

# تبیین مدل تحمل ابهام از سوی مدیران با توجه به متغیرهای فردی و سازمانی در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق

نصیر جودی جابر الحداد<sup>۱</sup>؛ محمدنقی ایمانی<sup>۲</sup>؛ مریم هاشم حمد هاشم البدری<sup>۳</sup>؛  
اصغر شریفی<sup>۴</sup> محمد علی نادی<sup>۵</sup>

## چکیده:

این پژوهش با هدف تبیین مدل تحمل ابهام از سوی مدیران با توجه به متغیرهای فردی و سازمانی در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدائی در استان نجف اشرف عراق و متخصصان و اساتید تعلیم و تربیت دانشگاهی بوده است که از بین آنها ۱۵ نفر بصورت هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه سازمان یافته بوده است. با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ابعاد و مولفه‌های فردی و سازمانی اثرگذار بر تحمل ابهام از سوی مدیران مدارس شناسایی شدند. فرایند کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد که در پایان فرایند کدگذاری باز، ۳۵ مفهوم شناسایی و برجسب‌گذاری شدند. در انتهای این مرحله از کدگذاری، مفاهیم اولیه بررسی، تحلیل و دسته‌بندی شدند تا مقولات فرعی استخراج شوند. بر این اساس در کدگذاری محوری ۱۰ مقوله شناسایی و طبقه‌بندی شدند تا بتوان به کمک آنها مدل تحمل ابهام از سوی مدیران را با توجه به متغیرهای فردی و سازمانی در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق تبیین نمود. این مدل دارای دو دسته از متغیرها می باشد. بعد فردی با ۵ متغیر (شامل ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و دانش، مهارت‌های مدیران، ویژگی‌های شناختی، سبک رهبری) و بعد سازمانی با ۵ متغیر (شامل فرهنگ یادگیرنده، ساختار سازمانی، عدم قطعیت، کمبود منابع و امکانات و سیاست‌های آموزشی) می باشند.

**کلیدواژه‌ها:** تحمل ابهام، مدیران مدارس، متغیرهای سازمانی، متغیرهای فردی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. [naseeralhddad@gmail.com](mailto:naseeralhddad@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسوول). [Imani1348mn@gmail.com](mailto:Imani1348mn@gmail.com) - ۰۹۱۲۳۱۲۰۳۵۹-

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واسط، عراق. [mariamhashim44@gmail.com](mailto:mariamhashim44@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. [drasharifi@gmail.com](mailto:drasharifi@gmail.com)

<sup>۵</sup> استاد گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. [nadi2248@yahoo.com](mailto:nadi2248@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت قوی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، رفتار پیچیده و جهانی شدن سریع با عدم اطمینان روزافزون مواجه هستند (کاتساروس، تسیریکاس و نیکولایدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این تغییرات در محیط کار به این معنی است که کارکنان به طور مرتب در معرض موقعیت‌های نامشخص و مبهم، افراد با سوابق تحصیلی و فرهنگی متفاوت و مشکلاتی هستند که راه‌حل مشخصی ندارند. با توجه به این ابهام فزاینده در سازمان‌ها، کسانی که می‌توانند ابهام را در محل کار تحمل کنند یا حتی بپذیرند، از موقعیت خوبی برای عملکرد خوب در سازمان‌های معاصر برخوردار خواهند بود. بر همین اساس، مطالعات نشان داده‌اند که کسانی که می‌توانند ابهام را به طور کلی تحمل کنند، تمایل دارند وظایف خود را به خوبی انجام دهند، در کار خلاق‌تر هستند و در محل کار تصمیم‌های بهتری می‌گیرند (اوکانر، بکر و فیوستر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در رابطه با سازمان‌های آموزشی نیز این شرایط صدق می‌نماید. موسسات آموزشی از مدارس ابتدایی تا موسسات آموزش عالی، همگی با شرایط پیچیده و تغییر روزافزون مواجه هستند (لازاروس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). از آنجائیکه اهداف آموزش و پرورش نیز هرگز ایستا نبوده‌اند، بلکه همواره در معرض پویایی اجتماعی-سیاسی در حوزه‌های مختلف جامعه هستند و مدرسه یک نهاد اجتماعی است، شیوه‌های درک و سازماندهی مدارس تحت تأثیر ساختارها و نیروهای اجتماعی بزرگ‌تر و بالطبع شرایط مبهم قرار دارد (هام، کیم، لی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). ساترلند<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، معتقد است که سازمان‌های مدرسه با چشم‌انداز پیچیده‌ای از چالش‌ها سر و کار دارند که در آن مفهوم عدم قطعیت به یک هنجار تبدیل شده است. در نتیجه، رهبران باید به طور مستمر مدرسه خود را با خواسته‌های دنیای بیرون تطبیق دهند و وظایف آن را در پاسخ به محیط مبهم و استرس‌زا بازتعریف نمایند (پاشیاردیس و براکمن-ساجکیویچ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در این محیط، رهبران در دنیای نامطمئن‌تر باید سریع‌تر تصمیم بگیرند و حجم زیادی از اطلاعات و متغیرهای به هم پیوسته را مدیریت و به همه احتمالات فکر کنند (راینر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). آنسل و بوین<sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، تأکید کردند که از رهبران انتظار می‌رود در مواقع عدم اطمینان، یک واکنش موثر، به موقع و اثربخش را سازماندهی کنند. با این حال، اغلب اوقات رهبران ظرفیت شناختی برای درک دوره عدم اطمینان، که از یک بحران ناشی می‌شود، ندارند. بنابراین، درک ضرورت اطلاعات، اعتماد، شرایط مبهم، همکاری و واکنش فوری در طول دوره عدم اطمینان برای رهبران بسیار مهم است (بیوچامپ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر با ظهور بیماری همه گیر کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۰، آموزش بطور کلی در سراسر جهان با تغییرات گسترده‌ای مواجه گردید و انتظارات زیادی برای آموزش و یادگیری به همراه داشت. در این شرایط در سطح جهانی نیازمند وجود رهبران آموزشی قوی، زیرک، سازگار و نوآور جهت مدیریت این بحران و تقویت آموزش در این دوران چالش برانگیز بود. مدیران آموزشی که بتوانند با چنین سطحی از عدم اطمینان روبرو شوند و قدرت تحمل ابهام این شرایط را داشته باشند (مارشال، روچ، و مودی-مارشال<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰). در این شرایط نقش مدیران موسسات آموزشی مختلف از سطوح ابتدایی تا سطوح آموزش عالی اهمیت زیادی در مدیریت شرایط بحران پیدا نمود (بیوچامپ و همکاران، ۲۰۲۱؛ راینر، ۲۰۱۸). مدارس به عنوان یکی از بخش‌های اساسی ساختار اجتماعی، در میان سازمان‌هایی هستند که نقش پیشرو در شکل‌دهی جامعه دارند. علاوه بر آن، مدیریت مؤثر منابع انسانی و مادی برای دستیابی به اهداف مدارس، حفظ و توسعه سازمان‌های آموزشی مطابق با اهداف آنها نیز از وظایف مدیریت مدرسه است. برای دستیابی به اهداف مدارس، مدیران مدارس باید بتوانند از اختیارات خود مطابق با انتظارات سیاست‌های آموزشی، قوانین مربوطه و رویکردهای آموزشی مدرن استفاده کنند. از سوی دیگر، مدیران مدارس

<sup>۱</sup> Katsaros, Tsirikas, & Nicolaidis

<sup>۲</sup> O'Connor, Becker & Fewster

<sup>۳</sup> Lazarus, M. D., Gouda-Vossos, A., Ziebell, A., & Brand, G

<sup>۴</sup> Ham, S. H., Kim, J., & Lee, S

<sup>۵</sup> Sutherland

<sup>۶</sup> Pashiardis, P., & Brauckmann-Sajkiewicz, S

<sup>۷</sup> Rayner

<sup>۸</sup> Ansell and Boin

<sup>۹</sup> Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A

<sup>۱۰</sup> Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall

که مسئولیت اداره مدرسه را بر عهده دارند باید دانش و مهارت های لازم برای انجام وظایف و مسئولیت های محول شده به آنها را داشته باشند. برای حفظ نظم اجتماعی، افرادی که نقش های معینی در جامعه دارند، باید نقش های خود را متناسب با موقعیت خود به درستی درک کنند و الزامات نقش هایی را که از آنها انتظار می رود انجام دهند (تابانکالی و سو،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱). یکی از این نقش ها، تحمل ابهام مدیران مدارس است. انتظار می رود مدیر مدرسه توانایی پاسخگویی به موقعیت های غیرمنتظره با تصمیم گیری به موقع که به ایمنی مدرسه و جامعه، سیاست ها و شیوه های منطقه مدرسه و همچنین آداب معاشرت حرفه ای می پردازد. از آنجایی که مناسب بودن تصمیمات می تواند تأثیر عمده ای بر مدرسه و اعضای جامعه داشته باشد، آمادگی رهبری مدرسه بسیار مهم است. با افزایش وقوع ابهام در جامعه (مارشال، روج، و مودی-مارشال، ۲۰۲۰)، مفهوم تحمل ابهام در حوزه مدیریت آموزشی نیاز به بررسی و توجه بیشتری پیدا نموده است (کاج، و مک کولوم، ۲۰۱۰). بر همین اساس مطالعه حاضر به طراحی مدل تبیین تحمل ابهام از سوی مدیران از طریق متغیرهای سازمانی و فردی در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق پرداخته شده است.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحمل ابهام به عنوان توانایی فرد برای پاسخ مثبت به موقعیت های مبهم یا به عنوان طیفی از واکنش ها به محرک هایی که ناآشنا، پیچیده، نامشخص یا مشمول تفسیرهای متعدد در نظر گرفته می شوند، تعریف می شود (کاتساروس و نیکولایدیس،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲). در واقع تحمل ابهام یک ویژگی روانشناختی است که نشان دهنده ظرفیت فرد برای مدیریت موقعیت های نامطمئن و مبهم بدون تسلیم شدن در برابر ناامیدی یا جستجوی فوری راهنمایی از مقامات است (هان،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱). در این زمینه بودنر<sup>۴</sup> (۱۹۶۲)، مطرح نموده که معمولاً سه نوع موقعیت مبهم وجود دارد: تازگی (موقعیت های کاملاً جدید)، پیچیدگی (موقعیت های بیش از حد پیچیده)، و حل نشدن (موقعیت های متضاد). بودنر (۱۹۶۲)، موقعیت ها یا زمینه های مبهم را به عنوان موقعیت هایی تعریف نموده که «نمی توان آن ها را به دلیل فقدان نشانه های کافی توسط یک فرد ساختار یا طبقه بندی کرد» (بودنر، ۱۹۶۲). از این منظر، یک وضعیت مبهم موقعیتی است که می تواند نامشخص یا گیج کننده باشد یا به بیش از یک روش قابل درک باشد. نمونه هایی از موقعیت های مبهم در کار عبارتند از: نقش های گسترده، تعامل با افراد با زمینه های مختلف تحصیلی و فرهنگی و مشکلاتی که راه حل مشخصی ندارند. یکی از مؤلفه های کلیدی ابهام ماهیت اصلی آن است - ابهام یک ویژگی موقعیت است، به طوری که برخی از موقعیت ها به طور عینی مبهم تر از بقیه هستند. یک سازه مرتبط عدم قطعیت<sup>۵</sup> است که به عنوان یک متغیر ذهنی تعریف می شود که اغلب در پاسخ به ابهام در درون افراد رخ می دهد. در تعریف مفهوم تحمل ابهام بودنر (۱۹۶۲)، مطرح نمود که این مفهوم در واقع به میزانی اشاره دارد که افراد به طور طبیعی با موقعیت های مبهم راحت هستند. تحمل ابهام به طور سنتی به عنوان «تمایل یک فرد برای درک موقعیت های مبهم به عنوان شرایط مطلوب» تعریف شده است. از سوی دیگر، افرادی با عدم تحمل ابهام، تمایل دارند که موقعیت های مبهم را به عنوان منبع تهدید درک و تفسیر کنند. در مطالعه ای در حوزه روان شناختی مطرح شده است که فردی با تحمل ابهام بالا با موقعیت های مبهم راحت است و آنها را مطلوب، چالش برانگیز و جالب می پندارد و در تلاش برای حل مشکلات یا موقعیت هایی است که پیچیده یا بدیع به نظر می رسد (لوریولا، و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۱۶). روشی که یک فرد درک می کند، تفسیر می کند، واکنش نشان می دهد و با موقعیت های مبهم سازگار می شود، در نهایت تحمل ابهام او را تعریف می کند (کاتساروس و نیکولایدیس،<sup>۷</sup> ۲۰۱۲). در واقع، نحوه تعامل یک فرد با موقعیت های مبهم (مثلاً درک، تفسیر، واکنش، تنظیم) در نهایت میزان تحمل او را در برابر ابهام مشخص می کند. سازه تحمل ابهام که نتیجه متغیرهای متعدد (مانند ادراکات، ویژگی های شخصیتی، احساسات، ارزش ها، نگرش ها) است، مفهومی پیچیده به شمار می رود (بنجامین، بورست، آکرمنز و ویلینگا،<sup>۷</sup> ۱۹۹۶). با این وجود، تحمل ابهام متغیری است که اغلب در مقیاس تک بعدی بررسی می شود. فردی با تحمل ابهام کم استرس را تجربه می کند، واکنش سریعی نشان می دهد و از محرک های مبهم اجتناب می کند. در

<sup>۱</sup> Tabançali & Su

<sup>۲</sup> Katsaros & Nicolaidis

<sup>۳</sup> Han

<sup>۴</sup> Budner

<sup>۵</sup> uncertainty

<sup>۶</sup> Lauriola, et al

<sup>۷</sup> Benjamin, Borst, Akkermans, & Wielinga

مقابل، فردی با تحمل ابهام بالا، موقعیت‌های مبهم را مطلوب، چالش برانگیز و جالب می‌داند و پیچیدگی یا ناسازگاری آنها را می‌پذیرد. به طور کلی، ادبیات نشان می‌دهد که تحمل ابهام نقش مهمی در عملکرد فردی دارد (موجیسوساتیو، ۲۰۲۳).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، توسعه‌ای و بر حسب شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق دارای دو ویژگی (۱- در حال فعالیت و ۲- دارا بودن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت مدرسه در سطح ابتدائی) و متخصصان و اساتید تعلیم و تربیت دانشگاهی دارای سه ویژگی (۱- دانش آکادمیک در حوزه مدیریت آموزشی، ۲- عضو هیئت علمی دانشگاه و ۳- سابقه انتشار مقاله، کتاب در زمینه مدیریت آموزشی) هستند. انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند صورت گرفته است و حجم نمونه نیز طبق اصل اشباع نظری در جریان تحقیق تعیین شد. بدین صورت که تا زمانی که داده‌های گردآوری شده ماهیت تکراری نداشت، کار گردآوری داده‌ها ادامه یافت. ولی زمانی که تحلیل داده‌ها حکایت از تکراری بودن داده‌ها داشته باشد، گردآوری آن متوقف شده و اصطلاحاً می‌گویند به اشباع نظری رسیده است. پس از مصاحبه با دوازدهمین نمونه اشباع نظری داده‌ها حاصل شد. بدین ترتیب که دیگر گزاره کلامی و مفهوم جدیدی بدست نمی‌آمد اما به جهت اطمینان کامل از اشباع نظری مصاحبه‌ها تا نمونه ۱۵ ادامه یافت. ویژگی‌های اعضای نمونه آماری در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری

تحصیلات	سابقه کاری	جنسیت	سن	
کارشناسی ارشد	۲۵ سال	مرد	۴۳	مدیران مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق
دکتر	۸ سال	مرد	۴۲	
کارشناسی ارشد	۱۰ سال	مرد	۳۸	
کارشناسی ارشد	۸ سال	زن	۴۰	
دکتر	۱۱ سال	زن	۴۱	
دکتر	۲۹ سال	زن	۵۱	
دکتر	۲۶ سال	مرد	۴۷	
دکتر	۲۷ سال	مرد	۴۴	اعضای هیئت علمی
دکتر	۲۱ سال	زن	۵۵	
دکتر	۳۰ سال	زن	۶۰	
دکتر	۲۲ سال	مرد	۵۲	
دکتر	۱۸ سال	مرد	۵۴	
دکتر	۲۸ سال	مرد	۵۷	
دکتر	۱۵ سال	مرد	۴۴	
دکتر	۱۷ سال	مرد	۴۸	

از روش کدگذاری نظری جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. در این روش دو رکن اصلی مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی می‌شوند که در این تحقیق نیز ابتدا مفاهیم اولیه از اسناد و متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری باز استخراج شده است و در مرحله بعدی این مفاهیم در دسته‌های کلی‌تری بنام مقوله قرار می‌گیرند. کدهای باز و محوری عملیاتی هستند که طی آن داده‌ها تجزیه شده و مفهوم سازی صورت می‌گیرد و این مفاهیم در مرتبه بعدی دسته‌بندی می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌ها است که در این سوالات مشابه هستند.

جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از ارزیابی قضاوت‌های خبرگان استفاده شد. بدین ترتیب که از تعدادی از خبرگان دانشگاهی درخواست شد که در مورد روشن بودن، محتوا و جامع بودن سوالات پروتکل مصاحبه اظهار نظر نمایند. پس از دریافت پیشنهادات و نکات خبرگان و توافق نظر ایشان، الگوی نهایی پژوهش تایید شد. برای

محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شود هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند رابطه (۱).

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

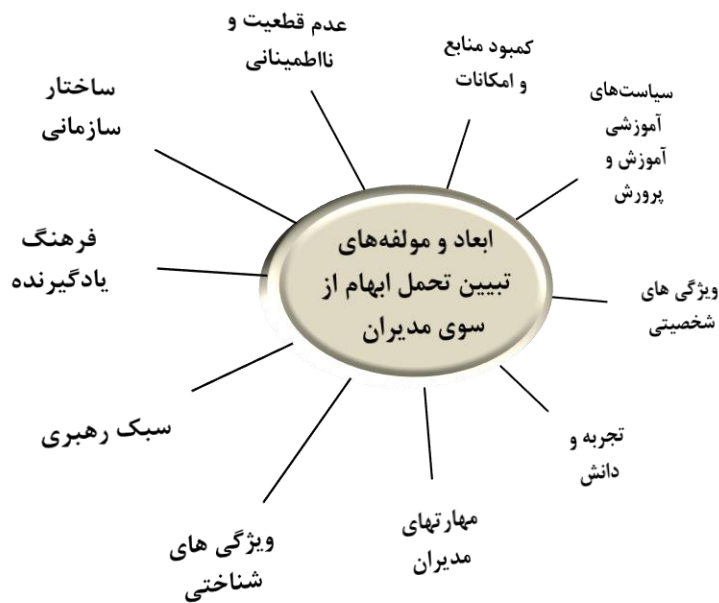
برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش برابر ۸۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد ابزار کدگذاری مورد تایید قرار گرفت.

#### ۴. یافته‌ها

در این بخش به ارائه یافته‌های اصلی پژوهش پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، مصاحبه‌های صورت گرفته در مرحله اول کدگذاری شدند و با شناسایی گزاره‌های کلامی، مفاهیم شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، با بررسی دوباره مفاهیم، مقولات فرعی شناسایی و دسته‌بندی شدند و در این مرحله تعداد ۱۰ مقوله فرعی از بین ۳۵ کد باز استخراج شد. ابعاد و مولفه‌های تبیین تحمل ابهام از سوی مدیران از طریق متغیرهای سازمانی و فردی در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق در نمودار (۱) نشان داده شده است:

---

<sup>۱</sup> Qoal



نمودار ۱. مقوله‌های مستخرج از تحلیل کیفی

در ادامه نتایج تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته و مفاهیم دسته‌بندی شده حاصل از کدگذاری باز و محوری داده‌ها در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳. مقوله‌بندی ابعاد شناسایی شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	نمونه گزاره کلامی
عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	نوع شخصیت	: افرادی با شخصیت نوع (A) رقابتی، عجول، کم‌طاقت) معمولاً تحمل ابهام کمتری دارند، در حالی که افرادی با شخصیت نوع (B) (آرام‌تر، منعطف‌تر) تحمل ابهام بیشتری از خود نشان می‌دهند.
		اعتماد به نفس	مدیرانی که اعتماد به نفس بالایی دارند، معمولاً در مواجهه با شرایط نامشخص احساس امنیت بیشتری می‌کنند و تحمل ابهام بالاتری دارند.
		باز بودن به تجربه	رادی که به تجربه باز هستند، معمولاً کنجکاو، خلاق و پذیرای ایده‌های جدید هستند و تحمل ابهام بالاتری دارند
		وجدان‌گرایی	افراد وجدان‌گرا، مسئولیت‌پذیر، منظم و متمرکز هستند. اگرچه این ویژگی ممکن است در برخی شرایط به تحمل ابهام کمک کند، اما در شرایطی که نیاز به انعطاف‌پذیری است، ممکن است محدودیت ایجاد کند.
		برون‌گرایی	افراد برون‌گرا، اجتماعی، پر انرژی و دوست‌دار هستند. این ویژگی می‌تواند به مدیران کمک کند تا در شرایط نامشخص با دیگران ارتباط برقرار کرده و حمایت اجتماعی دریافت کنند.
		سازگاری	افراد سازگار، همدل، همکاری‌پذیر و خونسرد هستند. این ویژگی به آن‌ها کمک می‌کند تا در شرایط نامشخص با دیگران کنار آمده و روابط مثبتی برقرار کنند.
		روان‌رنجوری	افرادی که نمره بالایی در این ویژگی دارند، معمولاً حساس‌تر، مضطرب‌تر و مستعد افسردگی هستند و ممکن است تحمل ابهام کمتری داشته باشند.

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	نمونه گزاره کلومی
تجربه و دانش	کنترل درونی	کنترل درونی	افرادی که معتقدند رویدادهای زندگی‌شان تحت کنترل خودشان است، معمولاً تحمل ابهام بیشتری دارند.
		تجربه مدیریت	مدیرانی که تجربه مدیریت در شرایط مختلف را دارند، معمولاً بهتر می‌توانند با ابهامات مقابله کنند.
	تجربه و دانش	دانش تخصصی	داشتن دانش و اطلاعات کافی در زمینه آموزش و پرورش، به مدیران کمک می‌کند تا با اطمینان بیشتری در شرایط نامشخص تصمیم‌گیری کنند.
		مهارت حل مسئله	مدیرانی که مهارت‌های حل مسئله قوی دارند، بهتر می‌توانند با چالش‌های ناشی از ابهام مقابله کنند.
	مهارت‌های مدیران	مهارت تصمیم‌گیری	مدیرانی که مهارت‌های تصمیم‌گیری خوبی دارند، می‌توانند در شرایط نامشخص تصمیمات سریع و مؤثری اتخاذ کنند.
		سبک‌های مقابله	افرادی که از سبک‌های فعال مقابله استفاده می‌کنند (مانند حل مسئله، جستجوی اطلاعات)، معمولاً تحمل ابهام بالاتری دارند.
	ویژگی‌های شناختی	پیچیدگی شناختی	افرادی که پیچیدگی شناختی بالایی دارند، می‌توانند اطلاعات پیچیده را پردازش کرده و روابط بین متغیرهای مختلف را درک کنند.
		سبک شناختی	افرادی که سبک شناختی باز دارند، معمولاً به اطلاعات جدید علاقه‌مند هستند و دیدگاه‌های مختلف را در نظر می‌گیرند.
	سبک رهبری	رهبری تحول‌آفرین	رهبرانی که بر تغییر و نوآوری تمرکز دارند، الگویی برای تحمل ابهام در مدرسه ایجاد می‌کنند.
		رهبری مشارکتی	رهبرانی که از مشارکت معلمان و کارکنان مدرسه استقبال می‌کنند، محیطی را فراهم می‌کنند که در آن تحمل ابهام تقویت می‌شود. فرهنگ‌های مشارکتی که در آن همه اعضای مدرسه در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، به افزایش تحمل ابهام کمک می‌کنند.
حمایت از کارکنان		مدیرانی که از معلمان خود حمایت می‌کنند و به آن‌ها انگیزه می‌دهند، به افزایش تحمل ابهام در مدرسه کمک می‌کنند.	
فرهنگ یادگیرنده	میزان انعطاف‌پذیری	فرهنگ‌هایی که به تغییر و نوآوری ارزش می‌دهند، تحمل ابهام را در مدیران تقویت می‌کنند.	
	تاکید بر یادگیری	مدارسی که به یادگیری مستمر و توسعه فردی اهمیت می‌دهند، مدیرانی با تحمل ابهام بالاتر پرورش می‌دهند.	
	میزان حمایت از نوآوری	فرهنگ‌هایی که به نوآوری و خلاقیت ارزش می‌دهند، تحمل ابهام را در مدیران تقویت می‌کنند.	
	مدیریت ریسک	فرهنگ‌هایی که ریسک‌پذیری را تشویق می‌کنند، به مدیران کمک می‌کنند تا در شرایط نامشخص تصمیم‌گیری کنند.	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	سلسله مراتب	مدارس با سلسله مراتب سفت و سخت، ممکن است تحمل ابهام را در مدیران کاهش دهند، زیرا این ساختارها معمولاً بر قوانین و رویه‌های ثابت تأکید دارند.
		میزان خودمختاری مدارس	مدارس با خودمختاری بیشتر، معمولاً مدیرانی با تحمل ابهام بالاتر دارند.
	اعتماد به کارکنان	مدیرانی که به کارکنان خود اعتماد دارند و به آن‌ها اختیار می‌دهند، تحمل ابهام را در خود افزایش می‌دهند.	
	اختصاص منابع	دسترسی به منابع کافی و مناسب، به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط نامشخص بهتری عمل کنند.	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	نمونه گزاره کلامی
عدم قطعیت و نااطمینانی		تغییرات سریع در روند آموزشی بواسطه بحران‌هایی همانند کووید ۱۹، جنگ، بی‌ثباتی اقتصادی	مدیریت محیط‌های پویا و در حال تغییر آموزشی بویژه پس از بروز همه‌گیری، نیازمند تحمل ابهام بالایی از سوی مدیران است.
		رقابت	رقابت شدید در بازار آموزش، مدیران را تحت فشار قرار می‌دهد تا با شرایط نامشخص مقابله کنند.
		ورود تکنولوژی‌های آموزشی به مدرسه	تغییرات سریع در فناوری‌های آموزشی در مدارس، نیاز به تطبیق مداوم و تحمل ابهام را افزایش می‌دهد چرا که باعث افزایش انتظارات والدین و همچنین تغییرات در الگوی یادگیری کودکان می‌شود.
کمبود منابع و امکانات		تجهیزات فرسوده	نبود تجهیزات آموزشی کافی و فرسودگی آن‌ها به دلایلی از جمله جنگ زدگی، مدیران را مجبور می‌کند تا با مشکلات مختلفی در زمینه آموزش و پرورش دانش‌آموزان دست و پنجه نرم کنند.
		کمبود نیروی انسانی متخصص	کمبود معلمین متخصص و آموزش‌دیده بواسطه مهاجرت آنها و شرایط ناامنی کلی حاکم بر کشور عراق، فشار زیادی بر مدیران وارد می‌کند و آن‌ها را با چالش‌های زیادی در مدیریت مدرسه مواجه می‌کند.
سیاست‌های آموزشی و پرورش		ثبات سیاست‌های آموزشی	تغییر مکرر سیاست‌های آموزشی مخصوصاً بواسطه حرکت بسمت آموزش آنلاین، انتظارات والدین و تغییرات در الگوی رفتاری کودکان بواسطه فناوری‌های در دسترس آنها می‌تواند بر تحمل ابهام مدیران تأثیر منفی بگذارد.
		تمرکز بر حفظ وضع موجود	سیاست‌های آموزش و پرورش که بر حفظ وضع موجود تأکید دارند، ممکن است تحمل ابهام را در مدیران کاهش دهند.
		تاکید بر روش‌های سنتی	در بسیاری از مدارس عراقی، روش‌های سنتی آموزش و پرورش حاکم است و نوآوری و خلاقیت چندان مورد تشویق قرار نمی‌گیرد. این امر، تحمل ابهام مدیران را کاهش می‌دهد.
		تاکید بر آزمون‌ها	تمرکز بیش از حد بر آزمون‌ها و نتایج کمی، می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن مدیران کمتر به دنبال نوآوری و رویکردهای جدید باشند و همین شرایط تحمل ابهام آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

تحمل ابهام، توانایی فرد برای مقابله با شرایط نامشخص و مبهم است. این ویژگی در مدیران مدارس، به ویژه مدارس ابتدایی، از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا محیط آموزشی، محیطی پویا و در معرض تغییرات مداوم است. مدیرانی که تحمل ابهام بالایی دارند، بهتر می‌توانند با چالش‌ها و تغییرات سازگار شده و تصمیمات مؤثری اتخاذ کنند. این موضوع به ویژه در شرایط خاص کشور عراق از جمله احساس ناامنی حاکم، کمبود منابع و فشارهای اجتماعی، بر تحمل ابهام مدیران مدارس ابتدایی تأثیر قابل توجهی گذاشته است. در این مطالعه به طراحی مدل تبیین تحمل ابهام از سوی مدیران از طریق متغیرهای سازمانی و فردی در مدارس ابتدایی نجف اشرف عراق پرداخته شد. ابعاد و مولفه‌های مدل مذکور بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته شناسایی و استخراج شدند.



اولین بعد متغیرهای فردی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی در تبیین تحمل ابهام مدیران مدارس شامل مفاهیم نوع شخصیت، اعتماد به نفس، باز بودن به تجربه، وجدان‌گرایی، برون‌گرایی، سازگاری، روان‌رنجوری، کنترل درونی بود. نتایج مطالعاتی همچون یک و اسمایلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)؛ دبیری، کاکاوند و کشاورز (۱۴۰۲)؛ کاظم زاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ مراد و زندی (۱۴۰۰) با نتایج این مطالعه همسو بودند که تاکید داشتند ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس در تبیین تحمل ابهام اثر گذارند.

بررسی ادبیات نشان داد که مطالعات موجود بر ارزیابی چگونگی ارتباط باز بودن به تجربه، برون‌گرایی و/یا روان‌رنجوری با نگرش فرد نسبت به تحمل ابهام متمرکز نشده‌اند. با این حال، مطالعات متعددی وجود داشته است که به تبیین تحمل ابهام افراد بر اساس ویژگی‌های شخصیتی پرداخته‌اند. به عنوان مثال، کالیگیوری و تاریک<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، تبیین‌کننده‌های اثربخشی رهبری، اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی و تحمل ابهام را به عنوان بخشی از فرضیات خود بررسی کردند. آنها دریافتند که گشودگی به تجربه و برون‌گرایی با تحمل ابهام همبستگی مثبت دارد، اما بین روان‌رنجورخویی و تحمل ابهام همبستگی معناداری مشاهده نشد. دومین بعد متغیرهای فردی، تجربه و دانش مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که نقش تجربه و دانش در تبیین تحمل ابهام مدیران مدارس شامل مفاهیم تجربه مدیریت و دانش تخصصی بود. در این رابطه اوکانر، بکر و بل<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، مطرح نمودند که افرادی که دانش لازم جهت پذیرفتن ابهام در سازمان را دارند با طیفی از رفتارهای مثبت در سازمان‌ها مانند حل مسئله و تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارآمدتر و افزایش خلاقیت و ریسک‌پذیری شناسایی می‌شوند.

سومین بعد متغیرهای فردی، مهارت‌های مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که نقش مهارت‌های مدیران در تبیین تحمل ابهام آنها شامل مفاهیم مهارت حل مسئله و مهارت تصمیم‌گیری بود. چهارمین بعد متغیرهای فردی، ویژگی‌های شناختی مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که نقش ویژگی‌های شناختی مدیران در تبیین تحمل ابهام آنها شامل مفاهیم سبک‌های مقابله، پیچیدگی شناختی، سبک شناختی بود. پنجمین بعد متغیرهای فردی، سبک رهبری مدیران مدارس بود. نتایج مطالعه نشان داد که نقش سبک رهبری مدیران در تبیین تحمل ابهام آنها شامل مفاهیم رهبری تحول‌آفرین، رهبری مشارکتی، حمایت از کارکنان بود. بررسی ادبیات نشان داد که امروزه، تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار و فناوری، مفهوم ابهام (یعنی پیچیدگی، حل نشدن و تازگی) را بسیار حیاتی کرده است. در این زمینه، مطالعات موجود به اهمیت ادراکات، ویژگی‌های شخصیتی، عواطف و نگرش کارکنان در محل کار و سبک رهبری مدیران اشاره می‌کنند. علاوه بر این، آنها تأیید می‌کنند که امروزه تحمل ابهام و عدم اطمینان یک مهارت اصلی برای رهبران و مدیران است که ممکن است بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر مثبت بگذارد (کاتساروس، تسیریکاس، نیکولایدیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). وایت و شولمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، در مطالعه خود مطرح نمودند که هنگام شناسایی افراد با عملکرد بالا برای نقش‌های رهبری، اندازه‌گیری «استعداد برای تحمل ابهام» باید در نظر گرفته شود.

در مورد متغیرهای سازمانی اثرگذار بر تبیین تحمل ابهام مدیران مدارس ابتدایی، نتایج نشان داد ۵ مولفه فرهنگ یادگیرنده (۴ شاخص میزان انعطاف‌پذیری، تاکید بر یادگیری، میزان حمایت از نوآوری، مدیریت ریسک)، ساختار سازمانی (۴ شاخص سلسله مراتب، میزان خودمختاری مدارس، اعتماد به کارکنان، اختصاص منابع)، عدم قطعیت و نااطمینانی (۳ شاخص تغییرات سریع در روند آموزشی بواسطه بحران‌هایی همانند کووید ۱۹، جنگ، بی‌ثباتی اقتصادی، رقابت، ورود تکنولوژی‌های آموزشی به مدرسه)، کمبود منابع و امکانات (۲ شاخص تجهیزات فرسوده و کمبود نیروی انسانی متخصص)، سیاست‌های آموزشی آموزش و پرورش (۴ شاخص ثبات سیاست‌های آموزشی، تمرکز بر حفظ وضع موجود، تاکید بر روش‌های سنتی، تاکید بر آزمون‌ها) بر تبیین تحمل ابهام مدیران مدارس تأثیر گذارند. برای افزایش تحمل ابهام مدیران مدارس ابتدایی در شهر نجف اشرف عراق، لازم است اقدامات اساسی در سطح کلان و خرد انجام شود. این اقدامات باید شامل ایجاد محیطی امن و پایدار، تامین منابع کافی،

<sup>۱</sup> Jach, H. K., & Smillie, L. D

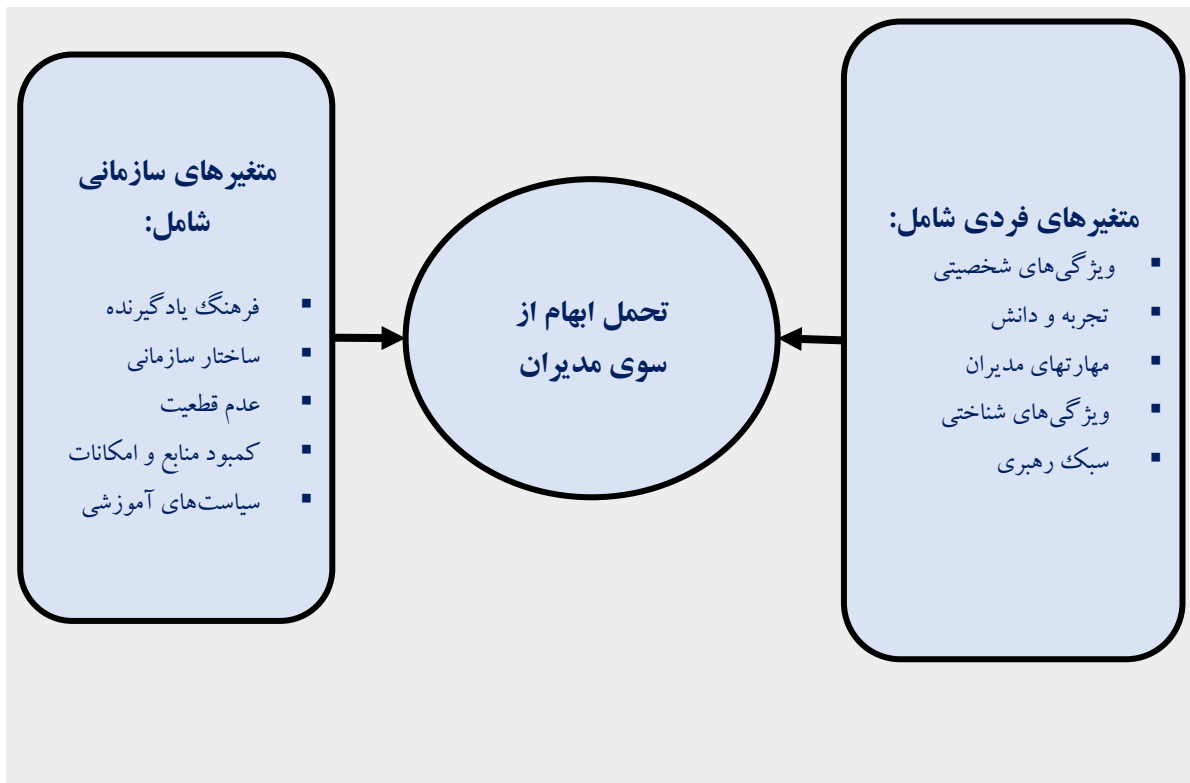
<sup>۲</sup> Caligiuri and Tarique

<sup>۳</sup> O'Connor, Becker, & Bell

<sup>۴</sup> K. Katsaros, K., N. Tsiirikas, A., & S. Nicolaidis, C.

<sup>۵</sup> White & Shullman

تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش‌های مدیریتی و افزایش اعتماد به مدیران باشد. تحمل ابهام، یک ویژگی مهم برای مدیران مدارس ابتدایی است که به آن‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پویا و پیچیده به خوبی عمل کنند. متغیرهای سازمانی مختلفی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و عدم قطعیت محیطی، بر تحمل ابهام مدیران تأثیر می‌گذارند. بنابراین، برای افزایش تحمل ابهام در مدیران، سازمان‌ها باید به ایجاد فرهنگ‌هایی که از تغییر و نوآوری حمایت می‌کنند، ساختارهایی که به کارکنان اعتماد دارند و سبک رهبری تحول‌آفرینی که بر مشارکت و حمایت از کارکنان تمرکز دارد، توجه کنند. با توجه به تبیین‌های مطرح شده و نتایج این تحقیق می‌توان مدل پیشنهادی تحقیق را مطابق شکل ۲ تدوین نمود:



نمودار ۲، تبیین مدل تحمل ابهام از سوی مدیران با توجه به متغیرهای فردی و سازمانی در مدارس ابتدایی نجف اشرف عراق (براساس نتایج تحقیق)

## منابع

- دیبری ترانه، کاکاوند علیرضا، کشاورز سمیه. مقایسه ویژگی‌های شخصیتی، قدرت تحمل ابهام و امید به زندگی افراد راضی و ناراضی از تزریق واکسن کرونا. *مجله علمی پژوهشی سازمان نظام پزشکی جمهوری اسلامی ایران*. ۱۴۰۲؛ ۴۱ (۴): ۴۶-۵۳
- کاظم زاده، محمد، اسدزاده، حسن، معاضدیان، آمنه، کرمی، ابوالفضل. (۱۴۰۰). الگوی ساختاری رضایت از زندگی بر اساس نظمجویی هیجانی، مهارت حل مسئله و تحمل ابهام با میانجی‌گری ویژگی‌های شخصیتی زوجین. *خانواده درمانی کاربردی* ۱۳۶، ۲۰۲۱، ۱۳۶-۱۴۲. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/aftj.۲۰۲۱.۱۳۶-۱۴۲, ۲ (۳), ۱-۲۴.
- مرادی مرتضی، زندی پاک رابعه. رهبری اخلاقی و خستگی هیجانی: نگاهی به ویژگی‌های شخصیتی. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۴۰۰؛ ۱۶ (۳): ۱۶۸-۱۷۲
- Ansell, C., & Boin, A. (۲۰۱۹). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(۷), ۱۰۷۹-۱۱۱۲.
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (۲۰۲۱). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-۱۹ pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(۳), ۳۷۵-۳۹۲.
- Borst, P., Benjamin, J., Wielinga, B., & Akkermans, H. (۱۹۹۶, August). An application of ontology construction. In *Workshop on ontological engineering, ECAI* (Vol. ۹۶, pp. ۵-۱۶).
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (۲۰۱۲). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of world Business*, 47(۴), ۶۱۲-۶۲۲.
- Ham, S. H., Kim, J., & Lee, S. (۲۰۲۰). Which schools are in greater need of culturally responsive leaders? A pedagogical uncertainty management perspective. *Multicultural Education Review*, 12(۴), ۲۵۰-۲۶۶.
- Han, K. (۲۰۲۱). Students' well-being: the mediating roles of grit and school connectedness. *Frontiers in psychology*, 12, ۷۸۷۸۶۱.
- Jach, H. K., & Smillie, L. D. (۲۰۱۹). To fear or fly to the unknown: Tolerance for ambiguity and Big Five personality traits. *Journal of Research in Personality*, 79, ۶۷-۷۸.
- Katsaros, K., N. Tsirikas, A., & S. Nicolaidis, C. (۲۰۱۴). Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance: The case of Greek banking industry. *Management Research Review*, 37(۵), ۴۴۲-۴۶۵.
- Katsaros, K. K., & Nicolaidis, C. S. (۲۰۱۲). Personal traits, emotions, and attitudes in the workplace: Their effect on managers' tolerance of ambiguity. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(۱), ۳۷-۵۵.
- Lauriola, M., Foschi, R., Mosca, O., & Weller, J. (۲۰۱۶). Attitude toward ambiguity: Empirically robust factors in self-report personality scales. *Assessment*, 23(۳), ۳۵۳-۳۷۳.
- Lazarus, M. D., Gouda-Vossos, A., Ziebell, A., & Brand, G. (۲۰۲۳). Fostering uncertainty tolerance in anatomy education: Lessons learned from how humanities, arts and social science (HASS) educators develop learners' uncertainty tolerance. *Anatomical Sciences Education*, 16(۱), ۱۲۸-۱۴۷.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall, R. (۲۰۲۰). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-۱۹ pandemic. *International Studies in Educational Administration*, 48(۳), ۳۰-۳۷.
- Mudjisusatyo, Y. (۲۰۲۳). Dominant Factors Influencing the Performance of Principals of Vocational High Schools in Indonesia. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 11(۵), ۱۲۳۸-۱۲۵۷.
- O'Connor, P., Becker, K., & Bell, S. (۲۰۱۷). Embracing ambiguity in the workplace: A new measure of tolerance of ambiguity.
- Pashiardis, P., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (۲۰۲۲). Unravelling the business of educational leaders in times of uncertainty. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(۲), ۳۰۷-۳۲۴.
- Rayner, S. M. (۲۰۱۸). Leaders and leadership in a climate of uncertainty: A case study of structural change in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(۵), ۷۴۹-۷۶۳.
- Sutherland, I. E. (۲۰۱۷). Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(۱), ۲-۱۷.

- Tabançalı, E., & Su, Y. (2021). Role ambiguity of school principals. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 330-339.
- White, R. P., & Shullman, S. L. (2010). Acceptance of uncertainty as an indicator of effective leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 45.

## **Explaining the ambiguity tolerance model by managers according to individual and organizational variables in the elementary schools of Najaf Ashraf, Iraq**

Nasir Judi Jaber Al-Haddad, Mohammad Naqi Imani, Maryam Hashem Hamad Hashem Al-Badri, Asghar Sharifi

### ***Abstract:***

This research has been done with the aim of explaining the ambiguity tolerance model by the managers with regard to individual and organizational variables in the elementary schools of Najaf Ashraf, Iraq. The research method is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of data collection method, and qualitative in terms of data type. The statistical population included all principals of elementary schools in Najaf Ashraf province of Iraq and academic specialists and professors, among whom 10 people were selected purposefully and according to the principle of theoretical saturation as a sample. The research tool was a semi-structured interview. By analyzing the content of the interviews and extracting the codes, individual and organizational dimensions and components affecting the tolerance of ambiguity by school administrators were identified. The coding process has been done using MAXQDA software version 2.2. The findings showed that at the end of the open coding process, 30 concepts were identified and labeled. At the end of this stage of coding, the initial concepts were examined, analyzed and categorized to extract sub-categories. Based on this, in axial coding, 10 categories were identified and classified, so that with their help, the model of tolerance of ambiguity on the part of managers can be explained with regard to individual and organizational variables in the elementary schools of Najaf, Ashraf, Iraq. This model has two categories of variables. Individual dimension with 6 variables (including personality traits, experience and knowledge, managers' skills, cognitive characteristics, leadership style) and organizational dimension with 4 variables (including learning culture, organizational structure, uncertainty, lack of resources and facilities and educational policies).

**Keywords:** ambiguity tolerance, school managers, organizational variables, individual variables.