

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال هجدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳  
صص ۲۷۷-۲۵۵

### اعتبارسنجی الگوی تحمل ابهام از سوی مدیران در مدارس ابتدائی

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>،  
محمدعلی نادی<sup>۵</sup>

#### چکیده:

**هدف:** تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با تحمل عدم اطمینان بالاتر، برای کنترل استرس و اضطراب مجهزتر هستند که منجر به بهبود نتایج سلامت روان می‌شود. بنابراین این پژوهش با هدف اعتبارسنجی الگوی تحمل ابهام از سوی مدیران در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق انجام شد.

**روش:** روش پژوهش حاضر، کمی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق بود. حجم نمونه شامل ۲۲۰ نفر از مدیران مدارس بودند که به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که برای اعتبار آن از روش صوری و پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۳ شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری به کمک نرم افزار پی ال اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد عوامل فردی با ضریب مسیر ( $Beta = 0/595$ ) تقریباً به میزان ۰/۶۰ بر تحمل ابهام مدارس ابتدائی شهر نجف اشرف اثرگذار است و این اثرگذاری به صورت مستقیم و مثبت است. همچنین، عوامل سازمانی نیز با ضریب مسیر ( $Beta = -0/333$ ) تقریباً به میزان ۰/۳۳ اثر معکوس بر تحمل ابهام مدارس دارد، بدین معنا که هرچه عوامل سازمانی در سطح بالاتری از کارایی قرار بگیرد تحمل ابهام کاهش می‌یابد و بالعکس. همچنین معیار GOF نیکویی برازش مدل ۰/۳۵ شد که متوسط و قابل قبول است.

**نتیجه‌گیری:** الگوی تحمل ابهام از سوی مدیران در مدارس ابتدائی دارای برازش مناسب است و می‌توان در برنامه ریزی‌های آموزشی از آن استفاده کرد.

**کلیدواژه‌ها:** تحمل ابهام، سبک رهبری، فرهنگ یادگیرنده، ساختار سازمانی، سیاست‌های آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۹/۲۱

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. naseeralhddad9@gmail.com

<sup>۲</sup>- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول). imani1348mn@gmail.com

<sup>۳</sup>- استادیار گروه علوم تربیتی، واسط، عراق. mariamhashim444@gmail.com

<sup>۴</sup>- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. drasharifi@gmail.com

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

## مقدمه

تحمل ابهام به توانایی تحمل عدم اطمینان و پیچیدگی بدون ناراحتی بیش از حد اشاره دارد، یک ویژگی روانی که به طور قابل توجهی بر پاسخ افراد به موقعیت‌های مبهم تأثیر می‌گذارد. این مفهوم به طور فزاینده‌ای در زمینه‌های مختلف، از جمله سلامت روان، آموزش و محیط‌های حرفه‌ای مرتبط است، زیرا نحوه هدایت افراد در عدم اطمینان و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد. قابل ذکر است، تحمل بالا برای ابهام با افزایش مهارت‌های حل مسئله، سازگاری و انعطاف‌پذیری مرتبط است و آن را به یک دارایی ارزشمند در دنیای پرسرعت و اغلب غیرقابل پیش‌بینی امروز تبدیل می‌کند (آکوبا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در حوزه روان‌شناختی، تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با تحمل عدم اطمینان بالاتر، برای کنترل استرس و اضطراب مجهزتر هستند که منجر به بهبود نتایج سلامت روان می‌شود (فرانکل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در زمینه‌های آموزشی، ترویج تحمل ابهام برای تقویت تعامل و انعطاف‌پذیری دانش‌آموزان ضروری است. مطالعات نشان می‌دهد که یادگیرندگان می‌توانند از عدم قطعیت عبور کنند، به احتمال بیشتری از نظر تحصیلی موفق می‌شوند و مهارت‌های انتقادی لازم برای چالش‌های دنیای واقعی را توسعه می‌دهند (سرنیواسان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). راهبردهای آموزشی که سناریوهای مبهم را در بر می‌گیرند می‌توانند انعطاف‌پذیری شناختی را افزایش دهند و به دانش‌آموزان این امکان را می‌دهند که به طور خلاقانه و مشارکتی با مشکلات برخورد کنند و در نتیجه آنها را برای عدم قطعیت‌های آینده آماده کنند. از نظر حرفه‌ای، توانایی تحمل ابهام برای رهبری موثر و پویایی تیم بسیار مهم است. رهبرانی که از ابهام استقبال می‌کنند، می‌توانند اعتماد و همکاری را تقویت کنند و تیم‌ها را در موقعیت‌های نامشخص با اثربخشی بیشتر هدایت کنند. برعکس، ارتباطات ضعیف می‌تواند احساس عدم اطمینان را در سازمان‌ها تشدید کند و اهمیت شفافیت و گفتگوی باز را در مدیریت ابهام در محیط کار برجسته کند (خیران و سسمیانی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

مفهوم تحمل ابهام شامل مهارت‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در میان عدم قطعیت و پاسخگویی انعطاف‌پذیر به نیازهای متنوع دانش‌آموزان و کارکنان است. تحقیقات نشان می‌دهد

<sup>1</sup>- Acoba

<sup>2</sup>-Frankel

<sup>3</sup>-Srinivasan

<sup>4</sup>-Khairan, I., & Sesmiarni

که مدیرانی که به طور مؤثر ابهام را مدیریت می‌کنند، می‌توانند استراتژی‌های نوآورانه را اجرا کنند و فرهنگ‌های مشارکتی را در مدارس خود پرورش دهند، که در نهایت منجر به بهبود نتایج دانش‌آموزان و فضای آموزشی حمایتی‌تر می‌شود (ناوارو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). این قابلیت به‌ویژه در طول بحران‌ها، جایی که مدل‌های رهبری سنتی ممکن است کوتاه بیایند، ضروری است که تغییر به سمت شیوه‌های دگرگون‌کننده که برابری و فراگیری را در اولویت قرار می‌دهند، ضروری است. چالش‌های قابل توجه شامل موانع عاطفی و روانی است که از تصمیم‌گیری در محیط‌های نامطمئن ناشی می‌شود، و همچنین محدودیت‌های منابع که ممکن است مانع از توانایی مدیران برای رسیدگی به نیازهای متنوع دانش‌آموزان شود. علاوه بر این، مقاومت فرهنگی موجود در مدارس می‌تواند تلاش‌ها برای سازگاری با تغییر و پذیرش ابهام را پیچیده کند. این چالش‌ها بر اهمیت برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و محیط‌های یادگیری مشارکتی تأکید می‌کند که مدیران را با مهارت‌های لازم برای پیشرفت در موقعیت‌های مبهم مجهز می‌کند. مناقشات برجسته مرتبط با این موضوع شامل درجات مختلف حمایت و منابع در دسترس مدیران است که می‌تواند نابرابری در رهبری آموزشی را تشدید کند. تفاوت در نحوه رسیدگی مدارس به ابهام، به ویژه در محیط‌های با منابع کم، سؤالات مهمی را در مورد اثربخشی رهبری و عوامل سیستمی گسترده‌تری که بر برابری آموزشی تأثیر می‌گذارند، ایجاد می‌کند. همانطور که نقش مدیران مدارس ابتدایی همچنان در حال تکامل است، توسعه تحمل ابهام یک شایستگی حیاتی در حصول اطمینان از اینکه مدارس می‌توانند با چالش‌های چشم‌انداز آموزشی مدرن سازگار شوند، باقی می‌ماند. نقش مدیران مدارس ابتدایی با تأکید فزاینده بر ایجاد یک محیط آموزشی مثبت که مشارکت و موفقیت دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد، به طور قابل توجهی تکامل یافته است. رهبری آموزشی به عنوان توانایی هدایت و تأثیرگذاری بر معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر ذینفعان در جهت دستیابی به اهداف آموزشی مشترک تعریف می‌شود (گرونوالد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). محور این رهبری درک این است که مدیران مسئول تبدیل مدارس به مؤسسات آموزشی مؤثر هستند. مدیران کارآمد از شیوه‌های مختلفی برای بهبود نتایج آموزشی استفاده می‌کنند. تحقیقات پنج رویه کلیدی شناسایی شده

---

<sup>۱</sup>-NAVARRO

<sup>۲</sup>-Groenewald

در نشریه «مدیر مدرسه به عنوان رهبر: هدایت مدارس به سمت آموزش و یادگیری بهتر»<sup>۱</sup> را برجسته می‌کند، که نشان می‌دهد چگونه مدیران می‌توانند آموزش و یادگیری بهتری را از طریق شکل‌دهی به بینش، مدیریت منابع و حمایت از معلمان در توسعه حرفه‌ای خود پرورش دهند (کوهن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، مدیران باید پیچیدگی‌های عملیات مدرسه را که شامل تعیین اهداف آموزشی، مدیریت بودجه و ایجاد محیط‌های آموزشی امن می‌شود، بررسی کنند. در میان پس‌زمینه چالش‌های اجتماعی، از جمله تفاوت‌ها در پیشرفت تحصیلی مرتبط با نابرابری‌های اجتماعی گسترده‌تر، مدیران به طور فزاینده‌ای برای نشان دادن انعطاف‌پذیری و تحمل در برابر ابهام فراخوانده می‌شوند (هاجسون و وایت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). این ویژگی‌ها ضروری هستند زیرا چالش‌های چندوجهی ناشی از نیازهای دانش‌آموزی متنوع، از جمله مواردی که نیاز به آموزش ویژه و حمایت از سلامت روان دارند، هدایت می‌شوند (اوکانر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). همه‌گیری COVID-19 نابرابری‌های موجود در آموزش را بیشتر آشکار کرد و بر اهمیت توسعه شایستگی‌های فن‌آوری در بین معلمان و دانش‌آموزان به طور یکسان تأکید کرد. بر همین اساس، تحمل ابهام برای مدیران مدارس به دلیل ماهیت پیچیده و در حال تحول نقش آنها به طور فزاینده‌ای ضروری است. مدیران مدرن با چالش‌های متعددی از جمله مدیریت انتظارات مختلف پاسخگویی، اصلاحات آموزشی و رسیدگی به نیازهای جمعیت دانش‌آموزی متنوع روبرو هستند. این خواسته‌ها مستلزم آن است که مدیران در برابر عدم قطعیت سازگار و انعطاف‌پذیر باشند. مدیران باید سیستم‌های مسئولیت‌پذیری بوروکراتیک، اخلاقی و مبتنی بر عملکرد را متعادل کنند که اغلب با یکدیگر در تضاد هستند. این کار نیازمند تحمل ابهام است زیرا آنها به اولویت‌بندی تقاضاهای متضاد می‌پردازند (بال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). با تلاش مدارس برای فراگیری، مدیران با سطوح مختلفی از پیاده‌سازی و حمایت مواجه می‌شوند که می‌تواند منجر به ابهام در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع شود (سالزبری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). رهبری مؤثر در این زمینه نیازمند انعطاف‌پذیری، همدلی و توانایی اتخاذ

<sup>1</sup>- The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning

<sup>2</sup>-Cohen

<sup>3</sup>-Hodgson & White

<sup>4</sup>-O'Connor

<sup>5</sup>-Ball, C. M

<sup>6</sup>-Salisbury

تصمیمات بدون راهنماهای واضح است که اهمیت تحمل ابهام را در پرورش یک محیط مدرسه حمایتی نشان می‌دهد (اوزگنل، مرت و پارلار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

برخی پژوهش‌ها در مورد تحمل ابهام انجام شده است. سعادت و همکاران (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «شناسایی عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران با رویکرد تحلیل مضمون» نتیجه گرفتند که عوامل وضعیتی مؤثر بر تحمل ابهام رهبران در دو مضمون فراگیر عوامل درون‌سازمانی (ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های سازمان) و عوامل برون‌سازمانی (ویژگی‌های صنعت، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی) دسته‌بندی شدند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد عوامل درون‌سازمانی به همراه عوامل برون‌سازمانی بر میزان تحمل ابهام رهبران مؤثر هستند. سعادت و همکاران (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «به‌کارگیری رویکرد تحلیل مضمون در ارائه الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران» نتیجه گرفتند که 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. ویس کرمی، امیریان، و خدایی (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «اثربخشی آموزش تفکر انتقادی بر شادکامی و تحمل ابهام دانشجویان علوم پزشکی» بیان کردند بین میانگین نمرات شادکامی و تحمل ابهام در گروه کنترل و در میانگین نمرات شادکامی و تحمل ابهام در گروه آزمایش تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. یافته‌ها بیانگر آن بود که بین میانگین نمرات پس‌آزمون شادکامی و تحمل ابهام در گروه کنترل و میانگین نمرات پس‌آزمون شادکامی و تحمل ابهام در گروه آزمایش تفاوت معنی‌دار وجود دارد. بخشنده و همکاران (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای نتیجه گرفتند که بین تحمل ابهام و خلاقیت رابطه آماری معنی‌دار وجود دارد. عبدالهی، سراج خرمی و برومند نسب (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای نتیجه گرفتند که بین تحمل ابهام و خلاقیت مدیران رابطه‌ی مثبت و معناداری در سطح ۰۵ خطرپذیری با خلاقیت مدیران رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. بین سبکهای تفکر قانون‌نگداری، اجرایی، قضاوت‌گر و تحمل ابهام با خلاقیت مدیران رابطه‌ی چندگانه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

<sup>۱</sup> -Özgenel

جورج<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در مطالعه ای با عنوان «بررسی ابهام در تحول رهبری» نتیجه گرفت رهبران مدارس استراتژی‌های پیچیده‌تری از جمله چارچوب‌بندی مجدد چالش‌ها به عنوان فرصت، تقویت اکوسیستم‌های مشارکتی، و اعمال نفوذ هوش هیجانی را برای پیمایش ابهام نشان می‌دهند. دوریس<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، در مطالعه ای با عنوان «تحمل ابهام» به توصیف تحمل ابهام برای ملموس‌تر کردن آن، رفع ابهام بدون کاهش، و در واقع گسترش مفهوم پرداخته است. این مفهوم به دیدگاه‌های مرتبط با زمینه‌های فرهنگی بستگی دارد و توسط آن شکل می‌گیرد، به چگونگی ارتباط انسان‌ها با آینده‌ای نزدیک یا دور اشاره می‌کند و ویژگی‌های نوظهوری دارد. اوکانر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، در مطالعه ای با عنوان «تحمل ابهام رهبر: پیامدهایی برای نتایج عملکرد پیروان در موقعیت‌های کاری مبهم بالا و پایین» مطرح نمودند که افراد با تحمل ابهام بالا با شرایط مبهم راحت هستند، تمایل دارند و برای مدیریت موقعیت‌های مبهم تلاش می‌کنند. پاشیاردیس و براکمن-ساجکیویچ<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، در مطالعه ای با عنوان «گشودن کسب و کار رهبران آموزشی در زمان عدم اطمینان» نتیجه گرفتند که بسیاری از ویژگی‌های رهبری مورد نیاز در زمان «عادی بودن» کم و بیش شبیه به ویژگی‌های مورد نیاز در زمان عدم اطمینان است. با این حال، رهبران مدرسه باید یاد بگیرند که با ارتباطات واضح‌تر و مداوم، سریع‌تر عمل کنند.

ضرورت تحمل ابهام در میان مدیران مدارس ابتدایی برای رهبری مؤثر و مدیریت موفق مدرسه در چشم‌انداز آموزشی امروز حیاتی است. بررسی‌های ادبیات اخیر از این استدلال حمایت می‌کند که تحمل ابهام برای مدیران مدارس بسیار مهم است. به عنوان مثال، مدیران اغلب چارچوب‌های پاسخگویی پیچیده و نیازهای متنوع دانش‌آموزان را دنبال می‌کنند که به مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری انطباقی نیاز دارد. یک مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر مدرسه‌محور مدیران را برای رسیدگی به این چالش‌ها توانمند می‌سازد، اگرچه آنها با موانع مهمی مانند محدودیت‌های منابع و مقاومت ذینفعان مواجه هستند (ناوارو و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این، نقش مدیران در اجرای برنامه‌های آموزش فراگیر بر نیاز به انعطاف‌پذیری و گشودگی برای پاسخگویی به نیازهای مختلف دانش‌آموز تأکید می‌کند و بر اهمیت مدیریت ابهام در رهبری آموزشی تأکید می‌کند.

<sup>1</sup> George, M. A.

<sup>2</sup> -de Vries

<sup>3</sup> -O'Connor

<sup>4</sup> -Pashiardis

(زکیه، کارسیدی، و یوسف<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، سبک های رهبری مدیران، از جمله رفتارهای نوآورانه، در ایجاد یک محیط یادگیری مساعد در میان عدم قطعیت ها ضروری است (سیرایت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

تحمل ابهام در میان مدیران مدارس به توانایی رهبران آموزشی برای عبور از ابهامات و پیچیدگی های ذاتی در نقش هایشان اشاره دارد. انتظار می رود مدیران به طور فزاینده ای انعطاف پذیری و سازگاری را نشان دهند. ظرفیت آنها برای تحمل ابهام نه تنها برای اثربخشی آنها ضروری است، بلکه برای پرورش محیط های آموزشی مثبتی که از مشارکت و موفقیت دانش آموز حمایت می کند نیز حیاتی است (ریس-گوئرا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). بر همین اساس، هدف این پژوهش، اعتبارسنجی الگوی تحمل ابهام از سوی مدیران در مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق است.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر، کمی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدائی نجف اشرف عراق بود. حجم نمونه شامل ۲۲۰ نفر از مدیران مدارس بودند که به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که برای اعتبار آن از روش صوری و پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۳ شد. جهت تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری به کمک نرم افزار آموس و پی ال اس استفاده شده است. بدین منظور، در سطح توصیفی از روش های آمار توصیفی از جمله، تهیه جداول توزیع فراوانی، شاخص های گرایش مرکزی مانند میانگین و شاخص های پراکندگی مانند واریانس و انحراف معیار استفاده شد و در سطح استنباطی برای پاسخ به سوال های تحقیق از روش های آمار استنباطی مانند آزمون همبستگی، آزمون تی تک نمونه ای، آزمون KMO و آزمون بارلت، اعتبارسنجی، برازش مدل کواریانسی متغیرهای تحقیق، مدل ساختاری بین متغیرهای تحقیق شامل ضریب معناداری بارهای عاملی پژوهش، روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده (AVA)، روایی واگرا از طریق روش فورنل و لارکر، بررسی شاخص های برازش مدل و در نهایت بررسی اثرات متغیرهای تحقیق در مدل صورت گرفته است.

<sup>1</sup> -Zakiah

<sup>2</sup> -Sirait

<sup>3</sup> -Reyes-Guerra

### یافته‌ها

نتایج نشان داد ۱۰۹ نفر (۴۹/۵ درصد) از افراد نمونه مرد و ۱۱۱ نفر (۵۰/۵ درصد) نیز زن می باشند. ۸۹ نفر (۴۰/۵ درصد) از افراد نمونه دارای مدرک کارشناسی، ۸۷ نفر (۳۹/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۴ نفر (۲۰/۰ درصد) دارای مدرک دکتری می باشند. ۲۷ نفر (۱۲/۳ درصد) از افراد نمونه بین ۳ تا ۵ سال سابقه کاری دارند، ۵۷ نفر (۲۵/۹ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۷۸ نفر (۳۵/۵ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و تعداد ۵۸ نفر (۲۶/۴ درصد) بیشتر از ۱۵ سال سابقه کاری داشتند. به منظور تحلیل دقیق داده‌ها، پژوهشگران به دنبال کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آنها می‌باشند و برای همین منظور از روش تحلیل عاملی استفاده می‌نمایند. بر همین اساس از آزمون‌های مهم در شناسایی متغیرها و کفایت آنها در سنجش مدل آماری آزمون تحلیل عاملی می‌باشد. این آزمون در واقع دو مورد مهم را مد نظر قرار می‌دهد. به این سوال پاسخ می‌دهد که تعداد داده‌های مورد (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ برای این منظور در گام نخست از آزمون KMO و در گام دوم آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

جدول ۱. آزمون کفایت داده‌ها

متغیر	KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل فردی	۰/۹۷۶	۶۷۷۴/۱۴۶	۱۵۳	۰/۰۰۰
عوامل سازمانی	۰/۹۴۶	۳۶۹۶/۴۷۹	۱۳۶	۰/۰۰۰
تحمل ابهام	۰/۹۳۱	۲۱۵۶/۶۶۱	۱۲۰	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج جدول ۱، مقادیر مرتبط با آزمون کفایت نمونه و آزمون بارتلت حاکی از کفایت حجم نمونه برای تمامی متغیرهای پژوهش می باشد. در جدول زیر تخمین غیر استاندارد ضرایب رگرسیونی و معناداری تمامی گویه های مربوط به متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. جدول ۲. تخمین غیراستاندارد ضرایب رگرسیونی سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	سوالات	تخمین استاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی C.R.	سطح معناداری
	q۱	۱.۰۰۰			
ویژگی‌های شخصیتی	q۲	.۹۹۴	.۰۳۸	۲۶.۲۱۵	***
	q۳	۱.۰۴۴	.۰۴۰	۲۵.۸۱۹	***



***	۲۴.۷۳۵	.۰۴۰	.۹۷۸	q۴	
***	۲۵.۳۸۵	.۰۳۹	.۹۹۶	q۵	
***	۲۴.۷۸۱	.۰۴۰	.۹۸۷	q۶	
***	۲۵.۹۵۸	.۰۴۰	۱.۰۵۱	q۷	
***	۲۸.۵۸۵	.۰۳۴	.۹۶۲	q۸	
			۱.۰۰۰	q۹	تجربه و دانش
***	۲۲.۱۶۲	.۰۴۴	.۹۸۱	q۱۰	
			۱.۰۰۰	q۱۱	مهارت‌های مدیران
***	۲۳.۴۸۹	.۰۴۳	۱.۰۰۸	q۱۲	
			۱.۰۰۰	q۱۳	
***	۲۱.۶۵۹	.۰۴۷	۱.۰۰۸	q۱۴	ویژگی‌های شناختی
***	۲۲.۵۸۸	.۰۴۹	۱.۱۰۸	q۱۵	
			۱.۰۰۰	q۱۶	
***	۲۳.۳۶۰	.۰۴۹	۱.۱۴۲	q۱۷	سبک رهبری
***	۲۲.۲۵۹	.۰۴۹	۱.۰۸۳	q۱۸	
			۱.۰۰۰	q۱۹	
***	۱۶.۵۱۹	.۰۶۰	.۹۹۹	q۲۰	فرهنگ یادگیرنده
***	۱۶.۶۵۰	.۰۵۹	.۹۷۵	q۲۱	
***	۱۶.۴۹۱	.۰۵۶	.۹۲۶	q۲۲	
			۱.۰۰۰	q۲۳	
***	۱۱.۳۰۶	.۰۷۳	.۸۲۷	q۲۴	ساختار سازمانی
***	۱۵.۱۶۸	.۰۶۹	۱.۰۴۳	q۲۵	
***	۱۴.۰۲۸	.۰۶۶	.۹۲۱	q۲۶	
			۱.۰۰۰	q۲۷	
***	۱۸.۶۰۵	.۰۶۲	۱.۱۴۶	q۲۸	عدم قطعیت و نااطمینانی
***	۱۷.۹۶۲	.۰۶۳	۱.۱۳۷	q۲۹	
			۱.۰۰۰	q۳۰	
***	۲۴.۵۵۶	.۰۴۲	۱.۰۳۹	q۳۱	کمبود منابع و امکانات
			۱.۰۰۰	q۳۲	
***	۱۴.۹۸۷	.۰۵۵	.۸۲۷	q۳۳	سیاست‌های آموزشی
***	۱۶.۸۹۰	.۰۶۵	۱.۰۹۳	q۳۴	آموزش و پرورش

***	۱۳۶۸۹	.۰۶۳	.۸۵۶	q۳۵
-----	-------	------	------	-----

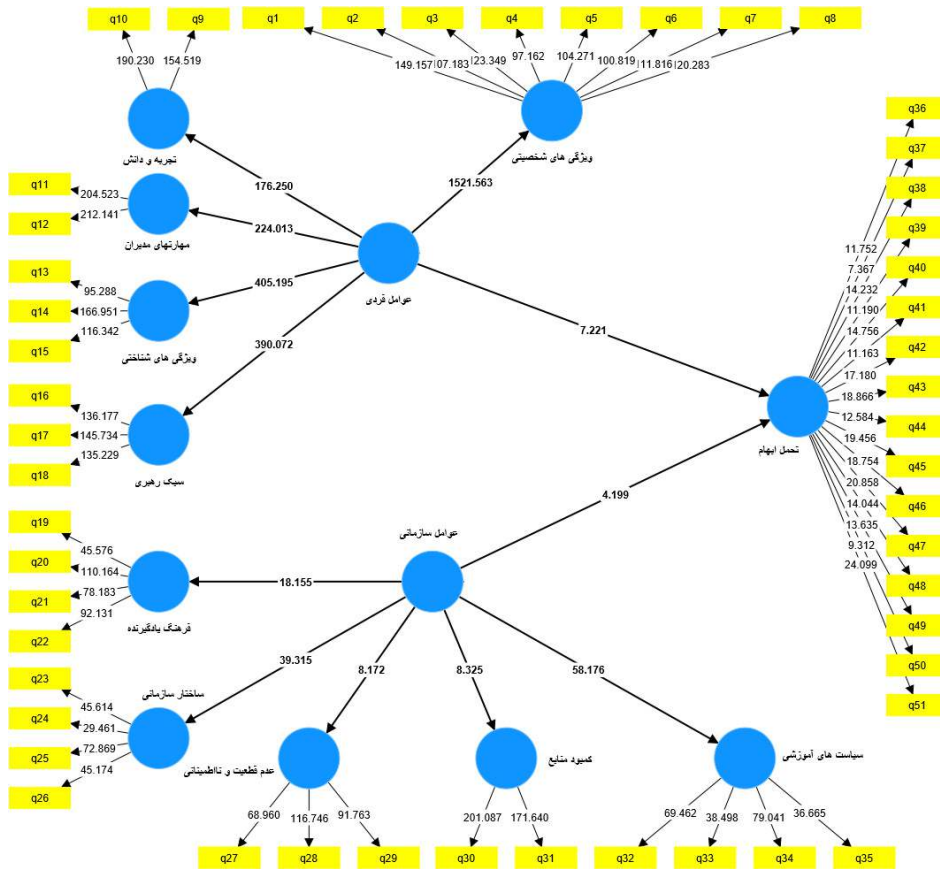
با توجه به اینکه نسبت بحرانی در تمامی سوالات از ۱/۹۶ بزرگتر است و همچنین نظر به اینکه سطح معناداری در تمامی سوالات کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا تمامی سوالات می توانند در مدل باقی بمانند.

جدول ۳. بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	سوالات	بار عاملی	متغیر	سوالات	بار عاملی
	q۱	.۹۳۶		q۱۹	.۸۲۱
	q۲	.۹۲۳	فرهنگ یادگیرنده	q۲۰	.۸۹۰
	q۳	.۹۱۹		q۲۱	.۸۹۵
ویژگی‌های	q۴	.۹۰۸		q۲۲	.۸۸۹
شخصیتی	q۵	.۹۱۵		q۲۳	.۸۴۹
	q۶	.۹۰۸	ساختار سازمانی	q۲۴	.۶۸۲
	q۷	.۹۲۰		q۲۵	.۸۳۴
	q۸	.۹۴۳		q۲۶	.۷۹۳
	q۹	.۸۸۵	عدم قطعیت و	q۲۷	.۸۵۵
تجربه و دانش	q۱۰	.۹۲۵		q۲۸	.۹۰۱
	q۱۱	.۹۰۴	نااطمینانی	q۲۹	.۸۸۵
مهارت‌های مدیران	q۱۲	.۹۲۴	کمبود منابع و	q۳۰	.۹۲۵
	q۱۳	.۸۹۳	امکانات	q۳۱	.۹۲۶
ویژگی‌های	q۱۴	.۹۰۵		q۳۲	.۸۶۹
شناختی	q۱۵	.۹۱۹	سیاست‌های آموزشی	q۳۳	.۸۱۰
	q۱۶	.۹۰۰	آموزش و پرورش	q۳۴	.۸۶۹
سبک رهبری	q۱۷	.۹۲۴		q۳۵	.۷۶۶
	q۱۸	.۹۰۸	-	-	-

با توجه به بارهای عاملی مذکور در جدول فوق و در نظر گرفتن این نکته که بار عاملی برای تمامی سوالات متغیرهای تحقیق بالای ۰/۳۰ درصد می باشد، می توان گفت که بارهای عاملی تمامی گویه های مذکور متغیرهای که تحت عنوان متغیر مکنون ذیل آن قرار گرفته اند را می سنجند و برای این سنجش از اعتبار لازم برخوردارند.

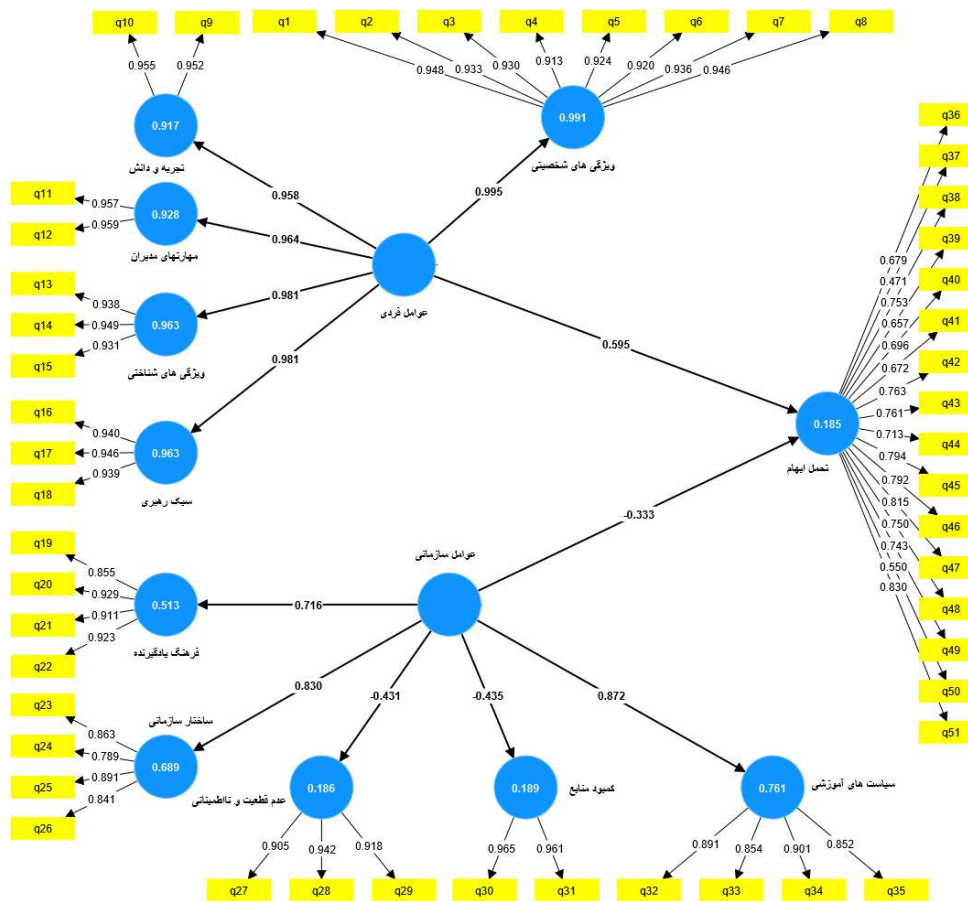
پس از آگاهی از مناسب بودن گویه‌ها و قدرتشان در سنجش متغیرهای پژوهش و همچنین بررسی کوارینانس بین مولفه‌های هر متغیر با استفاده از نرم افزار کوارینانس محور AMOS و تأیید بارعاملی و برازش آنها، برای آگاهی از اثرات متغیرهای پژوهش در قالب مدل ساختاری از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است، تا بتوان سهم هر متغیر در تبیین درجه تحمل ابهام را گزارش و تبیین نمود.



نمودار ۱. ضریب معناداری بارهای عاملی براساس t-values

همچنان که عنوان شد بارهای عاملی از طریق ضریب همبستگی محاسبه می‌شوند این مقدار در واقع نوعی همبستگی است و مقدار آن باید بالای ۰/۴ باشد. در غیر این صورت از روند پرسشنامه

سوال مذکور حذف خواهد شد. نمودار زیر به بررسی ضریب بارهای عاملی می پردازد. همچنین مقادیر بتا یا ضرایب مسیر که اثرگذاری متغیرهای مستقل بر وابسته را نشان می دهد در نمودار زیر نمایش داده شده است:



نمودار ۲. ضریب بارهای عاملی شاخص های پژوهش

با توجه به داده های فوق می توان عنوان داشت که تمامی سوالات بارهای عاملی آنها از ۰/۴ بالاتر است و کاملاً مناسب برای تحلیل هستند.

روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده (AVA): ارزیابی روایی در مدل‌های حداقل مربعات جزئی باید هم روایی همگرا و روایی واگرا را مورد محاسبه قرار داد. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های روایی مدل را می‌توان روایی همگرا یا واریانس استخراج شده AVA دانست که مقدار آن باید از ۰/۵ بالاتر باشد. جدول زیر به بیان این شاخص در متغیرهای پژوهش می‌پردازد.

جدول ۴. روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

سازه	آلفا کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۹۷۸	۰/۹۸۱	۰/۸۶۷
تجربه و دانش	۰/۹۰۰	۰/۹۵۲	۰/۹۰۹
مهارت‌های مدیران	۰/۹۱۰	۰/۹۵۷	۰/۹۱۷
ویژگی‌های شناختی	۰/۹۳۳	۰/۹۵۷	۰/۸۸۲
سبک رهبری	۰/۹۳۶	۰/۹۵۹	۰/۸۸۶
فرهنگ یادگیرنده	۰/۹۲۶	۰/۹۴۷	۰/۸۱۹
ساختار سازمانی	۰/۸۶۸	۰/۹۱۰	۰/۷۱۷
عدم قطعیت و نااطمینانی	۰/۹۱۲	۰/۹۴۴	۰/۸۴۹
کمیود منابع و امکانات	۰/۹۲۲	۰/۹۳۶	۰/۹۲۸
سیاست‌های آموزشی آموزش و پرورش	۰/۸۹۸	۰/۹۲۹	۰/۷۶۵
تحمل ابهام	۰/۹۳۷	۰/۹۴۵	۰/۵۲۰

با توجه به میزان آلفای کرونباخ در جدول ۴، که بالای ۰/۷۰ می‌باشد می‌توان گفت که سوالات مربوط به هر مولفه از اعتبار کافی برای سنجش مولفه مربوطه را دارا می‌باشد. همچنین مقدار پایایی ترکیبی نیز برای تمامی مقادیر بالای ۰/۷۰ است که پایایی ترکیبی بالایی را نشان می‌دهد. در خصوص میانگین واریانس استخراج شده یا همان مقدار AVA نیز این مقدار برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا می‌توان گفت که متغیرهای این پژوهش از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردارند.

روایی واگرا: روش فورنل و لارکر؛ این آزمون در واقع جذر AVE می‌باشد که در زیر هر ستون نیز مقدار همبستگی متغیرها آمده است. مقدار این شاخص باید به نحوی باشد که عدد قطر اصلی

هم از مقدار ستون و هم از مقدار سطری که در آن قرار دارد بالاتر باشد و بر همین اساس روایی فورنل لارکر مورد تایید قرار می گیرد. جدول زیر به بررسی این آزمون می پردازد.

جدول ۵. روایی واگرا روش فورنل لارکر

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
ویژگی های شخصیتی	۰/۹۳۱										
تجربه و دانش	۰/۹۲۴	۰/۹۵۳									
مهارت های مدیران	۰/۹۲۰	۰/۹۲۷	۰/۹۵۸								
ویژگی های شناختی	۰/۹۱۹	۰/۹۲۶	۰/۹۳۲	۰/۹۳۹							
سبک رهبری	۰/۹۱۱	۰/۹۲۲	۰/۹۳۳	۰/۹۳۱	۰/۹۴۲						
فرهنگ یادگیرنده	۰/۸۴۳	۰/۸۰۳	۰/۸۳۴	۰/۸۴۱	۰/۸۳۳	۰/۹۰۵					
ساختار سازمانی	۰/۸۴۱	۰/۷۹۹	۰/۸۲۴	۰/۸۴۵	۰/۸۴۴	۰/۷۷۲	۰/۸۴۷				
عدم قطعیت و ناطمینانی	-۰/۸۳۳	-۰/۸۲۲	-۰/۸۵۴	-۰/۸۲۱	-۰/۸۴۰	-۰/۸۲۵	-۰/۷۱۰	۰/۹۲۲			
کمبود منابع و امکانات	-۰/۸۱۳	-۰/۷۹۴	-۰/۸۲۷	-۰/۷۹۵	-۰/۸۱۲	-۰/۸۳۶	-۰/۷۰۱	۰/۹۱۴	۰/۹۶۳		
سیاست های آموزشی	۰/۸۴۲	۰/۷۲۶	۰/۷۲۹	۰/۷۸۲	۰/۷۷۷	۰/۷۰۹	۰/۷۵۲	-۰/۶۳۴	-۰/۶۱۷	۰/۸۷۵	
تحمل ابهام	۰/۳۴۷	۰/۳۶۱	۰/۳۷۰	۰/۳۳۷	۰/۳۷۳	۰/۳۵۸	۰/۲۳۳	-۰/۴۶۵	-۰/۴۷۱	۰/۲۳۸	۰/۷۲۱

با توجه به اینکه مقدار این آزمون که در قطر اصلی گزارش شده است بیشتر از مقدار سطر و ستون های زیر خود می باشد می توان گفت که تمامی مولفه های عوامل فردی و سازمانی و همچنین متغیر تحمل ابهام از روایی و اِکرای قابل قبولی برخوردار می باشند.

یکی از مهمترین شاخص ها در بررسی مدل ها ضریب  $R^2$  می باشد که مربوط به متغیرهای پنهان درونزای مدل است. این معیار نشان می دهد که مجموع متغیرهای مستقل چقدر با هم قدرت تبیین مدل را دارند و به نوعی برازش مدل را نشان می دهند. نتایج آن در جدول زیر گزارش شده است. فالک و میلر (۱۹۹۲) توصیه کردند که مقادیر  $R^2$  باید برابر یا بیشتر از ۰٫۱۰ باشد، تا بتوان آن را قابل قبول دانست. کوهن (۱۹۸۸) مقادیر  $R^2$  را برای متغیرهای نهفته درون زا به صورت زیر ارزیابی نمود:

جدول ۶. برازش مدل شاخص  $R^2$ 

تحمل ابهام	R Square	Adjusted (R <sup>2</sup> )
	۰/۱۸۵	۰/۱۷۸

مقدار  $R^2$  نشان می دهد که مجموع دو متغیر عوامل فردی و عوامل سازمانی توانسته اند با هم حدود ۱۹ درصد از تغییرات تحمل ابهام در سازمان را تبیین نمایند، که بیانگر اثرگذاری متوسطی می باشد. معیار  $Q^2$  نیز یکی از شاخص های بررسی برازش مدل می باشد، که برای متغیرهای درونزا کاربرد دارد. مقدار این معیار به این صورت قضاوت می شود که در یک بازه از مقدار ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ ضعیف، از مقدار ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ متوسط و بالاتر از مقدار قوی گزارش می شود. در جدول زیر به بیان این مقدار برای متغیرهای درونزا پرداخته شده است.

جدول ۷. بررسی مقدار  $Q^2$  در مورد متغیرهای درونزای پژوهش

متغیر وابسته	$Q^2$ معیار
تحمل ابهام	۰/۴۵۲

با توجه به مقدار معیار که بالاتر از مقدار ۰/۳۵ می باشد لذا می توان گفت که این معیار برازش را در سطح بالا نشان می دهد.

معیار GOF نیز یکی از شاخص های مهم در بررسی برازش مدل می باشد، که نیکویی برازش مدل را نشان می دهد. مقدار این معیار به این صورت قضاوت می شود که در یک بازه از مقدار ۰/۰۱ تا

۰/۲۵ ضعیف، از مقدار ۰/۲۶ تا ۰/۳۵ متوسط و بالاتر از مقدار قوی گزارش می‌شود. در جدول زیر مقدار این شاخص گزارش شده است.

جدول ۸. بررسی مقدار GOF مدل ساختاری

GOF	متغیر وابسته
۰/۳۰۴	تحمل ابهام

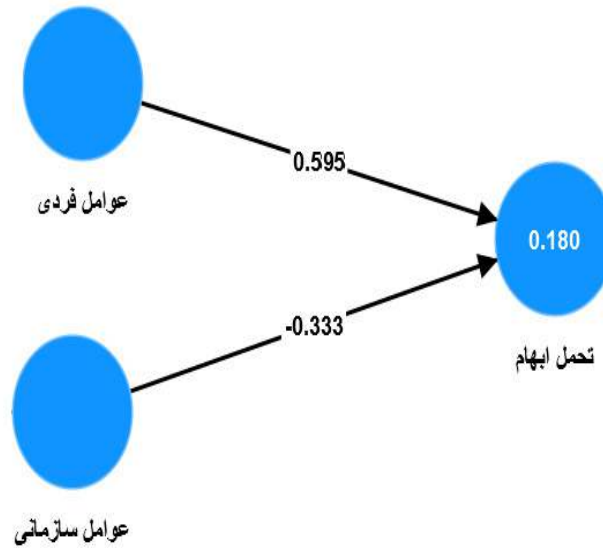
با توجه به اینکه این مقدار بالاتر از ۰/۲۵ اما کمتر از ۰/۳۵ می‌باشد می‌توان گفت نیکویی برازش این مدل براساس مقدار GOF در سطح متوسطی قرار دارد. پس از اطمینان از برازش مدل که با شاخص‌های مختلف قبل تر بدان پرداخته شد، نوبت به آن می‌رسد که به بررسی معناداری اثرات هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پرداخته شود. برای این منظور باید مقدار t-values و سطح معناداری حاصل از آن بررسی شود.

جدول ۹. بررسی t-values

P Values	T-Values	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۷/۲۲۱	عوامل فردی	تحمل ابهام
۰/۰۰۰	۴/۱۹۹	عوامل سازمانی	

همانطور که در مدل تحقیق که مقدار تی در آن گزارش شده بود و همچنین گزارش مقدار تی و سطح معناداری آن در جدول فوق می‌توان گفت که عوامل فردی با مقدار (t-value= 7/221) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ (p-value= 0/000) با سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت اثر معناداری بر تحمل ابهام در مدارس ابتدایی شهر نجف اشرف دارد. که مقدار این اثرگذاری در مدل زیر گزارش و تبیین می‌گردد. در خصوص عوامل سازمانی نیز این متغیر با مقدار (t-value= 4/199) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ (p-value= 0/000) می‌توان گفت اثر معناداری بر تحمل ابهام در مدارس ابتدایی شهر نجف اشرف دارد. برای آگاهی از مقدار اثرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل به ضریب مسیر در مدل تحقیق می‌توان مراجعه نمود.





نمودار ۳. مدل نهایی پژوهش

همان‌طور که در نمودار فوق‌نمایان است عوامل فردی با ضریب مسیر ( $Beta = 0/595$ ) تقریباً به میزان ۰/۶۰ بر تحمل ابهام مدارس ابتدایی شهر نجف اشرف اثرگذار است، و این اثرگذاری به صورت مستقیم و مثبت ارزیابی شده است. بدین معنا که هرچه قدر عوامل فردی در سطح بالاتری قرار بگیرد تحمل ابهام نیز بالاتر می‌رود و بالعکس. عوامل سازمانی نیز با ضریب مسیر ( $Beta = -0/333$ ) تقریباً به میزان ۰/۳۳ اثر معکوس بر تحمل ابهام مدارس دارد، بدین معنا که هرچه عوامل سازمانی در سطح بالاتری از کارایی قرار بگیرد تحمل ابهام کاهش می‌یابد و بالعکس.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، اعتبارسنجی الگوی تحمل ابهام از سوی مدیران در مدارس ابتدایی نجف اشرف عراق بود. نتایج نشان داد عوامل فردی با ضریب مسیر ( $Beta = 0/595$ ) تقریباً به میزان ۰/۶۰ بر تحمل ابهام مدارس ابتدایی شهر نجف اشرف اثرگذار است و این اثرگذاری به صورت مستقیم و مثبت است. بدین معنا که هرچه قدر عوامل فردی در سطح بالاتری قرار بگیرد تحمل ابهام نیز بالاتر می‌رود و بالعکس. عوامل سازمانی نیز با ضریب مسیر ( $Beta = -0/333$ ) تقریباً به میزان ۰/۳۳ اثر

معکوس بر تحمل ابهام مدارس دارد، بدین معنا که هرچه عوامل سازمانی در سطح بالاتری از کارایی قرار بگیرد تحمل ابهام کاهش می‌یابد و بالعکس. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات سعادت و همکاران (۱۴۰۱)، ویس کرمی، امیریان، و خدایی (۱۳۹۷)، بخشنده و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۴)، جورج (۲۰۲۴)، دوریس (۲۰۲۳) و اوکانر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) همسو است. در تحلیل نتایج باید گفت 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.

تحقیقات نشان می‌دهد که استراتژی‌های شخصی دانش مدیران مدارس با توانایی آن‌ها در مدیریت ابهام و اتخاذ تصمیمات آگاهانه مرتبط است. به عنوان مثال، محیط‌های مدیریت دانش مؤثر، ظرفیت مدیران را برای تحمل اطلاعات جدید و پیمایش در موقعیت‌های پیچیده افزایش می‌دهد که برای توسعه مدارس حیاتی است. علاوه بر این، ویژگی‌های شناختی مانند تفکر خلاق و انتقادی بر سبک‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های حل مسئله در میان مدیران مدارس تأثیر می‌گذارد. یک مطالعه نشان داد که این ویژگی‌های شناختی به طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده نحوه برخورد مدیران با تصمیم‌گیری، به ویژه در موقعیت‌های مبهم است. علاوه بر این، رهبری اخلاقی و ویژگی‌های شخصی نیز در نحوه برخورد مدیران با معضلات اخلاقی که اغلب شامل ابهام هستند، نقش دارند. به طور کلی، تحمل بالاتر ابهام در میان مدیران مدارس با قابلیت‌های بهتر در تصمیم‌گیری و حل مسئله مرتبط است که برای مدیریت مؤثر مدارس ضروری است (عرار و سائتی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). ادبیات موجود از رابطه بین تحمل ابهام و ویژگی‌های شناختی مدیران مدارس حمایت می‌کند. مطالعات

<sup>1</sup>- O'Connor

<sup>2</sup>- Arar, K., & Saiti, A

اخیر تأکید می‌کنند که تصمیم‌گیری مؤثر در محیط‌های آموزشی اغلب نیاز به تحمل بالای ابهام دارد که با پیچیدگی شناختی و رهبری اخلاقی مرتبط است. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران مدارس که مهارت‌های تصمیم‌گیری قوی و رهبری اخلاقی را نشان می‌دهند، بهتر می‌توانند با معضلات اخلاقی و موقعیت‌های مبهم برخورد کنند و در نتیجه، اثربخشی کلی خود را افزایش دهند (آینی و اوجوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، پرورش تحمل ابهام بالا در میان رهبران مدارس برای افزایش تاب‌آوری و توانایی‌های تصمیم‌گیری آن‌ها در مواجهه با چالش‌های سازمانی ضروری است. به طور خلاصه، در حالی که ادبیات به طور کلی از نقش مثبت تحمل ابهام در میان مدیران مدارس حمایت می‌کند، همچنین به محدودیت‌های بالقوه‌ای که می‌تواند بر اثربخشی آن در ساختارهای سازمانی تأثیر بگذارد، اذعان دارد (استویچوا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴).

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، 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.

بر اساس نتایج تحقیق ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس ابتدایی نقش مهمی در تحمل ابهام و در نتیجه موفقیت مدرسه دارند. این ویژگی‌ها می‌توانند به مدیر کمک کنند تا در شرایط نامشخص و پیچیده تصمیم‌گیری بهتر داشته باشد و محیطی پویا و یادگیرنده را برای دانش‌آموزان فراهم کند. پیشنهاد می‌شود جهت افزایش تحمل ابهام مدیران مدارس به تعریف برنامه‌های آموزشی برای توسعه هوش بر اساس نقش تجربه و دانش مدیران در تبیین تحمل ابهام آنها، پیشنهاد می‌شود به تشکیل گروه‌های مطالعه برای مدیران، به منظور تبادل تجربیات و ایده‌ها، ایجاد برنامه‌های مربیگری همتا، به طوری که مدیران با تجربه بتوانند دانش و مهارت‌های خود را با مدیران جوان‌تر به اشتراک بگذارند و برنامه‌ریزی بازدهی‌های میدانی از مدارس موفق دیگر برای مشاهده بهترین روش‌ها پرداخته شود. بر اساس نقش مهارت‌های مدیران در تبیین تحمل ابهام آنها، پیشنهاد می‌شود برای

<sup>1</sup> -AYENI, A. J., & OJO, R. T.

<sup>2</sup> -Stoycheva, K.

تقویت مهارت‌های مدیران در تحمل ابهام به تشویق مدیران به ایجاد تغییرات مثبت در مدرسه و توانمندسازی کارکنان برای پذیرش این تغییرات، ایجاد محیطی که در آن یادگیری و بهبود مداوم تشویق شود، فراهم کردن منابع کافی برای مدیران، مانند بودجه، زمان و نیروی انسانی، به آن‌ها کمک می‌کند تا به طور موثرتر عمل کنند، ارائه دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف مانند رهبری، مدیریت تغییر، حل مسئله و هوش هیجانی، فراهم کردن فرصت‌های مربیگری و مشاوره فردی برای مدیران، ایجاد شبکه‌هایی برای تبادل تجربیات و پشتیبانی از مدیران و طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد که بر اساس مهارت‌های مورد نظر مانند انعطاف‌پذیری، هوش هیجانی و توانایی حل مسئله باشد، پرداخته شود.

بر اساس نقش ساختار سازمانی مدارس در تبیین تحمل ابهام آن‌ها، پیشنهاد می‌شود به ایجاد مکانیزم‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه از طریق تفویض اختیار به معلمان و سایر کارکنان برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به کلاس درس و حوزه کاری خود، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان با واگذاری اختیار همراه با پاسخگویی، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و دو طرفه بین مدیران، معلمان و سایر کارکنان و برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر و حل مسائل پرداخته شود.

### منابع

- ابن‌سالم، ابوضحی. (۱۳۹۰). **مدیریت مدرسه محور**، ترجمه غلامرضا گرایبی نژاد، علی اللهیار ترکمان، رخساره کاظم و طاهره عدل بند. چاپ اول، تهران: انتشارات مدرسه.
- احمدی کافی، علیرضا. (۱۳۷۸). **مدیریت در مدارس**، تبریز: انتشارات احرار.
- احمدی، عباداله و دوست محمدلو، حکیمه. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان های ناحیه یک شهر شیراز**، پایان نامه فوق لیسانس، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرو دشت.
- احمدی، علیرضا. (۱۳۷۸)، **مدیریت در مدارس**، تبریز: انتشارات احرار.
- اسدی زنده جان، زهرا، خوشنویسان، زهرا. (۱۴۰۲). **بررسی رابطه تحمل ابهام و اجتناب تجربه ای با سرسختی روانی در دانشجویان**، ششمین کنفرانس بین المللی مطالعات میان رشته‌ای روانشناسی، مشاوره، آموزش و علوم تربیتی، تهران.

اسدی گرجی، محمدحسین، طبری، مجتبی، باقرزاده محمدرضا، قلی پورکنعانی، یوسف. (۱۳۹۹). هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق مازندران، **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، ۱۲(۲۳): ۸۱-۹۸.

اعرابی، محمد. (۱۳۷۶). **طراحی ساختار سازمانی**، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. افشاری، مصطفی، هنری، حبیب و غفوری، فرزاد. (۱۳۸۹). بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سرار کشور، **مدیریت ورزشی**، ۵(۴): ۱۰۵-۱۲۵.

امینیان، اسدالله. (۱۳۸۱). **بررسی میزان برخورداری مدیران مدارس متوسطه شهر کامیاران از مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی و رابطه آن با اثربخشی آن‌ها از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۰-۸۱**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.

انتصاری، ناهید. (۱۳۷۹). **بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

غلامی، آویشه، کاکاوند، علیرضا. (۱۳۸۹). رابطه بین قدرت تحمل ابهام و خلاقیت، **اندیشه‌های نوین تربیتی**، ۶(۴): ۱۵۳-۱۶۸.

ابوالقاسمی، عباس، عباسی، مسلم، نریمانی، محمد، قمری گیوی، حسین. (۱۳۸۸). بررسی نقش برخی از متغیرهای شخصیتی به عنوان پیش بین‌های موفقیت و شکست مدیران در کارآفرینی، **دست‌آوردهای روانشناختی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)**، ۱۶(۲): ۱۲۹-۱۵۲.

رحیمی، معصومه، واعظ فر، سیدسعید، و جایروند، حمداله. (۱۳۹۴). رابطه ساده و چندگانه قدرت تحمل ابهام و جو عاطفی خانواده با خلاقیت شناختی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۲): ۱۴۷-۱۶۴.

رضائیان، علی. (۱۳۷۶). **اصول مدیریت**، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت. رنجبری، شهین. (۱۳۷۶)، **بررسی نگرش مدیران و رؤسای ادارات آموزش و پرورش استان هرمزگان در مورد عوامل مؤثر در بالا بردن کارایی ادارات مربوطه**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.

روغنی، مهناز، بهرام زاده، حسینعلی و منفردی راز، براتعلی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد، **پژوهشنامه تربیتی**، ۲۰(۳): ۱۸۳-۱۵۹.

نریمانی، محمد، فلاحی، وحید، اسماعیلی فارسانی، نسیم، رستم اوغلی، زهرا. (۱۳۹۸). مقایسه استحکام روانی و تحمل ابهام در مادران فرزندان با ناتوانی یادگیری خاص و عادی، **ناتوانی‌های یادگیری**، ۹(۲): ۱۵۳-۱۷۰.

- Acoba, E. F. (2024). Social support and mental health: the mediating role of perceived stress. **Frontiers in Psychology**, 15, 1330720.
- Adair, J. E. (1973). Action-centred leadership (Vol. 238). New York: McGraw-Hill.
- Alhadabi, A., Al-Harthy, I., Aldhafri, S., & Alkharusi, H. (2023). Want-to, have-to, amotivation, grit, self-control, and tolerance ambiguity among university students: latent profile analysis. **BMC psychology**, 11(1), 260.
- Heeringa, J., Mutti, A., Furukawa, M. F., Lechner, A., Maurer, K. A., & Rich, E. (2020). Horizontal and vertical integration of health care providers: a framework for understanding various provider organizational structures. **International journal of integrated care**, 20(1).
- Heresy, P. K and Blanchard. H. (1988). **Management of Organization Behaviour Utilizing Human Resources**, Prentice, Hall International Edition.
- Hernandez, M. P. (2024). Managing School Resources and Financial Competencies of Secondary School Administrators in the Delivery of Basic Education Services. **International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research**, 5(8), 3155-3165.
- Sosrowidigdo, S. (2022). Analysis of BUKU III bank soundness during the covid-19 pandemic using RGEC method. **Enrichment: Journal of Management**, 12(5), 3882-3891.
- Spinelli, C., Ibrahim, M., & Khoury, B. (2023). Cultivating ambiguity tolerance through mindfulness: An induction randomized controlled trial. **Current Psychology**, 42(15), 12929-12947.
- Šramová, B. (2013). School culture as part of marketing-orientated approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 106, 2316-2322.
- Srinivasan, S., Rachoin, J. S., Gentile, M., Hunter, K., & Cerceo, E. (2024). Empathy and cultural competence remains stable for medical students: do the humanities have an effect?. **BMC Medical Education**, 24, 1301.
- Thien, L. M., & Razak, N. A. (2012). A proposed framework of school organization from open system and multilevel organization theories. **World Applied Sciences Journal**, 20(6), 889-899.
- Uhr, C., Tehler, H., & Wester, M. (2018). An empirical study on approaches to ambiguity in emergency and disaster response decision-making. **Journal of emergency management** (Weston, Mass.), 16(6), 355-363.

## Validation of the ambiguity tolerance model by principals in primary schools

Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.18, No 2, Summer 2024, No.68

### Validation of the ambiguity tolerance model by principals in primary schools

Nasir Judi Jaber Al-Haddad<sup>1</sup>, Mohammad Naqi Imani<sup>2</sup>, Maryam Hashem Hamad Hashem Al-Badri<sup>3</sup>, Asghar Sharifi<sup>4</sup>, Mohamad Ali Nadi<sup>5</sup>

#### Abstract:

**Purpose:** Research shows that people with a higher tolerance for uncertainty are better equipped to manage stress and anxiety, leading to improved mental health outcomes. In educational contexts, promoting tolerance of ambiguity is essential to foster engagement and flexibility with students. Therefore, this research was conducted with the aim of validating the model of ambiguity tolerance by principals in the elementary schools of Najaf Ashraf, Iraq.

**Methods:** The statistical population included all principals of elementary schools in Najaf Ashraf, Iraq. The sample size included 220 school principals who were randomly selected. The research tool was a researcher-made questionnaire, for its validity, the formal and reliability method of Cronbach's alpha test was used, and its value was 0.93. To analyze the data, the method of structural equations was used with the help of PLS software.

**Findings:** The results showed that individual factors with a path coefficient (Beta = 0.595) have an effect of approximately 0.60 on tolerance of uncertainty in primary schools of Najaf Ashraf city, and this effect is direct and positive. Also, the organizational factors also have an inverse effect on the ambiguity tolerance of schools with a path coefficient (Beta=-0.333) of approximately 0.33, which means that the higher the organizational factors are at a higher level of efficiency, the ambiguity tolerance decreases and vice versa. Also, the GOF criterion of goodness of fit of the model was 0.35, which is moderate and acceptable.

**Conclusion:** The model of ambiguity tolerance by principals in primary schools is appropriate and can be used in educational planning.

**Keywords:** ambiguity tolerance, leadership style, learning culture, organizational structure, educational policies.

---

<sup>1</sup>- Phd student in educational management, Department of Educational Sciences, Isfahan (Khorasgan)Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

<sup>2</sup>- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran

<sup>3</sup>- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Wasit, Iraq

<sup>4</sup>-Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran

<sup>5</sup> -Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran