

## شناسایی عوامل فردی موثر بر شایستگی تحمل ابهام با رویکرد تحلیل مضمون؛ گامی در جهت توسعه رهبران<sup>۱</sup>

وجیهه سعادت<sup>۲</sup>

بهروز قلیچ لی\*<sup>۳</sup>

علی رضائیان<sup>۴</sup>

غلامعلی طبرسا<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸)

### چکیده

از تحمل ابهام به عنوان یکی از شایستگی‌های استراتژیک رهبران یاد می‌شود که در اثربخشی تصمیمات آنان در شرایط ابهام، نقش چشمگیری دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران، طراحی الگوی جامعی از این عوامل و ارائه راهکارهایی در جهت توسعه این شایستگی بر مبنای عوامل شناسایی شده صورت گرفته است. به منظور دستیابی به شواهد بیشتر برای درک پدیده، با رویکرد کیفی عمل و داده‌ها از طریق مصاحبه با نوزده نفر از خبرگان گردآوری گردید. جامعه آماری این پژوهش عبارتند از خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی وزارت نفت که تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام را دارند. نمونه‌گیری این پژوهش هدفمند انجام شده است. برای کدگذاری از روش آتراید استرلینگ و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران در شش مضمون فراگیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌ها، انگیزه‌ها و نیازها، ادراکات و عواطف دسته‌بندی شدند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد ویژگی‌های جمعیت-شناختی شامل ویژگی‌های عمومی و شغلی، ویژگی‌های شخصیتی شامل برونگرایی، مسئولیت‌پذیری، سازگاری، گشودگی نسبت به تجربه، ثبات عاطفی، شهودی بودن، مرکز کنترل، مخاطره‌پذیری و صبر، شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت، توانایی و تجربه، انگیزه‌ها و نیازها شامل احترام و خودشکوفایی، ادراکات شامل ادراکات نسبت به ابهام، نسبت به شغل، نسبت به سازمان و نسبت به زندگی و عواطف شامل عواطف در مواجهه با ابهام و عواطف کلی به عنوان عوامل فردی در تعامل با یکدیگر در سطح تحمل ابهام رهبران موثرند و می‌توان از آنها برای توسعه این شایستگی رهبری بهره برد.

**کلیدواژه‌ها:** تحمل ابهام، عوامل فردی، شایستگی، رهبری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

<sup>۱</sup>. این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

<sup>۲</sup>. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گزایش مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید

بهشتی، تهران، ایران [va\\_saadat@sbu.ac.ir](mailto:va_saadat@sbu.ac.ir)

<sup>۳</sup>. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[b\\_ghlichlee@sbu.ac.ir](mailto:b_ghlichlee@sbu.ac.ir)

<sup>۴</sup>. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران.

[a\\_rezaeian@sbu.ac.ir](mailto:a_rezaeian@sbu.ac.ir)

<sup>۵</sup>. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

[g\\_tabarsa@sbu.ac.ir](mailto:g_tabarsa@sbu.ac.ir)

## مقدمه

در عصر حاضر، پدیده ابهام، عدم اطمینان، پیچیدگی، ناپایداری و عدم ثبات فزاینده (VUCA) اغلب به صورت همزمان و آمیخته، فضای غالب زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی را رقم زده است. به عبارت بهتر، زندگی در آغوش ابهام و عدم اطمینان جریان دارد. موقعیت‌های تصمیم‌گیری از اطمینان به سمت عدم اطمینان پیش رفته و ابهام به عنوان یکی از منابع عدم اطمینان و به معنای فقدان قابلیت اطمینان، اعتبار و کفایت اطلاعات (۱) به واقعیت روزمره و اجتناب‌ناپذیر زندگی و محیط‌های کاری نوین بدل شده است. در واقع افراد ناگزیرند ابهام را تحمل نموده و بر مبنای آن تصمیم بگیرند. (۲). شاید تعبیر زیبای کارل یونگ، فیلسوف و روان‌پزشک شهیر سوئیسی، مبنی بر این که تنها راه رهایی، تحمل امر تحمل‌ناپذیر است، به خوبی بتواند مسیر زندگی فردی و سازمانی را در این محیط آشوبناک تبیین کند.

بدیهی است افراد در شرایط ابهام یکسان رفتار نمی‌کنند. برخی به دلیل ترس و نگرانی، سعی در حذف و یا نادیده گرفتن ابهام دارند و برخی دیگر وجود ابهام را پذیرفته و حتی با آغوش باز از آن استقبال می‌کنند و با آرامش و مثبت‌اندیشی، در جهت شناسایی و بهره‌مندی از فرصت‌های پنهان در ابهام، تلاش می‌نمایند. شواهد نشان می‌دهد انسان‌ها معمولاً در هنگام عدم دسترسی به همه اطلاعات مرتبط با موضوع، تمایلی به تصمیم‌گیری ندارند، اما هستند افرادی که با برخورداری از سطوح بالای تحمل ابهام در محیط مبهم نیز قادر به تصمیم‌گیری بوده (۳) و در موقعیت‌های جدید یا نامطمئن عملکرد خوب (۴) و بهره‌وری و پاسخگویی بالایی دارند. (۵)

در چنین شرایطی که تغییرات سریع و گسترده، توفانی از ابهام به راه انداخته است، دستیابی به جایگاه اول علمی، اقتصادی و فناوری منطقه، به عنوان هدف اصلی چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، نیازمند رهبرانی با شایستگی‌های متناسب با محیط سرشار از ابهام و عدم اطمینان می‌باشد. در این میان وزارت نفت با تامین نیازهای اصلی انرژی و عمده درآمد ارزی کشور، در زمره سازمان‌هایی است که در عرصه اقتصاد و توسعه ملی و نیز تحقق اهداف بلندمدت کشور، نقش مهم و بسزایی ایفا می‌کند. از سویی دیگر تغییر و تحولات سریع منطقه ای و بین‌المللی به ویژه در کشورهای همسایه، اعمال تحریم‌های سخت‌گیرانه، تلاش رقبا برای تصاحب سهم بازار نفت و گاز ایران، رقابت شدید در میداين مشترک و نیز محدودیت در دسترسی به منابع، دانش روز و فن‌آوری‌های نوین، عدم اطمینان و ابهام دو چندان و به دنبال آن چالش‌های جدی تصمیم‌گیری اثربخش را برای رهبران این سازمان به ارمغان آورده است. بر همین اساس پرداختن به توسعه شایستگی تحمل ابهام به عنوان یکی از ویژگی‌های مطلوب رهبری (۶) و از مهم‌ترین الزامات تصمیم‌گیری صحیح و اثربخش رهبران این سازمان، دارای اهمیت و ضرورتی مضاعف و انکارناپذیر

<sup>۱</sup> Volatility, Uncertainty, Complexity and ambiguity

<sup>۲</sup> Carl Gustav Jung

می‌باشد. بدیهی است نخستین گام در این مسیر، شناسایی مولفه‌های فردی موثر بر این شایستگی است. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد علیرغم قدمت مفهوم تحمل‌ابهام و بررسی رابطه برخی متغیرها با این سازه، تاکنون پژوهشی که با نگاهی جامع، عوامل فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران را شناسایی و تصویری جامع از آنها در قالب یک الگو ارائه و مبنایی برای توسعه این شایستگی فراهم نموده‌باشد، صورت نگرفته‌است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران، طراحی الگوی جامعی از این عوامل و نیز ارائه راهکارهای توسعه این شایستگی مهم رهبری بر اساس عوامل شناسایی‌شده، صورت گرفته‌است. در راستای رسیدن به این اهداف، پژوهش حاضر به این سوالات پاسخ می‌دهد:

۱- عوامل فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران کدام است؟

۲- الگوی عوامل فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تحمل‌ابهام

مفهوم تحمل‌ابهام برای اولین بار توسط خانم فرنکل برانسویک<sup>۱</sup> روانشناس آمریکایی، در سال ۱۹۴۸ به عنوان متغیر شخصیتی و یک سال بعد توسط خودش و به‌شکلی مفصل‌تر، به عنوان متغیر ادراکی و عاطفی شخصیت و عامل تفاوت فردی مطرح شد. وی با تأثیرپذیری از کار جانس آدر مورد نفوذ در دیگران (۷) بر این اعتقاد بود که تحمل‌ابهام، جنبه‌های مختلفی از عملکرد عاطفی و شناختی، سبک شناختی، نظام‌های باور و نگرش، عملکرد بین‌فردی، اجتماعی و رفتارهای حل‌مسئله را ایجاد می‌کند. از آن پس تاکنون اندیشمندان عرصه سازمان و مدیریت با رویکردهای متفاوتی به تحمل‌ابهام نگریسته‌اند. برخی آن را متغیر ادراکی و عاطفی و برخی دیگر متغیر رفتاری در نظر گرفته‌اند. بر همین اساس، تعاریف متعدد و متفاوتی نیز از سازه تحمل‌ابهام صورت گرفته‌است. البته بیشتر این تعاریف، بر این موضوع اتفاق نظر دارند که اگر فرد تحمل پایینی نسبت به ابهام داشته باشد، به طور معمول محرک مبهم را منفی و یا به طور خاص منبع بالقوه ناراحتی و یا تهدید روانی ادراک می‌کند و بر عکس اگر فرد تحمل‌ابهام بالایی داشته باشد، ابهام را مثبت ادراک می‌کند و یا به طور خاص از آن لذت می‌برد. (۸) لازم به ذکر است، ادبیات موجود، این مفهوم را گاهی به شکل تحمل‌ابهام و گاهی به شکل عدم تحمل‌ابهام تعریف نموده‌است که می‌توان گفت دو روی یک سکه‌اند. در ادامه برخی از مهم‌ترین تعاریف صورت گرفته از تحمل‌ابهام در جدول شماره ۱ به‌طور خلاصه بیان شده‌است.

<sup>۱</sup> Frenkel-Brunswik

<sup>۲</sup> Janesch

شناسایی عوامل فردی موثر... ، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان ، غلامعلی طبرسا۲۵.

| ردیف | محقق                               | سال  | تعریف   |
|------|------------------------------------|------|---|
| ۱    | فرنکل برانسویک (۹)                 | ۱۹۴۹ | عدم تحمل ابهام: تمایل به توسل به راه‌حل‌های سیاه و سفید، رسیدن به نتیجه‌گیری زود هنگام به عنوان موقعیت‌های بارز، اغلب در زمان عدم آگاهی از واقعیت و نیز به دنبال پذیرش و رد کلی، نامحدود و واضح سایر افراد بودن ( متغیر ادراکی و عاطفی شخصیت) |
| ۲    | بادنر <sup>۱۰</sup>                | ۱۹۶۲ | گرایش فرد به اینکه موقعیت‌های مبهم را مطلوب ادراک کند.  |
| ۳    | مک لین <sup>۱۱</sup>               | ۱۹۹۳ | طیفی از واکنش‌ها، از انکار تا جذب نسبت به درک محرک‌های ناآشنا، پیچیده، به شکل پویا نامطمئن (دارای عدم قطعیت دائمی) و یا در معرض تفاسیر چندگانه متناقض   |
| ۴    | فورنهام و ریچستر <sup>۱۲</sup>     | ۱۹۹۵ | روش ادراک و پردازش فرد یا گروه نسبت به اطلاعات مرتبط با موقعیت‌ها یا محرک‌های مبهم در زمانی که با مجموعه‌ای از نشانه‌های ناآشنا، پیچیده یا نامتجانس مواجه می‌شوند.  |
| ۵    | تئو و فو <sup>۱۳</sup>             | ۱۹۹۷ | توانایی افراد برای اینکه به صورت مثبت به موقعیت‌های مبهم پاسخ دهند.   |
| ۶    | آنتونسیس <sup>۱۴</sup>             | ۲۰۰۹ | پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانش ناقص و تمایل به آغاز فعالیتی مستقیم بدون آن که شخص بداند آیا موفق خواهد شد یا خیر  |
| ۷    | استویچوا <sup>۱۵</sup>             | ۲۰۱۰ | نشانه‌گر ظرفیت و پتانسیل زندگی با ابهام، تحمل ابهام، اقدام با وجود ابهام و درون ابهام   |
| ۸    | کاتسارس و نیکولایدیس <sup>۱۶</sup> | ۲۰۱۲ | شیوه‌ای که فرد موقعیت مبهم را درک می‌کند. (درک، تفسیر، واکنش و سازگاری) سطح تحمل ابهام افراد را تعریف می‌کند.   |
| ۹    | فیوستر و اوکانر <sup>۱۷</sup>      | ۲۰۱۷ | میزانی که افراد به طور طبیعی با موقعیت‌های مبهم راحت هستند.   |

<sup>۱</sup> Budner

<sup>۲</sup> McLain

<sup>۳</sup> Furnham & Ribchester

<sup>۴</sup> Teoh & Foo

<sup>۵</sup> Antoncic

<sup>۶</sup> Stoycheva

<sup>۷</sup> Katsaros & Nicolaidis

<sup>۸</sup> Fewster & O'Connor

|  |      |  |    |
|--|------|--|----|
| توانایی عملکرد مثبت در ابهام   | ۲۰۱۷ | چاتورودولا <sup>۱</sup> و همکاران (۱۷) | ۱۰ |
| نشان دهنده توانایی فرد در مدیریت موقعیت‌های جدید، پیچیده و غیر قابل حل | ۲۰۲۲ | اسپینلی <sup>۲</sup> و همکاران (۱۸)    | ۱۱ |

(منبع: مطالعات نگارندگان)

نکته‌ای که اشاره به آن ضروری به نظر می‌رسد آن است که به دلیل اشتراکات فراوان و در مواردی همپوشانی دو پدیده تحمل ابهام و تحمل عدم اطمینان<sup>۳</sup>، گاهی این دو واژه در ادبیات موضوع معادل و یا به جای یکدیگر به کار رفته‌اند که با اندکی تأمل، به خوبی می‌توان به تمایز این دو مفهوم پی برد. اگر چه هر دو مفهوم به‌عنوان فرآیندهای شناختی در نظر گرفته شده و در هر دو، افراد در پاسخ به وضعیت تهدیدکننده ادراک شده، مجموعه‌ای از واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری را از خود بروز می‌دهند، اما از نظر قدمت، زمان و حوزه تحقیق با هم متفاوتند که این تفاوت‌ها در جدول شماره ۲ به طور خلاصه مورد اشاره قرار گرفته‌است.

جدول شماره (۲) تفاوت مفهوم عدم تحمل ابهام و عدم تحمل عدم اطمینان

| مفهوم<br>منظر | عدم تحمل ابهام   | عدم تحمل عدم اطمینان   |
|---------------|--|--|
| زمان          | ناظر به زمان حال<br>(ادراک وضعیت فعلی به‌عنوان<br>تهدید) | ناظر به زمان آینده<br>(ادراک وضعیت آینده به‌عنوان منبع<br>ناراحتی) |
| حوزه تحقیق    | ادبیات شناختی و تجربی                                    | موارد کلینیکی (اضطراب و اختلالات<br>خلقی)                          |
| قدمت          | ۴۰ سال بیشتر   | کمتر   |

(منبع: مطالعات نگارندگان)

### شایستگی تحمل ابهام رهبران؛ آموزش و توسعه

پس از آشنایی با مفهوم تحمل ابهام، حال این سوال مطرح می‌شود چرا از تحمل ابهام به عنوان شایستگی رهبری نام برده می‌شود و چگونه می‌توان این شایستگی را در رهبران توسعه داد؟ پاسخ را باید در مفهوم

<sup>۱</sup> Chaturvedula<sup>۲</sup> Spinelli<sup>۳</sup> Intolerance of Uncertainty

شناسایی عوامل فردی موثر...، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان، غلامعلی طبرساز، ۲۷.

و ماهیت رهبری جستجو کرد. صاحب‌نظران معتقدند ماهیت رهبری به عنوان فرآیند تلاش فرد برای اثرگذاری بر گروهی از افراد با هدف دستیابی به اهداف تعریف شده (۲۰) با تغییر آمیخته است. یعنی نمی‌توان در جایی شاهد سکون و یا حفظ وضع موجود بود و گفت آنجا رهبری وجود دارد. بنابراین تغییر با نقش رهبری عجین است و این دو از یکدیگر قابل تفکیک نیستند. از طرفی هر چه تغییر، به معنای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب، بنیادی‌تر، سریع‌تر و گسترده‌تر باشد، بالطبع ابهام بیشتری در آن وجود دارد. به عبارتی دیگر از آنجا که رهبری همواره با تغییر همراه است و در تغییر نیز ابهام وجود دارد، پدیده ابهام برای رهبری پدیده‌ای نرمال و جزء لاینفک آن محسوب می‌شود. بر همین اساس، تحمل ابهام، به‌عنوان کیفیتی که رهبران موثر و غیر موثر را از هم متمایز می‌کند، مطرح می‌گردد. (۲۱) به گونه‌ای که اگر کسی در جایگاه رهبری قرار گیرد و سطح تحمل ابهام پایینی داشته باشد، قطعاً نمی‌تواند نقش رهبری خود را به خوبی ایفا کند. چرا که لازمه رهبری، طراحی طرح تغییر و یا حمایت از طرح‌های تغییر است و این امر نیز در گرو داشتن تحمل ابهام می‌باشد. در واقع پذیرش ابهام و توانایی اقدام با وجود آن، لازمه ایفای موثر نقش رهبری در شرایط ابهام و عدم اطمینان است.

نکته قابل تامل آن است که این شایستگی استراتژیک رهبری، قابل مدیریت و توسعه است. لذا به منظور دستیابی به منافع بی‌بدیل فردی و سازمانی آن نظیر رهبری موثر، بهره‌وری، تداوم کسب و کار، کسب مزیت رقابتی و رشد و توسعه سازمان، توجه بیشتر به این شایستگی، آموزش و توسعه آن امری ضروری است.

بدیهی است باور به ضرورت برخورداری از شایستگی تحمل ابهام، پیش نیاز توسعه این شایستگی در رهبران می‌باشد. به عبارتی دیگر از آنجا که رهبران امروز باید به مناظر ناپایدار، نامعلوم، پیچیده و مبهم بپردازند، درک و برداشت آنان از این که باور به تحمل ابهام، بخشی از هویت آنها به عنوان رهبر می‌شود، برای شناخت روش توسعه رهبران بسیار مهم است. (۲۲) بنابراین تفهیم اهمیت و ضرورت شایستگی تحمل ابهام در عملکرد موثر رهبران، مقدمه توسعه این شایستگی است. گام بعدی، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه رهبران در جهت ارتقای این شایستگی است. در همین راستا می‌توان با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در این پژوهش و البته ایجاد زمینه مناسب در سازمان، برنامه آموزش و توسعه رهبران را در جهت توسعه و ارتقای این شایستگی اساسی طراحی و اجرا نمود. در واقع به موازات برنامه‌های آموزشی تئوری و عملی، می‌بایست از ظرفیت عوامل وضعیتی موثر نظیر فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، حمایت سازمانی و ... در جهت توسعه شایستگی تحمل ابهام رهبران و فراهم آوردن امکان پیاده‌سازی عملی آنچه رهبران طی برنامه‌های آموزشی آموخته‌اند، بهره‌برداری نمود.

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های متعددی به بررسی پدیده تحمل ابهام، تبیین مفهوم و تفاوت آن با سایر مفاهیم مرتبط و نزدیک و نیز ارتباط تحمل ابهام با سایر متغیرها و سازه‌ها در

گروه‌های مختلف افراد از جمله مدیران پرداخته‌اند. لازم به ذکر است تاکنون پژوهشی که با نگاهی جامع، مولفه‌های فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران را شناسایی و تصویری جامع از آنها در قالب یک الگو ارائه نموده‌باشد، صورت‌نگرفته که این امر به خوبی ضرورت پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد. جدول شماره ۳ به مواردی از پژوهش‌های صورت گرفته به عنوان نمونه اشاره می‌نماید که نتایج آنها نیز در بخش تحلیل یافته‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول شماره (۳) پیشینه تحقیق

| ردیف | عنوان پژوهش   | محقق                                    | سال  | یافته‌ها  |
|------|---|---|------|---|
| ۱    | ترس یا پرواز به سوی ناشناخته:<br>تحمل‌ابهام و ویژگی‌های<br>شخصیتی<br>Big Five     | هایلی و<br>اسمایلی <sup>۱</sup><br>(۲۳) | ۲۰۱۹ | بین برخی ویژگی‌های شخصیتی و تحمل‌ابهام رابطه معنادار وجود دارد. افراد برونگراتر و کسانی که نسبت به تجربه گشوده‌تر هستند، تحمل‌ابهام بیشتر و افراد روان-رنجورتر تحمل‌ابهام کمتری دارند.  |
| ۲    | در آغوش گرفتن ابهام در محل کار  | فیوستر و<br>اوکانر (۵)                  | ۲۰۱۷ | سن، تحصیلات، نوع سازمان، نوع شغل، نوع صنعت و ... بر میزان تحمل‌ابهام افراد در محل کار موثرند.   |
| ۳    | به سوی مدل تحمل‌ابهام در صنعت<br>گردشگری یونان                                    | کاتسارس و<br>همکاران (۲۴)               | ۲۰۱۴ | عوامل علاقه، مرکز کنترل درونی و رضایت‌شغلی دارای تاثیر معنادار بر تحمل‌ابهام مدیران هتل می‌باشند.   |
| ۴    | ویژگی‌های شخصی، احساسات و<br>نگرش‌ها در محل کار: تاثیرشان بر<br>تحمل‌ابهام مدیران | کاتسارس و<br>نیکولایدیس<br>(۱۶)         | ۲۰۱۲ | برخی ویژگی‌های شخصیتی نظیر مرکز کنترل، برخی احساسات نظیر شادی و نگرش‌های رضایت‌شغلی و تعهد سازمانی و اهمیت به عنوان یکی از اجزای نگرش دل‌بستگی شغلی بر تحمل‌ابهام مدیران موثر است. تعهدسازمانی و احساس لذت در محیط کار تاثیر منفی و رضایت شغلی، اهمیت و |

<sup>۱</sup> Hayley & Smilie

شناسایی عوامل فردی موثر...، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان، غلامعلی طبرسا۲۹.

| ردیف | عنوان پژوهش   | محقق  | سال  | یافته‌ها  |
|------|---|---|------|---|
|      |   |   |      | مرکزکنترل درونی تاثیر مثبت بر تحمل‌ابهام دارد.  |
| ۵    | سطح تحمل‌ابهام دانشجویان: مطالعه مقایسه‌ای در بین دانشجویان حسابداری و مدیریت | زکیه مرندی و مهدی مرادی (۲)                 | ۱۳۹۵ | بین سطح تحمل‌ابهام دانشجویان رشته حسابداری و مدیریت، تفاوت معناداری وجود ندارد. متغیرهای جنسیت، سن، تجربه کاری و سطح تحصیلات بر سطح تحمل‌ابهام دانشجویان تأثیری ندارد.  |
| ۶    | رابطه هوش هیجانی و تحمل‌ابهام در دانشجویان                                    | الهام حاجی رجیبی و همکاران (۲۵)             | ۱۳۹۳ | بین هوش هیجانی دانشجویان دختر و پسر تفاوت معناداری وجود ندارد. اما تفاوت قابل توجهی در تحمل‌ابهام دانشجویان دختر و پسر وجود دارد. همچنین، وجود رابطه و همبستگی بین هوش هیجانی و تحمل‌ابهام تایید نشد.                                       |
| ۷    | سهم پنج عامل اصلی شخصیت در پیش‌بینی تحمل‌ابهام                                | سهیلا حسینی و همکاران (۲۶)                  | ۱۳۹۲ | ابعاد شخصیتی برونگرایی و توافق با تحمل‌ابهام دانشجویان رابطه مثبت و روان‌رنجوری رابطه منفی دارد. تحلیل رگرسیون نشان داده- است به ترتیب بعد روان‌رنجوری، توافق و برونگرایی بیشترین سهم را در تبیین واریانس نمرات تحمل-ابهام دانشجویان دارند. |
| ۸    | ارائه الگوی مفهومی نقش‌آفرینی توکل در تحمل‌ابهام کارآفرینان مسلمان            | حسن عابدی و جعفری و همکاران (۲۷)            | ۱۳۹۱ | ارائه مدل نقش‌آفرینی توکل در تحمل‌ابهام کارآفرینان مسلمان   |
| ۹    | بررسی نقش ۵ عامل بزرگ شخصیت در تحمل‌ابهام دانشجویان رشته‌های تحصیلی مختلف     | فریده سادات حسینی و سید بهمن دشتی نژاد (۲۸) | ۱۳۹۱ | تحمل‌ابهام سازه‌ای چندگانه است و تحت تاثیر صفات شخصیتی و رشته تحصیلی قرار می‌گیرد.  |

(منبع: مطالعات نگارندگان)



## روش پژوهش

این پژوهش که از نظر هدف، توسعه‌ای است، با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (۲۹). روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب مضامین، ماتریس مضامین، شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ آن را توسعه داده است، مضامین بر اساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند. (۳۰) مراحل پژوهش تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: طراحی پژوهش تحلیل مضمون

این گام شامل انتخاب موضوع پژوهش، بیان مسأله، بیان اهداف و سوالات پژوهش، انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه آماری می‌باشد. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران و ارائه الگوی جامعی از این مولفه‌ها و نیز ارائه راهکارهای توسعه و ارتقای این شایستگی بر اساس عوامل شناسایی شده، صورت گرفته و در صدد پاسخ به سوالات زیر می‌باشد:

۱- عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران کدام است؟

۲- الگوی عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟

جامعه آماری این پژوهش نیز عبارتند از خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی وزارت نفت که تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام را دارند. تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نوزده نفر بوده که به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. خبرگان دانشگاهی از میان اساتید هیات علمی رشته مدیریت که دارای مرتبه علمی حداقل استادیار و نیز دارای سابقه همکاری در پروژه‌های وزارت نفت بودند، انتخاب شدند. خبرگان اجرایی نیز از میان رهبران وزارت نفت که دارای تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، حداقل ۱۵ سال سابقه کار و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در صنعت نفت بودند، انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۴ آورده شده است.

<sup>۱</sup>Attride Stirling

<sup>۲</sup>Braun & Clarke

شناسایی عوامل فردی موثر... ، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان ، غلامعلی طبرسا۳۱.

جدول شماره (۴) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| ویژگی‌های جمعیت-شناختی | گروه‌ها       | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------------------|---------------|---------|--------------|
| جنسیت                  | زن            | ۲       | ۱۰,۵۳٪       |
|                        | مرد           | ۱۷      | ۸۹,۴۷٪       |
| تحصیلات                | کارشناسی ارشد | ۶       | ۳۱,۵۸٪       |
|                        | دانشجوی دکترا | ۱       | ۵,۲۶٪        |
|                        | دکترا         | ۱۲      | ۶۳,۱۶٪       |
| سابقه‌کاری             | ۵-۱۴ سال      | ۱       | ۵,۲۶٪        |
|                        | ۱۵-۲۰ سال     | ۱۰      | ۵۲,۶۳٪       |
|                        | ۲۱-۲۵ سال     | ۴       | ۲۱,۰۶٪       |
|                        | ۲۶-۳۰ سال     | ۱       | ۵,۲۶٪        |
|                        | بالای ۳۰ سال  | ۳       | ۱۵,۷۹٪       |

گام دوم : گردآوری داده ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با نوزده نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی وزارت نفت گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع-نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود نداشته باشد.

گام سوم : تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشتهایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است، به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص می‌دهد. بعد از شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع و سپس شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه، هیچ نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تاکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً

به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه، آن را تفسیر می‌نماید. (۳۱) در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به طور مفصل پرداخته شده است.

گام چهارم: ارائه نتایج، تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش (۳۰)

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده‌است، محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰,۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر بکارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرآیند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تایید ایشان رسید.

### یافته‌های پژوهش

سوال اول پژوهش: عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران کدام است؟

در فرآیند تحلیل مضمون، ابتدا مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده‌بود، تکمیل گردید. در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر متون، ابتدا برای هر مصاحبه، ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی، به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش تعداد ۷۵ مضمون پایه استخراج شد. پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازماندهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه، مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند. در این مرحله تعداد ۷۵ مضمون پایه در قالب ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط، شش مضمون فراگیر شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌ها، انگیزه‌ها و نیازها، ادراکات و عواطف استخراج شد که در قالب جدول شماره ۵ ارائه شده‌اند.

شناسایی عوامل فردی موثر... ، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان ، غلامعلی طبرسا۳۳.

جدول شماره (۵) مضامین مرتبط با عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران

| مضمون فراگیر           | مضمون سازمان دهنده                 | مضمون پایه                         | فراوانی           |   |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------|---|
| ویژگی های جمعیت شناختی | عمومی                              | سن                                 | ۱۶                |   |
|                        |                                    | جنسیت                              | ۸                 |   |
|                        |                                    | تحصیلات                            | ۱۳                |   |
|                        | شغلی                               | سابقه کاری                         | ۱۳                |   |
|                        |                                    | سطح مدیریتی                        | ۲                 |   |
|                        |                                    | داشتن شبکه اجتماعی گسترده          | ۴                 |   |
| ویژگی های شخصیتی       | برونگرایی                          | ابراز وجود                         | ۱۰                |   |
|                        |                                    | خوش برخورد بودن                    | ۴                 |   |
|                        |                                    | مسئولیت پذیری                      | استقامت و پایداری | ۶ |
|                        | پایبندی به اخلاق فردی و حرفه ای    |                                    | ۳                 |   |
|                        | قاطعیت در تصمیم گیری و اجرای تصمیم |                                    | ۳                 |   |
|                        | پافشاری و سماجت در پیگیری اهداف    |                                    | ۳                 |   |
|                        | سازگاری                            | همکاری و تعامل موثر                | ۹                 |   |
|                        |                                    | خوش بینی                           | ۴                 |   |
|                        | گشودگی نسبت به تجربه               | ذهن آگاهی                          | ۶                 |   |
|                        |                                    | شنونده خوب بودن                    | ۳                 |   |
|                        |                                    | وسعت دید                           | ۴                 |   |
|                        | ثبات عاطفی                         | محکم بودن                          | ۶                 |   |
|                        |                                    | مدیریت هیجانات                     | ۴                 |   |
|                        | شهودی بودن                         | کلی نگری                           | ۸                 |   |
|                        |                                    | قدرت پیش بینی                      | ۴                 |   |
|                        |                                    | نگرش خلاقانه به مسائل              | ۴                 |   |
|                        |                                    | فرمول سازی ایده ها                 | ۳                 |   |
|                        | مرکز کنترل                         | تحول گرایی                         | ۳                 |   |
|                        |                                    | خودکنترلی                          | ۳                 |   |
|                        | مخاطره پذیری                       | قابل پیش بینی و کنترل دانستن محیط  | ۷                 |   |
|                        |                                    | چالشی بودن                         | ۳                 |   |
|                        |                                    | بلندپروازی                         | ۳                 |   |
|                        |                                    | استقبال از انجام کارهای جدید و سخت | ۴                 |   |
|                        |                                    |                                    | خویشتنداری        | ۴ |

|                    |   |  |    |
|--------------------|---|--|----|
|                    | صبر   | سعه صدر در رفتار                             | ۱۴ |
| شایستگی‌ها         | دانش  | شناخت محیط                                   | ۶  |
|                    |   | شناخت صنعت                                   | ۴  |
|                    |   | شناخت سازمان                                 | ۴  |
|                    |   | شناخت شغل                                    | ۳  |
|                    |   | اطلاعات جانبی                                | ۴  |
|                    |   | دانش تخصصی                                   | ۵  |
|                    | مهارت                                       | مهارت‌های متناسب با محیط ابهام و عدم اطمینان | ۴  |
|                    |   | مهارت‌های مدیریتی                            | ۶  |
|                    |   | مهارت تصمیم‌گیری                             | ۵  |
|                    |   | مهارت مساله‌یابی و حل مساله                  | ۴  |
|                    |   | مهارت کار تیمی                               | ۴  |
|                    |   | تفکر تحلیلی                                  | ۴  |
|                    |   | خلاقیت و نوآوری                              | ۷  |
|                    |   | انتقادپذیری                                  | ۴  |
|                    |   | انعطاف‌پذیری                                 | ۶  |
|                    |   | قدرت تشخیص                                   | ۳  |
|                    |   | عملگرایی                                     | ۳  |
|                    | توانایی                                     | هوش منطقی                                    | ۹  |
|                    |   | هوش هیجانی                                   | ۸  |
|                    |   | هوش اجتماعی                                  | ۴  |
| تجربه              | تجربه مستقیم و غیر مستقیم رویارویی با ابهام | ۱۱   |    |
|                    | بلوغ مدیریتی                                | ۴  |    |
|                    | کیفیت تجربه کاری                            | ۳  |    |
| انگیزه‌ها و نیازها | احترام                                      | اعتماد به نفس                                | ۴  |
|                    |   | عزت‌نفس                                      | ۴  |
|                    | خودشکوفایی                                  | تمایل به توسعه فردی                          | ۴  |
|                    |   | تمایل به یادگیری                             | ۴  |
| ادراکات            | نگرش نسبت به ابهام                          | پذیرش ابهام                                  | ۱۴ |
|                    |   | نگاه به ابهام به عنوان فرصت                  | ۸  |
|                    |   | راحتی با ابهام                               | ۷  |
|                    |   | ایمان و اطمینان                              | ۴  |
|                    |   | رضایت‌شغلی                                   | ۸  |

شناسایی عوامل فردی موثر... ، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان ، غلامعلی طبرسای۳۵.

|             |                     |                                    |       |
|-------------|---------------------|------------------------------------|-------|
|             | نگرش نسبت به شغل    | عجین شدن با شغل                    | ۴     |
|             |                     | تعهدسازمانی                        | ۱۱    |
|             | نگرش نسبت به سازمان | اشتیاق سازمانی                     | ۳     |
|             |                     | داشتن معنا و هدف متعالی برای زندگی | ۳     |
|             | نگرش نسبت به زندگی  | لزوم تلاش برای اصلاح اجتماعی       | ۴     |
|             |                     | عواطف                              | آرامش |
| شجاعت       | ۹                   |                                    |       |
| کنجکاوی     | ۴                   |                                    |       |
| امیدواری    | ۶                   |                                    |       |
| کشش و جاذبه | ۷                   |                                    |       |
| رضایتمندی   | ۴                   |                                    |       |
| عواطف کلی   | شادی                | ۴                                  |       |

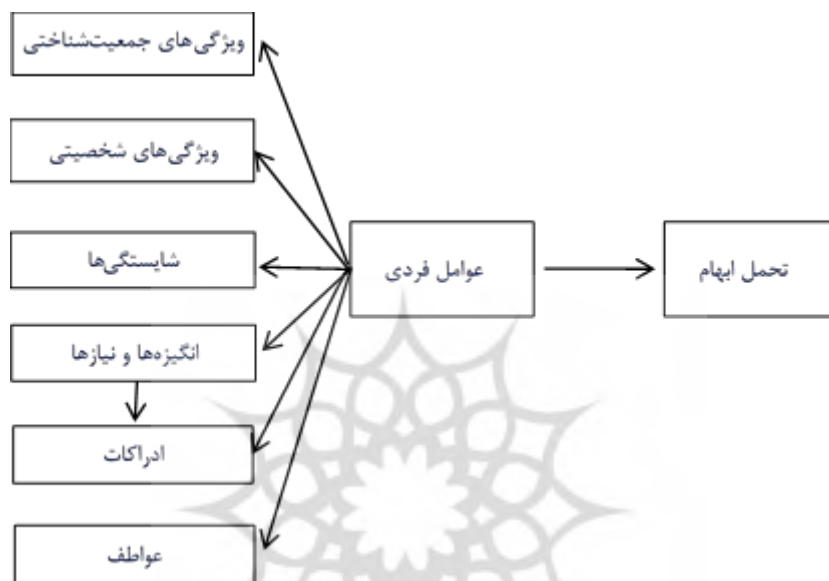
(منبع: مطالعات نگارندگان)

براساس تحلیل‌های انجام شده، شبکه مضامین مولفه‌های فردی موثر بر توسعه تحمل‌ابهام رهبران در شکل شماره ۱ نشان داده شده‌است.



شکل شماره (۱) شبکه مضامین عوامل فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران (منبع: مطالعات نگارندگان)

سوال دوم پژوهش: الگوی عوامل فردی موثر بر توسعه تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟ بر اساس تحلیل مولفه‌های فردی موثر بر توسعه تحمل ابهام رهبران که در جدول شماره ۵ ارائه شد و با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی استخراج شده برای مولفه‌های فردی موثر بر توسعه تحمل ابهام رهبران به شکل زیر می‌باشد:



شکل شماره ۲) الگوی مفهومی عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران (منبع: تحلیل نگارندگان)

همان‌طور که الگوی بالا نشان می‌دهد عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران را می‌توان در شش مضمون فراگیر و ۲۳ مضمون سازمان دهنده دسته بندی کرد. بدین صورت که ویژگی‌های جمعیت-شناختی (عمومی و شغلی)، ویژگی‌های شخصیتی (برونگرایی، مسئولیت‌پذیری، سازگاری، گشودگی نسبت به تجربه، ثبات عاطفی، شهودی بودن، مرکز کنترل، مخاطره‌پذیری و صبر)، شایستگی‌ها<sup>۱</sup>، آدانش، مهارت، توانایی، تجربه، انگیزه‌ها و نیازها<sup>۲</sup> (احترام و خودشکوفایی)، ادراکات<sup>۳</sup> (ادراکات نسبت به ابهام، نسبت به شغل، نسبت به سازمان و نسبت به زندگی) و عواطف<sup>۴</sup> (عواطف در مواجهه با ابهام و عواطف کلی) به عنوان مولفه‌های فردی اصلی موثر بر تحمل ابهام رهبران در مرکز الگو قرار گرفته‌اند. چگونگی تعامل مولفه‌ها در الگو نیز نشان داده شده است. بر اساس الگو، ادراکات تحت‌تاثیر انگیزه‌ها قرار می‌گیرند.

<sup>۱</sup> Demographic characteristics

<sup>۲</sup> Personality traits

<sup>۳</sup> Competencies

<sup>۴</sup> Motivations & Needs

<sup>۵</sup> Perceptions

<sup>۶</sup> Emotions

به طور کلی همه عوامل فردی در تعامل با یکدیگر بر میزان تحمل ابهام رهبران و توسعه آن موثرند. در ادامه به بررسی هریک از مضامین فراگیر و مضامین سازمان دهنده مرتبط با آن پرداخته شده است.

#### ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

یکی از عوامل فردی تعیین کننده سطح تحمل ابهام و موثر در توسعه این شایستگی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است. مضامین سازمان دهنده‌ای که در این پژوهش برای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شناسایی شدند عبارتند از شرایط عمومی (شامل سن، جنسیت و تحصیلات) و شرایط شغلی (سابقه کاری و سطح مدیریتی)

خبرگان در میان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، بیشتر بر سن و سابقه کاری تاکید داشتند. به طور معمول سن، سابقه کاری و تجربه با یکدیگر همراه هستند به عبارتی فرض اولیه آن است که با افزایش سن و سابقه کاری، تجربه افزایش می‌یابد اما شواهدی نیز وجود دارد که افرادی با سن و سابقه کاری نه چندان زیاد، تجارب مفید و ارزشمندی در مواجهه با ابهام در موقعیت‌های کاری خود به دست آورده‌اند. در مجموع، پژوهش‌ها حاکی از آن است که بین متغیر سن و تحمل ابهام رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. (۵) و رابطه این دو غیر قابل انکار می‌باشد. (۳۲)، همچنین با افزایش سطح تحصیلات، تحمل ابهام افراد افزایش می‌یابد. (۵) نوع تحصیلات و یا رشته تحصیلی نیز در میزان تحمل ابهام افراد نقش دارد. (۲۸) انتظار می‌رود به احتمال زیاد افرادی که در رشته‌های فنی تحصیل نموده باشند، جزءنگر و دارای سطح تحمل ابهام پایین‌تر و افرادی که در رشته‌های علوم انسانی تحصیل نموده باشند کلان‌نگر و لذا تحمل ابهام بالاتری داشته باشند. اما یافته‌های پژوهشی در مورد جنسیت، متفاوت و گاه متضاد است. در برخی پژوهش‌ها تحمل ابهام زنان و مردان مشابه (۵) و در مواردی نیز یکی از این دو گروه، بالاتر بوده‌اند. (۳۲) برخی صاحب‌نظران به نقش تناسب ماهیت کار و جنسیت در میزان تحمل ابهام رهبر اعتقاد دارند. به عبارتی شاید در برخی حوزه‌های مدیریتی بسته به نوع کار، جنسیت تأثیری در میزان تحمل ابهام نداشته باشد و برعکس در برخی حوزه‌ها موثر باشد.

نکته مهم در خصوص سابقه کاری آن است که حتی داشتن سابقه کاری در سازمان‌های مختلف هم می‌تواند برای تحمل ابهام مفید باشد چرا که تجربیات متنوعی در اختیار فرد قرار می‌دهد که خود ذخیره ارزشمندی برای شرایط ابهام محسوب می‌شود. همچنین سطوح مختلف مدیریتی نیز از نظر نیاز به تحمل ابهام و برخورداری از شایستگی تحمل ابهام یکسان نیستند و معمولاً مدیران سطوح بالاتر نیاز بیشتری به تحمل ابهام دارند و در راستای آن آموزش بیشتری دیده و تحمل ابهام بالاتری دارند.



## ۲- ویژگی‌های شخصیتی :

تعیین صفات شخصیتی و مهارت‌های پیش‌بینی‌کننده رهبری موفق، دارای سابقه‌ای طولانی در تئوری-های رهبری است. (۳۳) در این پژوهش نیز صفاتی نظیر برونگرایی<sup>۱</sup>، مسئولیت‌پذیری<sup>۲</sup>، سازگاری<sup>۳</sup>، گشودگی نسبت به تجربه<sup>۴</sup>، ثبات عاطفی<sup>۵</sup>، مرکز کنترل<sup>۶</sup>، مخاطره‌پذیری، شهودی بودن و صبر در سطح تحمل ابهام رهبران و توسعه آن موثر شناخته شدند.

از نظر افراد گشوده، اطلاعات پیچیده، کمتر تهدیدکننده می‌باشند (۳۴) و لذا افراد با این صفت شخصیتی بهتر و راحت‌تر با ابهام روبرو می‌شوند. همچنین کارکنانی که از وجدان کاری بالایی برخوردارند، در کار خود تلاش بیشتری نموده و برای سازمان خود ارزش زیادی قائلند و تحمل آنها در برابر مشکلات و موقعیت‌های مبهم بیشتر است. (۳۵) نتایج پژوهشی نشان می‌دهد، با افزایش و شدت عدم ثبات احساسی در افراد، قدرت تحمل ابهام آنها کاهش می‌یابد. (۲۶) به طور کلی بر اساس مطالعات صورت‌گرفته، تحمل ابهام با ابعاد برونگرایی، توافق، وجدان، گشودگی نسبت به تجربه رابطه مثبت و با عدم ثبات احساسی رابطه منفی دارد. (۵) مرکز کنترل درونی نیز منجر به افزایش تحمل ابهام افراد می‌شود. (۲۴) همچنین افراد ریسک‌پذیر، شهودی<sup>۷</sup> و صبور نیز بهتر می‌توانند شرایط ابهام را تحمل نمایند. بر همین اساس با تقویت ویژگی‌های شخصیتی موثر، می‌توان به توسعه شایستگی تحمل ابهام در رهبران امیدوار بود.

## ۳- شایستگی‌ها :

منظور از شایستگی‌ها، دانش، مهارت، توانایی و تجربه است که خود موارد متعددی نظیر دانش تخصصی، شناخت شغل، سازمان و محیط، مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی)، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مساله‌یابی و حل مساله، مهارت کار تیمی، مهارت‌های متناسب با محیط ابهام و عدم اطمینان نظیر سناریونویسی، قدرت تشخیص، توانایی‌های شناختی نظیر هوش عمومی، هوش هیجانی، تجربیات مفید و ... را در بر می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد بین بهره هوشی افراد (هوش منطقی) و سطح تحمل ابهام افراد رابطه معنادار وجود دارد به گونه‌ای که مشخص شده‌است بهره هوشی افراد دارای سطح تحمل ابهام بالاتر، بیشتر از افراد دارای سطح تحمل ابهام کمتر است. (۱۵) همچنین افرادی که تحمل ابهام بالاتری دارند، تمایل دارند هوش هیجانی بیشتری از خود نشان دهند. (۵)

<sup>۱</sup> Extraversion

<sup>۲</sup> Conscientiousness

<sup>۳</sup> Agreeableness

<sup>۴</sup> Openness to experience

<sup>۵</sup> Emotional stability

<sup>۶</sup> Locus of control

<sup>۷</sup> Intuitive

شناسایی عوامل فردی موثر...، وجیهه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان، غلامعلی طبرسا ۳۹.

یافته‌های پژوهشی همچنین از تاثیر مثبت آموزش برخی مهارت‌ها بر تحمل ابهام حکایت دارد. بدیهی است رهبران به پشتوانه دانش، توانایی، مهارت و تجربیات مفید اعم از تجربیات مستقیم و غیر مستقیم، در شرایط ابهام کمتر دچار استرس و نگرانی شده و با آرامش، شجاعت و امیدواری به موقعیت مبهم نزدیک شده و با بهره‌گیری از همه ظرفیت‌های فردی و سازمانی، در راستای عملکرد موثر اقدام می‌نمایند.

۴- انگیزه‌ها و نیازها :

انگیزه‌ها، چراهای رفتار بوده و جهت کلی رفتار افراد را تعیین می‌نمایند (۳۶) صاحب‌نظران معتقدند انگیزه‌ها به عنوان یکی از عوامل فردی بر تحمل ابهام افراد اثرگذارند. (۱) مضامین سازمان‌دهنده‌ای که در این پژوهش برای انگیزه‌ها و نیازها شناسایی شدند عبارتند از : احترام و خودشکوفایی

افرادی که دارای نیاز خود شکوفایی هستند، تمایل دارند به بهترین آنچه که می‌توانند تبدیل شوند و برای شکوفا ساختن همه استعدادهای پنهان خود تلاش می‌نمایند. تمایل برای توسعه فردی و تمایل و تلاش برای یادگیری از مصادیق نیاز به خودشکوفایی محسوب می‌شود. همچنین افراد دارای نیاز به احترام، به تعلق ظاهری در یک گروه بسنده نمی‌کنند و خواهان احترام هم از طرف خود و هم از طرف دیگران می‌باشند. اعتماد به نفس و عزت نفس از ابعاد درونی احترام هستند که بر میزان تحمل ابهام افراد موثرند و با افزایش آنها می‌توان شایستگی تحمل ابهام افراد را توسعه داد. به طور کلی افراد به پشتوانه برخورداری از اطلاعات و توانمندی، در رویارویی با ابهام دارای اعتماد به نفس بوده و تحمل بیشتری از خود نشان می‌دهند.

۵- ادراکات :

صاحب‌نظران معتقدند نگرش افراد، بر نوع رفتار آنها موثر است و برای ایجاد رفتار مطلوب باید نگرش افراد را در جهت درست تغییر داد. به عبارتی دقیق تر مهندسی نگرش، زیربنای مهندسی رفتار است. (۳۷) بنابراین بعد رفتاری تحمل ابهام نیز بر اساس نگرش و ادراکات افراد و یا همان بعد شناختی شکل می‌گیرد در واقع نوع نگرش افراد به ابهام، بر ادراک آنها از ابهام و رفتار آنها در موقعیت مبهم موثر است و با ایجاد نگرش درست در رهبران می‌توان شایستگی تحمل ابهام آنان را توسعه داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ادراکاتی نظیر پذیرش ابهام، نگاه به ابهام به عنوان فرصت، راحتی با ابهام، ایمان و اطمینان (در برابر شک و تردید)، نگرش مثبت به شغل، باور به ارزش‌های سازمان و داشتن معنا و مفهوم متعالی برای زندگی بر افزایش سطح تحمل ابهام رهبران موثرند. نتایج پژوهش‌ها نیز تاثیر نگرش رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر سطح تحمل ابهام مدیران را تایید نموده‌اند. (۱۶)

## ۶- عواطف :

همان‌طور که می‌دانید ادراکات فرد بر عواطف و احساسات او درباره یک موضوع تاثیر می‌گذارد. بدین ترتیب ادراک مثبت از ابهام، محیط مبهم، شغل و سازمان منجر به بروز عواطف و احساسات مثبت و این عواطف مثبت نیز منجر به بروز رفتارهای تحمل‌ابهام در فرد می‌شود.

مضامین پایه شناسایی شده برای عواطف شامل آرامش، شجاعت، کنجکاوی، امیدواری و کشش و جاذبه نسبت به ابهام می‌باشد. افراد دارای سطح تحمل ابهام بالا، در موقعیت ابهام احساس راحتی دارند و بر عکس افراد دارای سطح تحمل ابهام پایین احساس اضطراب و ناراحتی دارند و از ابهام بیزارند. (۵) (۱۹) به طور کلی افراد دارای سطح تحمل ابهام بالا، در هنگام رویارویی با ابهام، ضمن احساس آرامش و شجاعت، نسبت به موقعیت‌های مبهم کنجکاو، امیدوار و علاقمندند. در مقابل افراد دارای تحمل ابهام پایین، با نگرانی، ترس، بی‌علاقگی، بیزاری و ناامیدی با ابهام روبرو می‌شوند. (۱) همچنین احساساتی نظیر شادی در افزایش تحمل ابهام مدیران نقش دارد. (۱۶)

به طور کلی می‌توان گفت بر اساس ادبیات موضوع و یافته‌های این پژوهش، تحمل ابهام و توسعه آن تحت تاثیر عوامل فردی متعددی قرار دارد که به طور مفصل به آن‌ها اشاره شد.

**بحث و نتیجه‌گیری**

از آنجا که صنعت نفت، موتور محرک و پیشران اقتصاد و توسعه کشور می‌باشد و هرگونه تصمیم و اقدام رهبران وزارت نفت علاوه بر پیامدهای سازمانی، پیامدهای ملی و بین‌المللی به همراه داشته و سرنوشت افراد جامعه و نیز آیندگان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، لذا شناسایی عوامل موثر بر توسعه شایستگی تحمل ابهام رهبران وزارت نفت به عنوان یکی از شایستگی‌های استراتژیک در محیط پیچیده و متغیر امروز، امری ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس، در این پژوهش سعی شد تا با بررسی عمیق‌تر مطالعات صورت گرفته در حوزه تحمل ابهام و رهبری از منابع معتبر داخلی و بین‌المللی و نیز مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعت، عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران شناسایی گردند تا مبنایی برای توسعه این شایستگی رهبری قرار گیرند.

در این پژوهش با استفاده از فرآیند کدگذاری، تعداد ۷۵ مضمون پایه استخراج شد. این مضامین پایه، در قالب ۶ مضمون فراگیر و ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. مضامین فراگیر شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌ها، انگیزه‌ها و نیازها، ادراکات و عواطف می‌باشند که در تعامل با یکدیگر بر سطح تحمل ابهام رهبران و توسعه آن موثرند که در بخش یافته‌ها به تفصیل بررسی شدند. در گام بعد، بر اساس مولفه‌های شناسایی شده، الگوی عوامل فردی موثر بر تحمل ابهام رهبران طراحی گردید و عوامل و تعاملات میان آنها نشان داده شد.

شناسایی عوامل فردی موثر...، وجهیه سعادت، بهروز قلیچ لی، علی رضائیان، غلامعلی طبرسا۱۴۱.

بررسی ادبیات موضوع مشخص می‌کند، هر یک از مطالعات پیشین تنها به بررسی ارتباط بین برخی مضامین پایه شناسایی شده در این پژوهش با تحمل‌ابهام در گروه‌های مختلف افراد و نه لزوماً رهبران به صورت مجزا پرداخته‌اند. اما پژوهشی که به صورت جامع همه مولفه‌های فردی موثر بر تحمل‌ابهام رهبران و توسعه آن را شناسایی و در قالب یک الگوی جامع ارائه داده باشد، صورت نگرفته بود. به طور خاص این خلا پژوهشی در صنعت نفت نیز کاملاً مشهود بود. بر همین اساس پژوهش حاضر طراحی و اجرا گردید.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که در گام نخست، اهمیت و ضرورت پرداختن به توسعه این شایستگی رهبری برای سازمان و رهبران آن تبیین شود چرا که در صورت عدم توجه به شایستگی تحمل‌ابهام در شرایط آشوبناک کنونی، امکان تحمیل هزینه‌های سنگین به صنعت نفت و در نهایت کشور متصور است. این در حالی است که سطح مناسب تحمل‌ابهام رهبران، علاوه بر پیامدهای فردی نظیر سلامت روانی (۳۸)، فرسودگی کمتر، انعطاف پذیری بیشتر و کیفیت زندگی بالاتر (۳۹)، منافع بسیاری نیز برای سازمان به همراه خواهد داشت.

در گام بعدی ضروری است بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر به مولفه‌های شناسایی شده در انتخاب، انتصاب و برنامه‌های توانمندسازی و توسعه رهبران توجه ویژه معطوف گردد. به عبارتی دیگر در انتخاب و انتصاب رهبران در سطوح مختلف باید به برخورداری آنان از ویژگی‌های فردی مناسب نظیر سن، تحصیلات، تجربه و سابقه کاری، تناسب ماهیت کار و جنسیت، دانش، مهارت و ... دقت نمود. همچنین برای توسعه و ارتقای سطح شایستگی تحمل‌ابهام رهبران فعلی تلاش کرد. البته هیچ فرمول جهان‌شمولی برای کمک به افراد برای راحت شدن با ابهام وجود ندارد. اما آگاهی و برخی کشفیات می‌تواند به ارتقای تحمل‌ابهام در سطح فردی کمک کند. (۶) بر همین اساس آموزش رهبران و ارائه دانش و آگاهی به آنان در خصوص ابهام، نگرش صحیح نسبت به آن، ماهیت شایستگی تحمل‌ابهام، عوامل موثر و چگونگی توسعه آن، امری مفید به شمار می‌رود. همچنین اقدام جدی نسبت به آموزش و توانمندسازی رهبران در حوزه دانش، توانایی و مهارت‌های موثر بر تحمل‌ابهام توصیه می‌گردد. از طرفی دیگر ضروری است تا رهبران عالی با ایجاد شرایط مناسب در شغل و سازمان، نظیر تفویض اختیار، حمایت سازمانی، بهبود کیفیت زندگی سازمانی افزایش ارتباطات موثر در سازمان، افزایش یادگیری سازمانی و ... زمینه توسعه و بروز هر چه بیشتر تجربیات، نگرش‌ها و عواطف مثبت و در نهایت شایستگی تحمل‌ابهام را فراهم آورند. همچنین خود رهبران نیز می‌توانند با پرورش عادات موثر رفتاری و تلاش برای توسعه فردی در مسیر توسعه شایستگی تحمل‌ابهام خود بر اساس مولفه‌های شناسایی شده در این پژوهش گام بردارند.

با توجه به آنچه ذکر شد می‌توان نتیجه گرفت، انتخاب رهبران دارای شایستگی تحمل‌ابهام و نیز توسعه این شایستگی در میان رهبران، از طریق مولفه‌هایی که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفتند،

می‌تواند زمینه عملکرد اثربخش رهبران در محیط ناپایدار و پیچیده را فراهم و از این رهگذر پیامدهای مثبت فردی، سازمانی و ملی را به ارمغان آورد.

## منابع

1. Hillen M A ,Gutheil C M, Strout T D, Smets E M A, Han P K J. Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for Healthcare. *Social Science & Medicine*. 2017; 180: 62-75.
۲. Marandi Z and Moradi M. Students' ambiguity tolerance level: A comparative study among accounting students and management. *Management in The Islamic University*,2016; ۱۱,( 5)No. ۱: ۷۱-۸۲.
۳. Yurtsever G. Tolerance of Ambiguity, Information, and Negotiation. *Psychological Reports*. 2001; 89 :57-64.
4. Treglown L, Rae I.M, Furnham A.What Drives Ambition? Personality, Self-Perceived Leadership Potential, and the "Desire to Be Your Own Boss", *Psychology*,2020; 11: 624-63.
۵. Fewster K ,O'Connor P .Embracing Ambiguity in the Workplace. *Change 2020& QUT Business School*.۲۰۱۷;۱-۱۵
6. Arlitsch K, Tolerating Ambiguity: Leadership Lessons from Off-Road Motorcycling. *Journal of Library Administration*.2016; 56(1).
7. Furnham A, Marks J. Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature" *Psychology*. 2013; 9: 717-728.
8. Titt R. Investigating the attitude towards ambiguity: Inter individual differences in automatic activations of evaluations of ambiguity, *Dissertation*. advisor: René Ziegler 2021
9. Frenkel–Brunswik E. Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable *Journal of Personality*.1949; 18 (1): 108-143.
10. Budner S N. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*.1962; 30(1): 29-50.
11. McLain D L. The MSTAT-1: A new measure of an individual s tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*. 1993; 53: 183–189.
12. Furnham A & Ribchester T. Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology*, 1995;14(3):179-199.
13. Teoh H Y & Foo S L. Moderating effects of tolerance for ambiguity and risk-taking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. 1997; 12: 67–81.
14. Antoncic B. The entrepreneur's general personality traits and technological development. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*,2009; 41: 236-241.
15. Stoycheva K. Tolerance for ambiguity, creativity, and personality. *Bulgarian Journal of Psychology*. 2010; No 1-4: 178-188.
16. Katsaros K & Nicolaidis C S. Personal traits, emotions and attitudes in the workplace: their effect on managers, tolerance of ambiguity. *Psychologist- Manger Journal*.2012; 15: 37-55.
17. Chaturvedula S, Raghuraman S, Murthy R. Impact of Tolerance of Ambiguity on Job Performance, Creativity and Decision-making Styles: A study on Indian Software

professionals. *International Journal for innovative research in multidisciplinary field*.2017; 3(3).

18. Spinelli C, Ibrahim M and Khoury B. Cultivating ambiguity tolerance through mindfulness: An induction randomized controlled trial. *Current Psychology*.2022; <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02597-4>.

19. Grenier S, Barrette A M, Ladouceur R. Intolerance of University and Intolerance of Ambiguity: Similarities and differences. *Personality and Individual Differences*.2005; 39:593-600.

20. Omar Kh M. Ambiguity: A Critical Factor that affect Leadership. *Human Resource Management Research*.2016; 6(3):۷۳-۸۱.

21. Lane M S, Klenke K. The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading Under Uncertainty.2004; 10.3 :69-81.

۲۲. Norton M, Zoghi B. B Exploring the Role of Ambiguity Tolerance in an Engineering professional's identity as a leader, *Asse annual conference*, 2021; 26-29 July.

23. Hayley K J and Smillie L D. To fear or fly to the unknown: Tolerance for ambiguity and Big Five personality traits. *Journal of Research in personality*. 2019; 79: 67-78.

24. Katsaros, K, Tsirikas. A.N, Bani.S, Christos S. Nicolaidis.C.S. (2014),” Towards a Tolerance of Ambiguity Model in Greek Tourism Industry”. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, ISSN 2328-2169 March 2014, Vol. 2(۳): 106-113.

25. Haji Rajabi E. The relationship between emotional intelligence and tolerance of ambiguity in students. Dissertation for Master Degree. Supervisor: Ali Mohammad Mousavi. Imam Khomeini international university. Faculty of Social Sciences. Department of Psychology. 2014.

26. Hosseini S, Keraskiyan Mojembary A and Ferdousi Pour A. The contribution of five major factors of personality in the prediction of ambiguity tolerance. *Thought & Behavior in Clinical Psychology*. 2014; Volume 8. N 30: 17-27.

۲۷. Abedi Jafari H, Hejazi R, Farmad M. Presenting a Conceptual Model of the role of Trust in Ambiguity tolerance of Muslim Entrepreneurs, *Islamic Management*, Spring and Summer 2012; 20(1):123-148.

28. Hosseini F. S, Dashti Nejad S. B. Investigating the role of personality big factors in tolerance of ambiguity in students of different fields of study. *Quarterly Journal of Personality & Individual differences*. 2013; 1(2): 116-131

29. Braun V & Clarke V. using Thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*.2006; 3(2).

30. Khanifar H and Moslemi N. *Fundamentals Qualitative research methods: new and practical approach*. 2016. Tehran: Negahedanesh Publication.

31. Attride-Stirling, J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*,2001; 1(3).

۳۲. Arquero J.L, Mclain D.L. Preliminary Validation of the Spanish Version of the Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale (MSTAT-II)”. *The Spanish Journal of Psychology*.2010; 13 (1): 476-484.

33. Kok J, Heuvel S. *Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. 2019. Switzerland. springer.ISBN 978-3-319-98884-9 (eBook).

34. Jessani Z, Harri P.B. Personality, politics, and denial: Tolerance of ambiguity, political orientation and disbelief in climate change”, *Personality and Individual Differences*, 2018;131:121-123.

35. Mc Kenna S. Organisational Commitment in the Small Entrepreneurial Revisited. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology.2005; 34(1): 57-68.
- 36.Rezaian A. Organizational Behaviour Management.2001. Tehran: Samt Publications. Eighth Edition.
۳۷. Rezaei zadeh M and Hodavand S, Ascension Letter of Managers: Teachings of Management with Emphasis on Ascension of Meerajolsaada and Nahjul Balagha.2019. Tehran: Azargan Publications. First Edition.
38. Hancock J and Mattick k. Tolerance of ambiguity and psychological well being in medical training: A systematic review.Medical Education. 2020; 54(2): 125–137.
۳۹. Maghbouli N, Nakhostin-Ansar A and Shayestefar M. Ambiguity tolerance among medical students and its relationship with personality and participation in the mentoring program: A cross-sectional study. Journal of Annals of Medicine and Surgery.2021; 62,42.

