

# تحلیل کیفی شبکه اجتماعی تصمیم‌سازی مدیران دبیرستان‌های

## دولتی شهر شیراز<sup>۱۰</sup>

محمدتقی ایمان<sup>۲</sup>، منصور طبیعی<sup>۳</sup>، رقیه خسروی<sup>۴</sup>، آسیه رضایی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۳)

### چکیده

این مطالعه تصمیم‌سازی را به‌عنوان یک ساخت اجتماعی مورد بحث قرار داده و از روش تحلیل کیفی شبکه اجتماعی بهره برده است. داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با ۱۵ مدیر دبیرستان‌های دولتی دوره دوم شهر شیراز گردآوری شده است و با استفاده از تحلیل شبکه مضامین تفسیر شده‌اند. یافته‌های پژوهش آشکار کرد که مدیران مدارس بر اساس تجربه زیسته و دانش عامه‌شان، کنشگرانی را انتخاب و شبکه‌های مشورتی خود را خلق می‌کنند. با ساخت شبکه‌های مشورتی، مدیران تعریفی که از موقعیت مسئله‌ساز دارند را با شبکه‌های خود به اشتراک می‌گذارند. در این اشتراک‌گذاری، معانی ذهنی مدیران از ایده‌ها و معانی ذهنی سایر اعضای شبکه متأثر می‌شود و تغییر می‌کند. مدیران با معانی ذهنی تغییر یافته در شبکه، تصمیم‌سازی می‌کنند. بر این اساس تصمیمات مدیران در شبکه‌ای از روابط بر ساخت می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که مدیران روزانه با مسائل زیادی روبرو هستند که باید برای حل آن‌ها تصمیم بگیرند. به همین دلیل مدیران با شبکه مشورتی خود، خلاقانه فضاهایی را ساخته‌اند که بتوانند با این مسائل سازگار شوند. از آنجایی که مدیران با تصمیم‌سازی‌های خلاقانه ساختار منعطفی را بر ساخت کرده‌اند که این ساختار متکی بر نظریه و مستقل از اراده عاملان نیست، پس مدیران نمی‌توانند هویت مسئله را روشن کنند؛ بنابراین مدیران در فرایند تصمیم‌سازی معمولاً مشکلات را به‌صورت موقت رفع می‌کنند و مسائل حل‌نشده باقی می‌مانند.

**واژه‌های کلیدی:** تصمیم‌سازی، مدیر، دانش عامه، تحلیل کیفی شبکه اجتماعی، تحلیل شبکه اجتماعی

Doi: <https://doi.org/10.22034/jss.2024.2009879.1792>

• علمی - پژوهشی

۱. مستخرج از رساله دکتری مسائل اجتماعی ایران با عنوان «مطالعه اکتشافی - متوالی خلاقیت اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی موفق مدیران دبیرستان‌های دولتی دوره دوم شهر شیراز» (۱۴۰۳). دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز.

[iman@shirazu.ac.ir](mailto:iman@shirazu.ac.ir)

۲. استاد جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول)

[mtabiee@rose.shirazu.ac.ir](mailto:mtabiee@rose.shirazu.ac.ir)

۳. استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز

[r.khosravi@shirazu.ac.ir](mailto:r.khosravi@shirazu.ac.ir)

۴. استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز

[rezaei.asieh85@gmail.com](mailto:rezaei.asieh85@gmail.com)

۵. دانشجوی دکتری مسائل اجتماعی ایران، دانشگاه شیراز

## مقدمه و بیان مسئله

وظیفه مهم هر مدیر، تصمیم‌گیری است. هرگونه رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی نیاز به تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که مدیر قصد برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدفی را دارد و یا می‌خواهد مسائل و موانعی را حل کند، درگیر فرایند تصمیم‌گیری است. اهمیت تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای است که برخی از نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری معرفی می‌کنند (رضاییان و همکاران: ۱۳۹۸).

یکی از سازمان‌های مهم جامعه، مدرسه است (بل<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰) که نقشی اساسی در آموزش نیروی انسانی جامعه دارد. سازمان مدرسه، شبکه‌ای از تصمیمات است که توسط کارگزاران مختلف اتخاذ و اجرا می‌شود؛ اما مدیر نقشی کلیدی در تصمیم‌سازی و اجرای آن دارد؛ زیرا تصمیم مدیران مسیر سازمان و چارچوبی برای تصمیم‌گیری و اقدام سایر کارگزاران سازمان را مشخص می‌کند (قهرمانی، ۱۳۸۴)؛ بنابراین، فهم چگونگی تصمیم‌گیری مدیران نقش به‌سزایی در موفقیت مدرسه خواهد داشت.

فرایند تصمیم‌گیری موضوعی مهم در ادبیات پژوهشی حوزه‌های مختلف دانش بوده است (نی، چن و بروژین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ رضاییان، خرازی، جمالی و نادری، ۱۳۹۸؛ حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۱). در گذشته، تمرکز اصلی بر مدل‌ها و دیدگاه‌هایی بود که ریشه در اقتصاد داشتند، اما در حال حاضر، اکثر تحقیقات از اصول رویکردهایی الهام گرفته‌اند که این رویکردها به بستری<sup>۳</sup> که تصمیم‌گیری در آن رخ می‌دهد، توجه بیشتری دارند. این بستر شامل جنبه‌های روان‌شناختی تصمیم‌گیرندگان (عاملیت) و جنبه‌های اجتماعی- فرهنگی (ساختار) موقعیتی است که فرد در آن عمل می‌کند، زیرا تمامی تصمیم‌گیری‌های انسانی در بسترهای در حال تغییر و پویا رخ می‌دهد (آلوود و سلار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۳، رضاییان و همکاران: ۱۳۹۸).

بنا بر اهمیت بستر اجتماعی در تصمیم‌گیری و با توجه به رویکرد تفسیرگرایی (بلیکی: ۱۳۹۳)، عاملیت خلاق است و با کنش‌های متقابل در بسترهای پویا به ساخت واقعیت اجتماعی و هویت بخشی به ساختار می‌پردازد. به بیان دیگر، مدیران خلاق هستند و با معانی که در کنش‌های متقابل خود می‌سازند، واقعیت اجتماعی را برساخت می‌کنند و در این فرایند ساختار اجتماعی تولید و

<sup>1</sup> Bell

<sup>2</sup> Ni, Chen & Brujin

<sup>3</sup> Context

<sup>4</sup> Allwood & Selar

بازتولید می‌شود؛ بنابراین واقعیت اجتماعی در کنش‌های اجتماعی مدیران مدارس برای تصمیم‌سازی، ساخته می‌شود و مدیران با معانی ذهنی خود در حال معنادار کردن تصمیم‌سازی‌ها هستند. در واقع مدیران در تعامل با دیگران و بستر اجتماعی به ساخت<sup>۱</sup> تصمیم و یا تصمیم‌سازی می‌پردازند. در واقع تصمیم یک سازه<sup>۲</sup> است که توسط مدیر ساخته می‌شود و تصمیم‌سازی نامیده شده است؛ در حالی که تصمیم‌گیری انتخاب یک راهکار از میان چند راهکار است (ده‌دست، ۱۴۰۱). تعاملات مدیران در فرایند تصمیم‌سازی، شبکه‌ای از روابط را شکل می‌دهد. مدیران با شبکه اجتماعی خود به مدیریت و تصمیم‌سازی می‌پردازند. در حالی که مدیران با معلمان و مدیران دیگر تعامل دارند، روابطی را می‌سازند که به صورت مجرای انتقال منابع مانند اطلاعات مربوط به کار، مشورت و حمایت اجتماعی عمل می‌کند. در نتیجه شبکه روابط ممکن است فرصت‌ها و یا محدودیت‌هایی را بر میزان کنترلی که مدیران می‌توانند بر محیط اعمال کنند، عرضه کند (مولنار و سلیجرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۹).

از سوی دیگر با گسترش تغییرات اجتماعی، مسائل جدیدی در سازمان‌ها مانند مدارس به وجود آمده و خواهد آمد که به تصمیم‌سازی جدید برای حل آنها نیاز است. مسائل در بستر اجتماعی در حال تغییر، حالت پویایی دارند که باعث پیچیده‌تر شدن مسائل می‌شود. به بیان دیگر، مسائل در بسترهای اجتماعی مختلف، ویژگی‌های متفاوتی به خود می‌گیرند (بدکسچوب و بورسچپر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)؛ بنابراین تصمیم‌سازی برای حل مسائل در هر بستر اجتماعی متفاوت است و ممکن است یک تصمیم در بسترهای اجتماعی مختلف به نتایج متفاوت برسد؛ که این امر نیز بر پیچیدگی فرایند تصمیم‌سازی و نقش عاملیت در این فرایند می‌افزاید.

در فرایند تصمیم‌سازی برای حل مسئله، بین مسئله<sup>۵</sup> و مشکل<sup>۶</sup> تفاوت وجود دارد. آنچه انسان در زندگی اجتماعی خود تجربه و مشاهده می‌کند، یا به نحوی ملموس و محسوس با آن درگیر یا از آن متأثر می‌شود، تحت عنوان مشکل قابل طرح است. مشکل، هر چیز سخت شده و ناراحت‌کننده‌ای است که انسان را به لحاظ فکری، روحی و جسمی درگیر می‌کند. باید در نظر داشت که فقط با مشاهده، تجربه یا احساس مشکل، نمی‌توان آن را شفاف یا برطرف کرد.

<sup>۱</sup> Construct

<sup>۲</sup> construction

<sup>۳</sup> Moolenaar & Slegers

<sup>۴</sup> Badke-Schaub & Buerschaper

<sup>۵</sup> Problem

<sup>۶</sup> Trouble

به‌طور کلی، مشکل عینی و منفی است که برای درک روشن و شفاف و برطرف کردن آن، نیازمند طرح سؤال یا سؤالاتی در مورد آن هستیم. طرح سؤال به معنای ارتقای مشکل از عینیت به ذهنیت است. با انتزاعی شدن مشکل، انسان با مسئله مواجه می‌شود. مسئله برخلاف مشکل، ذهنی و مثبت است. مثبت بدین معنا که مشکل از طریق طرح مسئله در مسیر حل شدن قرار می‌گیرد (ایمان، ۱۳۹۴: ۹).

بنابر مطالب مطرح‌شده، پژوهش حاضر تصمیم را یک سازه می‌داند که توسط مدیر ساخته می‌شود و به نقش عاملیت (مدیر) در این فرایند می‌پردازد. از آنجایی که عاملیت با معانی ذهنی و تفاسیر خود در فرایند تصمیم‌سازی نقش‌آفرینی می‌کند، هدف اصلی پژوهش این است که مسیر نقش‌آفرینی عاملیت (مدیر) در حوزه تعریف، تفسیر و معنا را در شبکه اجتماعی بازگشایی کند. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش بدین قرار است:

۱. شبکه اجتماعی مدیران دبیرستان‌های دولتی دوره دوم شهر شیراز، چگونه ساخته می‌شود؟
۲. چگونه تصمیم‌سازی در شبکه اجتماعی مدیران دبیرستان‌های دولتی دوره دوم شهر شیراز بر ساخت می‌شود؟
۳. فرایند تصمیم‌سازی برای حل مسائل مدرسه در شبکه اجتماعی مدیران دبیرستان‌های دولتی دوره دوم شهر شیراز، چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های بسیاری در مورد تصمیم‌گیری سازمانی انجام شده است. در این بخش به مهم‌ترین و مرتبط‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی اشاره شده است. وجدانی طباطبایی، محمدیان و نوبخت رضانی (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های ورزشی» با روش کمی، تأثیر مدل رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران را مطالعه کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که رفتار سیاسی با میانجیگری هویت سازمانی، بر تصمیم‌گیری مدیران اثر دارد.

«عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی» عنوان مقاله‌ای است که کریمی، صلواتی، زارعی و احمدی (۱۴۰۰) با پژوهش کیفی و روش دلفی، تلاش کرده‌اند مدلی جهت تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی را ارائه دهند. یافته‌های این پژوهش آشکار کرد که مؤلفه‌های مهم در تصمیم‌گیری مدیران تعریف درست مسئله، انگیزه و اعتماد به نفس بالا، میزان

دانش و تجربه فردی، وجود مکانیسم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات و اجرای آزمایشی و محدود قبل از اجرای نهایی هستند.

با توجه به پژوهش رضاییان، خرازی، جمالی و نادری (۱۳۹۸) با عنوان «الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی» می‌توان نتیجه گرفت که هشت مقوله شناختی شامل بافت (زمینه)، هیجانات، باورها و جهان‌بینی، سوگیری، بازنمایی‌های ذهنی، دانش و آمادگی شناختی، فرایند تحلیل اطلاعات و زمان در تصمیم‌گیری مؤثرند.

خورشیدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت مدارس با نگاهی جامعه‌شناختی: مطالعه موردی مدیریت مدارس شهرستان بستان‌آباد» با روش پیمایش نشان می‌دهد که عامل‌های محیطی، سازمانی، انگیزشی در بعد ساختاری و مهارت‌های انسانی، رهبری، آموزشی، اداری، مالی و پرورشی به‌عنوان مهارت‌های فردی مدیر، زمینه‌ساز آسیب‌های مدیریتی در مدارس بستان‌آباد است.

نی، چن و بروژین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مقاله «به‌سوی درک تأثیر اجتماعی بر تصمیم‌گیری واکسیناسیون: مدلی یکپارچه از مدل‌سازی از باورهای چند معیار و تحلیل شبکه اجتماعی» با روش تحلیل شبکه اجتماعی در جستجوی تحلیل نظام‌مند شیوه تصمیم‌گیری افراد برای پذیرش واکسن بر اساس باورها و قضاوت‌های آنان هستند. نتایج نشان می‌دهد میزان نفوذ اجتماعی در شبکه، بر باورها و قضاوت‌های افراد در مورد معیارهای تصمیم‌گیری واکسیناسیون تأثیر زیادی دارد.

مولنار و سلیجرز (۲۰۱۵) در پژوهشی با روش تحلیل شبکه اجتماعی و با عنوان «مدیران شبکه‌ای: بررسی روابط اجتماعی مدیران و رهبری تحول‌خواه در مدارس و شبکه‌های ناحیه» نشان می‌دهند مدیرانی که موقعیت مرکزی در یک مدرسه دارند، احتمالاً در رهبری مشارکتی شبکه ناحیه نیز موقعیت مرکزی دارند و همچنین رهبری تحول‌خواه بر داشتن موقعیت مرکزی در هر دو شبکه تأثیر دارد.

سیمس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی کیفی با عنوان «شباهت‌ها و تفاوت‌های فرآیند تصمیم‌گیری و اعمال مدیران مدارس ابتدایی در برنامه بهسازی<sup>۳</sup> سال‌های یک، سه و پنج» دریافت مدیریت برنامه آموزشی، طراحی مجدد سازمان (که به فرهنگ سازمانی مربوط است) و پاسخ‌گویی سودمند به مسئولیت‌ها (که در مورد پاسخ‌گویی مدیران به سیاست‌هایی که مدارس را در مواردی مانند ایجاد

<sup>1</sup> Ni, Chen & Brujin

<sup>2</sup> Sims

<sup>3</sup> Program Improvement

فرصت برای پیشرفت حرفه‌ای معلمان مسئول می‌داند)، مرتبط است. با این سه تم شباهت‌ها و تفاوت‌های فرآیند تصمیم‌گیری مدیران تحلیل شده است. مرور شواهد تجربی نشان می‌دهد که به موضوع تصمیم‌گیری توجه زیادی شده است اما به رویکرد تحلیل شبکه اجتماعی در این زمینه کمتر پرداخته شده است. همچنین بسیاری از پژوهش‌ها با نگاهی ساختاری انجام شده است و به عاملیت و بستر اجتماعی که تصمیم در آن بر ساخت می‌شود، توجه جدی نشده است. در پژوهش‌های داخلی مفهوم «تصمیم‌سازی» هم‌معنا با «تصمیم‌گیری» در نظر گرفته شده است اما در پژوهش حاضر این دو مفهوم متفاوت هستند. بر اساس شواهد تجربی، به فرایند تصمیم‌سازی برای حل مسئله (که بخشی از موضوع حل مسئله) توجه کمتری شده است و پژوهش‌های حوزه حل مسئله بیشتر به شناسایی مسائل سازمان‌ها و مدل‌سازی برای حل آن‌ها پرداخته‌اند که از موضوع پژوهش حاضر خارج است و در این‌جا بررسی نشده است.

### ادبیات و مفاهیم نظری

با توجه به رویکرد تفسیری پژوهش، مفاهیم اصلی و هدایتگر پژوهش عبارتند از تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و شبکه اجتماعی که نظریات مرتبط با این مفاهیم بررسی شده‌اند. نظریه‌های اولیه تصمیم‌گیری تحت تأثیر اقتصاد و دیدگاه منطقی است (مارچ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸). اساس این دیدگاه مدلی منطقی از تصمیم‌گیرنده فردی است که فرد تصمیم‌گیرنده، اطلاعات کاملی جمع‌آوری می‌کند و به نتیجه‌ای قابل‌اندازه‌گیری منتهی می‌شود؛ اما در روند توسعه نظریات حوزه تصمیم‌گیری، دیدگاه‌های جدید مطرح شدند (سایمون<sup>۲</sup>، ۱۹۵۵؛ لاریک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). یکی از این دیدگاه‌ها، دیدگاه اجتماعی است که به تصمیم به‌عنوان سازه اجتماعی می‌نگرد. بنا بر دیدگاه اجتماعی، در فرایند تصمیم‌سازی، راه‌های مختلفی برای رسیدن به هدف وجود دارد و در این فرایند یک انتخاب ساخته می‌شود. شخص تصمیم‌ش را با وظیفه، بستر آن وظیفه و اهداف خود سازگار می‌کند. ترجیح شخص برای یک گزینه معین نسبت به اهدافش، اغلب به‌صورت

<sup>1</sup> March

<sup>2</sup> Simon

<sup>3</sup> Larrick

پویا در فرایند تصمیم‌گیری، زمانی که یک پاسخ ایجاد می‌شود، ساخته می‌شود (استویچوا و لوبارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

همچنین در این پژوهش، فرایند تصمیم‌سازی در بستر شبکه و روابط آن مورد توجه است. فرض کلی نظریه شبکه این است که افراد در روابط جای گرفته‌اند<sup>۲</sup> و نمی‌توان آن‌ها را جدا از محیط اجتماعی خود دید. زوج‌های منفرد و روابط بین دو کنشگر به واحدهای بزرگی که شبکه نامیده می‌شود، متصل می‌شود. شبکه‌ها در سطح میانی<sup>۳</sup> قرار دارند و پیوندی بین سطح خرد یا عاملیت و سطح کلان یا نهادها هستند (گامپر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ باستانی و رئیسی، ۱۳۹۰).

باین حال، تنها یک نظریه شبکه وجود ندارد، بلکه سه جهت‌گیری در این حوزه مطرح است: جبرگرایی ساختارگرا<sup>۵</sup>، ابزارگرایی ساختارگرا<sup>۶</sup> و سازنده‌گرایی ساختارگرا<sup>۷</sup>. جبرگرایی ساختارگرا فقط از ویژگی‌های رابطه‌ای برای توصیف کنش‌های کنشگران استفاده می‌کند اما گفتمان‌های فرهنگی را نادیده می‌گیرد. در این نگاه کنش‌ها با ساختار شبکه و تعبیه فرد در این ساختارها، تعیین شده است. ابزارگرایی ساختارگرا بر حق انتخاب افراد برای کنش تأکید دارد که از موقعیت او در شبکه نشأت می‌گیرد. کنشگران اجتماعی از این حق انتخاب به صورت ابزاری و به معنای فردگرایی ساختاری، به نفع خود استفاده می‌کنند (گامپر، ۲۰۲۲). در دیدگاه سازنده‌گرایی ساختارگرا تأکید بر کنشگران اجتماعی است. در این دیدگاه ساختارهای اجتماعی، فرهنگ و کنش به‌عنوان جنبه‌های جدا که باهم مرتبط هستند، در نظر گرفته می‌شوند. شبکه‌ها و افراد بخشی از فرهنگ هستند و بر آن تأثیر می‌گذارند. روابط به‌عنوان جزء ساخته‌شده توسط کنشگران درک می‌شود (گامپر، ۲۰۲۲؛ امیربایر و گودین<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴).

اگرچه این سه نوع ایده‌آل متفاوت هستند اما فرض هر سه آن‌ها بر این است که روابط و تعبیه افراد در این روابط بر کنش‌ها و هویت آن‌ها اثر می‌گذارد. کنشگران شبکه را می‌سازند و می‌توانند شبکه‌ها را به نهادها منتقل کنند. تمرکز تحلیل‌ها ممکن است متفاوت باشد اما همه آن‌ها از انسان

<sup>1</sup> Stoycheva & Lubart

<sup>2</sup> embedded

<sup>3</sup> meso level

<sup>4</sup> Gamper

<sup>5</sup> structuralist determinism

<sup>6</sup> structuralist instrumentalism

<sup>7</sup> structuralist constructivism

<sup>8</sup> Emirbayer & Goodwin

به‌عنوان کنشگر اجتماعی شروع می‌شود که در شبکه‌ها به دیگران متصل هستند (مارین و ولمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱ به نقل از گامپر، ۲۰۲۲).

شبکه از جنبه‌های مختلف قابل توجه است. یکی از جنبه‌های تعیین‌کننده شبکه، اندازه و سطح منابعی است که از طریق پیوندهای قوی و ضعیف بین موقعیت‌ها جریان می‌یابد. یک پیوند قوی با سطح بالایی از جریان منابع همراه است، درحالی‌که یک پیوند ضعیف، پیوندی است که به‌واسطه آن مقدار کم یا پراکنده‌ای از منابع بین موقعیت‌ها جریان می‌یابد (رمضانی و میرزا محمدی، ۱۳۹۱: ۵۱). قدرت یک پیوند با ترکیبی از میزان زمان، شدت احساسات، صمیمیت و خدمات متقابل بین کنشگران، ایجاد شده است (گرانوویتر، ۱۹۷۳: ۱۳۶۱).

جنبه کارکردی روابط اجتماعی شامل اشکال مختلف حمایت اجتماعی است. در نظریه شبکه، حمایت اجتماعی با قرار گرفتن در شبکه و برقراری تماس‌های اجتماعی صورت می‌گیرد. اگر تعداد و فراوانی تماس‌های اجتماعی معیار کمیت روابط اجتماعی باشد، حمایت اجتماعی معیاری برای سنجش کیفیت این روابط است. درواقع بعد کیفی اصلی در سطح خرد روابط اجتماعی، حمایت اجتماعی است. حمایت اجتماعی در سطح عاطفی، ابزاری و اطلاعاتی در شبکه برقرار می‌شود. حمایت عاطفی آن نوع از پیوندهایی است که برای گفتگو در مورد احساسات شخص در دسترس است. حمایت ابزاری آن حمایت‌هایی است که با کمک عملی مشخص می‌شود. حمایت اطلاعاتی شامل کلیه روابط و خدماتی است که دانشی را برای حل مشکلات خاص یا دانش برای دسترسی به منابع خاص را ارائه می‌دهد (وونیلیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

دیدگاه نظری دیگری که با نظریه شبکه مرتبط است و چگونگی گسترش ایده‌ها و کردارهای جدید در درون و بین اجتماعات را توضیح می‌دهد، نظریه اشاعه نوآوری<sup>۳</sup> است. نظریه اشاعه نوآوری راجرز<sup>۴</sup> بیان می‌کند که ایده یا کردار جدید از منبع خارجی مانند رسانه، از اجتماعی دیگر وارد اجتماع یا جمعیت می‌شود. سپس این ایده یا کردار از طریق ارتباطات بین فردی، از فردی به فرد دیگر گسترش می‌یابد (راجرز، ۲۰۰۳).

الگوی ارتباطی بین کنشگرانی که نوآوری را آغاز می‌کنند، انتقال می‌دهند و می‌پذیرند را می‌توان شبکه اجتماعی دانست. در این شبکه اجتماعی، ارتباطات ممکن است به شکل دوستی،

<sup>1</sup> Marin & Wellman

<sup>2</sup> Vonneilich

<sup>3</sup> Diffusion of innovation

<sup>4</sup> Rogers

مشاوره و یا حمایت اجتماعی باشد. نظریه اشاعه با ویژگی‌های شبکه بدین صورت است که برخی از افراد یا گره‌ها پذیرنده‌های اولیه هستند که دیگر گره‌های شبکه از طریق تماس با آن‌ها ایده یا کردار جدید را می‌پذیرند. فرایند اشاعه اصولاً یک فرایند شبکه‌ای است. همان‌طور که نوآوری از طریق شبکه به‌هم‌پیوسته‌ای از ارتباطات اجتماعی حرکت می‌کند، ساختار و ویژگی‌های شبکه می‌تواند تعیین کند که نوآوری‌ها در چه گستره و با چه سرعتی پذیرفته می‌شوند (لیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ والنته و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

### روش پژوهش

در توسعه تحلیل شبکه اجتماعی<sup>۳</sup>، این نقد مطرح شد که شبکه‌های اجتماعی اغلب به ساختارهای کمی شبکه تقلیل یافته‌اند؛ اما در حدود ۳۰ سال پیش نظریه‌ای غنی و چندوجهی در مورد شبکه‌های اجتماعی پدید آمد. یعنی تحلیل کیفی شبکه اجتماعی<sup>۴</sup>. این روش بینش ساختاری سنتی را با تأکید بر فرهنگ و معنا در شبکه ترکیب کرد (فاین و کلیمن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۳؛ میشه<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ موتزل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ فوهسه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ فوهسه و موتزل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱؛ آرنس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

بنابر روش‌شناسی پژوهش حاضر یعنی رویکرد تفسیرگرایی، روش تحلیل کیفی شبکه اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل کیفی شبکه اجتماعی، امکان تجسم شبکه‌های رسمی و غیررسمی در موقعیت‌های کاری روزمره و امکان درک علت پایداری شبکه‌ها و همچنین نوع معنایی که افراد به روابطشان نسبت می‌دهند را فراهم می‌کند (آرنس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). در واقع در رویکرد کیفی، تمام عناصر شبکه در حال ساخت واقعیت و روابط اجتماعی هستند و بر این اساس شبکه می‌تواند معنا خلق کند. به‌بیان دیگر روابط اجتماعی سازنده شبکه، خلق معنا می‌کنند.

تحلیل کیفی شبکه اجتماعی بر اساس همان مفروضات اساسی تحلیل شبکه اجتماعی بنا شده است (آرنس، ۲۰۱۸). در این روش تکنیک‌های مختلف پژوهش کیفی مانند مصاحبه، مشاهده،

<sup>1</sup> Liu, Sidhu, Beacom, & Valente

<sup>2</sup> Valente, & Vega Yon

<sup>3</sup> Social network analysis

<sup>4</sup> Qualitative network analysis (QNA)

<sup>5</sup> Fine & Kleinman

<sup>6</sup> Mische

<sup>7</sup> Mützel

<sup>8</sup> Fuhse

<sup>9</sup> Ahrens

تجزیه و تحلیل مکالمه، تجزیه و تحلیل اسناد و مشاهده مشارکت کنندگان، مسیر اصلی برای بعد فرهنگی و فرایندی شبکه اجتماعی را فراهم می‌کند؛ بنابراین در درجه اول درک معنای تجسم یافته در شبکه و فرایند خلق، حفظ و تغییر معنا را هدف قرار می‌دهد (آرنس، ۲۰۱۸؛ فوهسه و موتزل ۲۰۱۱: ۱۰۷۸).

میدان پژوهش حاضر مدیران دبیرستان‌های دولتی دوره دوم نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز هستند. مشارکت کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس نظر سنجی از کارشناسان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز انتخاب و با آن‌ها مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته انجام شد. ویژگی مشارکت کنندگان در جدول شماره ۱ آمده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و با ۱۵ مدیر مصاحبه عمیق شده است.

جدول ۱- ویژگی مشارکت کنندگان

ردیف	جنس	ناحیه	سابقه مدیریت به سال	سطح تحصیلات
۱	زن	یک	۲۶	کارشناسی ارشد
۲	زن	یک	۴	کارشناسی
۳	مرد	یک	۲۰	کارشناسی
۴	مرد	دو	۱۴	کارشناسی ارشد
۵	زن	دو	۹	کارشناسی
۶	زن	دو	۱۷	کارشناسی
۷	زن	دو	۱۴	کارشناسی ارشد
۸	مرد	سه	۱۴	کارشناسی
۹	مرد	سه	۸	کارشناسی
۱۰	زن	سه	۱۲	کارشناسی
۱۱	زن	سه	۲۵	کارشناسی ارشد
۱۲	مرد	چهار	۲۹	کارشناسی ارشد
۱۳	مرد	چهار	۱۶	کارشناسی ارشد
۱۴	مرد	چهار	۲۴	کارشناسی
۱۵	زن	چهار	۶	کارشناسی ارشد

در این تحقیق برای پیشگیری از اشتباه، متون اولیه بارها خوانده و با فایل صوتی تطبیق داده شد. برای تعیین اعتبار از دو روش استفاده شده است. ابتدا با استفاده از روش ممیزی<sup>۱</sup> اعتبار پژوهش سنجیده شد. بدین صورت که پژوهش توسط چند کارشناس و پژوهشگر که در موضوع پژوهش متخصص هستند، بررسی و تصحیح شد. همچنین تحلیل داده‌ها از طریق ایمیل در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و توسط مشارکت‌کنندگان بازبینی شد. مشارکت‌کنندگان اعلام کردند بین تفاسیر پژوهشگران و تجربیات آنان تشابه و نزدیکی زیادی وجود دارد.

در تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل شبکه مضامین<sup>۲</sup> استفاده شده است. شبکه مضامین توسط آتراید- استیرلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) توسعه داده شده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقشه‌ای شبیه تارنما<sup>۴</sup> به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است؛ برای اینکه بر از بین بردن تصور وجود هرگونه سلسله‌مراتب، شناوری مضامین و وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید دارد (آتراید- استیرلینگ، ۲۰۰۱؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

فرایند تحلیل شبکه مضامین سه مرحله کلی و اساسی دارد: الف. تقلیل یا تجزیه متن، ب. اکتشاف متن و ج. ادغام اکتشاف. در فرایند تحلیل، ابتدا به منظور تقلیل داده‌ها، متن تجزیه می‌شود و با کمک یک چارچوب، کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای استخراج‌شده، ذیل عنوانی (مضمون) دسته‌بندی می‌شوند. این عنوان، مضمون پایه است که سطح اول تحلیل است. در سطح میانی تحلیل، برای فهم معنای دقیق مضمون پایه، لازم است مضمون پایه در بستر مضامین پایه دیگر قرار گیرد. با قرار دادن مضامین پایه در کنار هم مضمون سازمان دهنده ساخته می‌شود. در مرحله آخر مضمون فراگیر بر ساخت می‌شود. مضمون فراگیر در بالاترین سطح انتزاع و تفسیر قرار دارد و استعاره‌های اصلی متن را به شکل یک کل ارائه می‌دهد. پس از ساختن مضامین و سازماندهی کدها در مضامین سطوح مختلف، همه مضامین در نقشه‌ای تارنما که مضامین برجسته هر سطح و روابط بین آن‌ها را نشان می‌دهد، در قالب شبکه مضامین ارائه می‌شود (آتراید- استیرلینگ، ۲۰۰۱؛ ایمان و همکاران، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Auditing validation

<sup>2</sup> Thematic network analysis

<sup>3</sup> Attride-Stirling

<sup>4</sup> web

## یافته‌های پژوهش

بر اساس داده‌ها و یافته‌های پژوهش، مدیران هرروز در حال تصمیم‌سازی در مورد موضوعات مختلف هستند؛ اما تصمیم‌سازی آنان به‌تنهایی صورت نمی‌گیرد؛ بلکه روابط اجتماعی و شبکه اجتماعی‌شان بر ذهن و شیوه ساخت تصمیم توسط آن‌ها اثرگذار است. در تحلیل تصمیم‌سازی مدیران، شبکه‌های مشورتی مختلف نمایان شدند. این شبکه‌های مشورتی، مضمون‌های سازمان دهنده شبکه مضامین تصمیم‌سازی مدیران را تشکیل می‌دهند.

به‌عبارت‌دیگر، شبکه مضامین تصمیم‌سازی مدیران دبیرستان‌های دوره دوم شیراز، دارای هیجده کد اولیه، هفت مضمون پایه و دو مضمون سازمان دهنده بر ساخت شبکه مشورتی رسمی و بر ساخت شبکه مشورتی غیررسمی است که پیرامون مضمون فراگیر تصمیم‌سازی شکل گرفته‌اند.

در ادامه یافته‌های پژوهش تشریح می‌شود. همچنین، به‌منظور رعایت اصول اخلاق پژوهش، اسامی مشارکت‌کنندگان حذف و از مشخصات آنان استفاده شده است.

## برساخت شبکه مشورتی رسمی

بر اساس داده‌های پژوهش، مدیران به‌عنوان عاملان کنش در بستر نظام آموزش و پرورش شبکه‌های متفاوتی را ساخته‌اند. یکی از این شبکه‌ها، شبکه مشورتی رسمی است. همان‌گونه که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، مضامین پایه یعنی شبکه مشورتی با کادر اجرایی، شبکه مشورتی با والدین و دانش‌آموزان و شبکه مشورتی با کارکنان اداره آموزش و پرورش، بدون هیچ‌گونه ترتیب و اولویت و در ارتباطی شبکه‌ای، عناصر سازنده شبکه مشورتی رسمی را نشان می‌دهند.

داده‌ها نشان می‌دهد مدیران به مشورت اهمیت بسیاری می‌دهند و برای تصمیم‌گیری در مورد موضوعات مختلف از مشورت بهره می‌برند. آقای مدیر ناحیه دو با ۱۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «بیشتر تصمیمات را سعی می‌کنیم به‌صورت گروهی باشد، یعنی فرد تصمیم نمی‌گیرد».

از سوی دیگر، وزارت آموزش و پرورش، قوانین و ظرفیت‌هایی را برای این امر مهم طراحی کرده است؛ از جمله شورای مدرسه، شورای دبیران، انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش‌آموزی. بر اساس جدول شماره ۲، مدیران مورد مطالعه از شوراها و مشورتی مختلف برای مشورت و تصمیم‌سازی بهره می‌برند؛ اما یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هر مدیر از ظرفیت‌های قانونی

به شیوه‌ای متفاوت استفاده کرده و شبکه‌های مشورتی خود را ساخته است. در واقع مدیران مورد مطالعه به عنوان عاملان کنش در تعامل با بستر نظام آموزشی ساخت‌وسازهای متفاوتی را ایجاد کرده‌اند.

بر اساس یافته‌ها، زمانی که مدیران مورد مطالعه در موقعیت‌های مسئله‌ساز قرار می‌گیرند، بر اساس این‌که چه تفسیری از آن موقعیت دارند، شبکه مشورتی خود را خلق می‌کنند. در واقع مدیران یا عاملان کنش با معانی ذهنی خود که در تعامل با تجربه زیسته‌شان ساخته شده است، موقعیت مسئله‌ساز را تفسیر کرده و کنشگرانی<sup>۱</sup> را برای مشورت انتخاب کرده و پیوندهایی را برای ساخت تصمیم در مورد مسئله و حل مسئله بر ساخت می‌کنند که در نتیجه آن شبکه مشورتی خلق می‌شود. منظور از شبکه مشورتی مدیران، فعالیت‌هایی است که مدیران در گرد هم آوردن کنشگران مناسب انجام می‌دهند و تلاش مشترکی است که برای تجزیه و تحلیل و حل موقعیت‌های مسئله‌ساز به کار می‌بندند (کلیجن، ادلنباس و ستیجن، ۲۰۱۱: ۴۲۱).

جدول ۲- بر ساخت شبکه مشورتی رسمی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد اولیه	گزاره
تصمیم‌سازی	بر ساخت شبکه مشورتی رسمی	شبکه مشورتی با کادر اجرایی	مشورت با شورای مدرسه	شرایط خیلی خاصی داشتیم، با همکارها شورا گرفتیم و به شورای مدرسه واگذار کردیم
			شورای دبیران	یک سری از موارد تصمیم‌گیری هم خوب برمی‌گردد به دبیران. ما ماهیانه یک جلسه شورای دبیران برگزار می‌کنیم
		شبکه مشورتی با دانش‌آموزان و والدین	شورای دانش‌آموزی	ما بعضی از تصمیماتی که می‌گیریم باید توسط شورای دانش‌آموزان گرفته شود.
			انجمن اولیا و مربیان	با والدین مشورت می‌کنم و با کمک والدین راه‌حل برخی مشکلات را انتخاب می‌کنم
شبکه مشورتی با کارکنان	مشورت با کارکنان اداره آموزش و پرورش	در بعضی از مسائل من معمولاً زنگ می‌زنم از کارشناسان اداره می‌پرسم		

<sup>1</sup> nodes

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد اولیه	گزاره
		اداره آموزش و پرورش	جلسات اداره آموزش و پرورش	آموزش و پرورش ماهی یکبار جلسه مدیران تشکیل می‌دهد. در این جلسات بیشتر در زمینه‌ها و موضوعات خاص دعوت میشیم برای همفکری که به جمع‌بندی کلی برسیم و تصمیمی گرفته شود که به نفع همه دانش‌آموزها و همه مدارس باشد

بر اساس داده‌های پژوهش، یکی از زمینه‌هایی که امکان انتخاب کنشگران شبکه مشورتی را فراهم کرده است، شوراهایی است که در مدارس وجود دارد. خانم مدیر ناحیه دو با ۱۷ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «اولین کاری که می‌کنم با آن‌هایی که بدانم تجربه کاری در آن زمینه دارند، بلافاصله شورا می‌گیریم و مشکل را حل می‌کنیم».

این امر با توجه به تجربه زیسته و دانش شهودی<sup>۱</sup> مدیر صورت می‌گیرد. در واقع، هنگامی که مدیران مورد مطالعه در بستر مدرسه وارد تعامل و ساخت شبکه مشورتی می‌شوند، دانش شهودی‌شان که در تجربه زیسته آنان شکل گرفته است، هدایتگر آنان در تشخیص کنشگران مناسب برای شبکه‌شان است.

از سوی دیگر، چون زندگی روزانه مدیران سراسر تصمیم‌سازی است، تجربه زیسته مدیر اهمیت ویژه می‌یابد. در تجربه زیسته، دانش عامه<sup>۲</sup> فرد شکل می‌گیرد. در واقع، فرد در زندگی روزمره تجربیاتی کسب می‌کند و این تجربیات، دانشی را برای فرد فراهم می‌سازد که دانش عامه نامیده می‌شود. دانش عامه می‌تواند بستری برای کنش متقابل فرد بسازد. به بیان دیگر، معانی ذهنی فرد در بستر دانش عامه شکل می‌گیرد و فرد با این معانی به تفسیر جهان اجتماعی می‌پردازد. هنگامی که عاملیت در این بستر وارد تعامل می‌شود، خلاقیت عامل فعال می‌شود و این خلاقیت می‌تواند هدایتگر کنش‌های عاملان شود و به گونه‌ای کنش‌های خلاقانه جایگزین کنش عقلانی شود.

در این حالت، دانش شهودی مدیران نیز بر بستر دانش عامه شکل می‌گیرد. آقای مدیر ناحیه چهار با ۲۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «دانش‌آموز را می‌بینم، اولیا را می‌بینم، حتی همین

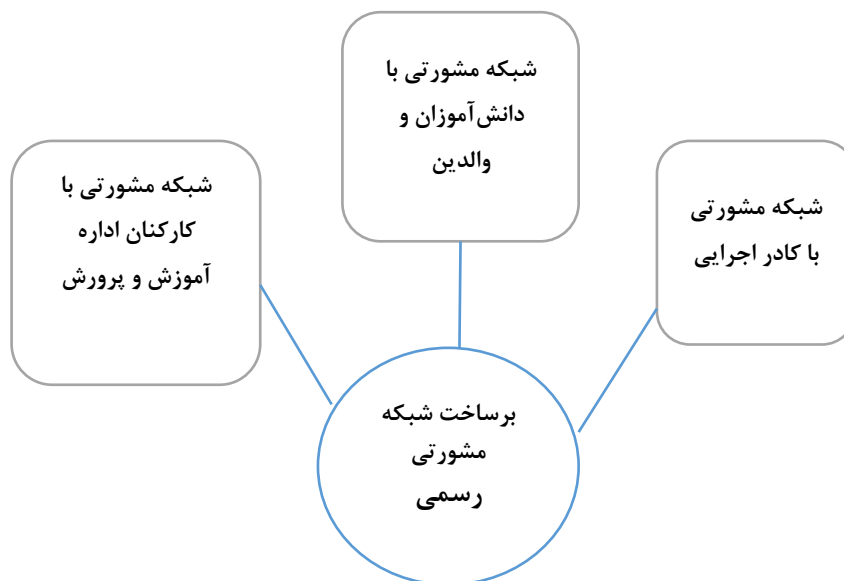
<sup>۱</sup> Intuitive knowledge

<sup>۲</sup> Common sense

افراد در خیابان هم می‌شود حدس زد، حتی همان حالت چهره‌ها، من می‌فهمم امروز عصبانیه، خوشحاله، ناراحته، چه مشکلی داره. این‌ها خوب چیزهای خاصی است که در سرم اتفاق می‌افتد».

درواقع مدیر با همان تجربه و دانشی که در زندگی روزمره و در کوچه و خیابان کسب کرده است، به تفسیر موقعیت مسئله‌ساز و رفتار دانش‌آموزان، دبیران و غیره می‌پردازد؛ بنابراین مدیران بر اساس دانش عامه‌شان، انتخاب می‌کنند که با چه کسانی مشورت کنند و شبکه مشورتی خود را چگونه بسازند.

یکی از دلایل تفاوت شبکه‌های فردی مدیران، تجربه زیسته و دانش عامه متفاوت آنان است. آقای مدیر ناحیه یک با ۲۰ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «در بعضی از مسائل من معمولاً زنگ می‌زنم از کارشناسان اداره می‌پرسم». درحالی‌که خانم مدیر ناحیه دو با ۱۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «با والدین مشورت می‌کنم و با کمک والدین راه‌حل مناسب برخی از مشکلات را انتخاب می‌کنم».



شکل ۱. شبکه مضامین برساخت شبکه مشورتی رسمی

### برساخت شبکه مشورتی غیررسمی

بر اساس یافته‌های پژوهش، در فرایند ساخت شبکه و تصمیم‌سازی برای حل مسائل، مدیر فقط به زمینه‌های موجود رجوع نکرده، بلکه در کنار این زمینه‌ها، اقدام به ساخت‌وسازهای جدیدی می‌کند. در این هنگام مدیر با رجوع به دانش عامه و شبکه اجتماعی خود، پیوندهای جدیدی را خلایقانه ایجاد می‌کند و شبکه مشورتی غیررسمی خلق می‌شود.

خانم مدیر ناحیه دو با ۹ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «خارج از مدرسه، با همکاران دیگر مشورت می‌کنم. دوستانی که آدم داشته باشد، دوست‌های خوبی داشته باشد، خب خیلی مؤثره. همیشه دوست خوب همه‌جا کمک می‌کند. حالا بین مدیران مدارس دیگر هم همین‌طور است. گاهی اوقات بالاخره با دو تا سه تا از مدیرها دوست هستی و واقعاً وقتی موضوعی را عنوان می‌کنی، خیلی کمک می‌کنند».

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شبکه مشورتی غیررسمی از شبکه مشورتی رسمی گسترده‌تر است و مرزهای مشخصی ندارد. مدیران با گروهی بزرگ و متکثر در ارتباط و مشورت هستند که تلاش شده است با مضمون پایه «شبکه مشورتی خارج از مدرسه» در جدول شماره ۳ دسته‌بندی شود. همان‌گونه که در جدول شماره ۳ آمده است، کد اولیه‌ای مانند «مشورت با افراد خارج از مدرسه»، نشان‌دهنده نودهای (عاملان) متغیر و متکثر در شبکه مشورتی غیررسمی است.

بنابراین، شبکه مشورتی غیررسمی، شبکه‌ای ثابت و پایدار در حل مسائل مختلف نیست؛ زیرا گره‌های این شبکه نه بر اساس بستر اجتماعی، بلکه بر اساس شرایط و تشخیص مدیر خلایقانه انتخاب می‌شوند. درواقع مدیر با دانش عامه خود نودهای شبکه مشورتی غیررسمی را انتخاب می‌کند و بنا بر شرایط تغییر می‌دهد.

آقای مدیر ناحیه سه با ۱۴ سال سابقه مدیریت اظهار می‌کند: «مسلماً من از جاهای دیگر هم کمک می‌گیریم. شما یکی از دوستان منی، وقتی می‌آیی صحبت می‌کنیم، مطلبی را شما ارائه می‌دید بسیار جالبه، سعی می‌کنیم این‌ها را یادداشت کنیم و از آن‌ها استفاده کنیم».

یا خانم مدیر ناحیه سه با ۱۲ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «طرف مشورت من فراتر از کادر مدرسه است. فراتر از مدیران ناحیه است. طرف مشورت فراتر از این‌هاست. با افراد خلاق مختلف. یک گروهی ما داریم گروه مدیرها. حدوداً ۶-۷ ساله که ما این گروه را داریم. این گروه فضای آموزشی سایر کشورها را برای ما می‌ذاره».

درواقع ساخت‌وساز پیوندهای جدید با استفاده از دانش عامه، همان نوآوری است که توسط مدیر صورت می‌گیرد. مدیر با ساخت پیوندهای جدید، به ایده‌های متنوعی دست می‌یابد. جهان ذهنی مدیر در این روابط با ذهن و ایده‌های جدید روبرو و متأثر می‌شود. خانم مدیر ناحیه سه با ۱۲ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «گروه مدیران را داریم. جزیره‌ای عمل نمی‌کنیم. وقتی کاری می‌خواهیم بکنیم مثلاً کار جدید باشد، در گروه مدیران صحبت می‌کنیم. راهکار می‌خواهیم از همدیگر. مثلاً من گروه تعالی مدیریتم وصل هستم به مدیران تهران. از سراسر کشور هستند، ولی بیشتر گروه تهران هستند. از تجارب بقیه استفاده می‌کنیم».

مدیر بر اساس موقعیت مسئله‌ساز و شرایط موجود و با بهره‌گیری از دانش عامه خود، برخی از ایده‌های جدید را انتخاب و با معانی ذهنی خود، ایده‌ها را تفسیر می‌کند و با شبکه خود به اشتراک می‌گذارد. آقای مدیر ناحیه دو با ۱۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «بعضی تصمیمات را شاید اولویت اولم این است که از دیگران مشورت بگیرم؛ یعنی سعی می‌کنم حالا کسی که متخصص آن موضوع است، کسانی که احساس می‌کنم در این مسئله می‌تواند با درایت بهتری، حالا گاهی ممکنه طرف تخصص در این مسئله نداشته باشه، ولی نگاهش به موضوعات به نگاهی توأم با تعجیل نیست، سعی می‌کنه منطقی باشه».

اشتراک ایده‌ها و نوآوری‌ها منجر به اشاعه نوآوری در شبکه می‌شود. درواقع در فرایند اشتراک ایده‌ها، دانش عامه مدیر با دانش عامه سایر عاملان (نوده‌های) شبکه در تعامل قرار می‌گیرد. این امر منجر به تولید و بازتولید خلاقیت در جریان ارتباطات شبکه و همچنین تولید و بازتولید نوآوری در شبکه می‌شود. درواقع شبکه مشورتی غیررسمی، با نوآوری که بر پایه دانش عامه و خلاقیت ایجاد شده است، به تعریف موقعیت مسئله‌ساز و ساخت تصمیم برای حل مسئله می‌پردازد؛ بنابراین، راه‌حل‌های مدیران متنوع و متفاوت می‌شود؛ زیرا راه‌حل‌ها نه بر اساس بستر اجتماعی، بلکه بر اساس دانش عامه ساخته شده‌اند.

آقای مدیر ناحیه چهار با ۲۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «راه‌حل مسائل را بر اساس تجربه پیدا می‌کنم. چون هر فرد روحیه و شخصیت خاصی داره، مدیر باید آدم‌شناس باشه. دانش‌آموز داریم که قناده موفقی است. باید به او فرصت بدهیم. بعضی وقت‌ها نوجوان نمی‌خواهد مدرسه بیاید، خب می‌شود به زور و اجبار او را به مدرسه برگرداند؛ ولی من حس کردم این بچه نه! داره کار خوبی انجام میده. الزامی نداره که همه مهندس و دکتر شوند».

همچنین، مدیران بر اساس تجربه زیسته و دانش عامه‌شان در تعاملات خود خلاقانه بستری را تولید و بازتولید می‌کنند که زمینه‌ساز خلاقیت و ساخت‌وساز پیوندهای نوآورانه است. خانم مدیر ناحیه یک با ۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید:

«با کادر تعامل خوبی دارم؛ یعنی خودشان هم می‌گن اصلاً احساس این‌که مدیری، نمی‌کنیم. احساس می‌کنیم که یک دوستی کنارمان هستی. من با دانش‌آموز هم خیلی راحت‌م و زمانی که بچه‌ها در مدرسه هستند، خیلی مواقع با من درد و دل می‌کنن که حتی بعضی وقت‌ها به مشاور هم نمی‌گویند».

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ آمده است، این ساخت و سازهای نوآورانه منجر به پیوند قوی با برخی از نودهای شبکه می‌شود. درواقع مدیران با دانش عامه خود برخی از نودها را برای شبکه مشورتی غیررسمی خود انتخاب می‌کنند و با ساخت ارتباط صمیمی، پیوند قوی با آنان ایجاد می‌کنند.

خانم مدیر ناحیه سه با ۲۵ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «در کارم روابط انسانی خیلی خوبی تونستم با دیگران برقرار کنم، طوری که همکاران من مثلاً معاونین من، هر ساعت از شبانه‌روز که من با آن‌ها تماس بگیرم و هر کاری که داشته باشم، در اولویت می‌گذارند».

آقای مدیر ناحیه سه با ۱۴ سال سابقه مدیریت بیان می‌کند: «دو نفر از اعضا انجمن اولیا، از مدیران باسابقه نواحی دیگر هستند؛ که حالا بچه‌های آن‌ها در این مدرسه هستند. یک نفر از کارشناسان در کارخانه سیمان. تجربیات خاص خودش را داره. ما می‌تونیم از تجربیات انجمن استفاده کنیم».

در این روابط به‌ویژه در پیوند قوی، حمایت اجتماعی در میان نودهای شبکه ایجاد می‌شود و جریان می‌یابد. حمایت اجتماعی بیشتر به‌صورت اطلاعاتی وجود دارد. خانم مدیر ناحیه یک با ۲۶ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «خیلی از اطلاعات در مورد دانش‌آموزها را معاون‌ها دارند که من ندارم. چون معاون هستند، روزانه غیبت‌ها را دارند بررسی می‌کنند. مدام دارند وضعیت آموزشی را بررسی می‌کنند».

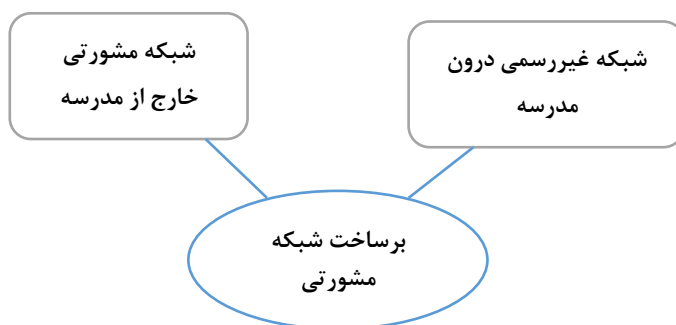
جدول ۳- بر ساخت شبکه مشورتی غیررسمی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد اولیه	گزاره
تصمیم‌سازی	برساخت شبکه مشورتی غیررسمی	شبکه مشورتی خارج از مدرسه	مشورت با مدیران مدارس دیگر	گروه مدیران را داریم. جزیره‌ای عمل نمی‌کنیم. وقتی یک کاری می‌خواهیم بکنیم، مثلاً کار جدید باشه، در گروه مدیران صحبت می‌کنیم. راهکار می‌خواهیم از همدیگه. مثلاً من گروه تعالی مدیریتم وصل هستم به مدیران تهران. از سراسر کشور هستن، ولی بیشتر گروه تهران هستن. از تجارب بقیه استفاده می‌کنیم
			مشورت با اعضا خانواده	در مسائل کاری مهم، ممکنه بعضی وقت‌ها با همسر مشورت کنم. ایشان هم مثل خودم همکار فرهنگی
			مشورت با متخصص	برای هر مسئله گروه متفاوت تشکیل شده و با افراد متخصص هر حیطه مشورت می‌شود
			مشورت با افراد خارج از مدرسه	از خارج از مدرسه هم مشورت می‌گیرم. خیلی مواقع این اتفاق هم افتاده
		شبکه غیررسمی درون مدرسه	رابطه نزدیک با کادر اجرایی	با کادر تعامل خوبی دارم؛ یعنی خودشان هم می‌گن اصلاً احساس اینکه مدیری، نمی‌کنیم. احساس می‌کنیم که یک دوستی کنارمان هستی.
			رابطه نزدیک با والدین	دو نفر از اعضا انجمن اولیا از مدیران باسابقه نواحی دیگر هستند؛ که حالا بچه‌های آن‌ها در این مدرسه هستند. یکی از کارشناسان در کارخانه سیمان. تجربیات خاص خودش رو داره. ما می‌تونیم از تجربیات انجمن استفاده کنیم
			رابطه نزدیک با دانش‌آموزان	من خودم مدام در کلاس‌ها هستم. می‌روم از دبیر وقت می‌گیرم، حتی شده ربع ساعت، با دانش‌آموزها صحبت می‌کنم. می‌گفتم شما درد و دل‌هاتون رو بگید. حالا شاید نتونم واقعاً کاری براشون انجام بدم، ولی همین که احساس می‌کنم پای صحبت‌هاشون می‌شینم، سبک میشن

همچنین حمایت اجتماعی اطلاعاتی نقش مهمی در قوت پیوندها و پایداری شبکه دارد. خانم مدیر ناحیه یک با ۴ سال سابقه مدیریت می‌گوید: «حتماً یک زنگ تفریح کنار دبیرها هستم. حتماً سری به تمام نیروها در دفتر خودشون می‌زنم. پای گفتگوهاشون می‌شینم و نظارت بر کارشان هم می‌کنم. هم از این نظر که متوجه روحیه‌شون میشم. اگر نیازی به گفتگو و صحبتی داشته باشن که بتونم یه جایی کمکشون کنم، حداقل یک شنونده باشم که تخلیه بشن. سعی می‌کنم ارتباطم را با نیروهایم خیلی تقویت کنم و همین ارتباط باعث میشه که در بحران‌ها با من باشن و من در بحران‌ها سختی نمی‌کشم. هر جا که احساس می‌کنم باید سبک مدیریتم را عوض کنم، آن‌ها راحت می‌پذیرن».

ساخت پیوندهای اظهاری<sup>۱</sup> به تولید و بازتولید حمایت اجتماعی می‌انجامد. به عقیده چلپی آنچه افراد را به یکدیگر پیوند می‌دهد و باعث تکرار، تداوم و متشکل شدن تعاملات می‌گردد، بعد اظهاری تعامل است که «ما یا اجتماع» شکل می‌گیرد؛ بنابراین ساخت پیوندهای اظهاری و تولید و بازتولید حمایت اجتماعی به پایداری شبکه می‌انجامد.

بر اساس شکل شماره ۲، دو مضمون پایه یعنی شبکه مشورتی خارج از مدرسه و شبکه غیررسمی درون مدرسه، در ارتباطی شبکه‌ای و بدون ترتیب شبکه مشورتی غیررسمی را بر ساخت می‌کنند. مضمون پایه شبکه مشورتی خارج از مدرسه گروه متکثری را در برمی‌گیرد که ذیل عنوان «مشورت خارج از مدرسه» دسته‌بندی شده است. این مهم متکثر بودن شبکه مشورتی غیررسمی را نشان می‌دهد.

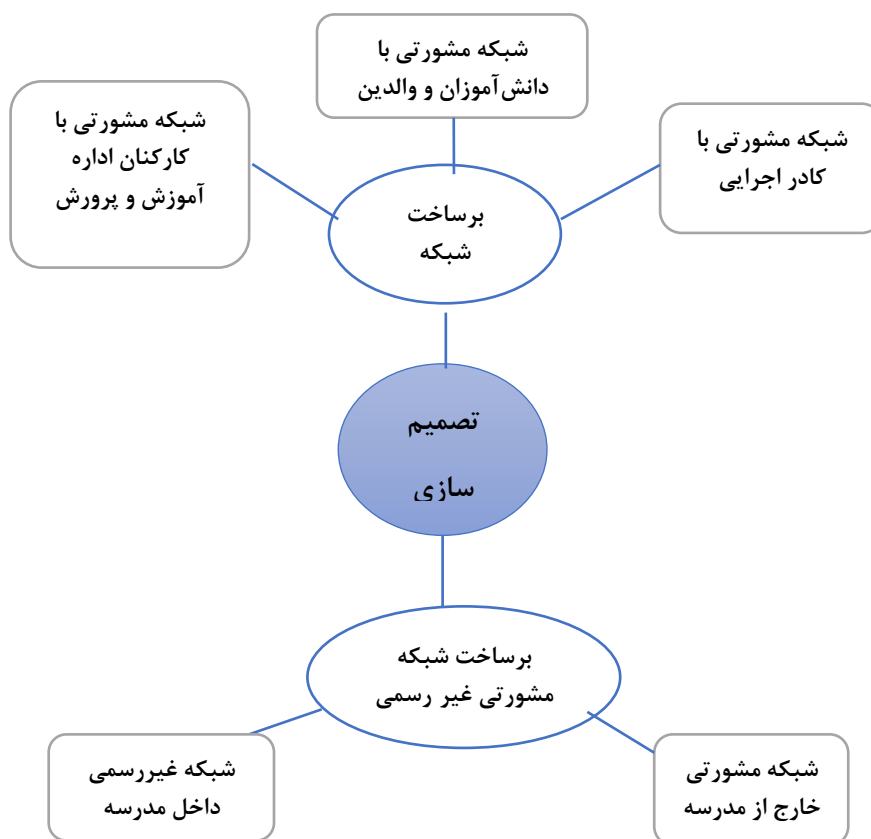


شکل ۲. شبکه مضامین برساخت شبکه مشورتی غیررسمی

<sup>1</sup> Expressive ties

### شبکه مضامین تصمیم‌سازی مدیران

با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران تصمیمات خود را در شبکه‌ای از روابط مشورتی رسمی و غیررسمی بر ساخت می‌کنند. همان‌گونه که در شکل شماره ۳ آمده است، مدیران دارای شبکه تصمیم‌سازی هستند و هیچ‌گاه تصمیم به صورت فردی ساخته نمی‌شود؛ زیرا مدیران در شبکه‌های اجتماعی گسترده‌ای در حال تعامل و بر ساخت معانی هستند و این معانی در تعریف و تفسیر آنان از موقعیت و ساخت تصمیم مؤثر است.



شکل ۳. شبکه مضامین تصمیم‌سازی مدیران

نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش هنگامی که مدیران مورد مطالعه در موقعیت‌های مسئله‌ساز قرار می‌گیرند، بر اساس معانی ذهنی‌شان مسئله را تعریف کرده و با یاری جستن از تجربه زیسته و دانش عامه‌شان، شبکه مشورتی خود را خلق می‌کنند.

گاهی مدیران مورد مطالعه با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و گاهی با افرادی خارج از بستر آموزش و پرورش، شبکه مشورتی را می‌سازند؛ اما در هر دو حالت، مدیران خلاقانه عاملان شبکه را انتخاب می‌کنند. مدیران مورد مطالعه عاملانی را از میان شوراها یا مختلف انتخاب کرده و شبکه مشورتی خود را خلق می‌کنند. این انتخاب معمولاً بر اساس ارجحیت‌های شخصی و دانش عامه مدیران صورت می‌گیرد. از سوی دیگر، مدیران فقط به گزینش عاملان شبکه مشورتی در بستر آموزش و پرورش اکتفا نکرده؛ بلکه از شبکه‌های اجتماعی خارج از بستر آموزش و پرورش نیز عاملانی را برگزیده و وارد شبکه مشورتی خود می‌کنند.

درواقع مدیران، کمتر از راه‌های قانونی موجود مانند انواع مختلف شوراها برای مشورت که منظور از آن اشتراک اطلاعات علمی برای تصمیم‌گیری عقلانی است، استفاده می‌کنند؛ بلکه جهان ذهنی مدیران بر اساس تجربه زیسته و دانش عامه، به صورت خلاقانه کنشگرانی را انتخاب و شبکه مشورتی خود را بر ساخت می‌کنند.

از آنجایی که تجربه زیسته، دانش عامه و خلاقیت مدیران مورد مطالعه در بر ساخت شبکه مشورتی نقش ویژه‌ای دارند، شبکه مشورتی غیررسمی مدیران متکثر، متغیر، غیرقابل پیش‌بینی و همچنین بزرگ‌تر و قدرتمندتر از شبکه مشورتی رسمی آنان است؛ زیرا زمانی که خلاقیت عاملان (مدیران مورد مطالعه) وارد شبکه مشورتی می‌شود، شبکه توسط عاملان حاضر در شبکه، خلق معنا می‌کند و این معنا در شبکه به اشتراک گذاشته می‌شود. هنگامی که معنا به اشتراک گذاشته می‌شود، می‌تواند وارد کنش‌های متقابل اجتماعی شود. کنش‌های متقابل اجتماعی می‌توانند واقعیت خلق کنند اما چون در کنش‌های متقابل اجتماعی معنا و تفسیر معنا وجود دارد، ممکن است منجر به تغییر در واقعیت شود. این فرایند و چرخه خلق واقعیت قابل کنترل و پیش‌بینی نیست و می‌تواند به تغییر ساختار بینجامد.

به بیان دیگر، هنگامی که مدیران مورد مطالعه با انتخاب عاملانی شبکه مشورتی خود را تولید و بازتولید می‌کنند، در حال خلق واقعیت و بازتولید ساختار هستند؛ اما چون دانش عامه و خلاقیت مدیران وارد این فرایند می‌شود، این فرایند قابل کنترل و پیش‌بینی نیست و این امر می‌تواند همچون تهدیدی برای ساختار باشد و به تغییر ساختار بینجامد.

با ساخت شبکه مشورتی، مدیران مورد مطالعه با معانی ذهنی و تجربه زیسته‌شان، موقعیت مسئله‌ساز را تفسیر می‌کنند و با شبکه مشورتی منتخب خود به اشتراک می‌گذارند. در فرایند اشتراک‌گذاری تفسیر موقعیت، ذهن مدیران از معانی و ایده‌های عاملان شبکه که برآمده از تجربه زیسته و دانش عامه آنان است، متأثر می‌شود. بر این اساس معانی ذهنی و تفسیر مدیران از موقعیت مسئله‌ساز تغییر می‌کند؛ بنابراین تصمیم در شبکه‌ای از روابط بر ساخت می‌شود. حتی زمانی که مدیران بیان می‌کنند که به‌تنهایی تصمیم‌گیرنده هستند، در واقع تصمیم در شبکه‌ای از روابط ساخته شده است؛ زیرا ذهن مدیران متأثر از روابط شبکه‌های اجتماعی و دانش عامه‌ای است که در شبکه روابط آنان شکل گرفته است.

همچنین مدیران مورد مطالعه به‌صورت روزمره با مسائل و فشارهای ساختارهای رسمی و غیررسمی مواجه هستند و همین امر باعث می‌شود مدیران با شبکه تصمیم‌سازی خود، به‌صورت خلاقانه فضاهایی را خلق کنند که بتوانند با مسائل و فشارها سازگار شوند. به همین علت، نوعی روزمرگی در تصمیم‌سازی‌ها مشاهده می‌شود. به‌بیان دیگر، مدیران به‌صورت روزمره مشغول ساخت تصمیم برای رفع فشارها، ناراحتی‌ها و نگرانی‌ها هستند. در این حالت، در فرایند تصمیم‌سازی، مسئله‌ای حل نمی‌شود، بلکه مشکلی به‌صورت موقت رفع می‌شود.

در واقع مسئله بار نظری دارد و در زیر سایه نظریه قابل‌شناسایی است و نظریه زمانی وجود دارد که ساختار مستقل از اراده فردی انسان‌ها شکل گرفته باشد. بر اساس داده‌های پژوهش، معمولاً عاملان هستند که در تعاملاتشان تصمیمات را می‌سازند و ساختاری پویا و منعطف را ایجاد می‌کنند و این ساختار تا زمانی که آن عاملان موقعیت تصمیم‌سازی را دارند، باقی می‌ماند؛ اما چون این ساختار متکی بر نظریه طراحی نشده و مستقل از اراده عاملان تصمیم‌سازی نیست، پس مسئله روشن نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند آن را هویت‌یابی کنند؛ بنابراین عمدتاً عاملان بر اساس مشکل و برای رفع آن تصمیم‌سازی می‌کنند. در نتیجه مسئله حل نمی‌شود بلکه مشکلی موقتاً و به‌صورت کوتاه‌مدت رفع می‌شود و این مشکل ممکن است با جابه‌جایی عاملان تصمیم‌ساز، به شیوه یا شکل دیگری دوباره ایجاد شود.

## منابع

- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۴). *فلسفه روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایمان، محمدتقی؛ هاشمی، سمیه و طبیعی، منصور (۱۳۹۷). «کاوش مردم‌نگارانه حس مکانی گردشگران در میراث فرهنگی شهر شیراز». *مطالعات ملی*، ۱۹: ۲۱-۳۴.
- باستانی، سوسن و رئیس، مهین (۱۳۹۰). «روش تحلیل شبکه: استفاده از رویکرد شبکه‌های کل در مطالعه اجتماعات متن‌باز». *مجله مطالعات اجتماعی ایران*، ۵(۲): ۵۹-۳۲.
- بلیکی، نورمن (۱۳۹۳). *پارادایم‌های تحقیق در علوم انسانی*. ترجمه سید حمیدرضا حسنی، محمدتقی ایمان و سید مسعود ماجدی، تهران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- چلیپی، مسعود (۱۳۸۵). *تحلیل اجتماعی در فضای کنش*. تهران: نشر نی.
- حیدری، الهام، مرزوقی، رحمت‌الله (۱۳۹۱). «بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه شیراز: مطالعه موردی دانشگاه شیراز». *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳ (۴): ۸۴-۶۷.
- خورشیدی، رضا (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی مدیریت مدارس با نگاهی جامعه‌شناختی: مطالعه موردی مدیریت مدارس شهرستان بستان‌آباد». *فصلنامه مطالعات جامعه‌شناختی ایران*، ۱۱: ۱۰۷-۸۵.
- ده دست، ناصر (۱۴۰۱). «بررسی و شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان». *ماهنامه آفاق علوم انسانی*، ۶۱: ۴۳-۳۱.
- رضاییان، صهبا؛ خرازی، سید کمال؛ جمالی، احسان و نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۸). «الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی». *فصلنامه‌های تازه‌های علوم شناختی*، ۲ (۱): ۲۰-۱.
- رضانی، ابوالفضل و میرزا محمدی، علی (۱۳۹۱). *تحلیل شبکه اجتماعی به همراه آموزش نرم‌افزار UCINET*. تهران: جامعه‌شناسان.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵: ۱۵۱-۱۹۸.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۴). «بهسازی نظام تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران و مدیران و کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش». *نوآوری‌های آموزشی*، ۴ (۱۳): ۳۲-۵۷.
- کریمی، محمد سلیم؛ صلواتی، عادل؛ زارعی، بهروز و احمدی، کیومرث (۱۴۰۰). «عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی». *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۱۶ (۵۶): ۲۱۹-۲۰۱.

وجدانی طباطبایی، ایلیا سادات؛ محمدیان، فریبا و نوبخت رضانی، زهرا (۱۴۰۱). «آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های ورزشی». *آمایش سیاسی فضا*، ۴(۲): ۸۷-۹۸.

- Allwood, Carl Martin; Selart, Marcus (2001). *Decision making: social and creative dimensions*. Dordrecht, Netherlands: Springer Science+ Business Media.
- Allwood, Carl Martin; Selart, Marcus (2001). "Creativity and Complex Problem Solving in the Social Context". Pp. 177-196 in *Decision making: social and creative dimensions*, Dordrecht, Netherlands: Springer Science+ Business Media.
- Allwood, Carl Martin; Selart, Marcus (2001). "The Nature of Creative Decision Making". Pp. 15-33 in *Decision making: social and creative dimensions*, Dordrecht, Netherlands: Springer Science+ Business Media.
- Ahrens, Petra (2018). "Qualitative network analysis: A useful tool for investigating policy networks in transnational settings?". *Methodological Innovations*, 11(1): 1-9.
- Attride-Stirling, Jennifer (2001). "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative Research*, 1(3): 385-405.
- Bell, Les (1980). "The School as an Organisation: a re-appraisal". *British Journal of Sociology of Education*, 1(2): 183-192.
- Diani, Mario, McAdam, Doug (2003). "Cross-Talk in Movements: Reconceiving the Culture-Network Link". Pp. 258-280 in *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*, Uk: Oxford University Press.
- Emirbayer, Mustafa; Goodwin, Jeff (1994). "Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency". *American Journal of Sociology*, 99(6): 1411-1454.
- Fine, Gary Alan; Kleinman, Sherry (1983). "Network and Meaning: an Interactionism Approach to Structure". *Symbolic Interaction*, 6(1): 97-110.
- Fuhse, Jan (2009). "The meaning structure of social networks". *Sociological Theory*, 27(1): 51-73.
- Fuhse, Jan, Mützel, Sophie (2011). "Tackling connections, structure, and meaning in networks: quantitative and qualitative methods in sociological network research". *Quality & Quantity*, 45(5): 1067-1089.
- Granovetter, Mark (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360- 1380
- Klärner, Andresa, Gamper, Marcus, Keim-Klärner, Sylvia, Moor, Irene, von der Lippe, Holger & Vonneilich, Nico (2022). "Social Network Theories: An Overview". Pp. 35-48 in *Social Networks and Health Inequalities: A New Perspective for Research*. Springer International Publishing.
- Klärner, Andresa, Gamper, Marcus, Keim-Klärner, Sylvia, Moor, Irene, von der Lippe, Holger & Vonneilich, Nico (2022). "Social Relations, Social Capital, and Social Networks: A Conceptual Classification". Pp. 23-34 in *Social Networks and Health Inequalities: A New Perspective for Research*. Springer International Publishing.
- Klijin, Eric Hance, Edelenbos, Jurian & Steijn, Bram (2011). "Managers in governance networks: how to reach good outcomes". *International Public Management Journal*, 14 (4): 420-444.
- Larrick, Richard (2016). "The Social Context of Decisions". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1): 441-467.
- March Jame (1978). "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice". *The Bell Journal of Economics*, 9(2): 567-608.

- Moolenaar, Nienke, Slegers, Peter (2015). "The networked principals: examining principals' social relationship and transformational leadership on school and district networks". *Journal of Educational Administration*, 53 (1): 8-39
- Mützel, Sophie (2009). "Networks as Culturally Constituted Processes: A Comparison of Relational Sociology and Actor- network Theory". *Current Sociology*, 57: 871 - 887.
- Ni, Lei, Chen, Yu-Wang & De Bruijn, Oscar (2021). "Towards understanding socially influenced vaccination decision making: An integrated model of multiple criteria belief modeling and social network analysis". *European Journal of Operational Research*, 293(1): 276-289.
- Rosler, Patric, Hoffener, Cynthi & Van Zoonen, Liesbet (2017). "Social Network Theory". Pp. 1-12 in *The International Encyclopedia of Media Effects*, Wiley.
- Rogers, Everett (2003). *Diffusion of innovation*. (5<sup>th</sup> ed.), free press.
- Simon, Herbert (1955). "A behavioral model of rational choice". *The quarterly journal of economics*, 69 (1): 99-118.
- Sims, Wilhelmina (2011). Similarities and differences in decision-making processes and practices among elementary school principals in program improvement year I, year 3, and year 5 schools. (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley, USA).
- Valente, Thomas, Vega Yon, George (2020). "Diffusion/Contagion Processes on Social Networks". *Health Education & Behavior*, 47(2): 235-248