



## Identifying Situational Factors Affecting Leaders' Tolerance of Ambiguity Using Content Analysis Approach

**Vajiheh Saadat**

PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**Behrooz Ghlichlee\***

Associate Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**Ali Rezaian**

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**Gholamali Tabarsa**

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Received: 19/12/2021

Accepted: 05/09/2022

### Abstract:

Tolerance of ambiguity is one of the important competencies of leaders that plays a significant role in the effectiveness of their decisions in ambiguous conditions. This study aimed at identifying the situational factors affecting the competency of leaders' ambiguity tolerance, developing a comprehensive model of these factors, and also provide solutions to improve this competency based on these factors. The statistical population of this study, which is conducted using qualitative research of thematic analysis, comprised academic and executive experts of the Iranian Ministry of Petroleum who were experienced in decision-making and management in ambiguities. Sampling of this study was done purposefully by snowball method. The data were collected through interviews with 19 experts and analyzed via three-step coding process and thematic network analysis. The reliability of the research was also confirmed via calculation of the kappa coefficient. The findings were given to three academic experts and were approved. The situational factors affecting the leaders' ambiguity tolerance were categorized into two comprehensive themes of internal organizational factors (job characteristics and organizational characteristics) and external organizational factors (industry characteristics, cultural factors, and social factors). The findings of this study showed that internal and external organizational factors affect the leaders' ambiguity tolerance.

**Keywords:** Ambiguity, Tolerance of Ambiguity, Situation, Leadership.

---

Corresponding Author, Email: b\_ghlichlee@sbu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.318856.1309

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران با رویکرد تحلیل مضمون

## وجیهه سعادت

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## بهروز قلیچلی\*

استادیار، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## علی رضائیان

استاد، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## غلامعلی طبرسا

استاد، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۴

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸



**چکیده:** تحمل ابهام یکی از شایستگی‌های مهم رهبران است که در اثربخشی تصمیمات آن‌ها در شرایط ابهام نقش چشمگیری دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر شایستگی تحمل ابهام رهبران، طراحی الگوی جامعی از این عوامل و نیز ارائه راهکارهایی به منظور ارتقای این شایستگی بر مبنای عوامل یادشده صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش که با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد، عبارت‌اند از خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی وزارت نفت که تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام را دارند. نمونه‌گیری این پژوهش، هدفمند و به روش گلوله برفی انجام شد. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان گردآوری و با روش کدگذاری سه مرحله‌ای و تحلیل شبکه مضامین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایایی پژوهش با محاسبه ضریب توافق کاپا تأیید شد و یافته‌ها نیز به تأیید سه نفر از خبرگان دانشگاهی رسید. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران در دو مضمون فراگیر عوامل درون‌سازمانی (ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های سازمان) و عوامل برون‌سازمانی (ویژگی‌های صنعت، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی) دسته‌بندی شدند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد عوامل درون‌سازمانی به همراه عوامل برون‌سازمانی بر میزان تحمل ابهام رهبران مؤثر هستند.

**واژگان کلیدی:** ابهام، تحمل ابهام، وضعیت، رهبری.

\* نویسنده مسئول: b\_ghlichlee@sbu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.318856.1309

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

زندگی هیچ‌گاه از ابهام خالی نیست و ابهام به‌عنوان همراه همیشگی انسان، بسیاری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری او را با چالش مواجه ساخته است، چرا که ابهام، علاوه بر اینکه می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری و پیش‌بینی را در انسان از بین ببرد (Mclain, 2009)، مانع انتخاب نیز است (Hirsh et al., 2012 به نقل از Mclain et al., 2015).

امروزه رشد فزاینده عدم اطمینان<sup>۱</sup> و ابهام<sup>۲</sup>، در عرصه کسب و کار نیز به پدیده‌ای معمول بدل شده و سازمان‌ها را بر آن داشته است تا به‌منظور رویارویی درست با این پدیده، از یک‌سو به دنبال انتخاب و انتصاب رهبرانی باشند که به شایستگی‌های متناسب با این شرایط مجهز باشند و از سوی دیگر این شایستگی‌ها را در رهبران فعلی خود توسعه دهند. بر همین اساس ایجاد و توسعه شایستگی تحمل ابهام در رهبران، به‌عنوان ضرورتی انکارناپذیر مطرح شده است.

تحمل ابهام به‌میزانی که افراد به‌طور طبیعی با موقعیت‌های مبهم راحت هستند، اشاره دارد. در واقع روش تعامل فرد با موقعیت‌های مبهم (روش ادراک، تفسیر، واکنش و تنظیم)، سطح تحمل ابهام او را مشخص می‌کند. فرد دارای سطح تحمل ابهام بالا با موقعیت‌های مبهم راحت است، آن‌ها را مطلوب، چالش‌برانگیز و جالب ادراک می‌کند، در راستای حل مسائل یا موقعیت‌هایی که به نظر پیچیده و یا جدید می‌آیند، تلاش می‌کند (Fewster & O'connor, 2017) و قادر به یادگیری در زمان‌ها و محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی است (Treglown et al., 2020). برعکس فرد دارای سطح تحمل ابهام پایین، موقعیت‌های مبهم را تهدیدکننده ادراک می‌کند، دچار ترس و نگرانی شده و به دنبال حذف یا نادیده گرفتن ابهام است. شواهد حاکی از آن است که وجود سطح مناسب تحمل ابهام از طریق واکنش مثبت نسبت به ابهام، پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد شغلی (Chaturvedula et al., 2017) سلامت روانی (Chaturvedula et al., 2020) و فرسودگی کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر و کیفیت زندگی بالاتر (Maghbouli et al., 2021) را به همراه دارد.

بدیهی است هر چه یک سازمان با عدم اطمینان و ابهام بیشتری روبرو باشد و از طرف دیگر دامنه اثرگذاری عملکرد آن بر سرنوشت جامعه گسترده‌تر باشد، نیاز به برخورداری رهبران آن از سطح مناسب تحمل ابهام نیز بیشتر است. بر همین اساس پرداختن به شایستگی تحمل ابهام و تلاش برای توسعه و ارتقای تحمل ابهام در میان رهبران وزارت نفت، امری مهم و ضروری به نظر می‌رسد، چرا که وزارت نفت از یک‌سو با تأمین نیازهای انرژی و عمده درآمد ارزی کشور، در

1. Uncertainty  
2. Ambiguity

اقتصاد و توسعه ملی نقش چشمگیر و بسزایی ایفا می‌کند (پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت نفت، ۱۴۰۰) و هرگونه تصمیم و اقدام رهبران آن بر سرنوشت جامعه مؤثر است و از سویی دیگر و به دلایل مختلف نظیر تغییر و تحولات سریع منطقه‌ای و بین‌المللی به‌ویژه در کشورهای همسایه، اعمال تحریم‌های سخت‌گیرانه (که تولید، توسعه، پالایش و انتقال و فروش نفت، گاز و فرآورده‌های نفتی و نیز بهره‌مندی مطلوب از منافع ارزی حاصل از فروش و دسترسی به فناوری‌های سطح اول صنعت نفت و گاز را دچار مشکل کرده است)، تلاش رقبا برای تصاحب سهم بازار نفت و گاز ایران، رقابت شدید در میادین مشترک (به‌منظور بهره‌برداری و استخراج نفت و گاز) و نیز محدودیت منابع مالی و دانش روز در انتقال و به‌کارگیری فناوری‌های نوین و همچنین عدم تعهد و پایبندی شرکت‌های خارجی طرف قرارداد، با شرایط ابهام و عدم اطمینان بالا و به دنبال آن با چالش‌های جدی تصمیم‌گیری اثربخش مواجه است. بنابراین به‌منظور رویارویی مؤثر با این میزان ابهام و عدم اطمینان و در راستای تأمین منافع سازمانی و ملی، ضروری است نسبت به توسعه شایستگی تحمل ابهام رهبران وزارت نفت توجهی خاص شود.

شایان ذکر است در کنار ویژگی‌های فردی نظیر شخصیت، انگیزه، نگرش و... برخی عوامل وضعیتی نیز در سطح تحمل ابهام رهبران مؤثر هستند که با مدیریت و جهت‌دهی مناسب این عوامل، می‌توان زمینه ارتقای سطح تحمل ابهام رهبران را فراهم کرد. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد به‌رغم پژوهش‌های بسیار در حوزه تحمل ابهام و بررسی رابطه آن با برخی متغیرها و سازه‌ها، تاکنون پژوهشی که با نگاهی جامع، عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران را شناسایی و در قالب یک الگو ارائه کند، صورت نگرفته است. بر همین اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران، طراحی الگوی جامعی از این عوامل و نیز ارائه راهکارهایی در جهت ارتقای این شایستگی بر اساس عوامل شناسایی‌شده، صورت گرفته و در راستای رسیدن به اهداف پژوهش، به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱. عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران کدام است؟
۲. الگوی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### تحمل ابهام

اولین بار خانم فرنکل برانسویک<sup>۱</sup>، در سال ۱۹۴۸ و تحت تأثیر مطالعه جانیش<sup>۲</sup> (Furnham & Marks, 2013) سازه تحمل ابهام را به عنوان متغیر شخصیتی مطرح و یک سال بعد، از آن به عنوان متغیر ادراکی و عاطفی شخصیت یاد کرد. از نظر وی تحمل ابهام، جنبه‌های مختلفی از عملکرد عاطفی و شناختی، سبک شناختی، نظام‌های باور و نگرش، عملکرد بین فردی، اجتماعی و رفتارهای حل مسئله را به وجود می‌آورد.

از آن پس تاکنون اندیشمندان زیادی با رویکردهایی متفاوت به بررسی مفهوم و ماهیت تحمل ابهام پرداخته‌اند. البته بیشتر این تعاریف بر این نکته تأکید می‌کنند که فرد با تحمل ابهام پایین، معمولاً محرک مبهم را منفی یا به طور خاص منبع بالقوه ناراحتی یا تهدید روانی ادراک می‌کند و فرد دارای تحمل ابهام بالا، ابهام را مثبت ادراک می‌کند یا به طور خاص از آن لذت می‌برد (Titt, 2021: 39). در مجموع می‌توان گفت توافق در مورد تعریف سازه تحمل ابهام پایین است (Lauriola et al., 2015). در ادامه به برخی از تعاریفی که تاکنون از تحمل ابهام ارائه شده است، اشاره می‌شود.

فرنکل برانسویک<sup>۳</sup> (۱۹۴۹) عدم تحمل ابهام را تمایل فرد به توسل به راه‌حل‌های سیاه و سفید و رسیدن به نتیجه‌گیری زودهنگام (اغلب در زمان عدم آگاهی از واقعیت) و نیز تلاش برای تأیید و رد کلی، نامحدود و واضح سایر افراد تعریف کرد. بادنر<sup>۴</sup> (۱۹۶۲) گرایش فرد به اینکه موقعیت‌های مبهم را مطلوب ادراک کند و مک لین<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) طیفی از واکنش‌ها، از انکار تا جذب نسبت به درک محرک‌های ناآشنا، پیچیده، به شکل پویا، نامطمئن (دارای عدم قطعیت دائمی) یا در معرض تفاسیر چندگانه متناقض را تحمل ابهام نامیدند. از نگاه تئو و فو<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) تحمل ابهام، توانایی افراد برای پاسخگویی به موقعیت‌های مبهم به صورت مثبت است. استویچوا<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) نیز معتقد است تحمل ابهام نشانگر ظرفیت و پتانسیل زندگی با ابهام، تحمل ابهام، اقدام با وجود ابهام و درون ابهام است. چاتورودولا<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) تحمل ابهام را توانایی عملکرد مثبت

1. Frenkel-Brunswik
2. Janesch
3. Frenkel-Brunswik
4. Budner
5. McLain
6. Teoh & Foo
7. Stoycheva
8. Chaturvedula

در ابهام تعریف کردند. اسپینلی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نیز تحمل ابهام را نشان دهنده توانایی فرد در مدیریت موقعیت‌های جدید، پیچیده و غیر قابل حل دانسته‌اند.

به‌طور کلی امروزه پژوهشگران، تحمل ابهام را به‌عنوان یک تفاوت فردی در نظر می‌گیرند که واکنش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت افراد در برابر طیفی از ویژگی‌های وضعیتی مرتبط را پیش-بینی (Furnham & Marks, 2013) و رفتار آن‌ها را در موقعیت مبهم یعنی جایی که باید با وجود کمبود شفافیت و یا اطلاعات اقدام کنند، تشریح می‌کند (Stoycheva, 2010). تحمل ابهام همچنین معنابخشی فرد به موقعیت‌های مبهم و پیچیده را شکل می‌دهد (Young et al., 2017).

همان‌طور که مشاهده می‌شود برخی تعاریف بر بعد شناختی و عاطفی و برخی بر بعد رفتاری تحمل ابهام تأکید دارند. بدیهی است تحمل ابهام پدیده و مفهومی چند بعدی است و تحت تأثیر عوامل متعدد فردی و وضعیتی قرار دارد.

### تحمل ابهام و رهبری

به‌منظور تبیین ارتباط بین تحمل ابهام و رهبری ضروری است ابتدا با مفهوم رهبری آشنا شویم. رهبری عبارت است از فرایند نفوذ بر دیگران در جهت درک و موافقت در مورد آنچه لازم است انجام شود. چگونگی انجام آن و نیز فرایند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای تحقق اهداف مشترک (Yuki, 2010) به نقل از (kok & Heuvel, 2019: 44) و هر کجا که دو نفر یا بیشتر دور هم جمع شوند، نیاز به آن ایجاد می‌شود (Omar, 2016). تاکنون نظریه‌های مختلفی درباره رهبری سازمان مطرح شده که از این بین می‌توان به نظریه شایستگی‌های رهبری و مدیریت اشاره کرد (Koenigsfeld et al., 2011).

اسپنسر و اسپنسر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) شایستگی را ویژگی زیرین و مبنایی فرد که باعث عملکرد برتر یا کارایی او در یک شغل یا شرایط می‌شود، می‌دانند. بر همین اساس تحمل ابهام به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مهم رهبری در شرایط پیچیده و مبهم مطرح می‌شود. آنچه در عمل مشاهده می‌شود آن است که در شرایط مذکور و به‌منظور تداوم کسب و کار، طراحی ساختارهای سازمانی به سمت انواع منعطف‌تر، سوق پیدا کرده است. صاحب‌نظران معتقدند به موازات آنکه ساختارهای سازمانی به مرور سیال‌تر و دارای ساختار نامشخص می‌شوند و کمتر به شکل سلسله‌مراتبی مشاهده می‌شوند، به احتمال زیاد تحمل ابهام و عدم اطمینان به‌عنوان کیفیتی که رهبران مؤثر و غیر مؤثر را از هم متمایز می‌کند، مطرح می‌گردد (Arlitsch, 2016) به نقل از Lane &

1. Spinelli

2. Spencer & Spencer

(Klenke, 2004). در واقع تحمل ابهام بر کیفیت و اثربخشی عملکرد رهبران در شرایط ووکا<sup>۱</sup> اثرگذار است. منظور از ووکا وضعیتی از کسب و کار است که در آن فرایند تعیین استراتژی تحت تأثیر تغییرات سریع (ناپایداری)، مسائل غیر قابل پیش‌بینی (عدم اطمینان)، مسائل به هم پیوسته و آشوب در اطراف سازمان (پیچیدگی) و وضعیتی که در آن موارد روشن و مشخص آنقدر نادر است که شجاعت، مسئولیت‌پذیری و تمایل به تصمیم‌گیری مورد نیاز است (ابهام) قرار می‌گیرد (Santoso et al., 2019).

با نگاهی گذرا بر ادبیات می‌توان دریافت که تحمل ابهام، مفهومی شناخته‌شده در رهبری است که البته به کارکنان نیز تسری می‌یابد. چرا که بسیاری از کارکنان تمایل دارند سریع‌تر در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی سازمان درگیر شوند اما ممکن است با ویژگی‌های ابهام در مرحله اولیه برنامه‌ریزی راحت نباشند (Arlitsch, 2016)، از این رو ضرورت توجه به تحمل ابهام چه به منظور بهبود عملکرد رهبران فعلی و چه در راستای توانمندسازی رهبران آینده، بر کسی پوشیده نیست، زیرا امروزه رهبران باید به مناظر ناپایدار، نامعلوم، پیچیده و مبهم بپردازند (Norton & Zoghi, 2021).

### پیشینه پژوهش

مروری بر ادبیات موضوع نشان می‌دهد از ابتدای طرح مفهوم تحمل ابهام تاکنون، پژوهش‌های بسیاری با محورهای بررسی مفهوم و ماهیت این سازه، تفاوت و تشابه آن با سایر مفاهیم نزدیک و مرتبط، چگونگی سنجش و نیز ارتباط آن با سایر متغیرها و سازه‌ها در گروه‌های مختلفی از افراد صورت گرفته است و در مواردی نیز به رابطه برخی عوامل وضعیتی با تحمل ابهام در گروه‌های مختلف افراد و نه لزوماً رهبران به صورت مجزا پرداخته شده است. در ادامه به مواردی از پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر اشاره می‌شود.

فیوستر و اوکانر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «در آغوش گرفتن ابهام در محل کار» با هدف ایجاد سنج‌های برای ارزیابی تحمل ابهام در محل کار، ارتباط سازه تحمل ابهام را با تعدادی از متغیرها و سازه‌ها به روش کمی بررسی کردند و در نهایت علاوه بر طراحی سنج‌های برای ارزیابی تحمل ابهام در محل کار، به تفاوت سطح تحمل ابهام افراد (کارکنان و مدیران) در محل کار به تناسب تفاوت در برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و وضعیتی نظیر سن، تحصیلات، نوع سازمان، نوع شغل، نوع صنعت و... پی بردند. ساجیوگلو و فورستمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود تحت

1. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and ambiguity

2. Fewster & O'connor

3. Sagioglou & Forstmann

عنوان «فعال کردن مفاهیم مذهبی مسیحی، عدم تحمل ابهام و قطعیت قضاوت را افزایش می‌دهد» به بررسی نقش مفاهیم مذهبی در تحمل ابهام پرداختند و نشان دادند فعال کردن مفاهیم مذهبی مسیحی، عدم تحمل ابهام خود گزارش شده و قطعیت قضاوت را به‌عنوان ابزاری برای کاهش ابهام تجربه شده، افزایش می‌دهد. یورتسور<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز در پژوهشی تحت عنوان «باورهای اخلاقی و تحمل ابهام» به وجود رابطه مثبت بین تحمل ابهام با باور نسبی‌گرایی اخلاق و رابطه منفی بین تحمل ابهام با باور ایدئال‌گرایی اخلاق پی برد. همچنین حسن عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی مفهومی نقش‌آفرینی توکل در تحمل ابهام کارآفرینان مسلمان»، به نقش توکل به‌عنوان یکی از باورهای دینی در تحمل ابهام پرداختند. تسیری‌کاس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت دانش، تحمل ابهام و بهره‌وری، مورد مطالعه: بخش دولتی یونان» به این نتیجه رسیدند که بهره‌وری و تحمل ابهام کارکنان تحت تأثیر مدیریت دانش است. هیلن<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «تحمل عدم اطمینان: تحلیل مفهومی، مدل یکپارچه و دلالت‌هایی برای مراقبت‌های بهداشتی» با هدف تحلیل مفهوم و انسجام منطقی سازه تحمل عدم اطمینان و ایجاد مدل مفهومی یکپارچه بر اساس بررسی روایی و تحلیل مفهومی ۱۸ سنجه موجود در این حوزه، به ارائه مدلی مفهومی برای تحمل عدم اطمینان در بخش درمان بر اساس فرا ترکیب به‌منظور مبنایی برای پژوهش در همه رشته‌ها پرداختند و در آن ابهام را به‌عنوان یکی از منابع عدم اطمینان دانستند و بر نقش عوامل وضعیتی، فرهنگی و اجتماعی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر تأکید کردند. هافستد<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز در مطالعات خود در مورد ابعاد فرهنگ ملی، به اجتناب از عدم قطعیت به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ ملی پرداخته است. وی معتقد است، اجتناب از عدم اطمینان به تحمل ابهام یک جامعه می‌پردازد و نشان می‌دهد تا چه میزان اعضای یک جامعه در موقعیت‌های ساختارنیافته (جدید، ناشناخته، شگفت‌آور، متفاوت از حالت معمول) راحت یا ناراحت هستند.

برخی پژوهش‌ها نیز به این مسئله که احتمالاً طبقات مختلف اقتصادی و اجتماعی، سطوح تحمل ابهام متفاوتی از هم دارند، توجه کرده‌اند. برای نمونه باقری و امراللهی فر (۱۳۸۹) در پژوهش خود تحت عنوان «مقایسه ساختار انگیزشی و تحمل ابهام در دانش‌آموزان دختر با وضعیت اقتصادی-اجتماعی بالا و پایین شهر تهران» به این نتیجه رسیدند که نوجوانان از طبقه پایین شهر تهران به دلیل برخورداری از ساختار انگیزشی سازگارانه، کنترل بیشتری بر منابع

1. Yurtsever
2. Tsirikas
3. Hillen
4. Hofstede



استرس‌زا داشته و بنابراین تحمل ابهام بیشتری دارند.

در برخی پژوهش‌ها نیز نشان داده شده است آموزش‌هایی که فرد در دوران زندگی خود می‌گذراند بر میزان تحمل ابهام وی مؤثر است. برای نمونه بنیسی و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر آموزش فلسفه به کودک بر تحمل ابهام و مهارت‌های اجتماعی»، پی بردند که آموزش فلسفه به کودک در تحمل ابهام و مهارت‌های اجتماعی وی مؤثر است. همچنین ویسکرمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی آموزش تفکر انتقادی، بر شادکامی و تحمل ابهام دانشجویان علوم پزشکی» به تأثیر آموزش تفکر انتقادی بر تحمل ابهام پی بردند. تعویقی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «اثر بخشی آموزش گروهی حل مسئله بر افزایش تحمل ابهام در نوجوانان» به تأثیر آموزش گروهی حل مسئله بر تحمل ابهام پی بردند. ثمری و احمدیان (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی آموزش گروهی مهارت مدیریت استرس بر تحمل ابهام نوجوانان دختر بد سرپرست و بی سرپرست» نشان دادند که آموزش گروهی مهارت مدیریت استرس بر تحمل ابهام مؤثر است. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام را به شرح جدول زیر خلاصه کرد:

جدول شماره (۱) عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام (منبع: داده‌های پژوهش)

ردیف	پژوهشگر	عوامل
۱	بنیسی و همکاران (۱۳۹۸) ویسکرمی و همکاران (۱۳۹۷) تعویقی و همکاران (۱۳۹۲) ثمری و احمدیان (۱۳۹۵)	آموزش (آموزش فلسفه، تفکر انتقادی، مهارت حل مسئله و مدیریت استرس)
۲	O'connor (2017) & Fewster	شغل
۳	O'connor (2017) & Fewster (2012) Tsirikas et al	سازمان مدیریت دانش
۴	O'connor (2017) & Fewster	صنعت
۵	Hillen et al (2017) Hofstede (2011) Sagioglou & Forstmann (2013) Yurtsever (2000) عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۱)	عوامل فرهنگی فرهنگ ملی مفاهیم مذهبی باورهای اخلاقی توکل
۶	Hillen et al. (2017) باقری و امراللهی (۱۳۸۹)	عوامل اجتماعی طبقه اقتصادی- اجتماعی

## روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش، فلسفه این پژوهش تفسیرگرایانه<sup>۱</sup> و رویکرد آن استقرایی است. پژوهش از نوع توصیفی تبیینی بوده و به صورت کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام شده است. گردآوری داده‌ها نیز در یک مقطع زمانی خاص و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه صورت پذیرفته است. همچنین از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران و ارائه الگویی از این عوامل است، می‌توان گفت این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای است.

در ادامه به صورت مختصر به توضیح روش تحلیل مضمون می‌پردازیم. روش تحلیل مضمون یکی از روش‌های متداول تحلیل محتواست که به خوبی می‌توان از آن برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی بهره برد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). روش‌هایی که در تحلیل مضمون به کار می‌روند عبارت‌اند از: قالب مضامین، ماتریس مضامین، شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. شبکه مضامین، ارتباط میان مضامین را به صورت نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد. در این شبکه، مضامین بر اساس روندی مشخص در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌شوند. (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵: ۶۳) مطابق با الگوی براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، مراحل پژوهش تحلیل مضمون به شرح زیر است:

## گام اول: طراحی پژوهش

در این گام انتخاب موضوع پژوهش، بیان مسئله، بیان اهداف و سؤالات پژوهش، انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه آماری انجام می‌پذیرد. جامعه آماری این پژوهش عبارت‌اند از خبرگان دانشگاهی و نیز خبرگان اجرایی وزارت نفت که دارای تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام هستند. تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نوزده نفر است که به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. خبرگان دانشگاهی از میان اساتید هیئت علمی رشته مدیریت با مرتبه علمی حداقل استادیار و دارای سابقه همکاری در پروژه‌های وزارت نفت و خبرگان اجرایی نیز از میان رهبران وزارت نفت با

1. Interpretivism  
2. Braun & Clarke

برخورداری از تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و حداقل ۱۵ سال سابقه کار و نیز حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی انتخاب شدند.

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان (منبع: داده‌های پژوهش)

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲	۱۰.۵۳٪
	مرد	۱۷	۸۹.۴۷٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۳۱.۵۸٪
	دانشجوی دکتری	۱	۵.۲۶٪
	دکتری	۱۲	۶۳.۱۶٪
سابقه کاری	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 داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی وزارت نفت گردآوری شد. از مصاحبه شانزدهم به بعد دسته مفهومی جدیدی ایجاد نشد؛ اما به منظور کسب اطمینان از اشباع نظری، سه مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت. منظور از اشباع نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه یابد 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 پس از شناسایی مضامین، مضامین پیشنهادی پالایش و سپس شبکه مضامین ترسیم می‌شود. پس از ترسیم رضایت‌بخش شبکه مضامین، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه، آن را تفسیر می‌نماید (Attride-Stirling, 2001).

### گام چهارم: ارائه نتایج، تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش

در این پژوهش برای اطمینان از اعتبار پژوهش، علاوه بر استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای، از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. در این روش علاوه بر پژوهشگری که کدگذاری اولیه را انجام داده است، پژوهشگر دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها می‌پردازد. نزدیک بودن این دو کدگذاری، توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق، از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۵ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای بررسی روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید آن‌ها رسید (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵: ۶۴).

### یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش: عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران کدام است؟ پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن‌ها با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته شده بود، به مطالعه دقیق و مکرر متون پرداخته شد و برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر کدام کد اختصاص داده شد. در این فرایند در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی استفاده شد. در نهایت در این پژوهش تعداد ۲۷ مضمون پایه استخراج شد. سپس مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازماندهی مجدد مضامین اولیه (مضامین پایه)، مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون شوند. در این مرحله تعداد ۵ مضمون سازمان‌دهنده و با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط، دو مضمون فراگیر تحت عنوان عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون-سازمانی استخراج شدند که در قالب جدول شماره ۳ ارائه شده‌اند.

جدول (۳) مضامین مرتبط با عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران  
(منبع: داده‌های پژوهش)

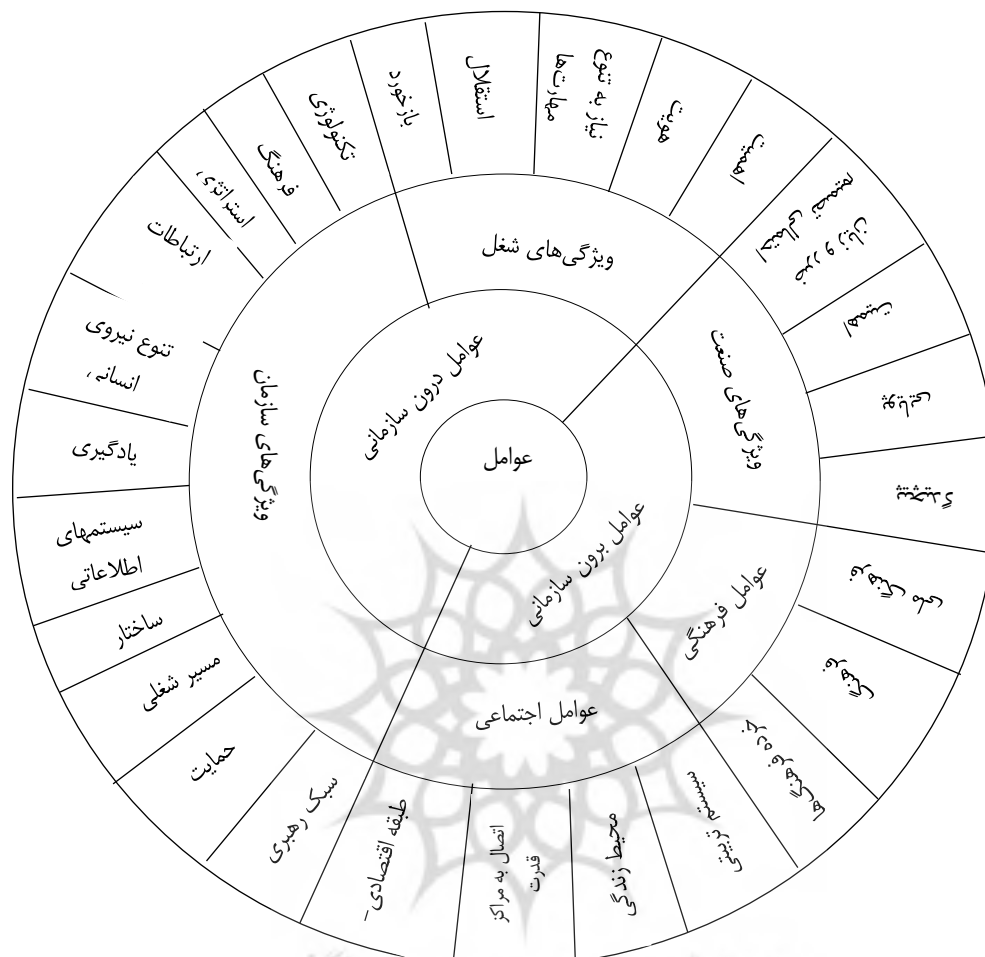
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	فراوانی در مصاحبه‌ها		
عوامل درون‌سازمانی	ویژگی‌های شغل	اهمیت شغل	۹		
		هویت شغل	۳		
		تنوع مهارت‌ها	۱۱		
		استقلال	۱۱		
		بازخورد	۸		
	ویژگی‌های سازمان	استراتژی	۷		
		فرهنگ‌سازمانی	۷		
		ساختار سازمانی	۱۱		
		تکنولوژی	۲		
		یادگیری سازمانی	۹		
		تنوع نیروی انسانی	۵		
		سیستم‌های اطلاعاتی	۳		
		ارتباطات سازمانی	۳		
		حمایت سازمانی	۱۰		
		مسیر شغلی رهبر	۵		
		سیک رهبری مدیران بالادستی	۲		
		عوامل برون‌سازمانی	ویژگی‌های صنعت	پویایی	۱۳
				پیچیدگی	۱۸
				اهمیت	۱۰
میزان ضرر و زیان احتمالی تصمیم در صنعت	۳				
عوامل فرهنگی	فرهنگ اسلامی		۱۹		
	فرهنگ ملی		۱۲		
	خرده‌فرهنگ‌ها		۸		
عوامل اجتماعی	طبقه اقتصادی - اجتماعی		۱۰		
	اتصال به مراکز قدرت		۲		
	سیستم تربیتی		۷		
	محیط زندگی		۳		

در ادامه بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده از آن در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول (۴) نمونه‌ای از متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده

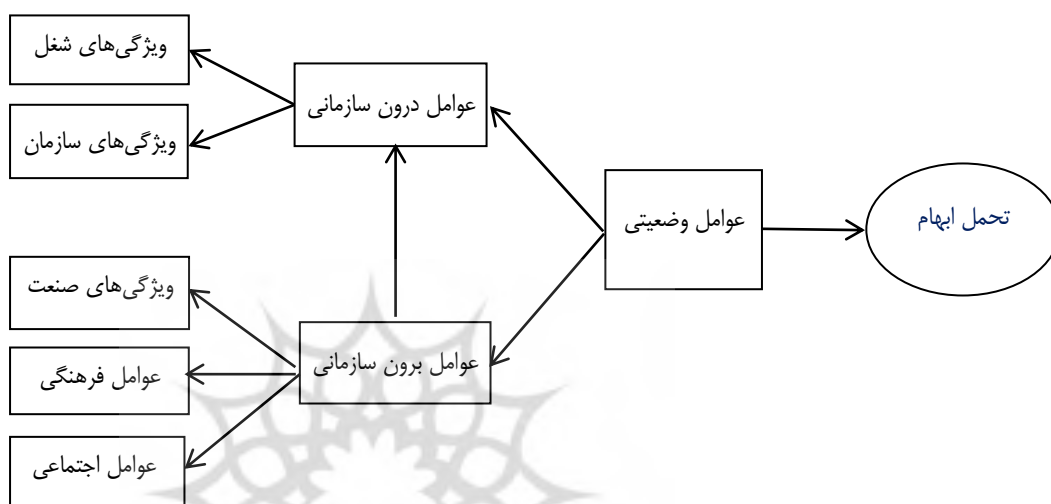
متن مصاحبه (P2)	کدهای استخراج‌شده
به نظرم می‌آید که ایمان و اعتقاد که سطوح مختلف دارد خیلی ارتباط مستقیم با تحمل ابهام دارد. بسیار مؤثر است. آدم‌های با ایمان با تقوای با توکل آدم‌هایی هستند که این اتفاقات در آن‌ها می‌افتد ... تربیت سبک ایرانی و اسلامی می‌تواند به آدم آرامش بدهد. هر چه ایمان و توکل بیشتر باشد، تحمل ابهام بیشتر است.	عوامل فرهنگی (باورها و آموزه‌های اسلامی)
هر چه ابتلائات بیشتر باشد، افرادی که از قشر پایین‌تر جامعه هستند معمولاً افراد قوی‌تری هستند و تحمل ابهام بالاتری دارند. زیرا مرتب در زندگی‌شان ابهام وجود داشته و با آن زندگی کردند و آن را پذیرفتند نسبت به کسانی که پول و برنامه‌شان مشخص است پدرشان ساپورت می‌کند و ...	طبقه اقتصادی-اجتماعی
در ساختارهای تخت، طوفان مغزی وجود دارد مواجهه‌ات با بالاترین سطوح سازمان سخت نیست و به راحتی می‌توانید تعامل برقرار کنید، این ابهاماتتان را کم می‌کند.	ساختار سازمانی
ما هیچ تسهیم تجربه و دانشی را نداریم که از تجربه قبلی استفاده کنیم و لذا تحمل ابهام کاهش پیدا می‌کند.	مدیریت دانش و تجربه
وزارت نفت معمولاً افراد با استعداد را جذب می‌کند، شایستگی‌های این حوزه‌ها در فرایند جذب و مصاحبه‌اش برایش مهم است. لذا نسبت به سایر سازمان‌ها سطح درک، شناخت، تحلیل، مطالعه و سطح آشنایی با حوزه‌های توسعه بیشتر است، چون افراد، افراد خود یادگیر هستند (self-learner) و به دنبال توسعه فردی هستند. این خصوصیت در وزارت نفت خیلی زیاد است و لذا خیلی به تحمل ابهام کمک می‌کند.	استراتژی (جذب افراد شایسته، خودیادگیر و مستعد)

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، شبکه مضامین عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره (۱) شبکه مضامین عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران  
(منبع: مطالعات نگارندگان)

سؤال دوم پژوهش: الگوی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟  
بر اساس تحلیل عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران که در جدول شماره ۳ ارائه شد  
و با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی استخراج شده برای عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل  
ابهام رهبران به شکل زیر است:



شکل (۲) الگوی مفهومی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران  
(منبع: تحلیل نگارندگان)

همان‌طور که الگوی بالا نشان می‌دهد عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران را می‌توان در دو مضمون فراگیر و ۵ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی کرد. بدین صورت که عوامل درون‌سازمانی (ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های سازمان) و عوامل برون‌سازمانی (ویژگی‌های صنعت، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی) به‌عنوان عوامل وضعیتی اصلی اثرگذار بر تحمل ابهام رهبران در مرکز الگو قرار گرفته‌اند. چگونگی تعامل مؤلفه‌ها در الگو نیز نشان داده شده است. عوامل برون‌سازمانی بر عوامل درون‌سازمانی تأثیرگذار است. به‌عنوان نمونه فرهنگ ملی از مؤلفه‌های عوامل فرهنگی بر فرهنگ سازمانی از مؤلفه‌های ویژگی‌های سازمان مؤثر است. همچنین ویژگی‌های صنعت بر ویژگی‌های سازمانی از مؤلفه‌های ویژگی‌های سازمان مؤثر است. گفت عوامل وضعیتی در تعامل با یکدیگر بر سطح تحمل ابهام رهبران مؤثرند. به‌گونه‌ای که عوامل وضعیتی می‌توانند بستر مناسب برای بروز رفتارهای تحمل ابهام رهبران را فراهم نمایند و یا در مواردی مانع تحمل ابهام رهبرانی شوند که از نظر ویژگی‌های فردی، زمینه لازم برای بروز این شایستگی را دارند. در ادامه به بررسی هریک از مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده



مرتبط با آن پرداخته شده است.

### عوامل درون‌سازمانی

بعد از ظهور مفهوم تحمل ابهام، مطالعات بسیاری به بررسی تحمل ابهام به‌عنوان یک متغیر شخصیتی پرداختند (Lamberton et al., 2005) و در بیشتر موارد نیز، آن را پدیده‌ای تک بعدی و متغیر شخصیتی دانستند. البته دوره‌ییم<sup>۱</sup> و فاستر<sup>۲</sup>، تحمل ابهام را پدیده‌ای چندبعدی و سازه خاص محتوا و نه یک ویژگی روانشناختی در نظر گرفتند (Durrheim & Foster, 1997). در هر صورت برخی معتقدند، افراد بسته به بافت خاصی که در آن قرار دارند، ممکن است واکنش‌های متفاوتی به عدم اطمینان نشان دهند (Hillen et al., 2017) و به عبارت دیگر، سطح تحمل - ابهام متفاوتی داشته باشند.

بر اساس آنچه تاکنون در ادبیات موضوع مطرح شد که یافته‌های این پژوهش نیز آشکارا آن را تأیید می‌کند، تحمل ابهام به‌طور توأمان تحت تأثیر عوامل وضعیت درون‌سازمانی و برون-سازمانی قرار دارد. عوامل درون‌سازمانی، عواملی هستند که تحت کنترل سازمان بوده و سازمان می‌تواند با ایجاد تغییراتی، زمینه را برای بروز و ارتقای سطح تحمل ابهام رهبران خود فراهم آورد. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده در این پژوهش برای عوامل وضعیت درون‌سازمانی عبارت‌اند از ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های سازمان که در ادامه به هر یک از این مضامین پرداخته شده است.

### ویژگی‌های شغل

بر اساس نظریه تقاضاها- منابع شغل<sup>۳</sup>؛ هر شغل، الزامات و فشارهایی دارد که بر موفقیت فرد در شغل اثر دارد. در کنار تقاضاهای شغلی، افراد منابع متعددی را نیز به‌عنوان منابع شغلی در محیط کار در اختیار دارند تا از طریق آن‌ها، تقاضاهای شغلی را انجام دهند (برآبادی و همکاران، ۱۳۹۴). منابع شغلی موجب تحریک رشد و تحول شخصی در فرد و هم‌زمان نیز موجب کاهش فشار ناشی از تقاضاهای شغلی بر فرد می‌شوند (Demerouti et al., 2001). از جمله مهم‌ترین منابع شغل، نیاز به مهارت چندگانه، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد عملکرد است.

1. Durrheim  
2. Foster  
3. Job Demands – Resources Theory (JD-R Theory)

یکی از تقاضاهای شغلی برای رهبری سازمان در شرایط ابهام، تحمل ابهام است و ویژگی‌های شغل شامل اهمیت، هویت، نیاز به تنوع مهارت‌ها، استقلال و بازخورد؛ بر اساس منابعی که در اختیار متصدی خود می‌گذارند، می‌توانند در سطح تحمل ابهام متصدی خود مؤثر باشند. باید توجه داشت، رهبران سطوح مختلف در سازمان، از نظر نیاز به تحمل ابهام و بنابراین منابعی که بر اساس ویژگی‌های پنج‌گانه شغلی در اختیار دارند با هم متفاوت‌اند. به‌طور کلی هر چه شغل از هویت، استقلال و امکان دریافت بازخورد بیشتری برخوردار باشد و نیز نیازمند به مهارت‌های متنوع بیشتری باشد، منابع بیشتری برای تحمل ابهام در اختیار متصدی خود قرار داده و بنابراین تحمل ابهام متصدی آن شغل بیشتر است. به نظر می‌آید در برخی موارد، اهمیت شغل یک تیغ دو لبه است و عوامل مداخله‌گری مانند ویژگی‌های فردی رهبر و حمایت سازمانی، بر نوع تأثیر آن بر تحمل ابهام نقش دارند. بدین معنی که اگر اهمیت شغلی بالا باشد و متصدی شغل از شخصیت، ارزش‌ها و باورهای قوی و نیز از حمایت سازمانی مناسب برخوردار باشد، به دلیل تأثیر زیاد اقدامات و تصمیماتش بر زندگی دیگران، تحمل ابهام بالاتری از خود نشان می‌دهد و برعکس اگر متصدی، از ویژگی‌های فردی و حمایت سازمانی مناسب برخوردار نباشد، به دلیل نگرانی از پیامدهای تصمیم و اقدام خود، بی‌عملی و بی‌تصمیمی را انتخاب می‌کند و به بیان دیگر ابهام را تاب نمی‌آورد.

### ویژگی‌های سازمان

استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوع تکنولوژی، یادگیری سازمانی، تنوع نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباطات سازمانی، حمایت سازمانی، مسیر شغلی رهبر و سبک رهبری مدیران بالادستی به‌عنوان ویژگی‌های سازمانی بر سطح تحمل ابهام رهبران تأثیر بسزایی دارند.

یافته‌های پژوهشی از رابطه مثبت مدیریت دانش با تحمل ابهام حمایت می‌کنند (Tsirikas et al., 2012) چرا که مدیریت دانش امکان بهره‌مندی از تجربیات قبلی در مواجهه با ابهام را در اختیار رهبران قرار می‌دهد و این خود سطح تحمل ابهام آنان را افزایش می‌دهد. همچنین برخی تکنولوژی‌ها سطح بالاتری از تحمل ابهام را در سازمان می‌طلبند.

به‌طور کلی بهره‌مندی سازمان از فرهنگ سازمانی قوی، ساختار سازمانی ارگانیک و تخت، استراتژی‌های مناسب در جهت رشد و توسعه، سیستم اطلاعاتی قوی و منسجم، ارتباطات باز سازمانی، مدیریت دانش، حمایت سازمانی و سبک رهبری حمایتی و رابطه‌گرایی مدیران بالادستی، می‌تواند تحمل ابهام رهبران را افزایش دهد. هر چه سبک رهبری مدیران ارشد مبتنی

بر حمایت، اعتماد، احترام، مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار گسترده و حمایت از مدیران رده‌های پایین‌تر باشد، تحمل ابهام رهبران افزایش می‌یابد.

### عوامل برون‌سازمانی

عوامل برون‌سازمانی، عوامل وضعیتی هستند که تحت کنترل سازمان نبوده اما بر سطح تحمل ابهام رهبران سازمان مؤثرند. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده در این پژوهش برای عوامل وضعیتی برون‌سازمانی عبارت‌اند از: ویژگی‌های صنعت، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی که در ادامه در مورد هر یک توضیح داده می‌شود.

### ویژگی‌های صنعت

علاوه بر شغل و سازمان، ویژگی‌های صنعت به‌عنوان یکی دیگر از مضامین سازمان دهنده عوامل وضعیتی شناسایی شد. مضامین پایه این مضمون شامل پیچیدگی، پویایی و اهمیت صنعت و نیز ضرر و زیان احتمالی تصمیم در صنعت می‌باشند که بر تحمل ابهام رهبران نقش دارند. مدیرانی که در صنایع دارای پیچیدگی و پویایی زیاد، فعالیت مستمر و مداوم دارند، به دلیل مواجهه مکرر با پدیده ابهام به تدریج می‌آموزند، اولاً ابهام را بپذیرند و سپس می‌آموزند از چه سازوکارهایی برای رویارویی موفق با آن بهره ببرند و به همین خاطر تحمل ابهام بالاتری خواهند داشت. برخی پژوهش‌ها به بررسی میزان تحمل ابهام کارکنان در صنایع مختلف پرداخته‌اند و بر اساس یافته‌های آن‌ها مشخص شده است، در برخی صنایع بُعد تقاضا برای کار چالشی به‌عنوان یکی از ابعاد تحمل ابهام و در نهایت سطح تحمل ابهام از سایر صنایع کمتر است (Fewster & O'connor, 2017) ضمناً به احتمال زیاد، رهبران در صنایعی که ضرر و زیان احتمالی تصمیمات اتخاذ شده رهبران، کمتر است، راحت‌تر ابهام را تحمل می‌کنند و در شرایط ابهام تصمیم‌گیری و اقدام می‌نمایند. چرا که در صورت اشتباه، تاوان زیادی پرداخت نخواهند کرد و امکان جبران اشتباه خود را دارند؛ اما در صنایع حساس و مهمی نظیر صنعت نفت که ابعاد تصمیم‌گیری و اقدام رهبرانش، ملی و بین‌المللی است و اعداد و ارقام هنگفتی در نتیجه اقدام و تصمیم رهبران جابجا می‌شود، در صورت اقدام و تصمیم اشتباه، ضرر و زیان بسیاری از بعد مالی یا اعتبار حرفه‌ای متوجه رهبر خواهد شد و این موضوع می‌تواند قدرت تحمل ابهام رهبران را کاهش دهد.

## عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی به‌عنوان یکی دیگر از مضامین سازمان‌دهنده مؤثر بر سطح تحمل ابهام رهبران وزارت نفت شناسایی شد و شامل مضامین پایه فرهنگ ملی، فرهنگ اسلامی و خرده فرهنگ‌ها است.

به‌طور کلی تفاوت‌های فرهنگی بر نوع نگرش و رفتار افراد نسبت به ابهام مؤثر است. بعد اجتناب از عدم اطمینان به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ ملی، میزان تحمل ابهام افراد یک جامعه را پیش‌بینی می‌کند (Pathak et al., 2009). بر اساس یافته‌های یک پژوهش مقطعی، به‌طور کلی ایرانیان تحمل ابهام بالایی دارند و ساختارهای محدود و کلیشه‌ای را تحمل نمی‌کنند (نجاتی، ۱۳۹۱).

باید در نظر داشت که جامعه ایرانی، سیستمی چند فرهنگی و متنوع است و از خرده‌فرهنگ‌های متعددی تشکیل شده که هر خرده‌فرهنگ بر ویژگی‌های شخصیتی و مشخصه‌های رفتاری افراد آن تأثیر بسیاری دارد. البته در فرهنگ ایرانی یکسری ارزش‌های اصلی وجود دارد که در همه خرده‌فرهنگ‌ها نیز جاری است اما تأثیر ارزش‌های خاص خرده‌فرهنگ‌ها نظیر سخت‌کوشی و تاب‌آوری نیز بر تحمل ابهام افراد قابل بررسی است. با این وجود، یافته پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر خرده فرهنگ‌ها بر تحمل ابهام افراد، بر خلاف یافته پژوهش نجاتی (۱۳۹۱) است که در آن قومیت‌های ایرانی از نظر اجتناب از عدم اطمینان و تحمل ابهام در مقطع زمانی پژوهش مذکور، تفاوت معناداری از خود نشان ندادند.

در مجموع در بافت فرهنگی جوامع مختلف، عوامل منحصر به فردی وجود دارد که بر میزان تحمل ابهام افراد آن جامعه اثرگذار است. فرهنگ جامعه ایرانی نیز علاوه بر برخورداری از ارزش‌های فرهنگ ملی و خرده‌فرهنگ‌ها، با الهام از فرهنگ اسلامی دارای باورها و آموزه‌هایی نظیر توکل، تهذیب نفس، تقوا و... است که تأثیر آن‌ها بر شکل‌گیری طرحواره ذهنی رهبران<sup>۱</sup> و در نهایت نوع نگرش، احساس و سبک رفتاری آنان در شرایط عدم اطمینان و ابهام قابل بررسی و ارزیابی است.

برای نمونه فردی که اهل توکل است، معتقد است خداوند از فرد متوکل حمایت می‌کند و راه را برای او می‌گشاید، لذا در مواجهه با شرایط پیچیده و مبهم، تحمل بیشتری از خود نشان می‌دهد، شجاعانه با این شرایط روبرو شده، تصمیم‌گیری و اقدام می‌کند و نتیجه را به خدا می‌سپارد. در واقع شخص متوکل در همه امور به خداوند اعتماد می‌کند و به او دل می‌سپارد و بر اساس این اعتماد و اطمینان قلبی، آرامشی می‌یابد که در اثر حوادث زندگی دچار تزلزل، شک و تردید

نمی‌شود (شجاعی، ۱۳۸۷: ۳۷).

جالب است بدانید باورهای مذهبی، علاوه بر تأثیر بر تحمل ابهام، به‌عنوان ابزاری برای مواجهه با ابهام نیز در نظر گرفته می‌شود. به طوری که برخی مطالعات نشان داده‌اند افراد اغلب برای تطبیق با ابهام و عدم اطمینان به پذیرش یک مذهب و پیروی از قوانین و آداب مذهبی اقدام می‌کنند (Sekerdej et al., 2018).

### عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی شامل طبقه اقتصادی- اجتماعی، اتصال به مراکز قدرت، سیستم تربیتی و چگونگی محیط زندگی فرد بر تحمل ابهام رهبران تأثیرگذار است. برخی پژوهش‌ها نشان داده است افراد با طبقات مختلف اقتصادی و اجتماعی، سطح تحمل ابهام متفاوتی دارند (باقری و امراللهی فر، ۱۳۸۹). همچنین فرایند جامعه‌پذیری و آموخته‌ها اعم از دانش، مهارت، سبک تفکر، نگرش و... که از طریق سیستم‌های تربیتی (خانواده، آموزش و پرورش و آموزش عالی) به فرد منتقل می‌شود، بر سطح تحمل ابهام او مؤثر است. از طرفی فردی که در محیطی پیچیده زندگی و رشد کرده، نسبت به فردی که در محیطی ساده و با عناصر تأثیرگذار کم، زندگی و رشد کرده است، به دلیل تجربیات بیشتر در مواجهه با ابهام، تحمل ابهام بیشتری دارد. همچنین اتصال فرد به مراکز قدرت، موجب می‌شود فرد با اطمینان از حمایت صاحبان قدرت، از تبعات تصمیم خود در شرایط ابهام نگرانی نداشته و لذا در شرایط ابهام راحت‌تر تصمیم‌گیری و اقدام نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که اقتصاد کشورمان تا حد زیادی وابسته به نفت است و کیفیت عملکرد رهبران وزارت نفت، در رشد، توسعه و بالندگی کشور، نقش بسزایی دارد، فراهم آوردن زمینه مناسب برای بروز شایستگی‌های کلیدی رهبران این سازمان در محیط آکنده از ابهام، اهمیتی مضاعف پیدا می‌کند. در همین راستا شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر شایستگی تحمل ابهام رهبران وزارت نفت امری ضروری است. در این پژوهش سعی شد تا با بررسی دقیق مطالعات صورت‌گرفته در حوزه تحمل ابهام و رهبری از منابع معتبر و نیز مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی، عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران شناسایی و در قالب الگویی جامع ارائه و سپس راهکارهایی در جهت ارتقای این شایستگی مطرح شود.

در راستای پاسخگویی به سؤالات پژوهش مشخص شد عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران، عوامل درون‌سازمانی (ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های سازمان) و عوامل برون‌سازمانی

(ویژگی‌های صنعت، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی) در تعامل با یکدیگر بر سطح تحمل - ابهام رهبران مؤثرند. همچنین مطابق با الگوی پیشنهادی عوامل برون سازمانی بر عوامل درون سازمانی تأثیر گذارند.

### محدودیت‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های این پژوهش آن است که این مطالعه در بخش دولتی صنعت نفت با ویژگی‌های خاص بخش دولتی و نیز مختصات ویژه صنعت نفت صورت گرفته است. بنابراین امکان تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به بخش خصوصی این صنعت و نیز به سایر صنایع وجود ندارد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به ویژگی‌های صنعت نفت و بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود سازمان و مدیران عالی آن با ایجاد وضعیت مناسب در شغل و سازمان زمینه بروز هر چه بیشتر تحمل ابهام را در میان رهبران خود فراهم آورند. در همین راستا اقداماتی نظیر دادن آزادی عمل و بازخورد مناسب، آموزش دانش و مهارت مورد نیاز در جهت توانمندسازی رهبران، حمایت سازمانی از تصمیم‌گیرندگان در شرایط ابهام، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد، برقراری ارتباطات اثربخش، گسترش سبک رهبری حمایتی در سازمان، بها دادن به کار تیمی، همفکری و همدلی، بسیار مؤثر است. از طرفی تقویت ارزش‌های فرهنگی نظیر باور به تکلیف‌مداری، توکل، سعه صدر، عرق ملی و... در میان رهبران و به‌کارگیری سیستم‌های تربیتی مناسب در افزایش سطح تحمل ابهام رهبران مؤثر است.

### مآخذ

باقری، فریبرز، امراللهی‌فر، ژینوس (۱۳۸۹). مقایسه ساختار انگیزشی و تحمل ابهام دانش‌آموزان دختر با وضعیت اقتصادی-اجتماعی بالا و پایین شهر تهران. *اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، سال ۵، شماره ۴، ۱۵۸-۱۴۳.

برآبادی، مجید، گل‌پرور، محسن، آتش‌پور، سیدحمید (۱۳۹۴). نقش تقاضاهای شغلی، منابع شغلی و فرسودگی شغلی در پیش‌بینی عملکرد وظیفه. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، سال ۱۶، شماره ۱، ۲۱-۱۳.

بنیسی، پریناز، شمس افندآباد، حسن، امامی پور، سوزان (۱۳۹۸). تأثیر آموزش فلسفه به کودک بر تحمل ابهام و مهارت‌های اجتماعی. *روان شناسی اجتماعی* سال ۱۳، شماره ۵۰، ۵۵-۴۵.

پایگاه اطلاع رسانی وزارت نفت قابل دسترسی در <https://www.mop.ir> (۱۴۰۰/۹/۱۰).  
تعویقی، میترا، کاکاوند، علی‌رضا، حکمی، محمد (۱۳۹۲). اثربخشی آموزش گروهی حل مسئله بر افزایش تحمل ابهام در نوجوانان. *علمی پژوهشی علوم رفتاری*، دوره ۷، شماره ۴، ۳۶۳-۲۷۳.

ثمری، علی اکبر، احمدیان، نوشین (۱۳۹۵). اثربخشی آموزش گروهی مهارت مدیریت استرس بر تحمل ابهام نوجوانان دختر بی سرپرست و بدسرپرست. *اصول بهداشت روانی*، سال ۱۹، شماره ۱، ۹-۵۲.

خنیفر، حسین، مسلمی، ناهید (۱۳۹۵). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. تهران: نگاه دانش.

شجاعی، محمد صادق (۱۳۸۷). *توکل به خدا راهی به سوی حرمت خود و سلامت روان*. قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۵، شماره ۲، ۱۹۸-۱۵۱.

عابدی جعفری، حسن، حجازی، رضا، فرمد، محمد (۱۳۹۱). ارائه الگوی مفهومی نقش‌آفرینی توکل در تحمل ابهام کارآفرینان مسلمان. *مدیریت اسلامی*، سال ۲۰، شماره ۱، ۱۴۷-۱۲۳.  
نجاتی، وحید (۱۳۹۱). بررسی شاخص‌های عصب‌شناختی فرهنگ مردم ایران و تدوین کاربست‌های آن در طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. تهران: مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری. قابل دسترسی در <http://css.ir/qkoqhj> (۱۴۰۰/۰۹/۱۳).

ویسکرمی، حسنعلی، امیریان، لیلا، خدایی، سجاد (۱۳۹۷). اثربخشی آموزش تفکر انتقادی بر شادکامی و تحمل ابهام دانشجویان علوم پزشکی. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، سال ۱۰، شماره ۳، ۶۶-۵۸.

Arlitsch, K. (2016). Tolerating Ambiguity: Leadership Lessons from Off-Road Motorcycling. *Journal of Library Administration*, 56(1), 74-82.

Tsirikas, A.N., Katsaros, K.K., & Nicolaidis, C. S. (2012). Knowledge management, tolerance of ambiguity and productivity: Evidence from the Greek public sector. *Employee Relations*, 34 (4), 344-359.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). using Thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Budner, S. N. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50.
- Chaturvedula, S., Raghuraman, S., & Murthy, R. (2017). 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*, 3(3), 102-112.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Durrheim, K., & Foster, D. M. (1997). Tolerance of ambiguity as a content Specific Construct, *Person. Individ. Diff.*, 22(1), 741-750.
- Fewster, K., & O'Connor, P. (2017). Embracing Ambiguity in the Workplace. *Change 2020 & QUT Business School*, 1-15.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of Personality*, 18 (1), 108-143.
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature, *Psychology*, 4(9), 717-728.
- Hancock, J., & Mattick, k. (2020). Tolerance of ambiguity and psychological well-being in medical training: A systematic review. *Medical Education*, 54(2), 125-137.
- Hillen, M, A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A., & Han, P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for Healthcare. *Social Science & Medicine*, 180(2), 62-75.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (2021/9/4)
- Koenigsfeld, J. P., Pedue, J., Youn, H., & Woods, R. H. (2011). The changing face of competencies for club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 902-922.
- Kok, J., & Heuvel, S. C. (2019). *Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Switzerland: Springer Open. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9> (2021/9/4)
- Lamberton, B., Fedorowicz, J., Saeed, J., & Roohani, S. J. (2005). Tolerance for Ambiguity and IT Competency among Accountants. *Journal of Information Systems*, 19 (1), 75-95.



- Lane, M. S., & Klenke, K. (2004). The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading Under Uncertainty. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 69-81.
- Lauriola, M., Foschi, R., Mosca, O., & Weller, J. (2015). Attitude Toward Ambiguity: Empirically Robust Factors in Self-Report Personality Scales. *Assessment*, 1 –21.
- Maghbouli, N., Nakhostin-Ansar, A., & Shayestefar, M. (2021). 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*, 62(3), 425-430.
- McLain, D. L. (1993). The MSTAT-1: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), 183–189.
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: the multiple stimulus types ambiguity tolerance scale – II(MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105(4), 975-988.
- McLain, D. L., Kefallonitis, E., & Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: Ambiguity tolerance, definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6(1), 1-7.
- Norton, M., Zoghi, B. B. (2021). *Exploring the role of Ambiguity tolerance in an engineering professional's identity as a leader*. Asse Annual Conference, 26-29 July.
- Omar, K.h. M. (2016). Ambiguity: A Critical Factor that affect Leadership. *Human Resource Management Research*, 6(3), 73-81.
- Pathak, R. D., Chauhan, V. S., Dhar, U., & Gramberg, B. V. (2009). Managerial Effectiveness as a Function of Culture and Tolerance of Ambiguity: A Cross-cultural Study of India and Fiji. *International Employment Relations Review*, 15(1), 73-90.
- Sagioglou, C., & Forstmann, M. (2013). Activating Christian religious concepts increases intolerance of ambiguity and judgment certainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 933-939.
- Santoso, A., Singgih, D. R., & Hidayat, D. (2019). How to sustain in a VUCA world: A conceptual study on Start-ups IN Indonesia. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(2), 12-20.
- Sekerdej, M., Kossowska, M., & Czernatowicz-Kukuczka, A. (2018). Uncertainty and Prejudice: The Role of Religiosity in Shaping Group Attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 48(2), 91-102.
- Spencer, L., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

- Spinelli, C., Ibrahim, M., & Khoury, B. (2022). Cultivating ambiguity tolerance through mindfulness: An induction randomized controlled trial. *Current Psychology*, 1-19.
- Stoycheva, K. (2010). Tolerance for ambiguity, creativity, and personality. *Bulgarian Journal of Psychology*. (1-4), 178-188.
- Teoh, H. Y., & Foo, S. L. (1997). 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*, 12(1), 67-81.
- Titt, R. (2021). *Investigating the attitude towards ambiguity: Inter individual differences in automatic activations of evaluations of ambiguity*. Dissertation. University of Tubingen.
- Treglown, L, Rae, I. M., & Furnham, A. (2020). What Drives Ambition? Personality, Self-Perceived Leadership Potential, and the “Desire to Be Your Own Boss”. *Psychology*, 11(4), 624-635.
- Young, S. S., Antefelt, A., & Jin Nam Choi, J. N. (2017). Dual Effects of Job Complexity on Proactive and Responsive Creativity: Moderating Role of Employee Ambiguity Tolerance. *Group & Organization Management*, 42(3), 388-418.
- Yurtsever, G. (2000). Ethical beliefs and tolerance of ambiguity. *Social Behavior and Personality*, 28(2), 141-148.