

ارزیابی اثر منسانی و پیامدهای آن بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی

مرضیه یمانی*، محمدجواد حضوری**، محمدجواد قربانی***

چکیده

از آنجایی که توان مدیریتی، عامل مهمی در بهبود سطح عملکرد و تعالی سازمان‌ها محسوب می‌شود، لذا انتخاب مدیران توانمند و انتصاب آن‌ها به پست‌های مدیریتی برای سازمان‌ها اهمیت بسیار دارد. در حال حاضر یکی از مشکلات اساسی کشور، نبود ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی است و یکی از عواملی که به ثبات مدیریتی صدمه می‌زند، اثر منسانی است. در این پژوهش سعی شده تا عوامل ایجادکننده اثر منسانی که منجر به انتخاب و انتصاب افراد مشابه مدیر ارشد می‌شود، شناسایی شده و درنهایت، دو پیامد این اثر که گروه‌اندیشی و تضاد غیرکارکردی در گروه‌هایی است که اعضای آن تحت تأثیر این اثر انتخاب شده‌اند، مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در این پژوهش، ارتباط میان اثر منسانی و سابقه مدیریتی به‌عنوان یک متغیر جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین‌منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، در میان نمونه‌ای متشکل از ۱۹۸ نفر از مدیران سطوح عالی، میانی و پایه معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور توزیع شد. روش پژوهش، پیمایشی-همبستگی بوده و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و در قالب روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که خودشیفتگی، عامل بروز اثر منسانی بوده (۰/۴۴۳) و ارتباط مثبتی میان اثر منسانی با بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های تصمیم‌گیری سازمانی مشاهده می‌شود (۰/۲۲۲). اما برخلاف انتظار، رابطه مثبت و معناداری بین اثر منسانی با تضاد کارکردی و سابقه مدیریتی مشاهده نشد.

کلیدواژه‌ها: خودشیفتگی؛ اثر منسانی؛ گروه‌اندیشی؛ تضاد کارکردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۵/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۴/۴.

* کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

E-mail: sh55_yamani@yahoo.com

** استادیار، دانشگاه پیام نور

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه علوم تحقیقات

۱. مقدمه

مدیریت، قلب هر سازمان محسوب می‌شود و قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری مدیران هر سازمان بیانگر قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری کل سازمان است. ضعف عملکردی مدیریت سازمان با وجود در دسترس بودن منابع، تکنولوژی و نیروی انسانی باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در تحقق اهدافش می‌شود و از طرف دیگر شواهد نشان می‌دهد که ورود یک مدیر با قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری بالا باعث جبران نواقص و حرکت به سمت تعالی و بهبود سازمان‌ها شده است. از این‌رو انتخاب مدیران توانمند و انتصاب آن‌ها به پست‌های مدیریتی برای سازمان‌ها حائز اهمیت بسیار زیادی است. به‌گونه‌ای که جنبش جانشین‌پروری در سازمان‌ها به‌منظور برطرف کردن این خلاء و کسب اطمینان از دراختیار داشتن مدیران توانمند برای آینده سازمان‌ها، طرفداران زیادی پیدا کرده است.

اگر چه انتخاب و انتصاب مدیران توانمند، فعالیت حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، ولی از سوی دیگر موانع و محدودیت‌هایی در انتخاب شایسته مدیران وجود دارد. یکی از مهم‌ترین موانعی که اخیراً در حوزه علم رفتار سازمانی مورد تحقیق و بررسی‌های متعدد قرار گرفته، اثر منسانی^۱ است.

اثر منسانی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب کننده، فردی را انتخاب می‌کند که صفات دموگرافیک (از جمله سن، جنسیت، قومیت، ...) و ویژگی‌های نگرشی (شبهات شخصیتی) مشابهی با خودش داشته باشد [۸].

بروز اثر منسانی در هنگام تغییرات مدیریتی در سازمان‌ها بارها مشاهده شده است. بدان معنا، هنگامی که مدیر ارشد سازمان تغییر کرده، تغییرات در سطوح پایین‌تر به‌صورت یک موج ادامه‌دار تا رده‌های مدیران میانی و حتی برخی سرپرستان کلیدی، اعمال شده است. این تمایل به انتخاب مدیران زیردست مشابه در نهایت منجر به عدم ثبات و ماندگاری در سطوح مدیریتی و دوری از شایسته‌سالاری می‌شود. درحالی که گرایش‌های بلندمدت در سازمان‌های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می‌داند. برای مثال ثبات مدیریتی در پست رییس دانشگاه هاروارد حدود ۲۵ سال است [۱۱].

در پژوهش حاضر ضمن معرفی خودشیفتگی به‌عنوان عامل ایجاد کننده اثر منسانی که منجر به انتخاب و انتصاب افراد مشابه مدیر ارشد می‌شود، پیامدهای این اثر یعنی گروه‌اندیشی و کاهش تضاد کارکردی در گروه‌هایی که اعضای آن تحت تأثیر این اثر انتخاب شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. از آنجایی که معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور به‌لحاظ جایگاه سازمانی دارای وظایف و نقش‌هایی به‌منظور تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح کلان

1. Similar- to- me effect

مدیریتی کشور است، عدم ثبات و ماندگاری مدیران در معاونت مزبور، آسیب مهمی برای نظام مدیریتی کشور محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که در صورت گسترش این اثر، گروه‌های مدیریتی دچار تک‌فکری می‌شوند و کاهش تضاد کارکردی و گروه‌اندیشی در سازمان ایجاد خواهد شد و نهایتاً فضای مدیریتی این سازمان از مدیریت کردن به اداره کردن گرایش پیدا می‌کند که منجر به کاهش اثربخشی مدیران و در نتیجه منجر به کاهش اثربخشی معاونت مزبور می‌شود. از این رو در این پژوهش، معاونت یاد شده به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است و اثر منسائی در انتخاب و انتصاب مدیران در این سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

۲. پیشینه پژوهش

خودشیفتگی. واژه خودشیفتگی^۱ در دهه اخیر توجهات زیادی از محققان مدیریت را به خود جلب نموده است. خودشیفتگی به‌عنوان یکی از نقاط تمایز افراد مورد توجه است و به‌عنوان یک مجموعه پیچیده از ویژگی‌ها و فرایندهای شخصیتی است که مرتبط با یک حس خودبرتربینی شکننده و طلب تحسین از سوی دیگران است [۶]. خودشیفتگی ریشه در واژه یونانی نارسئوس دارد. نارسئوس پسری زیبا و متکبر بود که روزی هنگامی که تصویر خود را در آب دید شیفته خود شد و جان سپرد. خودشیفتگی به دوست داشتن افراطی خود یا خودبینی و تکبر، فقدان همدلی با دیگران، خودمحوری و خودستایی دلالت دارد [۲۰].

در مقایسه بین خودشیفتگی و عزت‌نفس، با وجود اینکه برخی نظریه‌پردازان، خودشیفتگی را به طریقی ساده‌انگارانه یک حد افراطی از عزت‌نفس بالا می‌دانند، اما بیشتر پژوهش‌گران، بین این دو تفاوت قایلند. عزت‌نفس را می‌توان ارزیابی کلی یک فرد از خویش در نظر گرفت. درحالی که خودشیفتگی را می‌توان به‌عنوان خودبزرگ‌بینی در مقایسه با دیگران و در چشم سایرین تعریف کرد [۷]. پژوهش‌گران، همواره میان اشکال سالم و غیرعادی خودشیفتگی تمایز قایل شده‌اند. کرنبرگ (۱۹۸۹)، واتسون، هایکرمن و موریس (۱۹۹۶) نیز شواهدی در حمایت از این فرضیه که خودشیفتگی می‌تواند در پیوستاری از عملکرد شخصی سالم تا ناسالم در نظر گرفته شود، ارائه کرده‌اند [۳].

خودشیفتگی سالم، موتور محرک قوی برای پیشرفت شخصی بشر است. در خودشیفتگی سالم، فرد حس روشنی از خود دارد، احساس رضایت می‌کند، سطح ثابت و معقولی از عزت‌نفس را داراست و نسبت به خود و نیازهایش، آگاه و هوشیار است. در موفقیت‌هایش مغرور می‌شود، اما آن‌ها را بزرگ‌نمایی نمی‌کند. همچنین، موفقیت‌ها و توانایی‌های دیگران را بی‌ارزش نمی‌داند. ضمن پاسخ به نیازهای خود، به نیازهای دیگران نیز توجه می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و قادر

1. narcissism

2. kernberg,watson,Heckerman&morris

به درک احساسات و نیازهای دیگران و همدلی با آنهاست. درواقع، خودشیفتگی سالم، همان احساس ارزشمندی و احترام به نفس متعادل است [۳].

خودشیفتگی مرضی، ارتباط کمی با خودشیفتگی سالم دارد. این نوع از خودشیفتگی، روی هر نوع توجه (حتی روی توجهات منفی مانند نفرت و دشمنی) از سوی هر کسی که باشد، رشد می‌کند. خودشیفتگی ناسالم، از واقعیت به دور و درواقع، شکل خطرناکی از خودشیفتگی است. اختلال شخصیت خودشیفته، همان خودشیفتگی ناسالم یا مرضی است [۳].

پژوهش‌ها نشان می‌دهند، فردگرایی، تمرکز بیشتر بر خود، و جمع‌گرایی، تمرکز بیشتر بر گروه را تشویق می‌کند. این تمرکز بر خود در افراد فرهنگ‌های فردگرا، بیشتر به شکل خودشیفتگی ظاهر می‌شود. پژوهش روی گروه‌های قومی متفاوت نشان داد که آمریکایی‌ها، گزارش‌کننده بالاترین درجات خودشیفتگی و به دنبال آن اروپایی‌ها، کانادایی‌ها، آسیایی‌ها و خاورمیانه‌ای‌ها، به ترتیب بیشترین درجه خودشیفتگی را داشتند. با دسته‌بندی منطقه‌های گوناگون به گروه‌هایی که بیشتر فردگرا بودند، در مقایسه با گروه‌هایی که کمتر فردگرا بودند، معلوم شد فرهنگ‌هایی که بر فردگرایی و استقلال تأکید دارند، بیشتر احتمال دارد در افرادشان خودشیفتگی بوجود آورند [۳].

اثر منسانی. در طول ۳۰ سال گذشته، پژوهش‌های اندکی در مورد اثر منسانی و پیامدهای آن انجام شده است و بیشتر مطالعه‌های موجود در خصوص این پدیده و متغیرهای مرتبط مانند مشابهت و تشابه ادراک شده بر پایه تئوری اولیه شباهت - جاذبه^۱ بایرن^۲ (۱۹۶۱) بوده‌اند. به عقیده بایرن شباهت درون‌شخصی باعث تسهیل جاذبه میان افراد می‌شود و هرچه ادراک شخص نسبت به وجود شباهت بیشتر داشته باشد، باعث ایجاد جاذبه و علاقه بیشتر می‌شود [۱۴]. در مبانی نظری روان‌شناسی در مورد استخدام و انتخاب، پژوهش‌گران، عموماً در خصوص یک سوگیری بالقوه به نام اثر منسانی اخطار می‌دهند. این سوگیری برای این اساس استوار است که انتخاب‌کنندگان ممکن است به افرادی با ویژگی‌های شبیه خودشان (پیشینه، وضعیت اجتماعی و...) توجه بیشتری کنند [۱۱]. این اثر به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب‌کننده، فردی را انتخاب می‌کند که صفات دموگرافیک (از جمله سن، جنسیت، قومیت، ...) و ویژگی‌های نگرشی (شباهت شخصیتی) مشابهی با خودش داشته باشد [۸].

با وجود اینکه مشابهت جمعیت‌شناختی به عنوان سوگیری مهم در ارزیابی‌ها شناخته می‌شود، مطالعات اخیر تأثیر ویژگی‌های شخصیتی را بر استخدام و انتخاب نشان داده است. به عنوان نمونه

1. Similarity-Attraction theory

2. Byrne

سیرز و رو^۱ (۲۰۰۳) اثر منسائی را بر قضاوت‌های مصاحبه‌های استخدامی مؤثر دیدند [۱۳]. استاپل و جانسون^۲ (۲۰۰۶) براساس فرهنگ لغات دو چیز را که مطابق یا همانند خوانده شوند، خصیصه‌های یکسان یا مشابه داشته باشند یا قابل جانشینی و تبادل باشند، مشابه می‌داند. پژوهش‌گران، مشابهت را ادراک فرد مشاهده‌کننده از وجوه مشترک تجربیات فرد مورد نظر تعریف می‌کنند که این امر فهم مسائل گذشته را با وی آسان می‌کند و بنابراین احساس همدلی با او را افزایش می‌دهد [۲۵].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد در انتخاب افراد، سه بعد مشابهت دارای بیشترین تأثیر در فرد انتخاب‌کننده است:

- ویژگی‌های نگرشی مشابه^۳

- خصوصیات زندگی‌نامه‌ای^۴

- ویژگی‌های قومی و نژادی^۵ [۲۸].

مثلاً فرد انتخاب‌کننده به کسانی که هم‌رنگ (سفید یا سیاه) خود باشند توجه بیشتری می‌کند. البته اثر منسائی فقط به رنگ پوست محدود نمی‌شود. این مسئله در جنسیت هم دیده می‌شود. گریوز و پاول^۶ (۱۹۹۶) دریافتند که انتخاب‌کنندگان مرد کمتر تحت تأثیر مشابهت جنسیتی قرار می‌گیرند (یا قادر به کاهش اثر آن هستند). در عوض انتخاب‌کنندگان زن اغلب تحت تأثیر آن می‌باشند. بدان معنا که انتخاب‌کنندگان زن در انتخاب زنان، آن‌ها را مطلوب‌تر ارزیابی می‌کنند [۸].

مشابهت بین افراد تأثیری عمیق بر شکل‌گیری تصویر اولیه و ایجاد رابطه نشان می‌دهد. به‌عنوان نمونه لین و سایرین^۷ (۱۹۹۲) دریافتند که مشابهت قومی و نژادی بین انتخاب‌کننده و انتخاب‌شونده نسبت به آن‌هایی که از این بعد با هم متفاوت هستند مسیر انتخاب را به ارزیابی بهتری از متقاضی استخدام هدایت می‌کند [۱۳].

در پژوهشی دیگر ریس و سایرین^۸ (۱۹۹۹) بر پایه پارادایم مشابهت - جذابیت به بررسی تأثیر جنسیت بر انتخاب پرداخته‌اند. براین اساس آن‌ها فرایند انتخاب را فرایندی چندمرحله‌ای می‌دانند که شامل جمع‌آوری اطلاعات، تعاملات چهره به چهره و ارزیابی صلاحیت کاندیداهای مختلف است. در این پژوهش، اثر مشابهت جنسیتی در میان مدیران زن، مورد بررسی قرار گرفته و یافته‌ها حاکی از آن است که این نوع مشابهت تنها یکی از عوامل متعدد مؤثر بر انتخاب بوده

1. Sears & Rowe
2. Stapel & Johnson
3. Attitudinal
4. Biographical
5. Racial
6. Graves & Powell
7. Lin et al
8. Reis et al

است و این نوع مشابهت ارتباط قوی را با فرایند انتخاب در میان زنان نشان نداده است [۸]. این درحالی است که در مطالعه‌ای مشابه، وجود تشابه جنسیتی علی‌رغم تأثیرگذاری، اثرات ضعیف‌تری را نشان می‌دهد. همچنین تئوری مشابهت - جذابیت ثابت می‌کند که افرادی که در برخی ابعاد با فرد ارزیاب مشابهت دارند (مانند جنسیت، سن، نگرش) از افراد غیرمشابه بالاتر ارزیابی می‌شوند [۱۳].

اُرفین (۱۹۸۴)^۱ نیز بیان می‌کند تشابه شخصی، مشابهت واقعی^۲ و مشابهت ادراک شده^۳، اثر مستقیم بر انتخاب افراد دارد. یافته‌های پژوهش‌های کارز و سایرین^۴ (۲۰۰۷) بیانگر این است که که مدیران (در سازمان‌های غیرانتفاعی) بایستی از سوگیری‌های ناشی از مناسنی در فرایند انتخاب پرهیز کنند. این یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران اغلب هنگامی که کارکنانی با ویژگی‌های شبیه یا یکسان با خودشان استخدام نمی‌کنند، مطلوبیت بالاتری کسب می‌کنند و کارکرد بهتری را به دست می‌آورند. این امر خلاف احساس شهودی انسان است، زیرا در ظاهر به نظر می‌رسد که اگر ما به شخصی نیاز داریم که کاری برای ما انجام دهد بایستی همانند ما فکر کند. اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگر افراد غیرمشابه را انتخاب کنیم، منافع بیشتری کسب می‌کنیم [۱۱].

گروه‌اندیشی. مفهوم گروه‌اندیشی^۵ برای اولین بار توسط اروینگ جانیس^۶ در سال ۱۹۷۲ مطرح شد؛ جانیس گروه اندیشی را تمایل به کسب توافق زودهنگام که در تصمیم‌گیری مؤثر گروه مداخله می‌کند، تعریف کرد؛ به‌گونه‌ای که این امر بیانگر نوعی تفکر در افرادی است که عضو یک گروه بسیار منسجم هستند. در گروهی که با این مشکل مواجه می‌شود، آفت‌های تصمیم‌گیری غیراثربخش و درنهایت یک تصمیم همراه با نتایج با کیفیت پایین بروز می‌کند [۲۴]. گروه‌اندیشی اختلالی است که ظرفیت گروه را در اتخاذ تصمیم‌های مناسب تخریب می‌کند [۱۲] و تفکر اجماعی نابالغ است که اجماع پیش‌از ارزیابی حقیقی همهٔ بدیل‌ها ظاهر می‌شود [۱۷]. گروه‌اندیشی مانعی ارتباطی محسوب می‌شود، چون اعضای گروه سعی در کاهش تعارض و رسیدن به اجماع بدون ارزیابی ایده‌ها نموده که منتج به بروز حس اشتباه در مورد توافق‌ها می‌شود [۲۷].

بر اساس تئوری جانیس، وضعیت‌هایی که مستعد بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های تصمیم‌گیری‌اند، عبارتند از:

1. Orphen
2. Actual similarity
3. Perceived similarity
4. Caers et al
5. Group think
6. Lrving Janis

- انسجام بالا به دلیل وجود احساس عزت از عضویت در گروه؛
 - ویژگی‌های ساختاری شامل عایق‌بندی گروه در مقابل منتقدان یا اطلاعات چالش برانگیز؛
 - رهبر دستوری با نگرش یک‌سویه به کارها؛
 - نبود هنجارها برای پردازش روش‌مند اطلاعات و همگونی پیشینه اجتماعی و ایدئولوژی اعضای گروه؛
 - ویژگی‌های موقعیتی شامل تنش بالای ناشی از فشارهای بیرونی و عزت‌نفس پایین اعضا به دلیل شکست‌های اخیر یا دو راهی‌های اخلاقی.
- علاوه بر موارد یادشده سه پیش‌زمینه دیگر که موجب بروز گروه‌اندیشی می‌شوند عبارتند از: رهبر دستوری در گروه که در ابتدا اولویت‌های خود را در گروه قبل از همه بیان می‌کند، اغفال گروه از متخصصان مرتبط و محدودیت‌های زمانی به‌عنوان عامل تنش‌زا و مانع توسعه دستورالعمل مدون برای تصمیم‌گیری [۱۸].
- نتیجه غایی گروه‌اندیشی این است که اعضای گروه از دنیای پیرامون خود جدا می‌شوند. آن‌ها علائم مثبتی مبنی بر تأیید اهداف و تمایلات خود دریافت می‌کنند و تصور می‌کنند که سایرین کارهای آن‌ها را نمی‌فهمند و از این‌رو باید نادیده گرفته شوند [۲۹].

تضاد. واژه تضاد به‌صورت‌های گوناگون و مختلفی معنی، تعبیر و تفسیر شده است، ولی بسیاری از این تعاریف دارای وجوه مشترک هستند. اینکه اصلاً تضاد وجود دارد یا خیر به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ‌کس از وجود تضاد اطلاعی نداشته باشد در آن صورت اتفاق نظر در این است که پدیده تضاد وجود ندارد. سایر وجوه مشترک تعریف تضاد عبارتند از: مخالفت یا ناسازگاری و شکل خاصی از تعامل یا رابطه متقابل [۲۶].

به‌طور شهودی می‌توان استنباط کرد که تضاد به واسطه اینکه باعث ایجاد تصاویر ناخوشایندی از قبیل تنش، فشار روحی، عصبانیت، رنجش و سرخوردگی می‌شود، دارای بار معنایی منفی است. با این همه، تضاد به‌خودی‌خود لزوماً بد نیست. خلاقیت، نوآوری و سازگاری اغلب زائیده تنش، احساسات شدید و فشار روحی بوده و اجتناب از تضاد ممکن است ما را به سمت محافظه‌کاری، سستی و کوته‌بینی سوق دهد [۳۰].

تضاد می‌تواند شکل کارکردی به‌خود بگیرد. تضاد کارکردی^۱ حامی هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن است؛ از این‌رو تضادهایی را که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود مخرب یا غیرکارکردی به‌شمار می‌آورند. هنگامی تضاد کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه‌ها برانگیزاند، علاقه و حس کنجکاوی

را در اعضای گروه‌های کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنش‌ها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. تضاد کارکردی را می‌توان، پادزهر گروه‌اندیشی دانست. در مدل تضاد کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است:

۱. توافق^۱، ۲. روابط مستحکم‌تر^۲، ۳. یادگیری^۳.

عامل دیگری که در کارکردی بودن تضاد باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت‌گروه است. هر قدر مسایلی که گروه‌های کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیم‌های گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلاق نیاز داشته باشد، تضاد درون‌گروهی سازنده‌تر خواهد بود؛ ولی گروه‌هایی که فعالیت‌های کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تضاد سودی نمی‌برند [۲].

رابطه بین اثر منسانی و خودشیفتگی. خودشیفتگی درجه‌ای غیرعادی از عشق به خود یعنی یک حس بزرگ‌نما و همراه با غرور نسبت به خود را بازتاب می‌دهد. توجه به خود در فرد خودشیفته از دو روش تشریح می‌شود. یکی تمایل به خود اقامی است که حس شدیدی از اعتماد به نفس و عزت نفس و اعتقاد به اینکه شخص در مقایسه با دیگران، ویژه، منحصر به فرد و برتر است را نشان می‌دهد. مورد دوم حس مستحق دانستن خود است که بدین صورت نمایان می‌شود که فرد در روابط بین‌شخصی خود انتظار دارد تا از طرف دیگران مورد توجه خاص قرار گیرد. [۳۱].

افراد خودشیفته‌ای که حس مستحق دانستن را بروز می‌دهند، اثرات مخربی بر روابط درون شخصی خود بر جای می‌گذارند؛ به‌گونه‌ای که این روابط با لاقیدی، نیاز به قدرت و اشتیاق به ستوده شدن و فقدان همدلی، سازگاری و صمیمیت، همراه می‌شود [۳۱]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عزت نفس بیش از حد به بروز یک خصوصیت شخصیتی با عنوان خودشیفتگی منجر می‌شود که این پدیده زمینه ایجاد اثر منسانی را در افراد تقویت می‌کند [۳۱، ۵]. بنابراین انتظار می‌رود، مدیران خودشیفته، زیردستانی را انتخاب کنند که شباهت بیشتری با خودشان داشته باشند. در نظر آن‌ها افراد استاندارد، کسانی هستند که مثل آن‌ها باشند. هر چند که این عقیده را دارند که هیچ‌کس دقیقاً نمی‌تواند مثل آن‌ها باشد، ولی زیردستان شبیه به خودشان را ترجیح می‌دهند [۹].

براین اساس می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت :

H1: خودشیفتگی مدیران، اثر منسانی را تقویت می‌کند.

1. Agreement
2. Stronger relationship
3. Learning

رابطه بین اثر منسانی و گروه اندیشی. در بیشتر مطالعه‌های گروه‌اندیشی، انسجام را به‌عنوان عاملی جهت بروز این پدیده عنوان می‌کنند. جانیس در تعریف خود عامل انسجام گروه را به‌عنوان ریشه گروه‌اندیشی می‌داند. با این حال دیدگاه وی در زمینه انسجام گروهی یک منظر تک بعدی بوده و مطالعه روی مقوله گروه‌اندیشی را بسیار محدود می‌کند [۲۳]. جانیس (۱۹۸۲) و (۱۹۷۲) انسجام گروهی را مهم‌ترین پیش‌زمینه گروه‌اندیشی در نظر گرفته است. در مطالعات کتابخانه‌ای، انسجام به‌واسطه دادن بازخور غلط به اعضا در مورد سازگاری نگرش‌ها یا شخصیت‌های آن‌ها، پاداش به بهترین عملکرد گروهی، شکل دادن گروه‌های دوستان یا غریبه‌ها، به‌کارگیری گروه‌هایی که اعضایشان قبلاً در پروژه کلاسی هم‌گروه بوده‌اند و خواستن از اعضا به بازگو نمودن مشابهت‌هایشان و نصب برچسب بر گروه، مورد دست‌کاری و تغییر قرار گرفته است. به‌هر جهت این عامل به‌عنوان مهم‌ترین متغیر مطالعات درخصوص گروه‌اندیشی همواره مورد نظر محققان بوده است [۱۶].

هاگ و هینز^۱ (۱۹۹۸) بر پایه تمایز مفهومی میان انسجام و درجه دوستی درون گروهی بر اساس تئوری هویت اجتماعی که میان‌زمینه مثبت روابط درون‌شخصی (جذابیت شخصی، دوستی) و زمینه همبستگی شناسایی گروهی (جذابیت اجتماعی غیرشخصی، انسجام گروهی حقیقی) تفاوت قایل می‌شود، نقش دوستی و نیز انسجام را بر گروه‌اندیشی مورد آزمایش قرار دادند [۱۹]. تحلیل نتایج هاگ و هینز (۱۹۹۸) حاکی از آن است که دوستی به‌طور ضعیف و منفی به گروه‌اندیشی مرتبط می‌شود در حالی که شناسایی گروهی و جذابیت اجتماعی به‌شدت (به جز برخی استثنائات) و به‌طور مثبت به آفت‌های گروه‌اندیشی ارتباط پیدا می‌کند [۱۹]. جانیس ویژگی‌های مشترک بسیاری از گروه‌های منسجم تصمیم‌گیری را که مسئول برخی رسوایی‌های سیاسی بوده‌اند، برشمرد. عوامل اصلی چنین پدیده‌ای، فشار گروه در جهت همسانی و تک‌قطبی بودن گروه عنوان می‌شود. تک‌قطبی بودن گروه، اعضا را به سمت فشار در جهت همسانی سوق می‌دهد [۴].

آهل فینگر و اسر^۲ (۲۰۰۱) با رویکردی جدید، فرضیه‌های دیگری را در مورد گروه‌اندیشی مورد بررسی قرار دادند و پیامدهای ویژگی‌های رهبری و روحیه سازگاری کارکنان را بر گروه‌اندیشی سنجیدند. براساس این یافته‌ها گروه‌های دارای رهبران توفیق‌گرا بیشتر با پیامدهای منفی گروه‌اندیشی مواجه می‌شوند؛ از مهم‌ترین این پیامدها عبارتند از مباحثات کمتر درمورد واقعیات و دستیابی سریع‌تر به تصمیم‌های فوری. همچنین آن‌ها ثابت کردند که گروه‌هایی با اعضای متمایل به سازگاری، بیشتر در معرض گروه‌اندیشی قرار دارند [۴].

1. Hogg & Hains
2. Ahlfinger & Esser

بنابراین پژوهش‌های زیادی نشان دهنده ارتباط همسانی و گروه‌اندیشی است. پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد گروه‌های بسیار منسجم به گروه‌اندیشی دچار شده و راه بحث و چالش و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها را به روی گروه می‌بندد. حال ریشه اصلی این انسجام زیادی در کجا می‌تواند باشد. بسیار منطقی است اگر برهان بیاوریم که افراد مشابه یعنی کسانی که از یک دانشگاه و رشته تحصیلی فارغ‌التحصیل شده‌اند یا کسانی که دارای قومیت و زبان مادری یکسانی هستند یا افرادی که تفکرات مذهبی و اندیشه‌های سیاسی همسانی دارند (مانند اعضای یک حزب سیاسی) و یا همکاران با نگرش‌های مشابه به سازمان، کار و سایر افراد و همچنین کسانی که دارای صفات شخصیتی مشابه هستند، به دلیل قرابت حاصل از این تشابهات بیشتر احساس همدلی می‌کنند. این همدلی و یکی بودن آرا باعث می‌شود در جریان تصمیم‌گیری آرای مشابه و دیدگاه‌های گوناگون مطرح نشده و همگان همانند یکدیگر فکر کنند و دچار گروه‌اندیشی شوند. براین اساس می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت:

H2: اثر منسانی حاصل از خودشیفتگی مدیران، موجب گروه‌اندیشی می‌شود.

رابطه بین اثر منسانی و تضاد کارکردی. اسکارمیس^۱ (۲۰۰۶) تضاد را به‌عنوان کشمکش بین موجودیت‌های اجتماعی به دلیل تفاوت‌های واقعی یا ادراک‌شده میان آنها، تعریف می‌کند [۳۰]. استرلان^۲ (۲۰۰۷) اعتقاد دارد که افراد خودشیفته نسبت به انتقاد فوق‌العاده حساسند و در مقایسه با سایرین به بازخورهای منفی و بی‌احترامی‌ها، پاسخ‌های خشن‌تری نشان می‌دهند [۷]. مارتینز و سایرین^۳ (۲۰۰۸) اظهار می‌کنند که براساس مطالعات پیشین شواهد متضادی در مورد افراد خودشیفته به‌دست آمده که آن‌ها بسیار خودخواه، بزرگنما و دارای درجه همدلی پایین بوده و در مقابل مخالفانی که بازخورهای مثبت و منفی از خود نشان می‌دهند، تمایل به خشونت و تهاجم دارند [۲۲]. ارتباط میان خودشیفتگی و روحیه تهاجمی به‌خوبی در مستندات پژوهش‌های مربوطه به چشم می‌خورد [۷]. به‌علاوه بین خودشیفتگی با روان‌رنجوری در فرد و نیز سازگاری، همبستگی منفی مشاهده شده است [۱۵].

لذا چنین استنباط می‌شود که افراد خودشیفته تمایل دارند با افرادی کار کنند که همانند ایشان فکر کنند و از یک دانشگاه و با یک روش آموزشی فارغ‌التحصیل شده باشند، جنسیت مشابه و سوابق زندگی‌نامه‌ای همسانی داشته باشند، نگرش مشابهی داشته و یا قومیت و زبان مادری مشترکی داشته باشند، دارای طرز تفکر، ایده‌ها و راه‌حل‌های مشابهی برای مسائل

1. Skarmeas
2. Strelan
3. Martinez et al

سازمانی باشند تا مورد انتقاد قرار نگیرند و این مسئله راه نوآوری و خلاقیت را در حل مسائل مسدود می‌نماید. چنین حالتی باعث می‌شود که توافقی پنهانی در مورد تصمیمات حاصل شده و مانع بروز اختلاف نظرها و تضادهای سازنده می‌شود. بر این اساس فرضیه زیر را می‌توان در نظر گرفت:

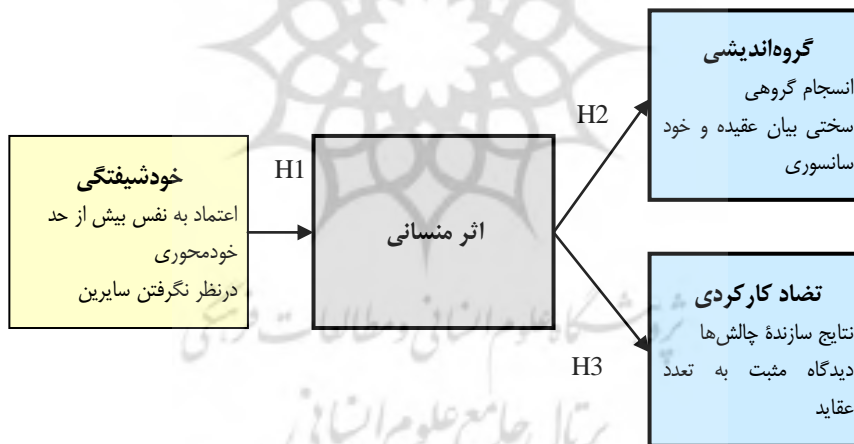
H3: اثر منسائی حاصل از خودشیفتگی مدیران، موجب از بین رفتن رفتار تضاد کارکردی می‌شود.

فوستر، کمپل و تورانج^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی نشان می‌دهند میزان خودشیفتگی با افزایش سن کاهش می‌یابد [۳]. از آنجایی که افزایش سن با بالا رفتن سابقه کار همراه می‌باشد، لذا در پایان ارتباط سابقه مدیریتی که یکی از متغیرهای جمعیت‌شناختی است، با اثر منسائی مدنظر قرار گرفت. بنابراین فرضیه زیر را می‌توان در نظر گرفت:

H4: افزایش سابقه مدیریتی مدیران، اثر منسائی را تقویت می‌کند.

۳. چارچوب نظری پژوهش

باتوجه به نتایج مطالعات قبلی و فرضیه‌های طرح شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

۴. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با هدف پاسخ‌دادن به یک مسئله علمی از نوع کاربردی بوده و باتوجه به در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف ماهیت پیمایشی دارد [۱]. جامعه آماری این پژوهش مدیران معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور در سطوح عالی، میانی و پایه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام شده است. باتوجه به اینکه حجم جامعه آماری در زمان تحقیق، تعداد ۱۹۸ نفر بوده است، براساس فرمول کوکران و در نظر گرفتن حداکثر حجم نمونه، تعداد نمونه ۹۸ نفر محاسبه گردید که به منظور کسب اطمینان بیشتر تعداد ۱۱۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۱۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. لازم به ذکر است که کلیه تحلیل‌ها براساس ۱۰۳ پرسشنامه دریافت شده انجام شده است.

پرسشنامه توزیع شده علاوه بر سؤالات جمعیت‌شناختی که ۶ گویه می‌باشد شامل سؤالاتی در خصوص خودشیفتگی (۱۳ گویه)، اثر منسانی (۱۳ گویه)، گروه‌اندیشی (۹ گویه) و تضاد کارکردی (۸ گویه) است. در جدول ۱ شاخص‌ها و گویه‌های پرسشنامه پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌ها و گویه‌های پرسشنامه

متغیر مکنون	بعد	گویه
خودشیفتگی	عزت نفس بیش از حد	علت شکست برنامه‌هایی که با ناکامی مواجه می‌شوند، نبود انگیزه در کارکنان دیگر است نه ضعف در خود من.
		در جایگاه مدیریت، خودم را به عنوان یک مدیر خوب می‌بینم.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	منطق کاری من، برای همه قابل قبول است.
		فکر می‌کنم افکار و اندیشه‌هایی که در ذهن دارم در مقایسه با افکار دیگران بهتر هستند.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	همیشه به کارهایی که انجام می‌دهم کاملاً مسلط و واقف هستم.
		فکر می‌کنم که همه مدیران و از جمله من فرد خاص و ویژه‌ای هستیم.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	هر تصمیم و اقدامی که در اداره نتیجه می‌دهد به من مربوط می‌شود.
		دیگران به موقعیت من حسادت نموده و سعی در برکنار نمودن من از این موقعیت دارند.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	شایسته نیست من به عنوان مدیر در انجام امور اداری خود فروتن باشم.
		تحمل کمی نسبت به عقایدی که مغایر با عقاید من می‌باشد، دارم.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	نمی‌توانم تحمل کنم کارکنان زیردست از دستورات من پیروی نکنند.
		در انجام کارهایم تأکید بیشتری به نظریات خودم دارم هر چند نظرات سایرین را نیز باید شنید.
خودمحوری	عزت نفس بیش از حد	به ندرت به کسی برای انجام کارهای محوله وابسته‌ام.

اثر منسائی	زندگینامه‌ای	تیم‌های مدیریتی که اعضای آن‌ها فارغ‌التحصیل رشته دانشگاهی یکسانی هستند، دارای اثربخشی بیشتری می‌باشند
		عموماً با افراد مشابه خودم از نظر سطح تحصیلات راحت‌تر کار می‌کنم.
		کسانی که با من از یک دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند می‌توانند تأثیر بیشتری در تصمیمات من داشته باشند.
		من افرادی را که دارای طرز فکر سیاسی مشابه خودم هستند، برای انجام امور مهم مناسب می‌دانم.
		من معمولاً با افرادی که اعتقادات مذهبی مشابه با خودم دارند (مثلاً پوشیدن لباس مشکی در ایام سوگواری) تعامل کاری بیشتری انجام می‌دهم.
		اگر اختیار داشته باشم ترجیح می‌دهم با کارکنانی که جنسیت مشابهی با خودم دارند کار کنم.
		حوصله بحث و مجادله با همکاران در مورد ارزش‌های فردی را ندارم و براین اساس ترجیحاً از افراد شبیه خودم استفاده می‌کنم.
	نگرشی	عموماً کارها و پروژه‌های مهم‌تر را با کسانی درمیان می‌گذارم که ارزیابی مثبتی در مورد عملکرد ایشان دارم.
		وفاداری فرد به من عامل مهمی برای من در انتخاب او به عنوان همکار می‌باشد.
	قومی - نژادی	ترجیح می‌دهم افرادی که با من همشهری هستند به عنوان همکار انتخاب نمایم.
		کارکنانی که زبان مادری مشترکی با من دارند از شانس بیشتری در انتخاب ایشان از طرف من برخوردارند.
		معمولاً به کارمندانی که سابقه همکاری قبلی داشته‌ام توجه بیشتری دارم.
	انسجام گروهی	ترجیح می‌دهم بیشتر افراد همکارم دارای زبان محلی یکسانی باشند.
		اعضای گروه ما باید انسجام و اتحاد کامل را حفظ کنند.
		بین اعضا باید رابطه دوستی قوی وجود داشته باشد.
		اعضا باید احساس اشتراکات فکری و عقیده‌ای زیادی باهم داشته باشند.
		بعضی اوقات جهت پیشگیری از تضاد درون گروهی باید به اولین راه‌حل مطلوب (نه همیشه بهترین راه‌حل) اکتفا کرد.
	سختی بیان عقیده و خودسانسوری	اکثر اخبار گروه باید محرمانه بماند و نباید به بیرون درز کند.
		اعضای گروه نباید ایده خود را که مخالف ایده غالب گروه است بی‌پروا بیان کنند.
		وجود مباحثات و چالش‌های زیاد در گروه خوب است.
		بعد از تجربیات موفق در گروه می‌توان به تصمیمات آن اعتماد کرد و بدون بحث آن‌را پذیرفت.
		اعضا به منظور اجتناب از ایجاد تضاد در گروه با تصمیمات متخذه حتی

اگر مخالف آنها باشد، باید همراهی کنند		
مباحثات گروه درمورد عقاید مخالف بیان شده، اعضاء را به یافتن ایده‌های جدید حل مسایل تحریک می‌کند.	نتایج سازنده چالش‌ها	تضاد کارکردی
مباحثات گروه درمورد عقاید مخالف بیان شده، روابط کاری بین افراد را محکم‌تر می‌کند.		
معمولاً چالش بین ایده‌ها و عقیده‌های افراد به نتایج سازنده منتهی می‌شود		
وجود اختلاف نظرهای کاری بین افراد باعث تلف شدن وقت گروه می‌شود.	دیدگاه مثبت به تعدد عقاید	
اوایل دوران مدیریت احساس می‌کردم هر چه تنوع افکار در زیر مجموعه من بیشتر باشد بهتر است اما بعداً تجدید نظر کردم.		
اوایل دوران مدیریت احساس می‌کردم با همفکرانم راحت‌تر می‌توانم کار کنم اما بعد با کسب تجربه به غلط بودن فکرم پی بردم.		
وجود تعاملات مشورتی و بده - بستان عقیده‌ای فراوان، بین اعضاء چندان ضرورتی ندارد.		
در بحث‌های گروهی در مورد یک موضوع کاری، افراد مخالف با یک دیدگاه، در عین مخالفت باید به آن دیدگاه احترام بگذارند.		

لازم به ذکر است پرسشنامه از نوع محقق ساخته و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. شکل کلی و امتیازبندی این طیف برای سؤالات مثبت از کاملاً موافق با امتیاز ۵ تا کاملاً مخالف با امتیاز ۱ می‌باشد. باتوجه به محقق ساخته بودن پرسشنامه ضرورت داشت روایی و پایایی آن مورد بررسی و سنجش قرار گیرد. به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. نتایج سنجش پایایی پرسشنامه در جدول ۲ آمده که بیانگر پایا بودن پرسشنامه می‌باشد

جدول ۲. پایایی پرسشنامه

سازه (متغیر مکنون)	بعد	آلفای کرونباخ
خودشیفتگی	اعتماد به نفس بیش از حد خودمحوری در نظر نگرفتن سایرین	۰.۸۰۰۶
اثر منسانی	منسانی زندگینامه‌ای منسانی نگرشی منسانی قومی - نژادی	۰.۷۹۵۵
گروه اندیشی	انسجام گروهی سختی بیان عقیده و خودسانسوری	۰.۷۵۸۴
تضاد کارکردی	نتایج سازنده چالش‌ها دیدگاه مثبت به تعدد عقاید	۰.۷۱۷۲

اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه، تعیین می‌شود. بنابراین برای تعیین اعتبار محتوای پرسشنامه با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یادشده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محقق را می‌سنجد. همچنین برای کفایت تعداد نمونه از آزمون KMO و برای اثبات وجود همبستگی بین متغیرها از بارتلت استفاده گردید که نتایج آن مطابق جدول ۳ است :

جدول ۳. نتایج آزمون KMO و بارتلت

مقدار خطا	آماره کای دو	سطح معنی داری (بارتلت)	آزمون KMO	شاخص
۰.۰۵	۳۲۹.۵۷۰	۰.۰۰۰	۰.۸۱۲	خودشیفتگی
۰.۰۵	۴۱۵.۶۸۸	۰.۰۰۰	۰.۷۳۵	اثر منسائی
۰.۰۵	۹۹.۴۶۰	۰.۰۰۰	۰.۶۳۶	گروه‌اندیشی
۰.۰۵	۱۲۱.۰۲۴	۰.۰۰۰	۰.۶۵۸	تضاد کارکردی

مطابق نتایج بدست آمده (جدول ۳) چون مقدار KMO برای سؤال‌های مربوط به متغیرهای خودشیفتگی، اثر منسائی، گروه‌اندیشی و تضاد کارکردی بزرگ‌تر از مقدار ۰/۰۵ است، پس کفایت تعداد نمونه را نتیجه می‌گیریم و همچنین مقدار سطح معناداری برای آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۰ و کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ می‌باشد پس نتیجه می‌گیریم که بین متغیرها همبستگی وجود دارد و تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید است .

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Spss و لیزرل ۱۱/۵ بهره گرفته شده و سطح خطای ۰/۰۵ برای آزمون فرضیه‌ها در نظر گرفته شد. رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت.

۵. یافته‌های تحقیق

بررسی و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی به کمک آمار توصیفی. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از تعداد ۱۰۳ نمونه ۷۳/۸٪ مرد و ۲۶/۲٪ زن بوده‌اند. ضمن آنکه ۵۳/۴٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال دارند که می‌تواند بیانگر تجربه کاری بالا در بیش از نیمی از افراد نمونه در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور باشد و ۷۶/۷٪ دارای تحصیلات فوق لیسانس به بالا می‌باشند و ۸.۸٪ سابقه مدیریتی بالای ۲۰ سال در معاونت مزبور دارند و این نشان می‌دهد که تعداد کمی از افراد نمونه از سابقه مدیریتی بالا برخوردار می‌باشند (جدول ۴).

جدول ۴. خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۷۳/۸	پست	رئیس گروه، معاون مدیرکل	۸۲/۵
	زن	۲۶/۲	سازمانی	مدیرکل	۱۴/۶
				معاون رئیس سازمان، رئیس سازمان	۲/۹
سن	۳۱-۴۰	۳۲	سابقه	۶-۰ سال	۴۸/۵
	سال		مدیریتی در		
	۴۱-۵۰	۵۳/۴	معاونت	۷-۱۲ سال	۳۵/۹
	سال				
	۵۱-۶۰	۱۴/۶		۱۳-۱۹ سال	۹/۷
سال					
				۲۰-۲۴ سال	۳/۹
				بیش از ۲۴ سال	۱/۹
تحصیلات	فوق دیپلم	۲/۹		۶-۰ سال	۳۳
	لیسانس	۲۰/۴	سابقه مدیریتی	۷-۱۲ سال	۳۷/۹
	فوق	۷۱/۸	از بدو خدمت	۱۳-۱۹ سال	۲۰/۴
	لیسانس		تاکنون		
	دکتر	۴/۹		۲۰-۲۴ سال	۴/۹
				بیش از ۲۴ سال	۳/۹

ارزیابی مدل مفهومی تحقیق. قبل از بررسی فرضیه‌ها به کمک آزمون دو جمله‌ای به بررسی وضعیت متغیرها پرداختیم (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج آزمون دو جمله‌ای برای بررسی وضعیت متغیرها

شاخص	تعداد سوالات	نقطه برش	درصد پایین تر از نقطه برش	درصد بالاتر از نقطه برش	سطح معنی‌داری	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز	میانگین	انحراف معیار
خودشیفتگی	۱۳ سؤال	۳۹	۰/۷۳	۰/۲۷	۰/۰۰۰	۲۰	۵۱	۳۴/۹۱۲۶	۶/۳۰۴۵۴
اثر منسانی	۱۳ سؤال	۳۹	۰/۸۶	۰/۱۴	۰/۰۰۰	۲۰	۵۰	۳۳/۰۰۰۰	۶/۰۳۹۰۹
گروه اندیشی	۹ سؤال	۲۷	۰/۳۴	۰/۶۶	۰/۰۰۱	۲۴	۳۹	۲۹/۲۷۱۸	۳/۲۵۷۵۵
تضاد کارکردی	۸ سؤال	۲۴	۰/۲۷	۰/۷۳	۰/۰۰۰	۱۹	۳۳	۲۶/۰۴۸۵	۲/۹۰۴۹۶

مطابق نتایج بدست آمده وضعیت موجود شاخص خودشیفتگی و اثر منسانی در سطح پائینی و شاخص گروه‌اندیشی و تضاد کارکردی در سطح بالائی قرار دارد. در ابتدا به منظور بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده نمودیم که مشخص شد متغیرها نرمال است (جدول ۶) و می‌توان برای آزمودن متغیرها از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود.

جدول ۶. نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	سطح معناداری	مقدار خطا	نتیجه‌گیری
خودشیفتگی	۰/۶۹۳	۰/۰۵	نرمال است
اثر منسانی	۰/۷۷۲	۰/۰۵	نرمال است
گروه اندیشی	۰/۲۸۷	۰/۰۵	نرمال است
تضاد کارکردی	۰/۳۱۸	۰/۰۵	نرمال است

سپس به دلیل نرمال بودن متغیرها برای بررسی رابطه بین متغیرهای خودشیفتگی و اثر منسانی، اثر منسانی و گروه‌اندیشی و تضاد کارکردی از ضریب همبستگی پیرسون و برای بررسی رابطه میان متغیرهای اثر منسانی و سابقه مدیریتی به دلیل ترتیبی بودن سابقه مدیریتی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده نمودیم. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی (جدول ۷) میان متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد که:

بین خودشیفتگی مدیران و اثر منسانی و اثر منسانی و گروه‌اندیشی در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین اثر منسانی و تضاد کارکردی و اثر منسانی و سابقه مدیریتی در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۷. جدول نتایج بررسی همبستگی

مقدار ضریب همبستگی	نتیجه‌گیری	مقدار خطا	سطح معنی داری	متغیرها
۰.۴۳۳	وجود رابطه	۰.۰۵	۰.۰۰۰	خودشیفتگی و اثر منسانی
۰.۲۲۲	وجود رابطه	۰.۰۵	۰.۰۲۴	اثر منسانی و گروه اندیشی
- ۰.۰۶۲	عدم وجود رابطه	۰.۰۵	۰.۵۳۴	اثر منسانی و تضاد کاری
- ۰.۱۸۹	عدم وجود رابطه	۰.۰۵	۰.۰۵۶	اثر منسانی و سابقه مدیریتی

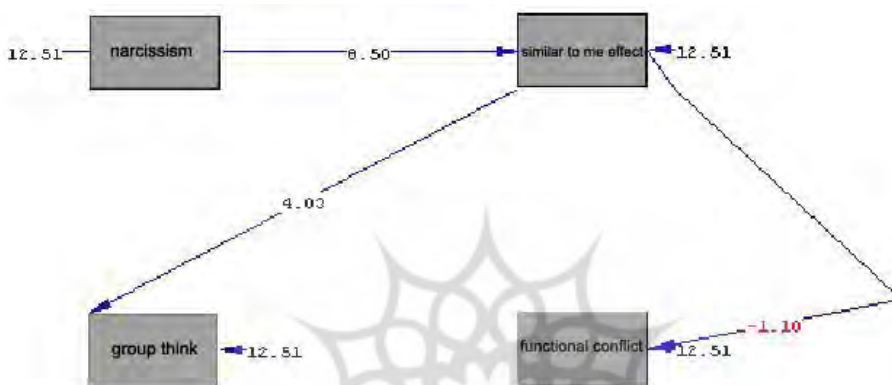
از آنجایی که در پژوهش حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می‌بایستی اثر آن‌ها بر روی متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار گیرد، استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می‌یابد. معیارهای ارزیابی مدل به دو دسته برازش کلی مدل و برازش ساختاری مدل تقسیم می‌شوند.

برازش کلی مدل. ابتدا برازش کلی مدل با محاسبه شاخص‌های رایج در مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل برازش (جدول ۸) همان‌طور که ملاحظه می‌کنید شاخص‌های اصلی برازش در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۸. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش

شاخص‌ها	X2/df	RMSEA	AGFI	GFI	CFI	IFI
مقدار	۳	۰.۰۸۰	۰.۹۵	۰.۹۹	۰.۹۳	۰.۹۳

نمودار ۱ مدل اندازه‌گیری کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.

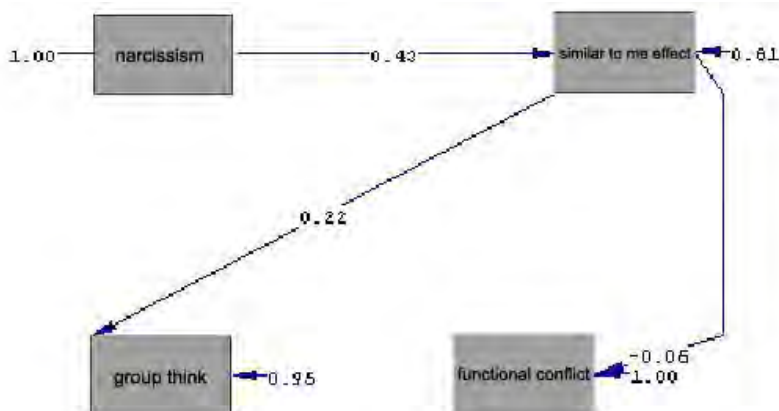


Chi-square=9.05, df=3, P-value=0.02865, RMSEA=0.080

نمودار ۱. ضرایب و تخمین استاندارد مدل کلی پژوهش

برازش ساختاری مدل. پس از برازش کلی مدل، اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

نمودار ۲ قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری کلی پژوهش را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار شده‌اند زیرا قدرمطلق مقدار آزمون معناداری تک تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. معناداری این اعداد نشان‌دهنده معناداری مدل است.



Chi-Square=9.05, df=3, P-value=0.02865, RMSEA=0.080

نمودار ۲. اعداد معناداری مدل کلی پژوهش

برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است تا مقدار t هر مسیر نشان داده شود. جدول ۹ مقدار t و ضرایب هر مسیر را نشان می‌دهد.

جدول ۹. برآوردهای اثر و مقدار t مربوط به هر یک از مسیرها در مدل تحقیق

مسیر	مقدار آماره t	برآورد اثر
اثر منسانی خودشیفتگی	۸.۵۰	۰.۴۳
اثر منسانی گروه‌اندیشی	۴.۰۳	۰.۲۲
اثر منسانی تضاد کارکردی	-۱.۱۰	-۰.۰۵

همان‌طور که از نتایج جدول ۹ بدست می‌آید در فرضیه اول مقدار t ، $۸/۵۰$ است که قدر مطلق آن از مقدار $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است. لذا خودشیفتگی مدیران تأثیر معناداری بر روی اثر منسانی دارد و مقدار این اثر ۴۳% می‌باشد. در فرضیه دوم مقدار t ، $۴/۰۳$ می‌باشد که قدر مطلق آن از مقدار $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است لذا اثر منسانی تأثیر معناداری بر روی گروه‌اندیشی دارد و مقدار این اثر ۲۲% می‌باشد. در فرضیه سوم مقدار t ، $۱/۱۰$ می‌باشد که قدر مطلق آن از مقدار $۱/۹۶$ کوچک‌تر است. لذا اثر منسانی تأثیر معناداری بر روی تضاد کارکردی در جامعه مورد نظر ندارد.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف ارزیابی اثر منسائی و پیامدهای آن بر انتخاب و انتصاب مدیران در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور انجام شد. تأثیر خودشیفتگی بر اثر منسائی یکی از مفروضات اصلی این تحقیق بود. لوبیت^۱ (۲۰۰۲) معتقد است که فرد خودشیفته توهم توطئه‌چینی، سوءظن و بدگمانی نسبت به وفادارترین افراد را دارد و حتی در جایی که هیچ دشمنی وجود ندارد، در ذهن خود برای خود دشمن می‌سازد. به‌سختی به دیگران اعتماد می‌کند و همیشه درصدد کنترل است. برهمین اساس، این‌گونه افراد به‌طور طبیعی به سمت کسانی تمایل پیدا می‌کنند که احساس کنند بیش از سایرین به خودشان شباهت دارند [۲۱]. لذا همان‌طور که انتظار می‌رفت، میان خودشیفتگی و اثر منسائی با سه بُعد عزت نفس بیش از حد، خودمحوری و درنظر نگرفتن سایرین در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور رابطه مثبتی وجود داشته و یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی پیرسون بین خودشیفتگی و اثر منسائی به‌میزان ۰/۴۳۳ است.

تأثیر اثر منسائی بر گروه‌اندیشی یکی دیگر از مفروضات این تحقیق بود. اهل‌فینگر و اسر (۲۰۰۱) اظهار نمودند که گروه‌های با اعضای متمایل به سازگاری، بیشتر در معرض گروه‌اندیشی قرار دارند و جانیس (۱۹۸۲) عامل اصلی بروز گروه‌اندیشی را انسجام بالای گروه که ناشی از همگونی پیشینه اجتماعی و ایدئولوژیکی اعضای آن گروه است (منسائی)، می‌داند. [۱۸] لذا براساس انتظارات عنوان شده در مدل مفهومی تحقیق، میان اثر منسائی و گروه‌اندیشی نیز در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور رابطه مثبتی وجود داشت و یافته‌های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی پیرسون بین اثر منسائی و گروه‌اندیشی به‌میزان ۰/۲۲۲ است.

وارلا و سایرین^۲ (۲۰۰۵) به‌نقل از دایر و سانگ اذعان می‌دارند اجتناب از تضاد رابطه منفی با تضاد سازنده دارد. نتایج حاصل از پژوهش ایشان، یافته‌های قبلی مبنی بر لزوم فاصله گرفتن مدیران از دیدگاه منفی نسبت به تضاد و پیشه نمودن رفتارهای صحیح مدیریت تضاد را تأیید می‌کند. رویکردی که بیشتر مدیران گرفتار در دام خطاهای ناشی از اثر منسائی در پیش می‌گیرند، عموماً رویکرد اجتناب از تضاد است. بدین ترتیب که افراد به‌طور شهودی چنین استنباط می‌کنند که بهتر است با افرادی کار کنند که همانند ایشان فکر کنند. لذا انتخاب افراد شبیه خود در تیم‌های تصمیم‌گیری علاوه بر ایجاد گروه‌اندیشی باعث اجتناب از تضاد درون‌گروهی نیز می‌شود. در این حالت نوع خاص تضاد که حول محور وظیفه و کار است و تضاد کارکردی عنوان می‌شود، کاهش یافته و منافع حاصل از آن نادیده گرفته می‌شود [۳۲]. اما

1. Lubit

2. Varela et al

برخلاف انتظار ما میان اثر منسائی و تضاد کارکردی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور رابطه‌ایی وجود ندارد و در توجیه این موضوع می‌توان گفت براساس آزمون دوجمله‌ای از نظر ۷۳٪ از پاسخ دهندگان شاخص تضاد کارکردی در میان مدیران معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در سطح بالایی قرار دارد.

در مورد فرضیه چهارم بر خلاف تحقیقات فوستر، کمپل و تورانج (۲۰۰۳) میان اثر منسائی و سابقه مدیریتی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور رابطه‌ای وجود ندارد. به عبارتی افزایش سابقه مدیریتی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور موجب تقویت اثر منسائی در آنان به هنگام انتخاب مدیران زیردست نگردیده است در توجیه این موضوع می‌توان گفت بالای ۸۴٪ از مدیران جامعه مورد نظر زیر ۱۲ سال سابقه مدیریتی داشته و از سابقه مدیریتی بالا برخوردار نیستند.

باتوجه به تأیید فرضیه اول و وجود رابطه علی میان خودشیفتگی و اثر منسائی، سازمان‌ها باید در پی راه‌هایی برای کنترل خودشیفتگی باشند تا از بروز اثر منسائی جلوگیری شود. بنابراین به مدیران عالی سازمان‌ها توصیه می‌شود که از خودشیفتگی اجتناب ورزند؛ چرا که خودشیفتگی در بین مدیران عالی سازمان‌ها بسیار رایج است و به خاطر خطرناک بودن این پدیده پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی خود را با واقعیات سازگار نمایند نه با ایده‌آل‌ها. لذا، بسیاری از مدیران عالی سازمان‌ها که دچار خودشیفتگی هستند، احساس می‌کنند که آن‌ها جاودان، و نیاز کمی به برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز دارند که این طرز تفکر برای سازمان بسیار خطرناک می‌باشد [۵]، لذا موارد زیر برای کنترل خودشیفتگی پیشنهاد می‌شود:

تقویت اعتماد به نفس و مناعت طبع واقعی مدیران و جایگزینی آن با خودشیفتگی با زنده نگه داشتن نیروها و انرژی‌های معنوی. شخص خودشیفته به علت فشارهای تحقیرآمیز و خردکننده‌ی محیطش هرگز قادر نبوده اعتماد به نفس واقعی را در خود بپروراند، چرا که شرایط و عواملی که لازمه‌ی رشد اعتماد به نفس در انسان است در مورد چنین شخصی وجود ندارد. مهم‌ترین شرایط و عواملی که برای رشد اعتماد به نفس لازم می‌باشد عبارت است از این که نیروها و انرژی‌های معنوی شخص زنده باشد و بتواند آن‌ها را به کار بیندازد و از آن‌ها استفاده و بهره‌برداری نماید. علاوه بر این بتواند آزادانه تصمیم بگیرد و برای زندگی خویش نقشه بکشد.

تطبیق خود و تمایلات خود با واقعیات خارج از ذهن. این وظیفه که ارتباط نزدیکی با وظیفه‌ی اول (اعتماد به نفس) پیدا می‌کند بدین صورت است که شخص در خلاء احساس ضعف نمی‌کند بلکه در دنیای خارج که دیگران مترصد تحقیر، استثمار و شکست او هستند، سعی

می‌کند خود را خشن‌تر و باهوش‌تر جلوه دهد. برای پیروزی بر چنین احساسی، فرد باید خود و تمایلات خود را با واقعیات خارج از ذهن خود تطبیق دهد.

جانشینی اهداف و خواسته‌های واقعی با اهداف و آرزوهای ذهنی. توضیح آنکه، چون اهداف و آرزوهای شخص‌خودشيفته همگی متعارض و مخالف یکدیگرند، یک نیرو و انگیزه‌ی الزامی و قوی برای رسیدن به آن‌ها در او وجود ندارد، هدف‌ها نیز مبهم و موجب یأس و درماندگی وی می‌شوند، بنابراین بهترین راه این است که هدف‌هایش را منطبق با واقعیات خارج از ذهن کرده و هدف‌های خود را مشخص، صریح و هماهنگ نماید.

نفی پرده‌پوشی‌های درونی. وقتی شخصی خود را در تصویر ایده‌آلی که از خود ساخته می‌بیند در این‌صورت همه‌ی عیب‌ها و ضعف‌های او محو می‌شوند، لذا باید به این تعارض‌های درونی توجه کند، اگر خودتصویری یا خود ایده‌آلی او از بین رود او می‌بیند که دارای چه تمایلات متعارضی است و ضعف‌ها و کمبودهای خود را می‌بیند و در جهت رفع آن‌ها تلاش می‌کند.

باتوجه به ضرورت اجتناب از بروز اثر منسانی در مدیران ارشد در هنگام مبادرت به انتخاب مدیران زیردست، مدیران بایستی به منظور افزایش اثربخشی سازمان با عوامل و ابعاد اثر منسانی آشنا بوده و سعی در اجتناب از گرفتار شدن در سوگیری‌های ناشی از آن بنمایند. لذا پیشنهادات کلی زیر برای کنترل این اثر ارایه می‌گردد:

- مهم‌ترین بعدی که از بین ابعاد مختلف اثر منسانی شناسایی شده است منسانی زندگی‌نامه‌ای می‌باشد. مدیران باید آگاه باشند که در هنگام انتخاب زیردستان جنسیت، نوع تحصیلات، جناح سیاسی و مذهبی یا سایر عوامل مربوط به بیوگرافی افراد در تصمیم انتخاب وی، جایگزین صلاحیت فرد نگردد.

- دومین بُعد اثر منسانی با عنوان منسانی نگرشی معمولاً با سوگیری‌های مربوط به ارزیابی عملکرد افراد مرتبط است. مدیران عموماً تمایل به ارزیابی افراد براساس نگرشی که آنان براساس اطلاعات پیشین نسبت به آن‌ها پیدا کرده‌اند، دارند. به‌کارگیری اصول علمی و نظام‌مند ارزیابی افراد باعث می‌شود از این نوع خطا در انتخاب جلوگیری شود.

- یکی دیگر از اثرات مهم منسانی، منسانی قومی - نژادی است. اصولاً افراد در هنگام برخورد با همشهری خود احساس آرامش نموده و عدم اطمینان کمتری را تجربه می‌کنند. اما اگر این امر بر ارزیابی صلاحیت و کارایی فرد در هنگام انتخاب تأثیر بگذارد، اثرات نامطلوبی را بر اثربخشی کلی سازمان خواهد داشت.

باتوجه به تأیید فرضیه دوم، به منظور کاهش احتمال بروز گروه‌اندیشی ناشی از اثر منسائی، گسترش دانش و آگاهی‌های مربوط به اثر منسائی و عواقب آن در سازمان‌ها برای مدیران راه‌گشا خواهد بود. بنابراین ایجاد این آگاهی در مدیران از طریق انجام پژوهش‌های کاربردی و نشر یافته‌های علمی، وظیفه مهم جامعه علمی و تحقیقاتی کشور است. همچنین طراحی اصول انتخاب و ارتقاء سیستماتیک و بر مبنای صلاحیت، این تأثیرات نامطلوب را کاهش می‌دهد.

این پژوهش، همانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، مهم‌ترین محدودیت پژوهش، این است که تنها بر روی مدیران یک سازمان دولتی انجام شده است. هر چند این موضوع روایی درونی پرسشنامه را افزایش داده است ولی قابلیت تعمیم‌پذیری آن را ماهیتاً کاهش خواهد داد لذا انجام پژوهش‌های آتی در سازمان‌های دیگر، در صورت هماهنگی نتایج با پژوهش حاضر، قدرت تعمیم‌دهی نتایج حاصله را بالا می‌برد.

باتوجه به نتایج حاصل از این پژوهش، به پژوهش‌گران دیگر توصیه می‌شود به آزمون و ارزیابی مدل مفهومی پژوهش در سازمان‌های دولتی دیگر اقدام کنند. پژوهش‌گران آینده باید با عنایت به دیدگاه‌های نظری و تجربی نسبت به توسعه مدل در قالب اضافه نمودن سایر متغیرهای موثر نظیر اثربخشی و ارزیابی عملکرد اقدام کنند. همچنین به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد تحقیقات بعدی در راستای ارزیابی منسائی شخصیتی و چگونگی تأثیر مشابهت ابعاد مختلف شخصیت بر انتخاب قرار گیرد.

منابع

۱. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۳. علیمحمدی، زهرا (۱۳۸۵). فرهنگ هم باعث خودشیفتگی می‌شود. مجله رشد مشاوره مدرسه، (۶)، ۶-۱۰.
4. Ahlfinger, N.R, Esser J.K. (2001). Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. *Social Behavior and Personality* 29(1), 31-42.
5. Amernic, J.H. and Craig, R.J. (2008). Leading in language: What the CEO should and should not say. *Strategic Direction* 4(2): 24-35.
6. Ames, D.R., Paul, R., and Cameron P.A. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality* 40, 440° 450.
7. Barry, C.T., Grafeman, S.J., Adler, K.K., and Pickard, J.D. (2007). The relations among narcissism, self-esteem, and delinquency in a sample of at-risk adolescents. *Journal of Adolescence* 30, 933° 942.
8. Billsberry, J. (2004). Selecting for fit: a direct test of Schneider's selection proposition. *Academy of Management Annual Meeting* (August).
9. Bon reis, S., Young, I.P., and Jury, J.C. (1999). Female Administrators: A Crack in the Glass Ceiling. *Journal of Personnel Evaluation in Education* 13(1), 71-82.
10. Bruhn, J.G. (1991). Control, Narcissism, and Management Style. *The Health Care Supervisor* 9(4), 43-52.
11. Caers, R., Bois, C.D., Jegers, M., Gieter, S.D., Cooman, R.D., and Pepermans, R. (2007). A micro-economic perspective on manager selection in nonpro.t organizations. *European Journal of Operational Research*: Article in press, accepted 31 August 2007.
12. Chapman, J. (2006). Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model. *Management decision* 44(10), 1391-1404.
13. Delli, D.A., and Vera, E.M. (2003). Psychological and contextual influences on teacher selection interview: a model for future research. *Journal of Personnel Evaluation in Education* 17 (2), 137-155.
14. Derek, R.A., Scott, T., and McKensy, G.P. (2008). Similarity on Sports Sidelines: How Mentor° Protégé Sex Similarity Affects Mentoring. *Sex Roles* 58, 72° 80.
15. Egan, V., and Corkindale, C.M. (2007). Narcissism, vanity, personality and mating effort. *Personality and Individual Differences* 43, 2105° 2115.
16. Esser, J.K. (1998). Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73(2/3): 116° 141.
17. Flippen, A.R. (1999). Understanding Groupthink from a Self-regulatory perspective. *Small group research* 30(2), 139-165.

18. Heinemann, G.D., Farrel, M.P., and Schmitt, M.H. (1985). *Groupthink theory and research: implications for decision making in geriatric health care teams*:73-83
19. Hogg, M.A., and Hains, S.C. (1998). Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology* 28, 323-341.
20. Jorstad, J. (1996). Narcissistic and Leadership:some differences in male and Female leaders. *Leadership and Development Journal*:17-22.
21. Lubit, R. (2002). The Long-Term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 127-138.
22. Martinez, M.A., Zeichner, A., Reidy, D.E., and Miller, J.D. (2008). Narcissism and displaced aggression: Effects of positive, negative, and delayed feedback, Personality and Individual Differences. *Personality and individual differences-journal*, 44, 140-149.
23. Moorhead, G., Neck, C.P., and West, M.S. (1998). The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 73(2/3): 327° 351.
24. Park, W.W. (2000).A comprehensive empirical investigation of the relationship among variables of the groupthink model. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8) , 873-887.
25. Quandt, L.(2007).*I Know How You Feel: The Effect of Similarity and Empathy on Neural Mirroring*. Haverford College:22
26. Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior* (11th Ed.). New Delhi: Prentice-hall India private limited.
27. Sai On Ko, A. (2005). Organizational communications in Hong Kong: a cultural approach to groupthink .*Corporate Communications* 10(4): 351-357.
28. Sears, G.J., and Rowe, P.M. (2003). A personality based similar to me effect in the employment interview. *International journal of behavioral science* 35(1):13-24
29. Sims, R.R.(1992). Linking groupthink to unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(9) , 651-662.
30. Skarmeas, D. (2006). The role of functional conflict in international buyer° seller relationships: Implications for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 35: 567° 575.
31. Strelan, P.(2007). Who forgives others, themselves, and situations? The roles of narcissism, guilt, self-esteem, and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 42, 259° 269.
32. Varela, J.A., Fernandez, P., Del Rio, M.L., and Bande, B. (2005). Cross-Functional Conflict, Conflict Handling Behaviours and New Product Performance in Spanish Firms. *Conflict and new product performance*, 14(4) , 355-365.