

مقاله پژوهشی

به کارگیری رویکرد تحلیل مضمون در ارائه الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران و جبهه سعادت^۱، بهروز قلیچ لی^{۲*}، علی رضائیان^۳، غلامعلی طبرسا^۴

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیامدهای تحمل ابهام رهبران و طراحی الگوی جامعی از این پیامدها صورت گرفته است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش عبارتند از خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی وزارت نفت که تجربه تصمیم‌گیری و مدیریت در شرایط عدم اطمینان را دارند. نمونه آماری این پژوهش نوزده نفر بوده است. نمونه‌گیری این پژوهش، هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری سه مرحله‌ای آتراید-استرلینگ و روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیامدهای تحمل ابهام رهبران در دو مضمون فراگیر پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد پیامدهای فردی (شناختی، روانی و عملکردی) به همراه پیامدهای سازمانی (منابع انسانی، فرآیندی، بازار و مالی) انگیزهای قوی برای توجه جدی سازمان‌ها به موضوع تحمل ابهام رهبران و تلاش برای ارتقای آن ایجاد می‌نماید.

محدودیت‌ها و پیامدها: مطالعه در صنعت نفت با مختصات خاص این صنعت صورت گرفته است. بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به سایر حوزه‌ها را با چالش مواجه می‌کند.

پیامدهای عملی: الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران به تبیین بهتر اهمیت و ضرورت برخورداری رهبران از تحمل ابهام کمک می‌کند.

ابتکار یا ارزش مقاله: این مقاله با شناسایی پیامدهای تحمل ابهام رهبران و ارائه الگویی از آن‌ها به پژوهش‌های این حوزه می‌افزاید.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

va_saadat@sbu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

b_ghlichlee@sbu.ac.ir

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

a_rezaeian@sbu.ac.ir

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

g_tabarsa@sbu.ac.ir

کلمات کلیدی: شایستگی، تحمل ابهام، رهبری، پیامد فردی، پیامد سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۳ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Applying the Content Analysis Approach in Presenting a Model for Consequences of Leaders' Ambiguity Tolerance

Vajihah Saadat¹, Behrooz Ghlichlee^{2*}, Ali Rezaeian³, Gholamali Tabarsa⁴

Authors

1. PhD Student, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
va_saadat@sbu.ac.ir
2. Assistant Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
(*Corresponding Author).
b_ghlichlee@sbu.ac.ir
3. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
a_rezaeian@sbu.ac.ir
4. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
g_tabarsa@sbu.ac.ir

Abstract

Purpose: The present study aims to identify the consequences of leaders' ambiguity tolerance and design a comprehensive model of these consequences.

Design/ methodology/ approach: This research has been done with a qualitative approach which is the content analysis method. The statistical population of study includes academic experts and executive experts of the Ministry of Petroleum who have experience in decision making and management in the condition of uncertainty. The statistical sample of study was nineteen people. The sampling was purposeful and performed by snowball method. Data were collected through interviews with experts. For data analysis, three-step Attride-Stirling coding and theme network analysis method were used.

Research Findings: After analyzing the data, the consequences of leaders' ambiguity tolerance were categorized into two comprehensive themes, individual and organizational consequences. Findings showed that individual consequences (cognitive, psychological and functional) along with organizational consequences (human resources, process, market and finance) provide a strong incentive for organizations to pay serious attention to the leaders' ambiguity tolerance and their attempt to improve it.

Limitations & Consequences: The study has been done in the Petroleum industry that has specific characteristics. So the generalization of results to other areas is challenging.

Practical Consequences: The model of leaders' Ambiguity Tolerance helps to better explain the importance and necessity of leaders' ambiguity tolerance.

Innovation or value of the Article: what this article adds to the research in this field is identifying the consequences of leaders' Ambiguity Tolerance and providing a model of them.

Paper Type: Research Article

Keywords: Competency, Ambiguity Tolerance, Leadership. Individual Consequence, Organizational Consequence



مقدمه

¹ VUCA مخفف ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام، وضعیتی را توصیف می‌کند که انسان‌ها همواره با آن روبرو بوده‌اند (Mack et al, 2016). حذف و یا نادیده گرفتن پدیده ابهام به‌عنوان واقعیت انکارناپذیر زندگی فردی و سازمانی در عمل امکان‌پذیر نیست اما در صورت مواجهه درست با این پدیده می‌توان از فرصت‌های بالقوه رشد و شکوفایی نهفته در آن بهره‌برداری نمود و از این رهگذر، جهشی چشمگیر در مسیر رشد و توسعه فردی و سازمانی رقم زد.

رویارویی صحیح با ابهام در گرو برخورداری از تحمل ابهام² می‌باشد. تحمل ابهام یا توانایی عملکرد مثبت در ابهام (Chaturvedula et al, 2017) نشانگر ظرفیت و پتانسیل زندگی با ابهام، تحمل ابهام، اقدام با وجود ابهام و درون ابهام می‌باشد (Stoycheva, 2010). البته افراد در رویارویی با ابهام، سطوح متفاوتی از تحمل یا عدم تحمل را نشان می‌دهند (Owen & Sweeney, 2002). به‌عبارت دیگر افراد بر روی طیفی از تحمل ابهام تا عدم تحمل ابهام قرار می‌گیرند و بسته به موقعیت خود در این طیف، در برابر ابهام واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند. افراد دارای سطح تحمل ابهام بالا، با آرامش، شجاعت، کنجکاو، امیدواری و علاقه به استقبال ابهام می‌روند و قادر به یادگیری در زمان‌ها و محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی می‌باشند (Treglown et al, 2020)؛ اما افراد دارای سطح تحمل ابهام پایین، با نگرانی، ترس، بی‌علاقگی، بی‌زاری و ناامیدی با ابهام روبرو می‌شوند (Hillen et al, 2017) و واکنش‌هایی نظیر استرس، انتخاب زود هنگام و حفظ یک راه‌حل در یک وظیفه نامطمئن از نظر ادراکی را از خود بروز می‌دهند (Bors et al. 2010).

آنچه امروز تحمل ابهام را به واژه‌ای محبوب و بسیار پرکاربرد در مباحث مدیریت و رهبری³ بدل کرده است، آثار و پیامدهای مثبتی است که این مهارت و شایستگی⁴ کلیدی رهبری برای فرد و سازمان به همراه دارد (saadat et al, 2021). توانایی پذیرش و حتی فراتر از آن در آغوش کشیدن ابهام، طیفی از رفتارهای مثبت را در سطح فردی و سازمانی به دنبال دارد که در شرایط عدم اطمینان، مزیتی استراتژیک برای فرد و سازمان محسوب می‌شود.

از سویی دیگر با نگاهی گذرا به بازار کسب و کار با این واقعیت روبرو می‌شویم که در طول سال‌های اخیر وزارت نفت به‌عنوان موتور محرک و پیشران توسعه اقتصادی کشور، به دلایل مختلفی نظیر تغییر و تحولات سریع منطقه‌ای و بین‌المللی، اعمال تحریم‌های سخت‌گیرانه، تلاش رقبا برای تصاحب سهم بازار نفت و گاز ایران، رقابت شدید در میادین مشترک و... با عدم اطمینان و ابهام بسیاری دست و پنجه نرم می‌کند. لذا ضروری است به‌منظور فراهم آوردن پیش‌نیازهای عملکرد مطلوب در چنین شرایطی به‌صورت جدی به تبیین اهمیت و

1. Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity
2. Ambiguity Tolerance
3. Leadership
4. Competency

ضرورت توسعه شایستگی تحمل ابهام رهبران این سازمان از طریق شناسایی پیامدهای فردی^۵ و سازمانی^۶ این شایستگی پرداخته شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش تحمل ابهام

به کارگیری رویکرد
تحلیل مضمون در

۱۸ | صفحه

از ترکیب دو واژه تحمل به معنای نگرش پذیرش چیزی به همان شکلی که هست (Stoycheva, 2010) و ابهام به معنای فقدان قابلیت اطمینان، اعتبار و کفایت اطلاعات (Hillen et al, 2017)، سازه تحمل ابهام ایجاد شده است. قدمت این سازه به حدود هفتاد سال پیش برمی‌گردد. زمانی که خانم فرنکل برانسویک^۷، روانشناس آمریکایی، در مطالعه خود در مورد بررسی نگرش افراد نسبت به تعصب نژادی، برای اولین بار مفهوم تحمل ابهام را به عنوان یک متغیر شخصیتی مطرح کرد. البته ری^۸، معتقد است منشاء این مفهوم می‌تواند به کار جانس^۹ (1938) برگردد اما بیشتر صاحب نظران، فرنکل برانسویک را عامل توسعه این مفهوم می‌دانند (Bors et al, 2010).

تاکنون تعاریف متعددی از تحمل ابهام مطرح شده اما همچنان توافق در مورد تعریف این سازه پایین است (Lauriola et al, 2015). در ادامه به برخی از تعاریف صورت گرفته از تحمل ابهام اشاره می‌شود.

بادنر^{۱۰} (1962) گرایش فرد به اینکه موقعیت‌های مبهم را مطلوب ادراک کند و مک لین^{۱۱} (1993) طیفی از واکنش‌ها، از انکار تا جذب نسبت به درک محرک‌های ناآشنا، پیچیده، به شکل پویا نامطمئن (دارای عدم قطعیت دائمی) و یا در معرض تفاسیر چندگانه متناقض را تحمل ابهام می‌داند. فورنهام و ریچستر^{۱۲} (1995) نیز تحمل ابهام را روش ادراک و پردازش فرد یا گروه نسبت به اطلاعات مرتبط با موقعیت‌ها یا محرک‌های مبهم در زمانی که با مجموعه‌ای از نشانه‌های ناآشنا، پیچیده یا نامتجانس مواجه می‌شوند تعریف نموده‌اند. تتو و فو^{۱۳} (1997) توانایی پاسخگویی به موقعیت‌های مبهم به شکل مثبت و آنتونسیس (2009) پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانش ناقص و تمایل به آغاز فعالیتی مستقیم بدون آگاهی از موفقیت و یا عدم موفقیت خود را تحمل ابهام نامیدند. لیتمان^{۱۴} (2010) به رضایت از باقی ماندن در وضعیت عدم قطعیت، حتی زمانی که اطلاعاتی جدید موجود باشد و کاتسارس و نیکولایدیس^{۱۵} (2012) به شیوه درک موقعیت مبهم توسط فرد، تحمل ابهام می‌گویند. از نظر فیوستر و اوکانر^{۱۶} (2017) نیز تحمل ابهام، میزانی است که افراد به طور طبیعی با موقعیت‌های مبهم راحت هستند.

5. Individual Consequence
6. Organizational Consequence
7. Frenkel - Brunswick
8. Ray
9. Janesch
10. Budner
11. Mclain
12. Furnham & Ribchester
13. Teoh & Foo
14. Litman
15. Katsaros & Nicolaidis
16. Fewster & O'Connor

با نگاهی اجمالی به تعاریف صورت گرفته از تحمل ابهام، نقطه اشتراک بیشتر این تعاریف را می‌توان در نوع ادراک افراد از ابهام مشاهده کرد؛ به‌گونه‌ای که افراد دارای تحمل ابهام پایین، ابهام را به‌عنوان منبع بالقوه ناراحتی و یا تهدید روانی و افراد دارای تحمل ابهام بالا آن را مثبت ادراک می‌نمایند (Titt, 2021) که البته چگونگی ادراک افراد از ابهام، واکنش‌های عاطفی و رفتاری آنها را در موقعیت مبهم شکل می‌دهد.

در مجموع فرد دارای تحمل ابهام بالا با موقعیت‌های مبهم راحت است و آن‌ها را مطلوب، چالش‌برانگیز و جالب ادراک می‌کند و برای حل مسائل یا موقعیت‌هایی که به نظر پیچیده یا جدید می‌آیند، تلاش می‌کند (Fewster & O'Connor, 2017). اما افراد دارای تحمل ابهام پایین در موقعیت مبهم با اضطراب و سردرگمی واکنش نشان داده (Pathak et al, 2009) و سعی در دور نگاه داشتن خود از محرک مبهم دارند (Zolghadr, 2017) لذا عدم تصمیم‌گیری و یا تعویق تصمیم‌گیری در میان آنان امری رایج است.

تحمل ابهام و رهبری

هر جا دو نفر یا بیشتر دور هم جمع شوند، نیاز به رهبری ایجاد می‌شود (Omar, 2016). همه تعاریفی نیز که تاکنون از رهبری ارائه شده‌اند بر مفهوم نفوذ بر پیروان تاکید دارند (Babaei, 2018). برای نمونه یوکی^{۱۷} (2010) رهبری را فرآیند نفوذ بر دیگران در جهت درک و موافقت در مورد آنچه لازم است انجام گیرد، چگونگی انجام آن و نیز فرآیند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای تحقق اهداف مشترک تعریف می‌کند (kok) Heuvel, 2019 & همچنین دهانی و قاسمی زاد^{۱۸} (2019)، رهبری را عمل تأثیرگذاری بر افراد می‌دانند به‌گونه‌ای که با میل و علاقه اهداف سازمانی را دنبال نمایند (Mataji Nimvari et al, 2021).

در فضای رقابتی کسب و کار امروز، تمرکز بر شایستگی‌های محوری منابع انسانی، یکی از جنبه‌های مهم کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود (Haj Karimi et al, 2011). در همین راستا و به منظور تحقق رهبری مؤثر، صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت، فهرستی از شایستگی‌های رهبری را مطرح نموده‌اند. شایستگی عبارت است از یک ویژگی زیرین و مبنایی فرد که باعث عملکرد برتر یا کارایی او در یک شغل یا شرایط می‌شود (Spencer & Spencer, 1993). تحمل ابهام نیز یکی از شایستگی‌های کلیدی رهبران در شرایط عدم اطمینان می‌باشد (saadat et al, 2021). به عبارت بهتر تحمل ابهام، یک توان بالقوه فردی است که با توان رهبری مرتبط بوده و بر سبک رهبری مدیران نیز اثرگذار است (Rezaeian, 1996). همچنین تحمل ابهام را مهارتی مؤثر برای مدیران به خصوص مدیرانی که در محیط‌های تغییر و تحول فعالیت می‌کنند، برشمرده‌اند (Sherril, 2001). به‌طور خلاصه می‌توان گفت برخورداری رهبران از سطح مناسب شایستگی تحمل ابهام، عملکرد مطلوب آنان در شرایط VUCA، بهره‌برداری مناسب و بهنگام از فرصت‌ها و رویارویی موفق با تهدیدات محیطی را به‌دنبال دارد که خود، مزیتی استراتژیک برای هر سازمان به‌شمار می‌رود.

نکته قابل تامل آن است که این شایستگی مهم رهبری، قابل مدیریت و توسعه است. لذا به‌منظور دستیابی به منافع کم‌نظیر فردی و سازمانی آن، توجه بیشتر به این شایستگی، آموزش و توسعه آن امری ضروری است.

17. Yuki

18. Dehani & Ghasemizad

بدیهی است باور به ضرورت برخورداری از شایستگی تحمل ابهام، پیش‌نیاز توسعه این شایستگی در رهبران می‌باشد. به عبارت دقیق‌تر به منظور شناخت روش توسعه رهبران، درک و برداشت آنان از این که باور به تحمل ابهام، بخشی از هویت آنان به عنوان رهبر می‌شود، بسیار مهم است (Norton & Zoghi, 2021). در همین راستا در این پژوهش سعی شده است با شناسایی پیامدهای برخورداری رهبران از سطح مناسب شایستگی تحمل ابهام، ضرورت توسعه آن تبیین شود.

بررسی ادبیات موضوع حاکی از آن است که از حدود هفتاد سال پیش تاکنون که مفهوم تحمل ابهام جای خود را در ادبیات سازمان و مدیریت باز کرده است، پژوهش‌های متعددی به بررسی و تبیین تحمل ابهام، تفاوت آن با سایر مفاهیم مشابه نظیر تحمل عدم اطمینان و نیز ارتباط این سازه با سایر متغیرها در گروه‌های مختلفی از افراد و نه لزوماً رهبران پرداخته‌اند اما تاکنون پژوهشی که با نگاهی جامع، پیامدهای تحمل ابهام رهبران را شناسایی و در قالب یک الگو ارائه نموده باشد، صورت نگرفته که این امر ضرورت پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد. در ادامه به مواردی از پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه اشاره می‌شود.

جسانی و هریس^{۱۹} (2018) در پژوهش خود با عنوان «شخصیت، سیاست و انکار: تحمل ابهام، جهت‌گیری سیاسی و عدم اعتقاد به تغییر اقلیمی»، به این نتیجه رسیدند که افراد با تحمل ابهام پایین‌تر به لحاظ سیاسی محافظه‌کارترند و هر چه افراد محافظه‌کارتر باشند، با احتمال بیشتر، تغییر اقلیمی را انکار می‌کنند. وایوز و فلدمانهال^{۲۰} (2018) نیز در مطالعه خود تحت عنوان «تحمل عدم اطمینان مبهم، رفتار مشارکتی را افزایش می‌دهد»، دریافتند در بافت‌های اجتماعی مختلف، هر چه تحمل ابهام فرد بالاتر باشد، بیشتر خود را در فعالیت‌های اجتماعی هزینه‌بر درگیر می‌کند. همچنین چاتورودولا^{۲۱} و همکارانش (2017) در مطالعه خود بر روی متخصصان نرم‌افزار هندی دریافتند تحمل ابهام بر عملکرد شغلی و الگوهای تصمیم‌گیری مؤثر بوده و سطوح بالاتر تحمل ابهام، عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد. در پژوهشی دیگر لانو و همکارانش^{۲۲} (2017) به وجود رابطه معکوس بین سطح تحمل ابهام پزشکان و استرس شغلی آن‌ها پی‌بردند. بدین ترتیب که هر چه میزان تحمل ابهام و عدم اطمینان پزشک پایین‌تر باشد، استرس شغلی بیشتری را تجربه می‌کند. مرادی و حفیظی^{۲۳} (2015) نیز در پژوهشی با عنوان «نقش کنترل هیجانات و تحمل ابهام در تصمیم‌گیری حکیمانه» وجود رابطه مثبت و معنادار بین متغیرهای رفتاری کنترل هیجانات و تحمل ابهام با تصمیم‌گیری حکیمانه را تأیید کردند.

تسیریکاس^{۲۴} و همکارانش (2012) در پژوهش خود در بخش دولتی یونان به این نتیجه رسیدند که تحمل ابهام بر روی بهره‌وری کارکنان مؤثر است. تیمولا^{۲۵} و همکارانش (2012) نیز طی مطالعات پژوهشی خود

19. Jessani & Harris

20. Vives & FeldmanHall

21. Chaturvedula et al

22. Lannello et al

23. Moradi and Hafizi

24. Tsirikas

25. Tymula

دریافتند تحمل ابهام، موجب مخاطره‌پذیری در نوجوانان می‌شود. لامبرتون^{۲۶} و همکارانش (2005) نیز متوجه شدند افراد با تحمل ابهام کمتر، صرف‌نظر از توانایی ذاتی، تمایل کمتری نسبت به تفکر انتقادی دارند.

یورتسور^{۲۷} (2000) نیز در پژوهش خود با عنوان «تحمل ابهام، اطلاعات و مذاکره» دریافت، تحمل ابهام با نتایج مذاکره رابطه مثبت دارد. او معتقد است تحمل ابهام احتمالاً بر روی رفتارها و تاکتیک‌های مذاکره فرد تأثیرگذار است. بنت^{۲۸} و همکارانش (1990) به بررسی رابطه بین تحمل ابهام و رفتارهای جستجوگری بازخورد پرداختند و در نهایت متوجه شدند افراد دارای تحمل ابهام بالا، کمتر به دنبال دریافت بازخورد هستند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، با وجود بررسی رابطه بین برخی متغیرها و سازه‌ها با تحمل ابهام، تاکنون پژوهشی که با نگاهی جامع، پیامدهای تحمل ابهام رهبران را شناسایی و در قالب الگویی جامع ارائه نموده باشد، انجام نشده است. بر همین اساس، این پژوهش با هدف شناسایی پیامدهای تحمل ابهام رهبران و طراحی الگوی جامعی از این پیامدها صورت گرفته و سعی دارد با شناسایی نظام‌مند پیامدهای فردی و سازمانی این شایستگی رهبری و ارائه آن‌ها در قالب الگویی جامع، نگاه این سازمان و رهبران آن را به اهمیت و ضرورت توسعه تحمل ابهام معطوف نماید. در همین راستا پژوهش حاضر به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱- پیامدهای تحمل ابهام رهبران کدام است؟

۲- الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟

روش‌شناسی

فلسفه این پژوهش تفسیرگرایانه و رویکرد آن استقرایی است. این پژوهش که از نوع توصیفی تبیینی و از نظر هدف، توسعه‌ای است، به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. گردآوری داده‌ها نیز در یک مقطع خاص زمانی و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه صورت گرفته است.

تحلیل مضمون از روش‌های متداول تحلیل محتواست که مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را فراهم می‌آورد (Braun & Clarke, 2006) و برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده می‌گردد (Abedi Jafari et al, 2011). در این پژوهش از تحلیل شبکه مضامین به‌عنوان یکی از روش‌های رایج در تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش، مضامین بر اساس جایگاه آن‌ها در شبکه مضامین به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی می‌شوند. شبکه مضامین، مضامین را بر اساس فرآیندی مشخص در قالب مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی‌دربگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) نظام‌مند می‌کند. مراحل پژوهش تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک^{۲۹} به شرح زیر می‌باشد:

26. Lambertson

27. Yurtsever

28. Bennett

29. Braun & Clarke

۱- طراحی پژوهش تحلیل مضمون

۲- گردآوری داده‌ها

۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴- ارائه نتایج، تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش (Khanifar & Moslemi, 2016)

به کارگیری رویکرد
تحلیل مضمون در

۲۲ | صفحه

جامعه آماری این پژوهش عبارتند از خبرگان دانشگاهی و نیز خبرگان اجرایی وزارت نفت که تجربه تصمیم‌گیری و مدیریت در شرایط عدم اطمینان را دارند. تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نوزده نفر بود که به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. خبرگان دانشگاهی از میان اساتید هیات‌علمی رشته مدیریت که دارای مرتبه علمی حداقل استادیار و سابقه همکاری با پروژه‌های وزارت نفت بودند و خبرگان اجرایی نیز از میان رهبران وزارت نفت که دارای تجربه مدیریت و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، حداقل ۱۵ سال سابقه کار و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی بودند، انتخاب شدند که در جدول شماره ۱، مشخصات جمعیت‌شناختی آنان ارائه شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲	۱۰/۵۳٪
	مرد	۱۷	۸۹/۴۷٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۷	۳۱/۵۸٪
	دکتر	۱۳	۶۸/۴۲٪
سابقه کاری	زیر ۱۵ سال	۱	۵/۲۶٪
	۱۵-۲۰ سال	۱۰	۵۲/۶۳٪
	۲۰-۲۵ سال	۴	۲۱/۰۶٪
	۲۵-۳۰ سال	۱	۵/۲۶٪
	بالای ۳۰ سال	۳	۱۵/۷۹٪

در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری گردید و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. پس از ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌های برداشته شده طی جلسات مصاحبه، با مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها، برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. بعد از شناسایی مضامین پایه و انتزاع مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه مضامین، ترسیم و در نهایت با مراجعه به متن اصلی، شبکه تحلیل گردید.

برای تعیین پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داد، محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این

دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۵ به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است.

همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، از استراتژی حساسیت پژوهشگر به عنوان یکی از استراتژی‌های ممیزی پژوهش کیفی که به منظور تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی پژوهش در طی فرآیند پژوهش به کار می‌روند، استفاده شد. بدین معنا که همه مراحل پژوهش اعم از مرور ادبیات موجود، طراحی سوالات و اهداف پژوهش، انتخاب روش‌های مورد استفاده، طراحی سوالات مصاحبه، چگونگی اجرا و پیاده‌سازی مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقایسه مقولات حاصل از مصاحبه و ادبیات موضوع، شناسایی مؤلفه‌های الگو و در نهایت طراحی الگو با دقت و کنترل مستمر انجام شد. سپس یافته‌ها در اختیار سه نفر از خبرگان دانشگاهی و سه نفر از خبرگان اجرایی وزارت نفت قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. همچنین از رویکرد کثرت‌گرایی در گردآوری داده‌ها و ارزیابی نتایج استفاده شد. از سویی دیگر معیار قابلیت اعتماد شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تایید که در پژوهش کیفی به جای روایی و پایایی به کار می‌رود، نیز مورد توجه قرار گرفت. اعتبار‌پذیری (اعتبار درونی) به واقعی‌بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و تایید‌پذیری (عینیت) به معنی قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تایید آنهاست که این دو با تایید یافته‌ها توسط خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی وزارت نفت که با برخی از آنها مصاحبه هم انجام شده بود، احراز شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سوال اول پژوهش: پیامدهای تحمل ابهام رهبران کدام است؟

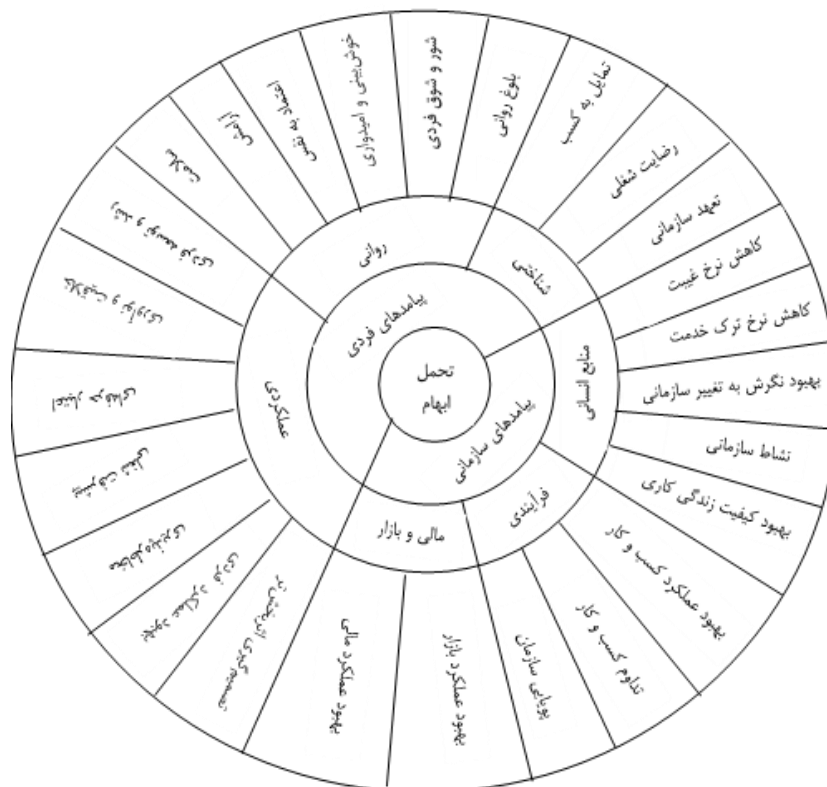
پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شده‌اند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین پایه، مضامین انتزاعی تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی تری هدایت شوند. در راستای پاسخ به سوال اول پژوهش، ۲۷ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج شد که در جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲: مضامین مرتبط با پیامدهای تحمل ابهام رهبران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
پیامدهای فردی	شناختی	تمایل به کسب موفقیت	۳
		رضایت شعلی	۴
		تعهد سازمانی	۴
	روانی	سلامت	۲
		آرامش	۳
		اعتماد به نفس	۴
		خوش‌بینی و امیدواری	۲
		شور و شوق فردی	۲
	عملکردی	بلوغ روانی	۲
		تصمیم‌گیری اثربخش‌تر	۵
		بهبود عملکرد فردی	۱۱

۳	مخاطره‌پذیری		
۲	پیشرفت شغلی		
۶	اعتبار حرفه‌ای		
۲	خلاقیات و نوآوری		
۸	رشد و توسعه فردی		
۲	کاهش نرخ غیبت	منابع انسانی	پیامدهای سازمانی
۳	کاهش نرخ ترک خدمت		
۲	بهبود نگرش‌ها نسبت به تغییر سازمانی		
۲	نشاط سازمانی		
۷	بهبود کیفیت زندگی کاری	فرآیندی	
۳	پویایی سازمان		
۳	تداوم کسب و کار		
۱۶	بهبود عملکرد کسب و کار		
۲	خلاقیات و نوآوری در سازمان		
۲	بهبود عملکرد بازار	مالی و بازار	
۲	بهبود عملکرد مالی		

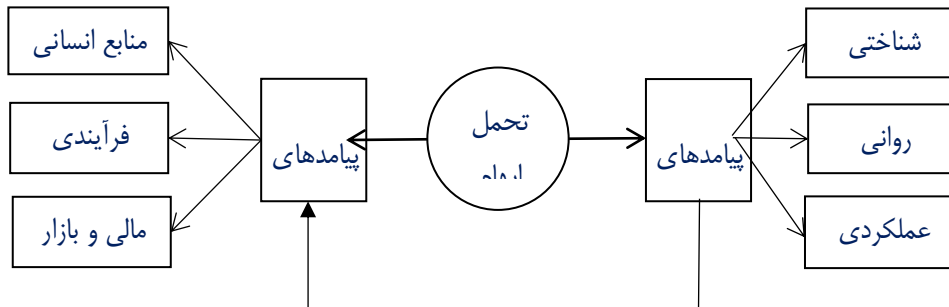
بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، شبکه مضامین پیامدهای تحمل ابهام رهبران در شکل شماره ۱ نشان‌داده شده‌است.



شکل ۱: شبکه مضامین پیامدهای تحمل ابهام رهبران

سوال دوم پژوهش: الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران چه مختصاتی دارد؟

بر اساس تحلیل پیامدهای تحمل ابهام رهبران که در جدول شماره ۲ ارائه شد و با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی استخراج شده برای پیامدهای تحمل ابهام رهبران در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران

همان‌طور که الگوی بالا نشان می‌دهد پیامدهای تحمل ابهام رهبران را می‌توان در دو مضمون فراگیر و شش مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی کرد. بدین‌صورت که پیامدهای فردی (پیامدهای شناختی^{۳۰}، روانی^{۳۱} و عملکردی^{۳۲}) و پیامدهای سازمانی (شامل منابع انسانی، فرآیندی و مالی و بازار) به‌عنوان پیامدهای اصلی تحمل ابهام رهبران در مرکز الگو قرار گرفته و در مواردی بر روی هم تأثیرگذارند. در واقع از آنجا که برخی پیامدهای فردی تحمل ابهام رهبران نظیر بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری اثربخش‌تر می‌تواند عملکرد و جهت‌گیری کلی سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهد، می‌توان گفت پیامدهای فردی وجود سطح مناسب تحمل ابهام در رهبر، منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد شد. بر اساس الگوی فوق می‌توان گفت همه پیامدهای تحمل ابهام رهبران اعم از فردی و سازمانی در تعامل با یکدیگر، ضرورت توجه سازمان‌ها و رهبران آن‌ها را به ارتقای سطح شایستگی تحمل ابهام رهبران توجیه می‌نمایند.

در ادامه به بررسی مضامین فراگیر پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تحمل ابهام رهبران به تفکیک مضامین سازمان‌دهنده آن‌ها پرداخته شده است.

پیامدهای فردی

مضمون فراگیر پیامدهای فردی شامل مضامین سازمان‌دهنده پیامدهای شناختی، روانی و عملکردی می‌باشد. به عبارتی دیگر برخورداری رهبر از سطح مناسب تحمل ابهام، برای خود او پیامدهایی مثبت از جنس شناختی، روانی و عملکردی به همراه دارد.

شناختی:

30. Cognitive
31. Psychological
32. Functional

مضامین پایه برای این مضمون سازمان‌دهنده عبارتند از: تمایل به کسب موفقیت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی.

نتیجه تحقیقات پیشین حاکی از آن است که تحمل ابهام در محیط کار با بسیاری از نگرش‌ها و رفتارهایی که بر موفقیت کلی افراد مؤثرند، رابطه مثبت دارد. از جمله این نگرش‌ها می‌توان به رضایت شغلی و تعهد سازمانی اشاره کرد (Fewster & O'Connor, 2017). تحمل ابهام با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد (Wittenberg, 2001) (Norcross & Liu, 2015). از طرفی شواهد تجربی حاکی از آن است که تحمل ابهام، با عملکرد فردی (Katsaros & Nicolaidis, 2012) نیز رابطه مستقیم دارد. به عبارت دقیق‌تر رهبری که دارای سطح بالایی از تحمل ابهام می‌باشد، عملکرد بهتری خواهد داشت. بدیهی است در نتیجه این عملکرد بهتر، اعتمادبه‌نفس، رضایت درونی و همچنین انگیزه و میل به کسب موفقیت در رهبر افزایش می‌یابد.

روانی:

مضامین پایه برای این مضمون سازمان‌دهنده عبارتند از: سلامت، آرامش، اعتمادبه‌نفس، خوش‌بینی و امیدواری، شور و شوق فردی و بلوغ روانی.

نتایج تحقیقات پیشین نشان‌دهنده وجود رابطه بین تحمل ابهام و سلامت روانی است (Hancock & Mattick, 2020) همچنین تحمل ابهام بالاتر، منجر به نتایج عاطفی بهتری نظیر فرسودگی کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر و کیفیت زندگی بهتر می‌شود (Maghbouli et al, 2021). بسیاری از مطالعات و تحقیقات به این نکته رسیده‌اند که توانایی تحمل ابهام می‌تواند در موفقیت شغلی، رضایت از زندگی و حتی سلامت نقش مهمی ایفا کند (Furnham & Marks, 2013). در واقع وجود شایستگی تحمل ابهام در رهبر، از طریق ایجاد آرامش و حذف استرس، سلامت و تندرستی را برای او به همراه دارد. همچنین از آنجا که تقریباً در هر زمینه‌ای بهترین عملکرد انسان زمانی اتفاق می‌افتد که آرام است (Arlitsch, 2016)؛ این آرامش، عملکرد مطلوب و به دنبال آن اعتمادبه‌نفس، خوش‌بینی و امیدواری، شور و شوق فردی برای دست و پنجه نرم کردن با ابهام و در نهایت بلوغ روانی را رقم می‌زند.

عملکردی:

مضمون سازمان‌دهنده پیامدهای عملکردی شامل مضامین پایه زیر می‌باشد: تصمیم‌گیری اثربخش‌تر، بهبود عملکرد فردی، مخاطره‌پذیری، پیشرفت شغلی، اعتبار حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری و در آخر رشد و توسعه فردی. همان‌طور که می‌دانید مهم‌ترین اقدام مدیران برای اداره سازمان‌ها، تصمیم‌گیری است. به عبارتی تصمیم‌گیری، کلید موفقیت مدیران در سازمان‌هاست (Manteghi, 2012). از نظر محققان، تحمل ابهام، مهارتی استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های پیچیده است. قدرت تحمل ابهام باعث می‌شود افراد کند و کاو با مسائل پیچیده را ادامه دهند و با ذهنی باز به راه‌حل تازه دست یابند (Zenasni et al, 2008). تحمل ابهام و داشتن سعه‌صدر در برابر آن، بر چگونگی اتخاذ تصمیمات مؤثر در شرایط سازمانی و شخصی گوناگون اثرگذار

است (Weisbrod, 2009). همچنین تحمل ابهام نقشی معنادار در عملکرد فردی دارد (Katsaros & Nicolaidis, 2012) و با عملکرد بهینه در موقعیت‌های مختلف مرتبط است (Herman et al, 2010).

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، تحمل ابهام با رهبری مؤثر، رابطه دارد (Katsaros & Nicolaidis, 2012). نات^{۳۳} نیز در پژوهش خود نشان داد بین قدرت تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری و کارایی رهبر رابطه وجود دارد (Lane & Klenke, 2004). همچنین رابطه‌ای قوی بین مقابله با ابهام و پتانسیل مدیریتی وجود دارد (Sherril, 2001) و می‌توان گفت اثربخشی مدیریت تابع تحمل ابهام است (Pathak et al, 2009).

از طرفی مخاطره‌پذیری و تحمل ابهام که هر دو رفتار افراد را در موقعیت‌هایی که به‌طور کامل قابل‌پیش‌بینی نیستند، پیش‌بینی می‌نمایند، با هم رابطه مثبت دارند (McLain et al, 2015). به عبارت بهتر افراد خلاق و علاقمند به ابهام، اغلب مخاطره‌پذیرند (Lamberton et al, 2005).

از نگاه استویچوا^{۳۴} (2010) تحمل ابهام، منبع مهم خلاقیت است. نظریه‌های خلاقیت نیز بر اهمیت تحمل ابهام برای تولید راه‌حل جدید، اصیل و مناسب برای یک مشکل تاکید دارند. یافته‌های پژوهشی نیز بر این موضوع تاکید دارند که افراد با تحمل ابهام بالاتر، خلاق‌ترند (Zenasni et al, 2008). و رفتار خلاقانه بیشتری از خود بروز می‌دهند. (Bornemisza, 2013)

پژوهش حاضر نیز نتایج تحقیقات گذشته در خصوص تأثیر مثبت تحمل ابهام بر تصمیم‌گیری، عملکرد، خلاقیت و مخاطره‌پذیری را تأیید می‌کند و معتقد است این آثار مثبت، به‌طور طبیعی افزایش اعتبار حرفه‌ای، پیشرفت شغلی و رشد و توسعه فردی رهبر را به دنبال دارند.

پیامدهای سازمانی

در ادبیات مدیریت تاکنون تلاش‌های زیادی برای تعیین رابطه منطقی بین شایستگی رهبران و خروجی کار صورت گرفته است. به‌طور کلی وجود ظرفیت تحمل ابهام در میان رهبران، علاوه بر پیامدهای فردی برای خود رهبر، پیامدهای مثبتی نیز برای سازمان در حوزه منابع انسانی، فرآیندی، مالی و بازار به همراه دارد که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است.

منابع انسانی:

مضامین پایه برای این مضمون سازمان‌دهنده عبارتند از: کاهش نرخ غیبت، کاهش نرخ ترک خدمت، بهبود نگرش‌ها نسبت به تغییر سازمانی، نشاط سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری.

به‌طور کلی وجود تحمل ابهام در میان کارکنان منجر به کاهش میزان غیبت آن‌ها در محل کار می‌شود (Herman et al, 2010). به عبارت بهتر رهبران دارای تحمل ابهام بالا هم خود در محل کار حضور خواهند داشت و هم کارکنان زیرمجموعه آن‌ها به‌تبع آرامش رهبر خود در شرایط ابهام، کمتر غیبت، ترک خدمت و

33. Nutt

34. Stoycheva

جابجایی شغلی خواهند داشت که این به منزله کاهش غیبت، ترک خدمت و جابجایی در کل سازمان خواهد بود. همچنین در تحقیقات گذشته آمده است تحمل ابهام بالای افراد، پذیرش آن‌ها را نسبت به موارد جدید و تغییر افزایش می‌دهد. به عبارتی دیگر تحمل ابهام می‌تواند آمادگی کارکنان را در برابر تغییر افزایش دهد (Cook and Hunsaker, 2001). نیل و رز^{۳۵} (2007) با اشاره به نتیجه مطالعات جاج^{۳۶} و همکاران (1999) اشاره می‌کنند که انطباق با تغییر، نیازمند میزانی از راحتی با ابهام است و تحمل ابهام به عنوان مکانیسمی برای انطباق با تغییر سازمانی عمل می‌کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران با تحمل ابهام بالا، سطوح بالاتری از آمادگی برای تغییر را دارند (Katsaros & Nicolaidis, 2011). همچنین تحمل ابهام بالا در محل کار منجر به بهبود نگرش‌ها نسبت به تغییرات سازمانی می‌شود (Fewster & O'Connor, 2017). به عبارت بهتر تحمل ابهام بالای رهبر در محل کار، پذیرش خود و کارکنان نسبت به تغییر را افزایش می‌دهد که یافته‌های این پژوهش نیز این امر را تصدیق می‌کند.

همچنین از آنجا که کارکنان دارای سطح تحمل ابهام بالاتر، تمایل بیشتری به کار تیمی دارند (Fewster & O'Connor, 2017)؛ رهبران دارای تحمل ابهام بالا، تمایل به کار تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی خواهند داشت و این امر نشاط سازمانی و کیفیت زندگی کاری را در سازمان بهبود می‌بخشد.

فرآیندی:

مضامین پایه برای مضمون سازمان‌دهنده فرآیندی عبارتند از: پویایی سازمان، تداوم کسب و کار، بهبود عملکرد کسب و کار و خلاقیت و نوآوری در سازمان.

به‌طور کلی عملکرد در محیط کار جهانی و تنظیمات بین‌المللی، دارای رابطه مثبت با تحمل ابهام می‌باشد (Herman et al, 2010). به عبارت بهتر وجود تحمل ابهام به‌طور فزاینده‌ای در محیط کار جهانی به‌منظور تداوم کسب و کار و بهبود عملکرد آن ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین از آنجا که فرد دارای تحمل ابهام بالا به دنبال حل مساله در موقعیت مبهم است (Fewster & O'Connor, 2017) و نیز رهبر دارای تحمل ابهام بالا سرعت سازمان را در انطباق با چالش‌ها و موانع افزایش می‌دهد (Arlitsch, 2016)؛ می‌توان گفت وجود رهبر دارای تحمل ابهام بالا زمینه افزایش پویایی، خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد. بدیهی است که در صورت موفقیت سازمان در مواجهه با ابهام، این پویایی و خلاقیت افزایش بیشتری نیز پیدا می‌کند.

مالی و بازار:

مضامین پایه برای مضمون سازمان‌دهنده مالی و بازار عبارتند از بهبود عملکرد بازار و بهبود عملکرد مالی سازمان.

35. Neill & Rose

36. Judge

همان‌طور که تحقیقات پیشین در حوزه تحمل ابهام نشان می‌دهد عملکرد مالی و عملکرد بازار شرکت، دارای رابطه مثبت با تحمل ابهام می‌باشند (Westerberg et al, 1997) (Fewster & O'Connor, 2017). همچنین افراد دارای تحمل ابهام بالاتر، مذاکره‌کنندگان موفق‌تری می‌باشند (yurtsever, 2001) چرا که این افراد منافع بیشتری را در طول مذاکرات تشخیص می‌دهند (yurtsever, 2008).

امروزه موفقیت سازمان‌ها در سودآوری و افزایش سهم بازار، در گرو عملکرد مؤثر رهبران آنان در عرصه مذاکره و عقد قراردادهای مناسب با گروه‌های مختلف (رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، ذی‌نفعان و ...) می‌باشد. لذا برخورداری رهبران از تحمل ابهام بالا نقشی مهم در بهبود عملکرد مالی و بازار سازمان خواهد داشت. چه بسا تصمیمات اشتباه و عجولانه از سوی رهبران دارای تحمل ابهام پایین، هزینه‌های بسیاری را بر سازمان‌ها در حوزه‌های مالی و بازار تحمیل نموده است.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که می‌دانید وزارت نفت، از مهم‌ترین سازمان‌های مؤثر در رشد و توسعه کشور می‌باشد که همواره و به‌طور خاص در سال‌های اخیر، با عدم اطمینان و ابهام بسیاری روبرو بوده است. با توجه به اهمیت و جایگاه این سازمان و تأثیر عملکرد رهبران آن بر سرنوشت سیاسی و اقتصادی جامعه، ضروری است تا رهبران این سازمان به شایستگی‌های متناسب با محیط عدم اطمینان و ابهام مجهز شوند. بر همین اساس، در این پژوهش سعی شد تا با بررسی عمیق‌تر مطالعات صورت‌گرفته در حوزه تحمل ابهام و نیز مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعت، پیامدهای تحمل ابهام رهبران به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مذکور شناسایی و به دنبال آن توجه جدی این سازمان و رهبرانش به شایستگی مهم و کلیدی تحمل ابهام معطوف گردد.

بررسی ادبیات موضوع مشخص می‌کند هر یک از مطالعات پیشین تنها به بررسی ارتباط بین برخی مولفه‌های شناسایی شده در این پژوهش با تحمل ابهام در گروه‌های مختلف افراد و نه لزوماً رهبران پرداخته‌اند. اما پژوهشی که به‌صورت جامع پیامدهای تحمل ابهام رهبران را شناسایی و در قالب الگویی جامع ارائه داده باشد، صورت نگرفته بود و بر همین اساس پژوهش حاضر طراحی و اجرا گردید.

در این پژوهش با استفاده از فرآیند کدگذاری، تعداد ۲۷ مضمون پایه استخراج شد. این مضامین پایه، در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. مضامین فراگیر شامل پیامدهای فردی (شناختی، روانی و عملکردی) و پیامدهای سازمانی (منابع انسانی، فرآیندی، مالی و بازار) می‌باشند که در بخش یافته‌ها به تفصیل بررسی شدند. در گام بعد، بر اساس مولفه‌های شناسایی شده، الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران طراحی گردید و عوامل و تعاملات میان آن‌ها نشان داده شد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش در مضمون فراگیر پیامدهای فردی با نتایج پژوهش‌های گذشته در مورد رابطه تحمل ابهام با متغیرهایی نظیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی (Fewster & O'Connor, 2017) (Norcross & Wittenberg, 2001) (Liu, 2015)، عملکرد فردی (Katsaros & Nicolaidis, 2012) (Herman et al, 2010)، سلامت (Furnham & Marks, 2013) (Hancock & Mattick, 2020)،

ریسک‌پذیری (Lamberton et al, 2005)، خلاقیت (Bornemisza, 2013) (Zenasni et al, 2008) و تصمیم‌گیری اثربخش (Weisbrod, 2009) سازگار است. همچنین یافته‌های حاصل از این پژوهش در مضمون فراگیر پیامدهای سازمانی با نتایج پژوهش‌های گذشته در مورد رابطه تحمل ابهام با غیبت در سازمان (Herman et al, 2010)، آمادگی برای تغییر (Katsaros & Nicolaidis, 2011) بهبود نگرش‌ها نسبت به تغییر و تمایل به کار تیمی (Fewster & O'Connor, 2017)، عملکرد در بازار کار جهانی (Herman et al, 2010)، عملکرد مالی و عملکرد بازار شرکت (Westerberg et al. 1997) (Fewster & O'Connor,) و نتایج مذاکره (yurtsever, 2001) سازگار است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که در گام نخست مقامات عالی سازمان با برشمردن پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش و اهمیت آن‌ها، سازمان و رهبران آن را نسبت به توسعه این شایستگی ترغیب و اقناع نمایند. قطعاً جذابیت بالای این پیامدها در سطح فردی و سازمانی به‌گونه‌ای است که نه خود رهبران و نه سازمان قادرند نسبت به آن بی‌تفاوت باشند. البته توسعه این شایستگی در گرو فراهم‌آوردن عوامل فردی و وضعیتی متعددی است که تلاش توأمان رهبران و سازمان را می‌طلبد. به عبارتی دیگر ضروری است از یک طرف رهبران با پرورش عادات مؤثر رفتاری و تلاش برای توسعه فردی در مسیر ارتقای سطح تحمل ابهام خود گام بردارند و از سویی دیگر مدیران عالی با ایجاد شرایط مناسب در شغل و سازمان، نظیر تفویض اختیار، حمایت سازمانی و افزایش ارتباطات مؤثر در سازمان، زمینه توسعه و بروز هر چه بیشتر شایستگی تحمل ابهام را در رهبران خود فراهم آورند. همچنین در کنار تلاش برای ارتقای سطح تحمل ابهام رهبران فعلی، نباید از حصول اطمینان نسبت به برخورداری رهبران آینده از شایستگی تحمل ابهام غفلت کرد و این موضوع می‌بایست در فرآیند انتخاب و انتصاب رهبران سازمان مورد توجه جدی واقع گردد.

در پایان یادآور می‌شود علاوه بر عوامل فردی و سازمانی، عوامل دیگری نظیر عوامل اجتماعی و فرهنگی در تعیین سطح تحمل ابهام افراد جامعه موثرند. بنابراین پیشنهاد می‌شود علاوه بر تلاش فردی رهبران برای توسعه فردی و نیز اهتمام سازمان نسبت به انتصاب رهبرانی با تحمل ابهام بالا و ارتقای سطح تحمل ابهام رهبران فعلی خود، سیاست‌گذاران فرهنگی و اجتماعی در سطح کلان جامعه نیز با تقویت مولفه‌های فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر تحمل ابهام، زمینه به‌ثمر نشستن تلاش‌های فردی و سازمانی و در نهایت تسریع در رشد، توسعه و بالندگی مستمر سازمان‌های فعال در محیط پیچیده و متغیر کنونی را فراهم آورند.

از آنجا که این پژوهش در صنعت نفت با مشخصات ویژه آن صورت گرفته است، پیشنهاد می‌شود پیامدهای تحول ابهام رهبران در سایر صنایع نیز بررسی شود. همچنین این پژوهش صرفاً به شناسایی پیامدهای تحمل ابهام رهبران در سطح فردی و سازمانی پرداخته است که در پژوهش‌های آتی می‌توان پیامدهای این شایستگی رهبری را در سطح گروهی و اجتماعی نیز بررسی کرد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش آن است که این مطالعه در صنعت نفت با مختصات خاص این صنعت صورت گرفته است. بنابراین امکان تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به سایر صنایع وجود ندارد.

1. Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2011). "Theme Analysis and Theme Network: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data". *Quarterly Journal of Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian).
2. Antoncic, B. (2009). "The entrepreneur's general personality traits and technological development. *Proceedings of World Academy of Science. Engineering and Technology*, 41, 236-241.
3. Arlitsch, K. (2016). "Tolerating Ambiguity: Leadership Lessons from Off-Road Motorcycling". *Journal of Library Administration*, 56(1).
4. Babaei, M. B. (2018). "Guidance and leadership from the perspective of the Qur'an and its strategies". *Islamic Management Quarterly*, 26(1), 61-105. (in Persian).
5. Bennett, N., Herold, D.M. & Ashford, S. J. (1990). "The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behavior". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 343-348.
6. Bornemisza, A. (2013). "Creativity and Psychological Safety: A proposed model on the links between psychological safety, ambiguity tolerance, playfulness and creativity". Magister thesis, Lund University, department of psychology.
7. Bors, D. A., Gruman, J. A. & Shukla, S. (2010). "Measuring tolerance of ambiguity: Item polarity, dimensionality, and criterion validity". *European Review of Applied Psychology*, 60(4), 239-245.
8. Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using Thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2).
9. Budner, S. N. (1962). "Intolerance of ambiguity as a personality variable". *Journal of Personality*, 30(1), 29-50.
10. 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).
11. Cook, C.W. & Hunsaker, P. L. (2001). "Management and Organizational Behaviour". 3rd ed, McGraw-Hill Companies, Maidenhead.
12. Fewster, K. & O'Connor, P. (2017). "Embracing Ambiguity in the Workplace". *Change 2020 & QUT Business School*, 1-15.
13. Furnham, A. & Ribchester, T. (1995). "Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications". *Current Psychology*, 14(3), 179-199.
14. Furnham, A. & Marks, J. (2013). "Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature". *Psychology*, 9, 717-728.
15. Haj Karimi, A. A., Rezaian, A., Hadizadeh, A. & Bonyadi Naeini, A. (2011). "Designing a model of competencies of human resource managers in the public sector in Iran". *Public Administration Perspective (PAP)* , 2(4), 23-43. (in Persian).
16. Hancock, J. & Mattick, k. (2020). "Tolerance of ambiguity and psychological well-being in medical training: A systematic review". *Medical Education*, 54(2), 125-137.
17. Herman, J. L, Stevens, M. J.1., Bird, A., Mendenhall, M. & Oddou, G. (2010). "The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for

- international management research". *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 58–65.
18. Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. & Han, P. K. J. (2017). "Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for Healthcare". *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.
 19. Jessani, Z. & Harris, P. B. (2018). "Personality, politics, and denial: Tolerance of ambiguity, political orientation and disbelief in climate change". *Personality and Individual Differences*, 131, 121-123.
 20. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). "Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective". *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107–22.
 21. Katsaros, K. & Nicolaidis, C. (2011). "Tolerance of Ambiguity and Emotional Attitudes in a Changing Business Environment". *Journal of Strategy and Management*, 4(1), 44-61.
 22. Katsaros, K. & Nicolaidis, C. S. (2012). "Personal traits, emotions and attitudes in the workplace: their effect on managers, tolerance of ambiguity". *Psychologist- Manger Journal*, 15, 37-55.
 23. Khanifar, H. & Moslemi, N. (2016). "Fundamentals Qualitative research methods: new and practical approach". Tehran: Negahedanesh Publication. (in Persian).
 24. Kok, J. & Heuvel, S. (2019). "Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality". Switzerland: springer. ISBN 978-3-319-98884-9. (eBook).
 25. 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.
 26. 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.
 27. Lannello, P., Mottini, A., Tirelli, S., Riva, S. & Antonietti, A. (2017). "Ambiguity and uncertainty tolerance, need for cognition, and their association with stress. A study among Italian practicing physicians". *Medical Education Online*, 22(1), 1270009.
 28. Lauriola, M., Foschi, R., Mosca, O. & Weller, J. (2015). "Attitude Toward Ambiguity: Empirically Robust Factors in Self-Report Personality Scales". *Assessment*, 1 –21.
 29. Liu, CH. (2015). "Relevant Researches on Tolerance of Ambiguity". *Theory and Practice in Language Studies*, 5(9), 1874-1882
 30. Litman, J. A. (2010). "Relationships between measures of I- and D- type curiosity, ambiguity tolerance, and need for closure: an initial test of the wanting- liking model of information- seeking". *Personality and Individual Differences*, 48, 397- 402.
 31. 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, 425-430.
 32. Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2016). "Managing in a VUCA World". Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London, ISBN 978-3-319-16889-0. (eBook).

33. McLain, D. L. (1993). "The MSTAT-1: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity". *Educational and Psychological Measurement*, 53, 183-189.
34. 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, 344.
35. Mele, D. (2010). "Practical wisdom in managerial decision making". *Journal of Management Development*, 29 (7/8), 637-645.
36. Manteghi, M. (2012). "Explaining the decision model based on Islamic teachings with emphasis on decision-making based on insight". Ph.D. Thesis, Imam Khomeini Educational and Research Institute. (in Persian).
37. Mataji Nimvari1, F., Jamshidi. M. & Rezaeian, A. (2021). "Presenting the model for rumor management at Islamic Azad University". *Public Administration Perspective (PAP)*, 12(3), 15-31. (in Persian).
38. Moradi, M. & Hafizi, P. (2015). "The role of emotion control and ambiguity tolerance in wise decision making". *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4, 1-29. (in Persian).
39. Neill, S. & Rose, G. M. (2007). "Achieving adaptive ends through equivocality: A study of organizational antecedents and consequences". *Journal of Business Research*, 60, 305-313.
40. 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.
41. Omar, K. h. M. (2016). "Ambiguity: A Critical Factor that affect Leadership". *Human Resource Management Research*, 6(3),73-81.
42. 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.
43. Rezaeian, A. (1996). "The first condition". *Management Knowledge Quarterly*, 33-34, 2-3. (in Persian).
44. Saadat, V., Ghlichlee, B., Rezaeian, A. & Tabarsa, G. A. (2021). "Tolerance of ambiguity, The key competence of leaders". *The First International Conference on Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1347805>. (in Persian).
45. Sherrill, W. W. (2001). "Tolerance of Ambiguity among MD/MBA Students: Implications for Management Potential". *Continuing Education in the Health Professions*, 21, 117-122.
46. Spencer, L. & Spencer, S. M. (1993). "Competence at work: models for superior performance". New York: John Wiley and Sons.
47. Stoycheva, K. (2010). "Tolerance for ambiguity, creativity, and personality". *Bulgarian Journal of Psychology*, 1-4, 178-188.
48. 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, 67-81.
49. Titt, R. (2021). "Investigating the attitude towards ambiguity: Inter individual differences in automatic activations of evaluations of ambiguity". *Dissertation*. advisor: René Ziegler.

50. 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, 624-635.
51. 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.
52. Tymula, A., Rosenberg Belmakerb, L., Royc, A., Rudermanb, L., Mansonb, K., Glimchera, P., Levyb, I. (2012). "Adolescents' risk-taking behavior is driven by tolerance to ambiguity". *PNAS*, 109(42), 17135–17140.
53. Vives, M. L. & FeldmanHall, O. (2018). "Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior". *Nature Communications*, 9 (1), 2156.
54. Weisbrod, E. (2009). "The role of affect and tolerance of ambiguity in ethical decision making, *Advances in Accounting*". *Incorporating Advances in International Accounting*, 25, 57–63.
55. Westerberg, M., Singh, J. & Hackner, E. (1997). "Does the CEO matter?". *Scandinavian Journal of Management*, 13, 251-270. doi:10.1016/S0956-5221(97)00011-0.
56. Wittenberg, K. J. & Norcross, J.C. (2001). "Practitioner perfectionism: relationship to ambiguity tolerance and work satisfaction". *J Clin Psychol*, 57(12), 154350.
57. Yurtsever, G. (2000). "Ethical beliefs and tolerance of ambiguity". *Social Behavior and Personality*, 28(2), 141-148.
58. Yurtsever, G. (2001). "Tolerance of Ambiguity, Information, and Negotiation". *Psychological Reports*, 89, 57-64.
59. Yurtsever, G. (2008). "Negotiators' profit predicted by cognitive reappraisal, suppression of emotions, misrepresentation of information and tolerance of ambiguity". *Perceptual and motor skills*, 106, 590-608.
60. Zenasni, F., Besancon, M. & Lubart, T. (2008). "Creativity and tolerance of ambiguity: an empirical study". *Journal of Creative Behavior*, 42, 61-73.
61. Zolghadr, A. (2017). "The effect of state anxiety on risky decision making in ambiguous and clear situations due to the role of ambiguity tolerance". Master Thesis, Zanjan University, Faculty of Humanities. (in Persian).