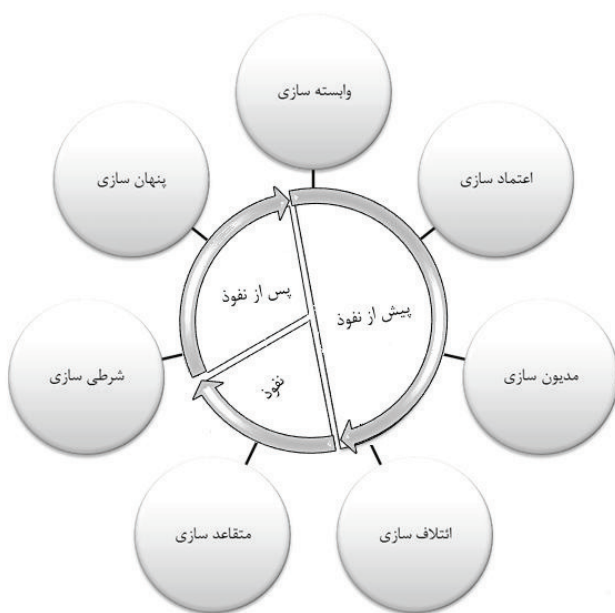
در این بخش مروری گذرا بر مهم ترین پژوهش های انجام شده در زمینه نفوذ رو به بالا داشتیم. با توجه به اینکه این موضوع تاکنون در ایران مطرح نشده، لازم است که آغاز پژوهش در این زمینه همچون روند جهانی آن، با شناسایی راهبردهای نفوذ رو به بالا در ایران باشد که در پژوهش حاضر این کار با نگاه ویژه به سازمان های دولتی و با نیمنگاهی به پژوهش های پیشین انجام شده است.

۳. تحلیل داده بنیاد روشی است که بر اساس و پایه داده ها به تولید نظریه می پردازد. (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶)

1. Shi  
2. Che-JenSu

همان‌طور که مشاهده می‌شود اساس الگوی پیشنهادی این پژوهش، مطابق رویکرد «مدیریت برداشت» است که به‌طور کلی به عنوان روش‌هایی تعریف شده است که مردم برای تأثیر بر نحوه مشاهده شدنشان توسط دیگران (تظاهر به خوبی) از آنها استفاده می‌کنند. (رائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۶۷-۱۴۷)

به این ترتیب، در مرحله کیفی این پژوهش، هفت راهبرد شناسایی شدند که بیش از نیمی از آنها در مرحله پیش از نفوذ مورد استفاده قرار می‌گیرند، که اهمیت مرحله پیش از نفوذ را در نفوذ رو به بالا نشان می‌دهد. به گفته شی (۲۰۰۹)، نفوذ بر رئیس به طور بالقوه پرمخاطره است؛ با وجود این، در موفقیت یک کارمند بسیار اهمیت دارد. چنانچه چنین رفتارهایی با مهارت انجام شود، هم برای کارمندان و هم برای سازمان می‌تواند بسیار سودمند باشد. بنابراین، نفوذ رو به بالا نسبت به سایر انواع نفوذ، نیازمند احتیاط بیشتری است. می‌توان راهبردهای پیش از نفوذ را مقدماتی ضروری برای نفوذ موفق دانست. از طرفی، پس از نفوذ موفق نیز لازم است که عامل، جایگاه خود را همچنان حفظ کند و با به‌کارگیری راهبردهایی، به تثبیت نگرش مثبت مدیر همت گمارد. پس صرف نظر از روش‌های خاص و متنوعی که در مرحله نفوذ می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند، آنچه نفوذ رو به بالا را از نفوذ رو به پایین و جانبی متمایز می‌کند، همانا حساسیت بیشتر مقاطع زمانی پیش و پس از نفوذ است که این الگو به آنها هویت می‌بخشد.



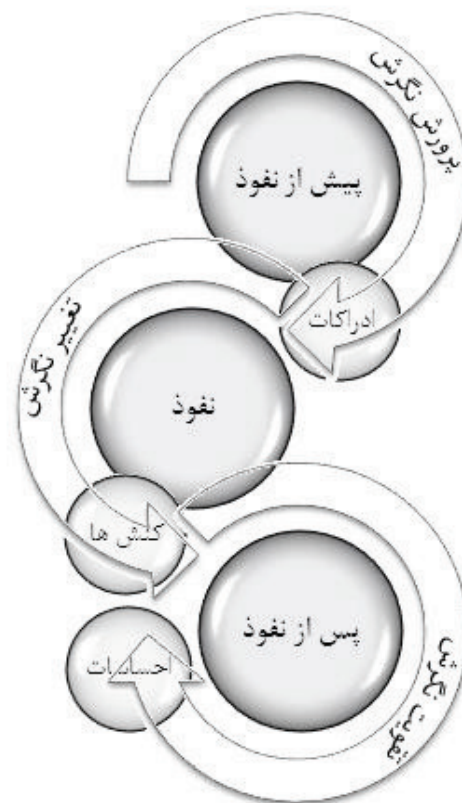
نمودار ۲: مدل پیشنهادی راهبردها و مراحل نفوذ بر فرادستان

I. Rao

در مقاله‌ای با عنوان «نظریه فرایند مدیریت فرادستان» بیان شده است. (دانایی فرد و مکی، ۱۳۹۱: ۱۱۰-۱۰۶)

### یافته‌های بخش کیفی

طبق نمودار ۱، نظریه پیشنهادی ما با این فرض روان‌شناسان مبنی بر اینکه نگرش‌ها هدف اصلی روش‌های نفوذ هستند، مراحل نفوذ را با تأثیر بر انواع نگرش ترکیب می‌کند. نگرش عبارت است از آنچه شخص درباره موضوع یا وضعیتی خاص می‌داند (جنبه شناختی)، احساسات او در آن مورد (جنبه عاطفی) و نحوه عمل او در قبال آن موضوع یا وضعیت (جنبه کنشی). بنابراین، فرد نفوذکننده می‌تواند ادراکات، احساسات یا کنش‌های طرف مقابل خود را تحت نفوذ خویش درآورد (هارجی و همکاران، ۱۹۹۴: ۱۰۰-۷۵). ما معتقدیم که نفوذ رو به بالای موفق وابسته به مرحله پیش از نفوذ است؛ یعنی مرحله‌ای که ادراکات مدیر نسبت به فرودستان شکل می‌گیرد. در مرحله نفوذ فرودستان برای رسیدن به خواسته‌های خود، نگرش مدیر را به موضوعی تغییر می‌دهند تا این تغییر نگرش، تغییرات کنشی مطلوب را فراهم آورد.



نمودار ۱: مدل پیشنهادی رابطه بین نگرش‌ها و نفوذ

راهبردهای شناسایی شده در مرحله نخست پژوهش، مبنای تهیه پرسشنامه برای بخش کمی بودند. این پرسشنامه پس از روایی سنجی به کمک متخصصان، به عنوان معیار سنجش رفتار نفوذ رو به بالا مورد استفاده قرار گرفت. به این ترتیب، در بخش کمی، راهبردهای جدول ۱ مورد آزمون قرار می گیرند.

جدول ۱: راهبردها و زیر راهبردهای نفوذ رو به بالا

تعریف	زیرراهبرد	راهبرد
ایجاد این تصور که انجام کار بدون عامل سخت یا ناممکن است.	ایجاد وابستگی کاری	وابسته سازی
عواملی که موجب دوست داشتنی شدن عامل در چشم هدف می شوند.	ایجاد وابستگی روانی	
(نظاھر به) پایبندی به اهداف شغلی و سازمانی	معرفی خود به عنوان فرد متعهد	اعتماد سازی
(نظاھر به) پایبندی به مبانی اخلاقی و اسلامی	معرفی خود به عنوان فرد معتقد	
انجام کارهای خوشایند مدیر که خارج از وظایف رسمی هستند		مدیون سازی
هم پیمانی با ذی نفعان		ائتلاف سازی
جلب موافقت مدیر از راه هایی که ریشه در راهبردهای پیشین دارد		متقاعد سازی
رفتارهای خوش آیند مدیر، پس از موافقت او با درخواست عامل	تشویق	شرطی سازی
رفتارهای ناخوشایند مدیر، پس از مخالفت او با درخواست عامل	تنبیه	
مخفی کردن نفوذ یا فرآیند نفوذ		پنهان سازی

صرف نظر از قضاوت درباره صحت ادعای هر یک، سؤال دوم را بررسی می کنیم:

۲. آیا بین خودارزیابی و دگرارزیابی کارکنان در استفاده از راهبردهای نفوذ رو به بالا تفاوتی وجود دارد؟ یکی از نکات قابل توجه این است که انتخاب راهبردها در میان کارمندان، با سابقه کاری، نوع استخدام، سطح سازمانی و جنسیت متفاوت، چه تفاوت هایی دارد. روشن شدن رابطه بین این متغیرها و نوع رفتار نفوذی می تواند در مدیریت رفتار سازمانی و تصمیم گیری ها بینش خاصی به مدیران بدهد. پس سؤال سوم این است که:

۳. آیا استفاده از راهبردها با توجه به جنسیت، سابقه کاری، سطح سازمانی و نوع استخدام متفاوت است؟ داده ها از کارکنان اداری دو دانشگاه تربیت مدرس و شهید چمران (۱۴۳ داده) جمع آوری شدند. این تعداد بر مبنای نمونه در دسترس حاصل شد. به طوری که ۱۱۱ نفر از آنها از دانشگاه تربیت مدرس و ۳۲ نفر از دانشگاه شهید چمران اهواز بودند.

ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه هایی بود که از چارچوب پیشنهادی در مرحله کیفی و پس از اعمال تغییرات لازم از نظر خبرگان استخراج شدند.

## پژوهش کمی

### سؤال های بخش کمی

به طور حتم یکی از نخستین سؤالاتی که در این زمینه مطرح می شود، میزان استفاده از این راهبردهاست. آیا زیردستان از رفتارهای دوستانه بیشتر منتفع می شوند یا با نشان دادن تعهد به کار؛ یا صرف نظر از ویژگی های کاری درگیر بده بستان هایی هستند که نقشی در برآورده کردن اهداف سازمانی ندارند. با این اوصاف، سؤال نخست این گونه مطرح می شود:

۱. کارکنان سازمان های دولتی از کدام یک از راهبردهای نفوذ رو به بالا بیشتر استفاده می کنند؟

برای پرسش از کارکنان سازمان این نگرانی وجود دارد که ممکن است خود را متفاوت از آنچه دیگران می بینند ارزیابی کنند. موضوعی که کینیس و اشمت (۱۹۸۸) نیز بدون آنکه این عامل را در پژوهش خود در نظر بگیرند، تنها در ملاحظات پایانی به آن اشاره داشتند که ظاهراً برخی در یافته اند که بین فعالیت های نفوذ پاسخ دهندگان و خودارزیابی آنها از نحوه رسیدن به خواسته هایشان تفاوت وجود دارد. اما در اینجا ما برای سنجش هر دو دیدگاه (خودارزیابی و دگرارزیابی) در نفوذ رو به بالا در سازمان،



## یافته‌های کمی

به این ترتیب است: ۱. متعهد، ۲. مدیون‌سازی، ۳. معتقد، ۴. وابستگی روانی، ۵. ائتلاف‌سازی، ۶. وابستگی کاری، ۷. تشویق، ۸. متقاعدسازی، ۹. پنهان‌سازی و ۱۰. تنبیه. جدول ۳ نشان می‌دهد که میزان استفاده از راهبردهای وابسته‌سازی و ائتلاف‌سازی در حد متوسط و برای سایر راهبردها، است. بنابر این، دارای تفاوت معنی‌دار با میزان متوسط هستند. در این میان، متغیرهای وابستگی کاری، متقاعدسازی، شرطی‌سازی، تشویق، تنبیه و پنهان‌سازی به دلیل منفی بودن  $t$ ، کمتر از حد متوسط (عدد ۳) مورد استفاده قرار گرفته و متغیرهای وابستگی روانی، اعتمادسازی، متعهد، معتقد و مدیون‌سازی با دارا بودن  $t$  مثبت، بیشتر از میزان متوسط به کار گرفته شده‌اند.

## پاسخ سؤال ۲

در این بخش گزارش کارکنان از رفتارهای خودشان با گزارش آن‌ها از رفتارهای دیگران مقایسه می‌شود. برای این هدف از آزمون تی زوجی استفاده شد.

همانگونه که نمودار ۳ و جدول ۴ نشان می‌دهند به جز در دو راهبرد ائتلاف‌سازی و متقاعدسازی بین برداشت کارکنان از استفاده دیگران از راهبردها و استفاده خود از راهبردها تفاوت معنادار وجود دارد. معناداری این تفاوت به این معناست که می‌توان به صحت نتایج سؤال نخست مبنی بر ترتیب فراوانی استفاده از راهبردها تردید کرد. به این ترتیب، دو نوع رتبه بندی می‌توان متصور شد که در جدول ۲ قابل مشاهده است:

نمونه‌ها شامل ۱۴۳ نفر بود که ۱۱۱ نفر آنها از دانشگاه تربیت مدرس و ۳۲ نفر از دانشگاه شهید چمران بودند. ۶۷ نفر از آنها زن و ۷۵ نفر مرد بودند (با یک داده از دست رفته). ۲۴ نفر در سطح عالی، ۱۲ نفر در سطح میانی و ۱۰۵ نفر در سطح عادی بودند (با ۲ داده از دست رفته). میزان سابقه کاری (با سه داده از دست رفته) به این ترتیب بودند: ۱ تا ۵ سال [فراوانی = ۲۹]، ۶ تا ۱۰ سال [فراوانی = ۳۲]، ۱۱ تا ۱۵ سال [فراوانی = ۲۸]، ۱۶ تا ۲۰ سال [فراوانی = ۲۱]، ۲۱ تا ۲۵ سال [فراوانی = ۱۵]، ۲۶ سال به بالا [فراوانی = ۱۵]. داده‌های مربوط به نوع استخدام با سه داده از دست رفته، شامل ۲۱ نفر پیمانی، ۵۲ نفر رسمی و ۶۷ نفر قراردادی بودند. فراوانی پاسخگویان به سؤالات مربوط به خودارزیابی، ۷۲ و دگرارزیابی ۷۱ نفر بود.

## پاسخ سؤال ۱

در پاسخ به سؤال ۱، با استفاده از آزمون فریدمن، میزان استفاده از راهبردها رتبه بندی شد (جدول ۲): ۱. مدیون‌سازی، ۲. اعتمادسازی، ۳. ائتلاف‌سازی، ۴. وابسته‌سازی، ۵. متقاعدسازی، ۶. پنهان‌سازی و ۷. شرطی‌سازی.

نتایج نشان می‌دهد که راهبردهای مرحله پیش از نفوذ بیش از سایر مراحل استفاده می‌شوند.

رتبه بندی میزان استفاده از راهبردها به تفکیک زیر راهبردها

جدول ۲: رتبه بندی مراحل و راهبردهای نفوذ

مراحل	رتبه میانگین	راهبردها	رتبه میانگین	زیرراهبردها	رتبه میانگین
پیش از نفوذ	۲.۸۰	وابسته سازی	۴.۲۴	وابستگی کاری	۵.۱۱
				وابستگی روانی	۶.۳۱
		اعتمادسازی	۵.۸۴	متعهد	۸.۰۵
				معتقد	۷.۲۷
				مدیون سازی	۸.۰۲
ائتلاف سازی	۴.۴۷	ائتلاف سازی	۶.۰۲		
		متقاعدسازی	۴.۳۲		
پس از نفوذ	۱.۲۸	شرطی سازی	۲.۰۷	تشویق	۴.۴۲
				تنبیه	۲.۴۷
		پنهان سازی	۲.۳۰	پنهان سازی	۳.۰۰

جدول ۳: آزمون اختلاف میانگین تک نمونه ای

راهبردها	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	معناداری (Sig. (۲-tailed)	تفاضل میانگین	۹۵٪ فاصله ی اطمینان تفاضل	
					حد بالایی	حد پایینی
وابسته سازی	-۱.۰۷۶	۱۱۷	۰.۲۸۴	-۰.۰۶۰۵۳	-۰.۱۷۲۰	۰.۰۵۰۹
وابستگی کاری	-۰.۷۴۲	۱۳۳	۰.۰۰۰	-۰.۳۷۰۶۵	-۰.۴۹۸۳	-۰.۲۴۳۰
وابستگی روانی	۲.۰۸۷	۱۲۲	۰.۰۳۹	۰.۱۳۸۲۱	۰.۰۰۷۱	۰.۲۶۹۳
اعتمادسازی	۹.۵۲۷	۱۱۹	۰.۰۰۰	۰.۴۷۰۱۴	۰.۳۷۲۴	۰.۵۶۷۹
متعهد	۱۰.۲۳۹	۱۲۴	۰.۰۰۰	۰.۵۳۶۰۰	۰.۴۳۲۴	۰.۶۳۹۶
معتقد	۵.۹۶۱	۱۳۲	۰.۰۰۰	۰.۳۸۰۴۵	۰.۲۵۴۲	۰.۵۰۶۷
مدیون سازی	۸.۴۰۲	۱۳۵	۰.۰۰۰	۰.۵۱۲۸۷	۰.۳۹۲۱	۰.۶۳۳۶
ائتلاف سازی	-۰.۱۱۹	۱۲۵	۰.۹۰۵	-۰.۰۰۶۶۱	-۰.۱۱۶۲	۰.۱۰۳۰
متقاعدسازی	-۸.۲۲۶	۱۱۹	۰.۰۰۰	-۰.۴۵۵۵۶	-۰.۵۶۵۲	-۰.۳۴۵۹
شرطی سازی	-۱۵.۱۳۱	۱۳۰	۰.۰۰۰	-۱.۰۰۵۴۵	-۱.۱۳۶۹	-۰.۸۷۴۰
تشویق	-۵.۹۴۳	۱۳۱	۰.۰۰۰	-۰.۵۰۳۷۹	-۰.۶۷۱۵	-۰.۳۳۶۱
تنبیه	-۱۶.۱۲۶	۱۳۵	۰.۰۰۰	-۱.۱۹۵۵۹	-۱.۳۴۲۲	-۱.۰۴۹۰
پنهان سازی	-۱۰.۸۷۱	۱۳۳	۰.۰۰۰	-۱.۰۳۳۵۸	-۱.۲۲۱۶	-۰.۸۴۵۵

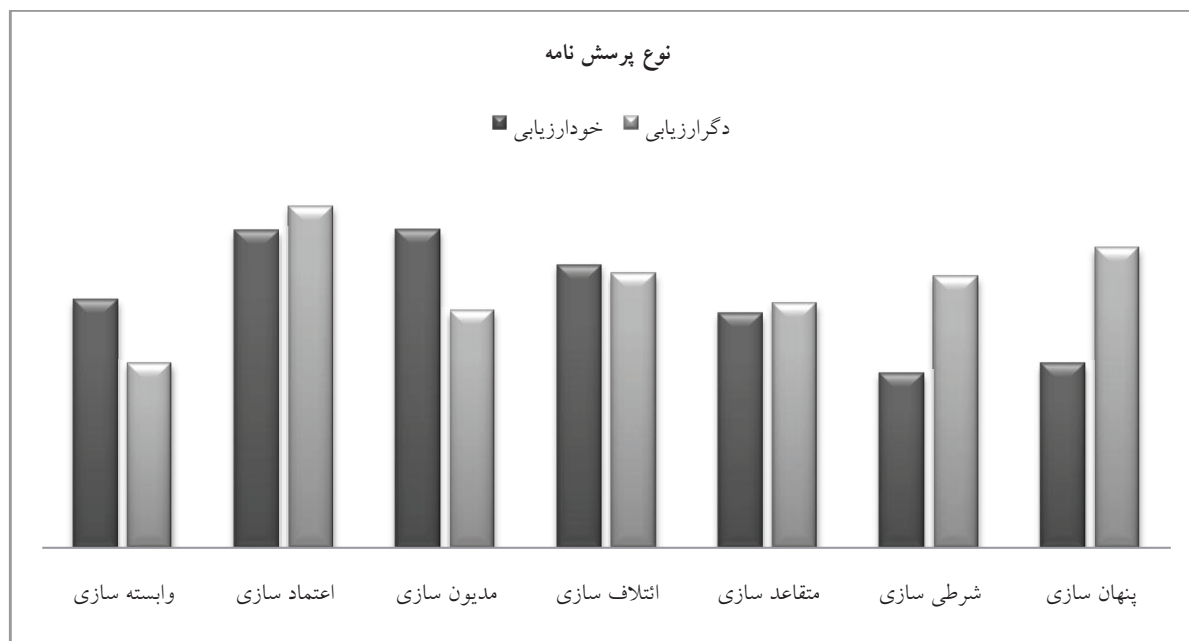
سه رتبه ای دارند. با توجه به تاکتیک های مربوط به این راهبردها می توان این تفاوت را ناشی از ارزیابی راهبردها به صورت منفی و مثبت از دید فرادست دانست. یعنی از آنجا که راهبردهای اعتمادسازی، ائتلاف سازی و متقاعدسازی برای مدیر راهبردهایی خنثی هستند (نه منفی و نه مثبت) تفاوتی در رتبه آنها به چشم نمی خورد.

در واقع راهبردهایی که دارای تفاوت معنادار بودند رتبه های متفاوتی داشته و رتبه راهبردهای اعتمادسازی، ائتلاف سازی و متقاعدسازی در هر دو رده بندی یکسان و به ترتیب ۱، ۳ و ۵ بوده است.

در بین تفاوت های معنادار مدیون سازی و پنهان سازی با ۴ رتبه بیش ترین اختلاف رتبه را دارا هستند. راهبردهای شرطی سازی و وابسته سازی نیز اختلافی

جدول ۴: سطح معناداری به دست آمده از تی زوجی

پنهان سازی	شرطی سازی	متقاعدسازی	ائتلاف سازی	مدیون سازی	اعتمادسازی	وابسته سازی	معناداری
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۵۶۷	۰.۴۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۵۰	۰.۰۰۰	



نمودار ۳: مقایسه‌ی گزارش کارکنان از رفتار نفوذی خود و دیگران

جدول ۵: مقایسه رتبه‌ی راهبردها در خودارزیابی، دگرارزیابی

رتبه‌بندی در دگرارزیابی	رتبه‌بندی در خودارزیابی
۱. اعتمادسازی	۱. اعتمادسازی
۲. پنهان سازی	۲. مدیون سازی
۳. ائتلاف سازی	۳. ائتلاف سازی
۴. شرطی سازی	۴. وابسته سازی
۵. متقاعدسازی	۵. متقاعدسازی
۶. مدیون سازی	۶. پنهان سازی
۷. وابسته سازی	۷. شرطی سازی

نسبت به دیگران، دلیلی دیگر برای آن یافت و آن رتبه‌ی دوم پنهان‌سازی در دگرارزیابی‌هاست که به طور ضمنی بر این دلالت دارد که پنهان‌سازی کارکنان سبب شده که راهبرد مدیون‌سازی که به اظهار خودشان جزء پرکاربردترین راهبردهاست، کمتر به چشم دیگران بیاید و آن را دومین راهبرد کم‌کاربرد بینند؛ یعنی احتمالاً اعضای سازمان، دور از چشم دیگران بر مدیر نفوذ می‌کنند.

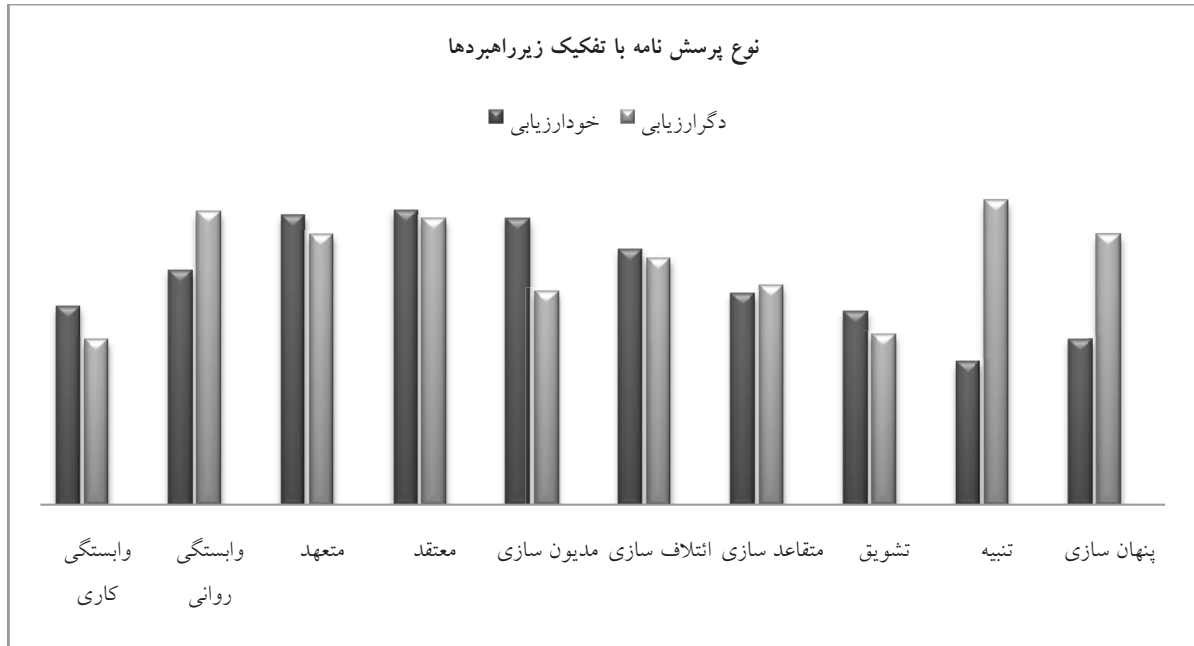
به منظور تشریح بیشتر تفاوت‌ها، راهبردهای مرکب به زیرراهبردهای سازنده تفکیک شدند که تفاوت‌ها در نمودار ۴ قابل مشاهده‌اند.

تفاوت‌های مشاهده شده در وابستگی کاری، وابستگی

راهبردهای پنهان‌سازی و شرطی‌سازی (که با توجه به نمودار ۴، تفاوت در آن، ناشی از تنبیه است) از دید فرادستان، راهبردهایی منفی و مدیون‌سازی و وابسته‌سازی، مثبت هستند و اختلاف رتبه در آنها حکایت از آن دارد که در بین کارکنان این تمایل وجود داشته که راهبردهای منفی را بیشتر به دیگران و راهبردهای مثبت را بیشتر به خود نسبت دهند. هر چند منطقی به نظر می‌رسد که در خودارزیابی شاهد ارزیابی‌هایی مثبت‌تر باشیم، اما دلیل موجهی وجود ندارد که دگرارزیابی منفی باشد. وقتی در دگرارزیابی‌ها تفاوت به اندازه‌ای است که مدیون‌سازی از رتبه ۲ به رتبه ۶ تنزل پیدا می‌کند، می‌توان به جز تمایل به بدبینی

نکته شگفت انگیز که از این تفکیک به دست می آید تفاوت مشاهده شده در تنبیه است؛ به طوری که در دگرارزیابی در صدر پرکاربردترین راهبردها قرار گرفته و در خودارزیابی، رتبه آخر را داراست و تفاوت رتبه شرطی سازی در جدول ۵، ناشی از اختلاف نظر در استفاده از تنبیه است نه تشویق.

روانی، مدیون سازی، تنبیه و پنهان سازی معنی دار است (جدول ۶). در این میان، خودارزیابی کارکنان در مؤلفه های وابستگی کاری و مدیون سازی، بیشتر از دگرارزیابی و در مؤلفه های وابستگی روانی، تنبیه و پنهان سازی، دگرارزیابی بزرگ تر از خودارزیابی بوده است.



نمودار ۴: مقایسه خودارزیابی و دگرارزیابی کارکنان به تفکیک زیرراهبردها

جدول ۶: سطح معنی داری به دست آمده از آزمون تی زوجی به تفکیک زیرراهبردها

زیرراهبرد	معناداری
وابستگی کاری	۰.۰۱۵
وابستگی روانی	۰.۰۰۰
متعهد	۰.۰۶۵
معتقد	۰.۳۸۲
مدیون سازی	۰.۰۰۰
ائتلاف سازی	۰.۰۴۰۰
متقاعد سازی	۰.۰۵۶۷
تشویق	۰.۰۵۲
تنبیه	۰.۰۰۰
پنهان سازی	۰.۰۰۰

بیشتر به افراد می تواند برای مثال به ائتلاف رهنمون شود؛ دسترسی به اطلاعات به وابسته سازی و دسترسی به امکانات به مدیون سازی. اما در این پژوهش، رابطه معنی داری میان سابقه کاری و استفاده از راهبردهای نفوذ، یافت نشد. (جدول ۸)

این نتیجه با یافته های کپینیس و اشمت (۱۹۸۸) مطابقت دارد. در پژوهش ایشان، هیچ تفاوتی بین کارگران، سرپرستان و رؤسای در رابطه بین معیارهای سن پاسخ دهندگان، سطح تحصیلات و سابقه کاری آنها با استفاده از سبک های نفوذ، یافت نشده بود. اما آنها به این نتیجه اعتماد نکرده، استدلال می کنند داده هایی

### پاسخ سؤال ۳

یافته های این پژوهش نشان می دهد که هیچ رابطه ای بین جنسیت و استفاده از راهبردهای نفوذ وجود ندارد؛ زیرا سطح معنی داری برای همه راهبردها، بزرگ تر از ۰/۰۵ است. (جدول ۷)

یکی از فرضیه های مکانیک (۱۹۶۲) این بود که با فرض ثابت بودن سایر عوامل، هر چه مدت حضور یک عضو در سازمان افزایش می یابد، او به افراد، اطلاعات و تسهیلات دسترسی بیشتری می یابد. او دسترسی به این سه مؤلفه را ریشه قدرت زیردستان می دانست؛ یعنی بر این اساس می توان استدلال کرد که دسترسی

می‌افزایند: این یافته‌ها تنها نشان می‌دهد که نیازها و خواسته‌های شخصی، همانند نقش‌های سازمانی، در سبک‌های نفوذ سهم دارند.

در بررسی رابطه نوع استخدام و استفاده از راهبردهای نفوذ می‌خواستیم بدانیم که آیا برای مثال، کارمندان رسمی که امنیت شغلی بیشتری احساس می‌کنند، روش نفوذ متفاوتی نسبت به کارمندان قراردادی یا پیمانی دارند! نتایج نشان‌دهنده این است که این متغیر نیز بی‌تأثیر است. (جدول ۹)

که تفاوت در سبک نفوذ را نشان می‌دهند، به زمینه سازمانی و نیازهای شخصی کارکنان مربوط شده که متأسفانه پرسشنامه مورد استفاده برای کاوش عمیق ارتباط بین سبک نفوذ و این متغیرها طراحی نشده بود. بنابر این، نمی‌توان تناقضهای موجود میان داده‌ها را، مانند این یافته که تحصیلات و سال‌های خدمت، ارتباطی با سبک نفوذ ندارد، توضیح داد؛ در حالی که از نظر منطقی این متغیرها باید با هم مرتبط باشند. آنها

جدول ۷: رابطه‌ی بین جنسیت و استفاده از راهبردهای نفوذ

	وابسته‌سازی	اعتمادسازی	مدیون‌سازی	ائتلاف‌سازی	متقاعدسازی	شرطی‌سازی	پنهان‌سازی
کای اسکوتر	۳.۵۳۵	۰.۸۹۸	۰.۲۲۶	۱.۳۱۵	۰.۶۷۰	۰.۰۰۲	۱.۰۱۴
سطح معناداری	۰.۰۶۰	۰.۳۴۳	۰.۶۳۵	۰.۲۵۲	۰.۴۱۳	۰.۹۶۷	۰.۳۱۴

جدول ۸: رابطه‌ی بین سابقه‌ی کاری و استفاده از راهبردهای نفوذ

	وابسته‌سازی	اعتمادسازی	مدیون‌سازی	ائتلاف‌سازی	متقاعدسازی	شرطی‌سازی	پنهان‌سازی
کای اسکوتر	۴.۴۵۹	۳.۸۷۱	۹.۴۰۶	۴.۳۹۱	۹.۸۶۷	۵.۷۳۹	۷.۶۳۰
سطح معناداری	۰.۴۸۵	۰.۵۶۸	۰.۰۹۴	۰.۴۹۵	۰.۰۷۹	۰.۳۳۲	۰.۱۷۸

جدول ۹: رابطه‌ی بین نوع استخدام و استفاده از راهبردهای نفوذ

	وابسته‌سازی	اعتمادسازی	مدیون‌سازی	ائتلاف‌سازی	متقاعدسازی	شرطی‌سازی	پنهان‌سازی
کای اسکوتر	۰.۳۳۳	۱.۰۰۱	۲.۷۴۳	۳.۰۴۵	۰.۴۰۸	۰.۷۵۲	۰.۴۰۰
سطح معناداری	۰.۹۸۳	۰.۶۰۶	۰.۲۵۴	۰.۲۱۸	۰.۸۱۵	۰.۶۸۷	۰.۸۱۹

یک سازمان باشد، دسترسی بیشتری به افراد، اطلاعات و تسهیلات دارد. این یافته همچنین یادآور پژوهش فردکین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) است که ساختارهای گروه و چگونگی ارتباط آن با فراوانی اقدامات نفوذ را بررسی می‌کرد. فردکین سه منبع برای قدرت میان‌فردی در نظر می‌گرفت: انسجام، مشابهت و مرکزیت. در این رابطه درباره سرپرستان با دو عامل از این سه عامل روبه‌رو هستیم؛ یعنی انسجام و مرکزیت. طبق تعریف فردکین، انسجام ساختاری به عنوان منبع قدرت، با پیکربندی گروه تعیین می‌شود. به عقیده او، نفوذ، مبتنی بر روابط عاطفی نیست، بلکه بر مجاورت فیزیکی و قابلیت

آخرین متغیر، سطوح سازمانی است که تنها در یک راهبرد، تفاوت معنادار یافت شد. طبق جدول ۱۰، رابطه معناداری میان سطح سازمانی و استفاده از راهبرد متقاعدسازی وجود دارد؛ یعنی سرپرستان، بیش از کارمندان و رؤسا از این راهبرد استفاده می‌کنند و در واقع؛ بیش از سایر اعضای سازمان اقدام به نفوذ به بالا می‌کنند؛ زیرا این راهبرد خاص مرحله نفوذ است (جدول ۱۱). می‌توان این رابطه را به مسئولیت ایشان برای پاسخگویی نسبت داد. از طرفی می‌توان عوامل ساختاری را نیز مؤثر دانست. طبق یکی از فرضیات مکانیک (۱۹۶۲)، با فرض ثابت بودن سایر عوامل، هر چه فرد بیشتر در بخش مرکزی

1. Friedkin

سازمان را به تحقق اهداف غیرسازمانی (یا سازمانی) کارمندانی اختصاص دهند که نسبت به آنها احساس دین می کنند. این راهبرد با نام های دوستی و خودشیرینی در سایر پژوهش ها معرفی شده است. لیدن و میچل<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) به تفصیل اظهار کردند که یک فرد می تواند طی اقدام به نفوذ، خودشیرینی را به عنوان روشی برای نفوذ بر فرد هدف خاص و بر مبنای ویژگی های شخصیتی خود یا تمایل به محبوبیت انتخاب کند. به علاوه، ارزیابی خطرپذیری سایر راهبردهای نفوذ، عموماً فرد را به انتخاب خودشیرینی به عنوان گزینه ای پر سود و با خطرپذیری کم، هدایت می کند. اما در اینجا، کاربرد فراوان این راهبرد هشداردهنده است. مدیران در عین حال که روابط صمیمانه خود را با زیردستان حفظ می کنند، باید هم خود و هم سازمان را از افتادن در دام این راهبرد حفظ کنند. باید توجه داشت که منظور این نیست که مدیران مانع هر گونه کمک یا لطف زیردستان شوند یا با چنین کارمندانی برخورد کنند و محبت آنها را با بی مهری پاسخ دهند، بلکه منظور این است که باید مراقب باشند که آنها نیز در قالب روابط غیر رسمی جبران نکنند و تصمیم ها و منابع سازمانی را به نفع این افراد رقم نزنند. این کار باعث می شود استفاده از این راهبرد از سوی کسانی که به دنبال نفع شخصی از منابع سازمانی هستند، کاهش یابد.

آسان سازی ارتباطات استوار است؛ یعنی هر چه پیوستگی در ساختار بیشتر باشد، اقدامات نفوذ اعضای تیم بیشتر است. مرکزیت ساختاری به عنوان پایگاهی برای قدرت، به نحوه پیکربندی یک شبکه اجتماعی اشاره دارد که بازیگرانی را که در مرکز شبکه قرار گرفته اند، بیشتر مستعد نفوذ موفق بر سایر افراد می داند.

### نتیجه گیری

تا کنون الگوهای گوناگونی برای اعمال نفوذ ارائه شده است. آنچه الگوی پیشنهادی این پژوهش در «نفوذ رو به بالا» را از پژوهش های پیشین متمایز می کند این است که این فرایند را صرفاً در زمان نفوذ در نظر نمی گیرد، بلکه برای مراحل پیش و پس از نفوذ رو به بالا نیز هویت قائل می شود.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که راهبردهای مدیون سازی و اعتمادسازی مؤثرترین راه های نفوذ بر فرادستان در ایران هستند که بیشتر از میزان متوسط مورد استفاده قرار می گیرند. مدیون سازی می تواند تا حدودی خطرناک بوده، منجر به فساد در سازمان ها شود؛ زیرا کارکنان با انجام کارهای خارج از وظایف اداری که برای فرادستان مطلوب است، آنها را مدیون خود کرده، فرادستان را به نوعی مجبور می کنند که در آینده امکانات

جدول ۱۰: آزمون کروسکال والیز (سطح سازمانی)

پنهان سازی	شرطی سازی	متقاعد سازی	ائتلاف سازی	مدیون سازی	اعتمادسازی	وابسته سازی	
۰.۲۲۶	۰.۷۳۰	۸.۰۹۶	۱.۸۳۴	۳.۰۶۱	۳.۲۹۴	۴.۳۳۶	کای اسکوتر
۰.۸۹۳	۰.۶۹۴	۰.۰۱۷	۰.۴۰۰	۰.۲۱۶	۰.۱۹۳	۰.۱۱۳	سطح معناداری

متوسط استفاده می شوند. ائتلاف، نقش انکارناپذیری در نفوذ زیردستان دارد و بیشتر در اقدامات نفوذ رو به بالا به کار رفته است تا سایر انواع. این راهبرد اساساً معلول نبود پایگاه قدرت نفوذگر برای بهره گیری از سایر انواع راهبرد است (یاکل و تریسی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲: ۵۲۵-۵۳۵) و این می تواند دلیلی برای استفاده متوسط از این راهبرد باشد. اما یکی از موارد اختلاف رتبه بندی این پژوهش با پژوهش های پیشین (مانند کینیس و اشمت،

اعتمادسازی دومین راهبرد پرکاربرد است که استفاده از آن، تفاوت ناچیزی با مدیون سازی دارد. حتی ابراز تعهد به کار که بخشی از اعتمادسازی است، رتبه ای بالاتر از مدیون سازی دریافت کرده است. این منطقی به نظر می رسد که جلب اعتماد فرادستان اولین گام در نفوذ باشد، اما رقابت نزدیک مدیون سازی با اعتمادسازی شاید نشان دهنده این باشد که تصمیمات احساسی جایگاه برابر یا مقدم بر تصمیمات منطقی در سازمان های ما دارد.

ائتلاف سازی و وابسته سازی راهبردهایی اند که در حد

1. Liden & Mitchell

2. Yukl & Tracey

## منابع

دانایی فرد، حسن. و مکی، پریسا (۱۳۹۱). نظریه فرآیند مدیریت فرادستان: پژوهشی کیفی در راهبردهای نفوذ رو به بالا. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی (در دست چاپ).  
 هارجی، اون؛ ساندرز، کریستین؛ و دیکسون، دیوید (۱۹۹۴). مهارت های اجتماعی در ارتباطات میان فردی. مترجمان: خشایار بیگی؛ مهرداد فیروز بخت. تهران: انتشارات رشد ۱۳۷۷، نوبت اول.

- Adams-Kayes, A.B. (2004). Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institution, Doctoral Dissertation, George Washington University.
- Ansari, M. (1990). Managing People at Work: Leadership Styles and Influence Strategies, New Dehli: Sage Publications India Pvt, Ltd.
- Chacko, H.E. (1990). "Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors' Leadership Styles", Group & Organization Studies, 15, P.253-266.
- Cheng, L.J. (1983). Organizational Context and Upward Influence: An Experimental Study of the Use of Power Strategies, Group and Organizational Studies, 8, P.337-355.
- French, J.R. & B. Raven, (1959). "The Bases of Social Power", In D. Cartwright (Ed). Studies in social Power.
- Friedkin, N.E. (1993). "Structural Bases of Interpersonal Influence in groups: A Longitudinal Case Study". American Sociological review, 58, P.861-872.
- Kipnis, D.; S.M. Schmidt & I. Wilkinson (1980). "Intra Organizational Influence Strategies: Explorations in Getting one's Way", Journal of Applied Psychology, 65 (4), P.440-452.
- Kipnis, D. & S.M. Schmidt (1983). "An Influence Perspective on Bargaining within Organizations", In M.H. Lewicki, Negotiation in

این است که در همه رتبه بندی های پیشین از راهبردهای نفوذ رو به بالا، استدلال رتبه نخست را داشته؛ اما در این پژوهش که می توان آن را همزمان معادل ایجاد وابستگی کاری (در مرحله پیش از نفوذ) و متقاعدسازی (در مرحله نفوذ) در نظر گرفت، به وضوح شاهد آن هستیم که اهمیتی بسیار پایین تر در ایران دارد. شاید این نتیجه نیز تأییدی بر فرض احساسی بودن مدیران دولتی ما در عرصه تصمیم گیری باشد.

سایر راهبردها (متقاعدسازی، شرطی سازی و پنهان سازی)؛ یعنی راهبردهای مرحله نفوذ و پس از نفوذ، کمتر از حد متوسط استفاده می شوند. با در نظر گرفتن زیرراهبردهای راهبرد شرطی سازی، به ترتیبی جالب توجه دست پیدا می کنیم که عبارت است از: تشویق، متقاعدسازی، پنهان سازی و تنبیه. این ترتیب به وضوح نشان دهنده این است که کارکنان در ارتباط با فرادستانشان بسیار جانب احتیاط را رعایت کرده، حسن نیت خود را نشان می دهند. وجود تشویق در ابتدای این ترتیب و تنبیه در انتهای آن (با وجود استفاده کمتر از متوسط از آنها) باز هم نشان دهنده نقش احساسات در روابط سازمانی به خصوص روابط رو به بالا در ایران است. اما وجود تفاوت زیاد در خودارزیابی و دگرارزیابی دو راهبرد تنبیه و پنهان سازی کارکنان می تواند ما را به این نتایج بدبین کند؛ زیرا مسلم است که اگر دگرارزیابی به واقعیت نزدیک تر باشد، آنگاه خوی پنهان سازی کارمندان بر خودارزیابی آنها اثر گذاشته، می تواند آن را غیر قابل اعتماد سازد.

این پژوهش در مرحله نخست به صورت کیفی انجام شده است. بنابر این، ادعای تعمیم پذیری گسترده ندارد و این نتیجه در اردوگاه اثبات گرایان، نوعی محدودیت پژوهشی محسوب می شود که در مرحله دوم با انجام کمی پژوهش در نمونه ای بزرگ تر، تلاش شده است این محدودیت در نظر کمیون بر طرف شود. ولی باید اذعان داشت پرسشنامه در ایران محدودیت جدی نتایج پژوهش ها در علوم اجتماعی است. اگر چه تلاش شده است روایی و پایایی آن مد نظر قرار گیرد. ضمن آن، این پژوهش در بخش دولتی و در عرصه آموزش عالی صورت گرفته است. پیشنهاد می شود هر دو مرحله در بخش خصوصی صورت گیرد؛ زیرا به نظر می رسد ماهیت سازمان بر رتبه بندی راهبردهای نفوذ تأثیر داشته باشد.

- Influence Strategies, and Consequences", *Human Relations*, Vol.48, No.2, P.147-167
- Ringer, R.C. & W. Boss (2000). "Hospital Professionals' use of Upward Influence Strategies", *Journal of Managerial Issues*, 12, P.92-108.
  - Sagrestano, L.M. (1992). Power Strategies in Interpersonal Relationships: The Effects of Expertise and Gender", *Psychology of Women Quarterly*, 16, P. 481-495.
  - Schilit, W.k. & E.A. Locke (1982). "A Study of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 27, P. 304-316.
  - Shi, X. (2009). From our thoughts to Actual Messages: an Application and Extension of the GPA Model in Explicating Advice Messaged Production in an Upward Influence Context, West Lafayette, Indiana: Doctoral Dissertation, Purdue University.
  - Su, C.J. (2010). "An Examination of the Usage and Impact of Upward Influence Tactics by Workers in the Hospitality Sector of Taiwan", *Expanding the Framework" of Rao*", Schmidt and Murray (1995), *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27, P.306–319.
  - Tepper, B.J.; Brown, S.J., & Hunt, M. D. (1993). "Strength of subordinates' upward influence tactics and gender congruency Effects", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, P.1903-1919.
  - Yukl, G. & B. Tracey (1992). "Consequences of Influence Strategies used with Subordinates, Peers and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, P.525-535.
  - Yukl, G. (2002). "Leadership in Organizations", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
  - Organizations, Beverly Hills: Sage Publications, P.179-210.
  - Kipnis, D. & S.M. Schmidt (1988). "Upward Influence Styles: Relationship with Performance Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 33, P.528-543.
  - Lamude, K.G. (1993). "Supervisors' Upward Influence Tactics in Same-Sex and Cross-Sex Dyads", *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1067-1070.
  - Liden, R.C. & T.R. Mitchell (1988). "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 13, P. 572-587.
  - Mechanic, D. (1962). "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 7, P.349-364.
  - O'Neil, J. (2004). "Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence", *Journal of Managerial Issues*, XVI, P.127-144.
  - Peters, L.J. (1998). Upward Influence Strategies in Higher Education: Perceived use and Effectiveness in Student Services, Doctoral dissertation, The University of Utah.
  - Porter, L.W.; R.W. Allen & H.L. Angel (1981). "The Politics of Upward Influence in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 3, P.109-149.
  - Ralston, D.A.; R.H. Terpstra, M.K. Cunniff & D.J. Gustafson (1995). "Do Expatriates Change their Behavior to Fit a Foreign Culture: A study of American Expatriates Strategies of Upward Influence", *Management International Review*, 35, P.109-120.
  - Rao, A.; S.M. Schmidt & L.H Murray (1995). "Upward Impression Management, Goals,