

تأثیر پیامدهای اثر منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی

آرین قلی پور*

علی اصغر پور عزت**

عباس نیک نژاد***

چکیده

انتخاب و استخدام کارکنان و مدیران یکی از فعالیت‌های حیاتی سازمان‌های امروزی است. در تمام سطوح، استخدام‌کنندگان سعی در انتخاب بهترین گزینه‌ها را دارند. در طول سه دهه بعد از انقلاب، یکی از مشکلات اساسی کشور، نبود ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی بوده است. یکی از عواملی که به ثبات مدیریتی صدمه می‌زند اثر منسائی^۱ است. هدف این مقاله مطالعه پیامدهای اثرات منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی است. براساس یافته‌های این پژوهش خود شیفتگی مدیران، عامل بروز اثر منسائی در مدیران می‌باشد. همچنین ارتباط مثبتی میان اثر منسائی با بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های تصمیم‌گیری سازمانی مشاهده می‌شود. پیامد دیگر اثر منسائی کاهش تضاد کارکردی می‌باشد. یافته‌های این تحقیق حاکی از این مساله است که پیامدهای مخرب اثر منسائی به عملکرد سازمان‌های دولتی لطمه می‌زند و توصیه می‌شود که در انتخاب و انتصاب مدیران دولتی از منسائی اجتناب شود.

مفاهیم کلیدی: اثر منسائی، تضاد کارکردی، خودشیفتگی، گروه‌اندیشی، تضاد غیر کارکردی.

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** دانشجوی دکتری مدیریت رسانه

مقدمه

یکی از مشکلات اساسی سازمانها که به عملکرد آنها لطمه وارد می کند، نبود ثبات مدیریتی است. گرایش های بلند مدت در سازمان های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری کند. برای مثال ثبات مدیریتی در دانشگاه هاروارد حدود ۲۵ سال است. یکی از عواملی که به ثبات مدیریتی صدمه می زند اثر انسانی است؛ یعنی وقتی رئیس سازمان عوض می شود و معاونین را انتصاب می کند، تغییرات مدیریتی تا رده های سرپرستی سازمان ادامه می یابد. در این انتصابات اکثر مدیران ترجیح می دهند معاونین و زیردستانی انتخاب کنند که از نظر مذهب، جناح سیاسی، تحصیلات، افکار، اندیشه ها و ویژگیها شبیه خودشان باشند یعنی تلاش می کنند کسانی را انتخاب کنند که شباهت بسیار زیادی با خودشان داشته باشند؛ از اینرو مسئله اصلی تحقیق حاضر بررسی اثر انسانی و پیامدهای آن در سازمان است. مدیریت قلب هر سازمان محسوب می شود. ضعف عملکردی مدیریت در سازمان با وجود قوت های منابع، تکنولوژیکی و نیروی انسانی باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در نیل به اهدافش می شود. در عوض در بسیاری از سازمان ها ورود یک مدیر با عملکرد عالی باعث جبران نواقص و تعالی سازمان شده است. پرورش و انتخاب مدیران و رهبران مهمترین دغدغه سازمان های پیشرو در عصر حاضر است. انتخاب و استخدام کارکنان و مدیران یکی از فعالیت های حیاتی سازمان های امروزی است. در تمام سطوح، استخدام کنندگان سعی در انتخاب بهترین متقاضیان دارند. به عنوان مثال در یک سازمان سه سطحی، هیئت مدیره تلاش در انتخاب بهترین مدیر و مدیر سعی در جذب بهترین کارکنان را دارند (Caers et al., 2007: 1). مدیر برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود و دستیابی به اهداف سازمان (و حتی فراتر از آن) دارای چه خصوصیتی باید باشد؟

بطور کلی می توان ویژگیهای مورد نیاز مدیران را به سه دسته کلی تقسیم نمود:

- الف- مهارت ها (شامل مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل، مهارت طراحی و حل مسئله، مهارت کامپیوتری)
- ب- ویژگی های رفتاری (شامل ارزش ها، شخصیت، ادراک، طرز نگرش، انگیزش)
- پ- توانائی ها (شامل تحصیلات، تجربه، توان ذهنی، توان فیزیکی، جنسیت، سن)
- (عاصمی پور، ۱۳۷۱)

نگاه به این ابعاد نه بعنوان سنجش‌های فردی یا جمعی بلکه همچون الگوهای شکلی می‌تواند مفید واقع گردد. سؤال مهم اینجاست که "چه دسته و الگویی از ابعاد بهترین تناسب را با الگوی رفتاری مورد نیاز برای شرح شغل پست مورد نظر خواهد داشت؟" (Levinson, 1980:113,119)

به طور عملیاتی تر هفت عامل بعنوان توانایی‌های مورد نیاز برای انتخاب مدیران سازمان‌ها بایستی در نظر گرفته شوند. این عوامل عبارتند از: *سازماندهی در شرایط بروز تعارض*: این عامل بر توانایی سازماندهی در شرایطی که میزانی از تعارض یا مخالفت وجود دارد، تاکید می‌کند؛ *تجربه*: دانش مبتنی بر تجربه احتمالاً ناشی از سال‌های تجربه کاری فرد است؛ *تصمیم‌گیری*: این عامل مربوط به توان قضاوت، تفکر و تصمیم‌گیری فرد می‌باشد؛ *خلاقیت سازنده*: این عامل شامل خلاقیت و تولید ایده و توانایی مدیر در اجرای ایده‌ها می‌باشد؛ *سازماندهی با همکاری*: توانایی طرح‌ریزی و سازماندهی به همراه قدرت درگیر نمودن دیگران به یک روش مثبت از طریق یادگیری، ایجاد حساسیت و گرایش به کار تیمی؛ *رهبری همکاری کننده*: این عامل به توانایی برانگیختن افراد و ایجاد حس همکاری و ارتباطات قوی در آنها می‌باشد؛ و *تفکر یکپارچه*: توانایی تفکر تحلیلی و توجه به ایده‌های دیگران (Hausehildt et al., 2000:26).

اثر منسانی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب کننده، فردی را انتخاب می‌کند که دارای صفات مشابه بیشتری با خودش باشد (از جمله سن، جنسیت، قومیت، ...) و نیز ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی مشابهی را داشته باشد (Billsberry, 2004:2). در طول ۳۰ سال گذشته تحقیقات اندکی در مورد اثر منسانی و پیامدهای آن انجام شده است، با اینحال اکثر مطالعات موجود پیرامون این پدیده و متغیرهای مرتبط مانند مشابهت و تشابه ادراک شده بر پایه تئوری اولیه شباهت-جاذبه^۲ بایرن (۱۹۶۱) بوده‌اند. به عقیده بایرن شباهت درون‌شخصی باعث تسهیل جاذبه میان افراد می‌شود. هر چه ادراک شخص نسبت به وجود شباهت (خواه درست یا غلط باشد) بیشتر باشد، باعث ایجاد جاذبه و علاقه می‌شود (Avery et al., 2008:73).

سوگیری‌های مرتبط با شباهت در سنجش متقاضیان شغلی در مطالعات پیشین به کثرت به چشم می‌خورد. متغیرهای بسیاری از شباهت نگرشی ادراک شده تا همسانی اطلاعات شخصی فرد به عنوان متغیرهای مستقل در سنجش سوگیری مشابهت بین استخدام‌کنندگان و استخدام‌شوندگان در نظر گرفته شده‌اند. مشابهت ادراک شده نگرش‌های کاری و عقاید

افراد در مطالعه گریوز و پاول (۱۹۸۸) نمرات بالاتر استخدام‌شونده را در پی داشت. در یک مطالعه کتابخانه‌ای توسط پیترز و لربورگ (۱۹۷۵) مشابهت نگرشی در مورد مسایل غیرکاری موجب نمرات ارزیابی کاندیداهای استخدام بوده است. در یک مطالعه شبیه‌سازی شده توسط لاتام و اسکارلیکی (۱۹۹۴) مشابهت زبانی و فرهنگی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت که این مساله در ایران هم بسیار به چشم می‌خورد. همچنین در یک سری مطالعات توسط وکسلی (به‌همراه پولاکس ۱۹۸۳، رند ۱۹۷۵، نمروف ۱۹۷۳) شواهد سوگیری مشابهت دیده شد که در آن‌جا ویژگی‌هایی همچون سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، جنس به عنوان واحد سنجش در نظر گرفته شده بود. در مطالعات مذکور دو نوع محدودیت به چشم می‌خورد: برخی مطالعات کتابخانه‌ای بوده و قابلیت تعمیم ندارند و در برخی ابزار سنجش از روایی لازم برخوردار نیستند. (Eidson&Gurman, 1998:81-82).

همچنین در زمینه اهمیت تناسب شغل و شاغل در انتخاب کارکنان مشاهده می‌شود که مهارت داوطلب استخدام نقش اندکی در انتخابش دارد. در حالی که تناسب و سازگاری آن‌ها با شغل موردنظر نقش بیشتری داشته است (Coverdill&Finlay, 1998:107). تحقیقات پیرامون انتخاب تاکنون متغیرهای بسیاری از جمله جذابیت، مشابهت، تخصص و ... را که بر ادراکات مصاحبه‌کننده نسبت به کارمندان احتمالی و ادراکات متقاضی شغل از مصاحبه‌کننده و شغل تأثیرگذار بوده‌اند، شناسایی نموده است. درحالی که عوامل روان‌شناختی بر فرآیند انتخاب مؤثر شناخته شده‌اند اما درخصوص تأثیرات عوامل چندگانه درحین فرآیند انتخاب و مصاحبه اطلاعات اندکی وجود دارد (Delli&Vera, 2003:138). قومیت (نژاد)، موقعیت شغلی و نگرش ارزیابان استخدامی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های تصمیمات غیرعادلانه در مورد انتخاب افراد مورد آزمایش قرار داده شده‌اند. اما مطالعات همبستگی بالایی میان قومیت متقاضیان و تصمیمات مربوط به انتخاب و استخدام ارزیابان را نشان نمی‌دهد، در عین حال سوگیری‌ها و پیش‌داوری‌های مربوط به انتخاب را نمی‌توان به‌طور کامل حذف یا از نظر پنهان نمود (Stewart&Perlow, 2001:259).

در تحقیقی دیگر ارتباط میان شباهت اطلاعات شخصی اظهار شده متقاضیان استخدام با اطلاعات سنجیده شده توسط استخدام‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق یافته‌های مبنی بر عدم‌وجود سوگیری‌های مرتبط با شباهت، باعث ایجاد چالش در نتایج تحقیقات قبلی شد. این پژوهش سنجش‌های احتمالی مطالعات قبلی را به چالش می‌کشد (Edison Jr.&Gurman, 1998:83). جنبه دیگری از تأثیر مشابهت با عنوان تئوری

فاصله اجتماعی^۳ فوکس اشاره به پویایی‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی می‌نماید. به‌طور خلاصه هنگام مشاهده اعضای یک گروه که خود را به‌واسطه آن گروه شناسایی می‌کنند، افراد تمایل به دیدن شباهت‌ها و مطلوبیت‌ها دارند و تصمیمات استخدام بر مبنای ریشه ملیتی و سن تقویمی افراد صورت می‌گیرد (Delli&Vera, 2003:142).

ادبیات پژوهش

اثر منسانی^۴

در ادبیات روان‌شناسی درخصوص استخدام و انتخاب، محققان عموماً درخصوص یک سوگیری بالقوه با نام منسانی هشدار می‌دهند. این سوگیری بر این اساس استوار است که انتخاب‌کنندگان ممکن است به افرادی با ویژگی‌های شبیه خودشان (پیشینه، وضعیت اجتماعی و ...) توجه بیشتری کنند (Caers et al., 2007:1). این اثر به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب‌کننده، فردی را انتخاب می‌کند که دارای صفات جمعیت شناختی و نگرشی مشابه با خودش باشد (از جمله سن، جنسیت، قومیت، نگرشی و شخصیتی) (Billsberry, 2004:2). با وجود این که مشابهت جمعیت‌شناسی به‌عنوان سوگیری مهم در ارزیابی‌ها شناخته می‌شود، مطالعات اخیر تأثیر ویژگی‌های شخصیتی را نیز بر استخدام و انتخاب نشان داده است. پس به‌طور کلی می‌توان ادعا نمود که اثر منسانی بر قضاوت‌های مصاحبه‌های استخدامی مؤثر است (Delli&Vera, 2003:142).

دو چیز، مشابه یا همانند خواننده می‌شوند که خصیصه‌های یکسان یا مشابه داشته باشند یا قابل‌جانمایی و تبادل باشند. محققان مشابهت را به‌عنوان ادراک فرد مشاهده‌کننده از وجوه مشترک تجربیات فرد موردنظر که فهم مسائل گذشته با وی را آسان نماید و بنابراین احساس همدلی با او را افزایش دهد، تعریف می‌کنند (Quandt, 2007:22). تحقیقات نشان می‌دهد در انتخاب افراد سه بعد مشابهت دارای بیشترین تأثیر در فرد انتخاب‌کننده است:

(۱) ویژگی‌های نگرشی مشابه^۵ (منسانی نگرشی)

(۲) خصوصیات زندگی‌نامه‌ای^۶ (منسانی زندگی‌نامه‌ای)

(۳) ویژگی‌های قومی-نژادی^۷ (منسانی قومی-نژادی)

فرضیه انتخاب اشنایدر (1987) این گونه پایه‌ریزی شده است که مشابهت باعث ایجاد جاذبه در سازمان می‌شود. این جاذبه به سمت اتخاذ تصمیماتی در واگذاری مشاغل به افرادی که ارزش‌های همسان با اعضای فعلی سازمان دارند، سوق پیدا می‌کند. یافته‌های بسیاری از تحقیقات این ایده را که افراد کسانی را که مشابه خودشان هستند انتخاب می‌کنند، تایید می‌کند. مثلاً فرد انتخاب کننده به کسانی که هم‌رنگ خود باشند (سفیدپوست یا سیاه پوست) توجه بیشتری می‌کنند. البته اثر مشابهت فقط به رنگ پوست محدود نمی‌شود و در جنسیت هم دیده می‌شود. گریوز و پاول (1996) دریافتند که انتخاب کنندگان مرد کمتر تحت تاثیر مشابهت جنسیتی قرار می‌گیرند (یا قادر به کاهش اثر آن هستند) در عوض انتخاب کنندگان زن اغلب تحت تاثیر آن می‌باشند. بدان معنا که انتخاب کنندگان زن، در انتخاب زنان، آن‌ها را به‌طور مطلوب‌تری ارزیابی می‌کنند (Billsberry, 2004:2).

مشابهت بین افراد یک تأثیر عمیق بر شکل‌گیری تصویر اولیه نشان می‌دهد و اثرات مثبتی بر ارزیابی متقاضی استخدام دارد. به‌عنوان نمونه لین و سایرین (۱۹۹۲) دریافتند که مشابهت قومی و نژادی بین انتخاب کننده و انتخاب‌شونده نسبت به آنهایی که از این لحاظ با هم متفاوت هستند ارزیابی بهتری از متقاضی استخدام را در پی دارد (Delli&Vera, 2003:141).

در تحقیقی دیگر، بر پایه نظریه مشابهت-جذابیت به بررسی تأثیر مشابهت جنسیتی بر انتخاب پرداخته شده است. بر این اساس انتخاب یک فرآیند چندمرحله‌ای در نظر گرفته می‌شود که شامل جمع‌آوری اطلاعات، تعاملات چهره به چهره و ارزیابی صلاحیت داوطلب‌های مختلف است. اثر مشابهت جنسیتی در میان مدیران زن مورد بررسی قرار گرفته و یافته‌ها حاکی از آن است که مشابهت جنسیتی تنها یکی از عوامل متعدد مؤثر بر انتخاب بوده است و این نوع مشابهت ارتباط قوی را با فرآیند انتخاب در میان زنان نشان نداده است (Reis et al., 1999:71). این در حالی است که در مطالعه‌ای مشابه، وجود تشابه جنسیتی علی‌رغم تأثیرگذاری، اثرات ضعیف‌تری را نشان می‌دهد. هم‌چنین تئوری مشابهت-جذابیت ثابت می‌کند که افرادی که در برخی ابعاد با فرد ارزیاب مشابهت دارند (مانند جنسیت، سن، نگرش) از افراد غیرمشابه بالاتر ارزیابی می‌شوند (Delli&Vera, 2003:141).

مدیران بایستی از سوگیری‌های ناشی از منسائی در فرآیند انتخاب پرهیز کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران اغلب هنگامی که کارکنانی با ویژگی‌های شبیه یا یکسان با خودشان استخدام نمی‌کنند، مطلوبیت بالاتری کسب می‌نمایند و کارکرد بهتری را به‌دست

می‌آورند. این امر خلاف احساس شهودی انسان است، که اگر ما به شخصی برای انجام کاری نیاز داریم، بایستی همانند ما فکر کند. برخلاف این احساس شهودی، تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد غیرمشابه را انتخاب کنیم، منافع بیشتری کسب می‌نماییم (Caers et al., 2007:1,18).

عوامل تعدیل‌کننده اثر منسانی

دو عامل عزت نفس^۸ و تجربه انتخاب‌کننده به عنوان عوامل تعدیل‌کننده اثر منسانی عمل می‌کنند. انتخاب‌کنندگان با عزت نفس پایین و تجربه کمتر، بیش از سایرین در معرض خطای خود-تصدیقی^۹ و در نتیجه اثر منسانی قرار می‌گیرند. انتخاب‌کنندگان بسته به درجات مختلفی از سبک انتخاب، تجربه و مهارت، تحت تاثیر اثر منسانی قرار می‌گیرند (Frank&Hackman, 1975:359).

پیچیدگی شناختی^{۱۰} افراد نیز عامل تعدیل‌کننده اثر منسانی می‌باشد. بدین ترتیب که در اتخاذ تصمیمات پیچیده احتمال افزایش اثر منسانی بالاتر است. این بدان دلیل است که در این نوع تصمیمات ریسک ناشی از تصمیم بالاتر بوده و فرد انتخاب‌کننده با توسل به مشابهت، به زعم خود از عدم اطمینان جلوگیری می‌کند. همچنین مشابهت واقعی^{۱۱} و مشابهت ادراک شده^{۱۲} هر دو بر اثر جاذبه^{۱۳} و تناسب شغلی تاثیر می‌گذارند اما میزان تاثیر مشابهت ادراک شده بیشتر است. این یافته‌ها جملگی نظریات مربوط به مدل خود-تصدیقی را تایید می‌نمایند. مصاحبه‌های استخدامی با ساختار یافتگی کمتر به دو طرف مصاحبه امکان تبادل اطلاعاتی و رای سنج‌های مورد نیاز را می‌دهد که احتمال تاثیر اثر منسانی را در انتخاب افزایش می‌دهد. در عین حال مصاحبه‌های کاملاً ساختار یافته بر اساس موقعیت، تاثیر این خطا را در انتخاب به حداقل می‌رساند (Sears&Rowe, 2003:15). البته با توجه به این که انتخاب مدیران معمولاً بصورت تصمیمات فردی صورت می‌گیرد و کمتر از مصاحبه و آزمون‌های استاندارد استفاده می‌شود، لذا احتمال تاثیر اثر منسانی بسیار بالا خواهد بود.

تئوری جاذبه درون‌شخصی^{۱۴}: این تئوری استدلال می‌کند که مشابهت، موجب تایید دیدگاهها و عقاید فرد مقابل می‌شود و احساس رضایت را در فرد اول ایجاد می‌کند (Frank&Hackman, 1975:359). عدم مشابهت نیز اثر منفی بر تصویر اولیه دارد (Delli&Vera, 2003:143). همچنین بایرن (1971) در تئوری شخصیت خود یک

مدل روانشناسی قضاوت درون شخصی را مطرح می‌کند. پارادایم شباهت-جاذبه بایرن چنین پیشنهاد می‌کند که مافوق‌های هم‌جنس احتمالاً فعالیت‌های مربوط به توسعه مسیر شغلی زبردستان خود را نسبت به غیرهم‌جنس‌ها بیشتر فراهم می‌کنند (Avery et al., 2008:73). هنگامی که یک آشنایی میان افراد رخ می‌دهد، آن‌ها غالباً تمایل به کسب اطلاعاتی درخصوص شخصیت، ارزش‌ها، پیش‌زمینه‌ها، علایق و سلیق فرد مقابل دارند. این دانسته‌ها در جهت طبقه‌بندی افراد غریبه روی یک پیوستار بین بسیار مشابه تا بسیار غیر مشابه به کار گرفته می‌شوند. در هنگام عدم دسترسی به چنین اطلاعاتی افراد غالباً ظواهر در دسترس از جمله جنسیت را جهت گمانه‌زنی اطلاعات ناشناخته دیگران به کار می‌برند. به‌عنوان نمونه افراد تمایل دارند که هم‌جنس‌های غریبه را نسبت به غیرهم‌جنس‌ها بیشتر شبیه خود فرض کنند. هرچه این ادراک درخصوص شباهت(درست یا غلط) بیشتر باشد باعث ایجاد جاذبه و علاقه می‌شود (Avery et al., 2008:73).

مدل خود-تصدیقی: براساس این مدل که توسط کاهن (۱۹۷۶) مطرح گردید، فرد انتخاب‌کننده و انتخاب‌شونده، هر کدام یک تفکر اولیه در مورد خودشان دارند و تصویری از نفر مقابل را نیز در خود ایجاد می‌کنند. در این حالت فرد انتخاب‌کننده مبادرت به انتخاب فردی می‌کند که تصویری که از او ادراک نموده با تصویر ادراکی که از خود دارد شباهت بیشتری دارد تا از این طریق خود را تصدیق نماید (Sears&Rowe, 2003:15).

شباهت فرد با کارمند ایده‌آل^{۱۵}: نوع دیگری از اثر منسانی، شباهت با کارمند ایده‌آل است. بر این اساس هر چه فرد انتخاب‌شونده شباهت بیشتری با فرد ایده‌آل مورد نظر انتخاب‌کننده داشته باشد، احتمال انتخاب او بیشتر خواهد بود. بدان معنا که شخص انتخاب‌کننده یک "نمای کارمند ایده‌آل"^{۱۶} در ذهن خود ایجاد می‌کند و شروع به مقایسه فرد مورد نظر با خصوصیات فرد ایده‌آل می‌کند (Sears&Rowe, 2003:15).

فرضیه کارمند ایده‌آل شایستگی‌های ادراک شده فرد مورد نظر را بعنوان عامل تعیین‌کننده در انتخاب وی محسوب می‌کند در حالیکه تئوری جاذبه درون-شخصی و خود-تصدیقی بر تاثیر عامل اثر (جاذبه) پافشاری می‌کنند. در عوض هوارد و فریس (1996) در مدل "زمینه‌های اجتماعی و موقعیتی تصمیمات مصاحبه‌های استخدامی"^{۱۷} به تاثیر متقابل جاذبه،

شایستگی‌های ادراک شده و مشابهت اشاره می‌کنند: مشابهت یک عامل پیش‌بینی کننده برای جاذبه و شایستگی‌های ادراک شده است. جاذبه و شایستگی‌های ادراک شده مستقیماً بر تناسب شغلی اثرگذار هستند. بنابراین مشابهت بطور غیر مستقیم بر تناسب شغلی تاثیر می‌گذارد. این مدل ۴ دسته متغیرها را که بر سیستم ارزیابی و گرایش درون شخصی افراد تاثیرگذار هستند، معرفی می‌کند:

قرابت: این متغیر فاصله فیزیکی و وظیفه‌ای دو نفر را بیان می‌کند. بر این اساس شانس و فرصت تعامل کاری بین دو نفر، عامل مهمی در گرایش درونی آنها نسبت به هم در انتخاب یکدیگر می‌باشد.

نیاز به عضویت و رابطه: با فرض اینکه محیط اجازه تعامل بین افراد را می‌دهد، این عامل بعنوان سطح دوم مؤثر در گرایش درون شخصی مطرح است.

ویژگی‌های فردی قابل مشاهده: این متغیر شامل عواملی از جمله جذابیت فیزیکی، کیفیت صدا، رنگ پوست، لباس و ... بوده که تاثیر مهمی در گرایش فرد نسبت به دیگران دارد. وابستگی و ارتباط ادراک شده: این متغیر بعنوان مهمترین عامل در گرایش افراد نسبت به یکدیگر مطرح است. مهمترین جنبه این متغیر همان مشابهت و اثر منسانی عنوان شده است (Pulakos&Wexley, 1983:1).

میزان اهمیت مشابهت واقعی و مشابهت ادراک شده با آزمایش اثرات این دو در ۱۹۴ مدیر نسبت به زیردستانشان سنجیده شده است. آنها دریافتند که مشابهت ادراک شده یک پیش‌بینی کننده قوی‌تری نسبت به مشابهت واقعی در افراد نسبت به گرایشات و تمایل آنها در قبال یکدیگر می‌باشد (Pulakos&Wexley, 1983:1). این مسئله فرضیه اینکه انسان بر اساس ادراک خود از واقعیت رفتار می‌کند نه خود واقعیت را، تقویت می‌کند. مشابهت واقعی بیانگر میزان اختلاف (یا شباهت) دو نفر در تشریح خودشان از نظر ابعاد رفتاری و نگرشی در کار است. مشابهت ادراک شده به مشابهتی اشاره دارد که توسط فرد ادراک می‌شود و مبنای عمل وی قرار می‌گیرد.

در تحقیقی تأثیر شباهت مربی-شاگرد از نظر جنسیت، نگرش و مدت رابطه میان آنها بر میزان رابطه مربیگری (مراد-مردی)^{۱۸} در دو جنبه روان‌شناختی و حرفه‌ای سنجیده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده از ۹۷ سرمربی بسکتبال نشان دادند که هر دو نوع شباهت مورد آزمایش (شباهت جنسیتی و نگرشی) با میزان رابطه مربیگری در دو بعد رابطه روان‌شناختی و حرفه‌ای ایشان با کمک مربی‌ها ارتباط دارند. این تحقیق هم‌چنین نشان

می‌دهد افرادی که مربیان (مربیان) مرد هم‌جنس داشتند نسبت به آن‌هایی که مربیانی با جنسیت مخالف دارند رابطه مریدی حرفه‌ای بالاتری دارند. هم‌چنین شباهت جنسیتی در روابط کوتاه‌مدت‌تر تأثیر بیشتری در رابطه مذکور را نشان می‌دهد (Avery et al., 2008:72).

تئوری جاذبه-انتخاب-دافعه (ASA)^{۱۹}: این تئوری توسط اشنايدر مطرح گردید و یکی از مبانی نظری تناسب فرد-سازمان محسوب می‌شود. تئوری مذکور اظهار می‌دارد؛ هم‌چنان که سازمان به بلوغ می‌رسد، توسط افرادی که مشابه یکدیگرند اشغال می‌شود. این هم‌گنی در نتیجه سه مرحله چرخه ASA پدید می‌آید. سازمان‌ها نظر افرادی که دارای ارزش‌های مشابه خود هستند را جلب می‌کنند (جاذبه). سپس افرادی را که دارای همان ارزش‌های مشابه باشند، انتخاب می‌کنند (انتخاب). در نهایت کسانی که ارزش‌های سازمان را در خود نداشته باشند، دفع می‌کند (دافعه). اشنايدر (1987) ادعان می‌دارد که هم‌گنی حاصل از چرخه ASA بصورت بالقوه برای سازمان‌ها خطرناک محسوب می‌شود زیرا آنان را در مقابل تغییر، مقاوم می‌کند.

مطالعات زیادی تئوری هم‌گنی سازمانی را آزمایش نموده‌اند و شواهدی مبنی بر این که کارکنان سازمان‌ها در طول زمان به شباهت میل می‌کنند، وجود دارد. هم‌چنین تحقیقات بسیاری، مرحله دافعه را کنکاش نموده‌اند که نشان از تأثیر آن در ایجاد شباهت بین اعضای سازمانی دارد. یافته‌های مطالعات برینک (2006) حاکی از تفاوت‌های جنسیتی در دستورالعمل‌های انتخاب و استخدام می‌باشد. هم‌چنین یک نابرابری فاحش در نسبت موفقیت داوطلبان مرد نسبت به زنان در فرایند انتخاب مشاهده می‌شود. البته ارتباط مستقیمی بین این نسبت و تعداد زنان عضو کمیته انتخاب کننده به چشم می‌خورد. برینک به نقل از هریس (2002) در خصوص وضعیت زنان در استخدام مدیران عالی چنین بیان می‌کند که در سیستم‌های انتخاب مدیران بین‌المللی با استفاده از فرایند انتخاب غیر رسمی، سوگیری‌های جنسیتی ناخواسته‌ای وجود دارد. هم‌چنین در این تحقیق بر تأکید مدیران به اهمیت حسن شهرت داوطلبان برای اشغال پست‌های مدیریتی اشاره شده است. بدان معنا که آنچه در ارزیابی عملکرد آمده است نسبت به شهرت عمومی فرد، اهمیت کمتری قائل می‌شوند (Brink, 2006:5).

براساس نظریه قدرت راجینز (۱۹۹۷) اصولاً مردها نسبت به زنان تمایل بیشتری به جنبه‌های قدرت در سازمان نشان می‌دهند و لذا در موقعیت‌های بهتری در جهت کمک به

زیردستان خود در مسیر شغلی ایشان قرار دارند. این نشان می‌دهد که تئوری بایرن با کمک یک متغیر مداخله‌گر تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد و این متغیر، جنسیت مافوق است (نه شباهت جنسی مافوق-زیردست). به علاوه شباهت جنسیتی به شواهد تأثیر شباهت نگرشی بر مسیر توسعه شغلی نیز اشاره می‌کند. به عنوان نمونه می‌توان به یافته‌های بورک و سایرین (۱۹۹۴) مبنی بر تأثیر مثبت شباهت ادراک شده بر رابطه مافوق-زیردستی رجوع نمود (Avery et al., 2008:73). علاوه بر آن، حضور افراد در شبکه‌های خاصی در سازمان که دارای قلمرو و قدرت زیادی هستند نیز تأثیر بسزائی در ایجاد فرصت برای مشاغل مدیریتی دارد. مرور تحقیقات پیشین حاکی از آنست که زنان در دسترسی به شبکه‌های مذکور در سازمان نسبت به مردان با مشکلات فراوانی روبرو می‌شوند. زنان عموماً تمایل به حضور در شبکه‌های خاص زنان را دارند و این باعث عدم دسترسی آنها به شبکه‌های قدرت مردان است (Brink, 2006:5).

متغیرهای متفاوتی در بررسی عوامل و پیامدهای اثر منسانی و تأثیر مشابهت بر ادراک افراد و فرایندهای ارزیابی و انتخاب در سازمان‌ها انجام شده است. با وجود این هنوز یک بررسی جامع از ابعاد مختلف اثر منسانی در ادبیات این موضوع مشاهده نمی‌شود. این تحقیق به دنبال این موضوع است که عوامل ایجاد کننده اثر منسانی و پیامدهای آن را در سازمان‌های دولتی بررسی نماید تا ضمن انجام یک مطالعه جامع، راه شناسایی این متغیر را جهت انجام تحقیقات بعدی هموار سازد.

خودشیفتگی:

خودشیفتگی^{۲۰} در دهه اخیر توجه زیادی از محققان مدیریت را به خود جلب کرده است. خودشیفتگی به عنوان یکی از نقاط تمایز افراد مورد توجه است و به عنوان یک مجموعه پیچیده از ویژگی‌ها و فرایندهای شخصیتی است که مرتبط با یک حس خودبرتری شگفت‌انگیز و طلب تحسین از سوی دیگران می‌باشد (Ames et al., 2006:440-1). خودشیفتگی ریشه در واژه یونانی نارسسیوس دارد. نارسسیوس پسری زیبا و متکبر و خودبین بود که روزی هنگامی که تصویر خود را در آب دید شیفته خود شد و جان سپرد. خودشیفتگی به دوست داشتن افراطی خود یا خودبینی و تکبر، فقدان همدلی با دیگران، خود محوری و خودستایی دلالت دارد (Jorstad, 1996:17).

خودشیفتگی درجه ای غیر عادی از عشق به خود یعنی یک حس بزرگ بینی و همراه با غرور نسبت به خود است. فرد خودشیفته تمایل به خود محوری دارد که یک حس شدیدی از اعتماد به نفس و عزت نفس و اعتقاد به اینکه شخص در مقایسه با دیگران ویژه، منحصر به فرد و برتر است را نشان می دهد بطور مثال می توان به جاذبه شخصی، هوش، کسب موفقیت و مشارکت در گروه اشاره کرد. علاوه بر این خودشیفته خود را مستحق می داند که بایستی از طرف دیگران مورد توجه خاص قرار گیرد. افراد خودشیفته ای که حس مستحق دانستن را بروز می دهند، اثرات مخربی بر روابط درون شخصی خود بر جای می گذارند که با خصوصیات نیاز به قدرت و اشتیاق به ستوده شدن و فقدان همدلی، سازگاری و صمیمیت قابل تشریح است (Strelan, 2007:262).

اگان و مک کورکیندال (۲۰۰۷) خودشیفتگی را در دو بُعد مورد مطالعه قرار می دهند:

۱) خودشیفتگی-قدرت: به آن بُعد اشاره دارد که فرد به واسطه خودبرتربینی به دنبال کسب قدرت و قدرت طلبی در جهت تفوق بر سایرین است. خودشیفتگی می تواند در نمایش ظاهری افراد نیز تاثیر بگذارد، به طوری که تحقیقات نشان می دهد افراد خودشیفته از لباسهای زیبا استفاده می کنند تا شان و منزلت خود را افزایش دهند و از این طریق خود را برتر از دیگران ببینند. همچنین برخی از محققان عقیده دارند که افراد خود شیفته نسبت به کسانی که خودشیفته نمی باشند، احتمال بیشتری دارد که از لباسهای با مارک مشهور، گرانیقیمت و شیک استفاده نمایند (Vazire et al., 2008:4).

۲) خودشیفتگی-خودنمایی: به این مفهوم اشاره دارد که فرد به واسطه خودشیفتگی تمایل به خودنمایی و قرار گرفتن در کانون توجهات از طریق نمود بیرونی و تصویرپردازی دارد (Egan&McCorkindale, 2007:2109). نشانه های ظاهری افراد تا حد زیادی نمایان گر میزان خودشیفتگی آنها می باشد. همچنین ویژگی های شخصیتی برون گرایی بالا و سازگاری پایین در افراد با وجود خودشیفتگی در فرد مرتبط است. به طور خلاصه خودشیفتگی یک علامت فیزیکی متمایز داشته و از نمود فیزیکی افراد قابل استنباط است (Vazire et al., 2008:4).

در مقایسه بین خودشیفتگی و عزت نفس، با وجود این که برخی تئوریسین ها خودشیفتگی را به طریقی ساده انگارانه یک حد افراطی از عزت نفس بالا می دانند اما اغلب محققان بین این دو تفاوت قایلند. عزت نفس را می توان ارزیابی کلی یک فرد از خویشتن در نظر گرفت درحالی که خودشیفتگی را می توان به عنوان خودبزرگ بینی در مقایسه با دیگران و در چشم

سایرین تعریف نمود (Barry et al., 2007:934). محققان همواره میان اشکال سالم و غیرعادی خودشیفتگی تمایز قایل شده‌اند. عزت‌نفس در سطح مطلوب یا خودشیفتگی سالم باعث تمایل افراد در نیل به اهداف و مسیر شغلی موفقیت‌آمیز شده و این امر در راستای سلامت روان‌شناختی قرار دارد.

تئوریسین‌های کلینیکی همچون کوهات (۱۹۷۷ و ۱۹۷۱) و کرنبرگ (۱۹۸۸ و ۱۹۸۴) خودشیفتگی را به‌عنوان یک جنبه طبیعی توسعه فردی مفهوم‌سازی کرده‌اند که به‌عنوان بلوغ فردی بروز می‌کند. در این مفهوم از خودشیفتگی طبیعی، جوانان به‌طور معمول دارای نوعی خودشیفتگی‌اند که در سنین نیاز به حمایت و حفظ انسجام شخصی و احساس واقعی عزت‌نفس ظهور می‌کنند. از سوی دیگر خودشیفتگی در معنای آسیب‌شناسانه (پاتولوژی) هنگامی ایجاد می‌شود که نقصانی در مسیر عادی توسعه فردی وجود داشته باشد که منتج به عدم‌توانایی در حفظ انسجام شخصی و افزایش عدم انسجام عزت‌نفس می‌شود (Cain et al., 2008:640).

افراد خودشیفته نسبت به انتقاد فوق‌العاده حساسند و در مقایسه با سایرین به بازخورهای منفی و بی‌احترامی‌ها، پاسخ‌های خشن تری نشان می‌دهند و همچنین در زندگی روزمره بیشتر احتمال بروز تخطی و تخلف از آنها می‌رود. بین خودشیفتگی و آسیب‌پذیری افراد و روحیه تهاجمی آنها رابطه وجود دارد. همچنین مطالعات بر وجود تمایز میان مفاهیم خودشیفتگی و عزت‌نفس صحنه می‌گذارد (Barry et al., 2007:933).

شواهد تجربی حاکی از آنست که خودشیفتگی با تهاجم مستقیم و به دنبال آن ارزیابی منفی نسبت به سایرین رابطه مثبت دارد. بر اساس مطالعات شواهد متعارضی در مورد افراد خودشیفته بدست آمده که آنها بسیار خودخواه بزرگنما و دارای درجه همدلی پایین بوده و در مقابل مخالفانی که بازخورهای مثبت و منفی از خود نشان می‌دهند، تمایل به خشونت و تهاجم دارند (Martinez et al., 2008:141,146). یافته‌ها یک همبستگی بسیار بالا (۰/۷۲) میان خودشیفتگی و تکبر و غرور را نشان می‌دهد. همچنین ارتباط مثبتی بین خودشیفتگی و برون‌گرایی دیده شد. به‌علاوه بین خودشیفتگی با روان‌رنجوری در فرد و نیز سازگاری همبستگی منفی مشاهده گردید (Egan&McCorkindale, 2007:2105).

مدیران خودشیفته اغلب بسیار هوشمند، پرکار و در حوزه کاری خود پرآوازه هستند اما نیازهای ناشی از خودشیفتگی در آنها می‌تواند توان خلاقیت سازمان را خنثی یا تخریب کند (Bruhn, 1991:45). تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که لبه تاریک شخصیت رهبری در

خودشیفتگی بروز می کند. در حقیقت، شخصیت رهبران خود شیفته بیشتر در رهبران کاریزماتیک دیده می شود (Khuo&Burch, 2008:89). رهبران خودشیفته در سازمان ها می توانند از کاریزمای خود در جهت ایجاد حیات دوباره سازمان های ایستا و متزلزل استفاده کنند. با این حال کاریزمای به وجود آمده از خودشیفتگی اغلب موقتی بوده و سبک مدیریتی آن ها عموماً غیرکارکردی خواهد شد (Bruhn, 1991:45). انتظار می رود مدیران خودشیفته زیردستانی را انتخاب کنند که شباهت بیشتری با خودشان داشته باشند. در نظر آنها افراد استاندارد، کسانی هستند که مثل آنها باشند. هرچند که این عقیده را دارند که هیچ کس دقیقاً نمی تواند مثل آنها باشد ولی زیردستان شبیه به خودشان را ترجیح می دهند.

تضاد کارکردی و غیرکارکردی

سازمان شامل مجموعه ای از گروه ها و افراد با اهداف، ادراکات و پیشینه هایی است که اغلب با هم در تعارضند. این ها منابع تنش، عدم انگیزش و ناکارایی می باشند (Schutz&Bloch, 2006:31). واژه تضاد به صورت های گوناگون و مختلفی معنی، تعبیر و تفسیر شده است، ولی بسیاری از این تعاریف دارای وجوه مشترک هستند. اینکه اصلاً تضاد وجود دارد یا خیر به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ کس از وجود تضاد اطلاعی نداشته باشد در آن صورت اتفاق نظر در این است که پدیده تضاد وجود ندارد. سایر وجوه مشترک تعریف تضاد عبارتند از: مخالفت یا ناسازگاری و شکل خاصی از تعامل یا رابطه متقابل (Robbins, 2005).

بسیاری از مطالعات بطور سنتی تضاد را به معنای رفتارهای منفی و غیر بهره وری که روابط شبکه ای ناسالمی ایجاد می کند تعبیر می کنند. بعنوان نمونه لوش (۱۹۷۴) و گاسکی و نوین (۱۹۸۵) اعتقاد دارند تضاد بطور مستقیم با قدرت از نوع زور و اجبار و بطور معکوس با اشکال غیر اجباری قدرت ارتباط دارد. همینطور سایر مطالعات نشان می دهند که تضاد با نتایج مفید ارتباطات از جمله اعتماد^{۲۱}، عملکرد و رضایت رابطه منفی دارد. بطور شهودی می توان استنباط نمود که تضاد بواسطه اینکه باعث ایجاد تصاویر ناخوشایندی از قبیل تنش، فشار روحی، عصبانیت، رنجش و سرخوردگی می شود، دارای یک بار معنایی منفی است. با این همه تضاد به خودی خود لزوماً بد نیست. خلاقیت، نوآوری و سازگاری اغلب زائیده تنش، احساسات شدید و فشار روحی بوده و اجتناب از تضاد ممکن است ما را به سمت محافظه کاری، سستی و کوتاه بینی سوق دهد (Skarmas, 2006:568). یک دیدگاه

معاصر جریانات ادبیات جاری اینست که تضاد دارای ابعاد چندگانه می‌باشد. مفهوم ابتدایی آن شکل غیرکارکردی است که با نتایج منفی شامل تحریف و مانع تراشی در جریان اطلاعات در جهت ضرر دیگران درون سازمان، خصومت و سوءظن در تعاملات، رفتارهای فرصت طلبانه، عدم انتشار اطلاعات و ایجاد مانع در تصمیم‌گیری، در ارتباط است. تضادهای غیرکارکردی باعث کاهش عملکرد تیمی و رضایت اعضا می‌شود و این به دلیل فشار روانی و معاندت بین آنهاست و نیز می‌تواند افراد را از تمرکز بر عملکرد کاریشان منحرف کند (Massey&Dawes, 2007:1120).

اساساً می‌توان سه گروه مطالعات با نتایج متضاد را مشخص نمود. گروه اول یک رابطه منفی بین تضاد و عملکرد را نشان می‌دهند. گروه دوم از رابطه مثبت بین این دو حمایت می‌کنند و گروه سوم پیشنهاد می‌کند که سطوح بسیار کم یا بسیار زیاد تضاد اثر منفی بر عملکرد دارد و سطوح متوسط آن اثر مطلوبی بر عملکرد بجای می‌گذارد (Varela et al., 2005:356-357). از میان تمام پدیده‌های مورد سنجش قرار گرفته در روابط درون سازمانی، پدیده‌ای که توجه تحقیقاتی کافی به آن صورت نگرفته تضاد کارکردی^{۲۲} می‌باشد. با اینکه پذیرفته شده که تضاد می‌تواند پیامدهای سازنده یا مخرب به همراه داشته باشد، ولی به نظر می‌رسد این شناخت اغلب براساس تئوری‌ها، شواهد روایتی و نتیجه‌گیری از یافته‌های قبلی بوده تا اینکه نمایش تجربی از کارکردی بودن تضاد باشد (Skarmeas, 2006:567). در جاییکه تضاد کارکردی وجود دارد، افراد در بیان عقاید خود و چالش با ایده‌ها، اعتقادات و مفروضات دیگران احساس آزادی می‌کنند. تضاد کارکردی را می‌توان پادزهر گروه‌اندیشی دانست که در آن احساس اتفاق نظر و وفاداری به گروه تصمیم‌گیر، فائق است. بر همین اساس تضاد کارکردی بعنوان یک چالش سازنده بین ایده‌ها و اعتقادات و مفروضات و احترام به دیدگاه‌های هر چند مخالف دیگران، تعریف می‌شود (Massey&Dawes, 2007:1120).

هنگامی که اختلاف حول محور وظیفه بوده و بر آن در مورد چگونگی حصول نتایج توافق شده باشد، تضاد کارکردی می‌باشد، چون که سنتز ناشی از ابراز عقیده‌های باز افراد گوناگون عموماً نسبت به عقاید فردی، دارای جایگاه بالاتری است. این نوع تضاد می‌تواند منجر به اثربخشی بیشتر روابط نظیر بهبود کیفیت تصمیمات، کاهش احتمال بروز تضاد مخرب در آینده، رضایت و احساس خودباوری بالاتر میان اعضا، راه‌حل‌های پرفایده جمعی و نیل به هدف بیشتری گردد. سنجش کارکردی یا غیر کارکردی بودن تضاد منوط به

اندازه‌گیری نتایج حاصل از تضاد می‌باشد نتایج و پیامدهای تضاد منجر به منافع بلندمدتی برای هر دو طرف می‌شود (Skarmeas, 2006:568).

وارلا و سایرین (۲۰۰۵) تضاد را یک عامل قابل کنترل می‌دانند. آنها اعتقاد دارند که مدیران بایستی از مکانیزم‌های مناسب در مدیریت تضاد استفاده کنند چون بدان وسیله آنها بر نتایج تضاد سازنده تاثیر می‌گذارند. نتایج حاصل از تحقیقات، یافته‌های قبلی مبنی بر لزوم فاصله گرفتن مدیران از دیدگاه منفی نسبت به تضاد و پیشه نمودن رفتارهای صحیح مدیریت تضاد را تایید می‌کند. این نتایج اهمیت تشریح مساعی در اداره تضاد به منظور درک نتایج مثبت حاصل از تضادهای وظیفه‌ای را نشان می‌دهد. همچنین تضاد سازنده و کارکردی به عنوان یک عامل تعیین کننده در عملکرد اهمیت دارد.

روش اداره تضاد به همان اندازه‌ای که وجود تضاد اهمیت دارد، حیاتی است. اثرات مداخله‌های متفاوت در این پدیده، بسیار متنوع می‌باشند. ژای، سانگ و استرینگ فیلو (۱۹۹۸) در یافتند که اجتناب از تضاد احتمال موفقیت در تولید محصولات جدید را کاهش می‌دهد و توسل به روش‌های همکاری این احتمال را افزایش می‌دهد. لذا ترجیح داده می‌شود که تضاد شناسایی شده و به هر روشی حتی نامطلوب مدیریت شود تا اینکه از آن پرهیز شود. نتایج حاصل از مطالعات وارلا و سایرین (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که مدیران با تاکید بر رفتارهای همکاری در مدیریت تضادهای وظیفه‌ای، می‌توانند به ایجاد محیط سازنده در جهت عملکرد بالای برنامه‌های محصولات جدید کمک کنند. آنها اذعان می‌دارند که مدیران حوزه‌های تحقیق و توسعه، بازاریابی، تولید و سایر حوزه‌ها نتایج مثبتی از سبک همکاری در مدیریت تضاد به دست می‌آورند. این یافته‌ها با سایر مطالعاتی که نشان می‌دهند یک درجه سالم از تضاد نقش مهمی در بروز نوآوری ایفا می‌کند، سازگار می‌باشند. هنگامی که مدیران در رویارویی با تضاد از سبک همکاری بهره می‌گیرند، آنها: (۱) اطلاعات کامل و دقیق مبادله می‌نمایند؛ (۲) اختلاف‌ها را کاهش و بر تمایلات مشترک تکیه کرده؛ و (۳) قدم بزرگی در همراهی با سایرین برداشته‌اند (Varela et al., 2005:355).

گروه‌اندیشی

مفهوم گروه‌اندیشی^{۲۳} از زمان پیدایش آن در سال ۱۹۷۲ توسط اروینگ جانیس یکی از مدل‌های فراگیر و جذاب در حوزه علوم رفتاری بوده است. چنانکه یک گروه مصداق این پدیده باشد، آفات تصمیم‌گیری غیراثربخش و در نهایت یک تصمیم همراه با نتایج با کیفیت

پایین بروز می کند (Park, 2000:873). گروه‌اندیشی اختلالی است که ظرفیت گروه را در اتخاذ تصمیمات مناسب تخریب می‌کند (Chapman, 2006:1401) و تفکر اجماعی نابالغ است که اجماع پیش از ارزیابی حقیقی همه بدیل‌ها ظاهر می‌شود (Flippen, 1999:139). گروه‌اندیشی یک مانع ارتباطی محسوب می‌شود؛ چون اعضای گروه سعی در کاهش تعارض و رسیدن به اجماع بدون ارزیابی ایده‌ها کرده که منتج به بروز حس اشتباه در مورد توافقات می‌شود (Sai on ko, 2005:351). گروه‌هایی که با این پدیده دست به گریبان هستند، در نتیجه تمایل شدید به حصول نتیجه اجماعی که موجب توقف چالش و مباحثه می‌شود، تصمیمات ضعیفی اتخاذ می‌کنند (Moorhead et al, 1998:327-328).

بر اساس تئوری جانیس، وضعیت‌هایی که مستعد بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های تصمیم‌گیری‌اند، عبارتند از: انسجام بالا به دلیل وجود احساس عزت از عضویت در گروه، ویژگی‌های ساختاری شامل عایق‌بندی گروه در مقابل منتقدان یا اطلاعات چالش برانگیز: رهبردستوری با یک نگرش یک‌سویه به کارها، نبود هنجارها برای پردازش روش‌مند اطلاعات و همگونی پیشینه اجتماعی و ایدئولوژی اعضای گروه، ویژگی‌های موقعیتی شامل تنش بالای ناشی از فشارهای بیرونی و عزت‌نفس پایین اعضا به دلیل شکست‌های اخیر یا دو راهی‌های اخلاقی. علاوه بر موارد یاد شده سه پیش‌زمینه دیگر که موجب بروز گروه‌اندیشی می‌شود عبارتند از: رهبردستوری در گروه که در ابتدا اولویت‌های خود را در گروه قبل از همه بیان می‌کند، اغفال گروه از متخصصان مرتبط، و محدودیت‌های زمانی به‌عنوان عامل تنش‌زا و مانع توسعه دستورالعمل مدون جهت تصمیم‌گیری (Heinemann, 1985:73,83). جانیس ویژگی‌های مشترک بسیاری از گروه‌های منسجم تصمیم‌گیری را که مسئول برخی رسوایی‌های سیاسی بوده‌اند، برمی‌شمرد. عوامل اصلی چنین پدیده‌ای فشار گروه در جهت همسانی و قطبی بودن گروه عنوان می‌شود. قطبی بودن^{۲۴} گروه اعضا را به سمت فشار در جهت همسانی^{۲۵} سوق می‌دهد.

عموماً دو فرضیه برگرفته از تئوری گروه‌اندیشی در مطالعات آرشیوی مورد آزمایش قرار گرفته‌اند که شامل آفت‌های فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف و کیفیت تصمیمات بوده‌اند. آهل فینگر و اسر (۲۰۰۱) با یک رویکرد جدید فرضیات دیگری را در مورد گروه‌اندیشی مورد بررسی قرار دادند و پیامدهای ویژگی‌های رهبری و روحیه سازگاری کارکنان را بر گروه‌اندیشی سنجیدند. بر اساس این یافته‌ها گروه‌های دارای رهبران توفیق‌گرا آفات بیشتری

از گروه‌اندیشی را ایجاد می‌کنند که منتج به مباحثات کمتر در مورد واقعیات و دستیابی سریع‌تر به تصمیمات فوری بوده است. همچنین آن‌ها ثابت نمودند که گروه‌هایی با اعضای متمایل به سازگاری، بیشتر در معرض گروه‌اندیشی قرار دارند (Ahlfinger&Esser, 2001:31,38-39).

تصمیمات با بالاترین کیفیت توسط گروه‌هایی اتخاذ می‌شوند که معمولاً دارای سطوح متوسطی از انسجام باشند. گروه‌های بسیار منسجم که فاقد دستورالعمل مناسب تصمیم‌گیری‌اند (شرایط گروه‌اندیشی در آن‌ها حاکم است)، تمایل به اتخاذ ضعیف‌ترین تصمیمات را دارند. وجود گروه‌اندیشی را می‌توان با فقدان عدم‌توافقات و سطوح بالایی از اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری‌های گروهی، ساختار بندی کرد (Callaway&Esser, 1984:157). برخلاف انتظار شواهد نشان می‌دهد که تضاد نقش مهمی در ایجاد گروه‌اندیشی دارد. عوامل و تکنیک‌های مختلفی که باعث کاهش تضاد در دولت می‌شوند، نشان می‌دهد که در مجموع تضاد در دولت باعث انسجام در واحدها و بخش‌های خاصی می‌شود. اعضای گروه تمایل به همراهی بیش از حد با مفروضات، دیدگاهها و جایگزین‌های ارائه شده توسط رهبر گروه دارند. گروه‌اندیشی یک خطر مهم ولی محدود برای کیفیت خط‌مشی‌گذاری دولت محسوب می‌شود. (Stern&Sundelius, 1994:102,104).

سیمس (۱۹۹۲) اعتقاد دارد که گروه‌اندیشی نه تنها در تصمیم‌گیری دولت و ارتش بلکه بر طبق شواهد بر تصمیمات دنیای کسب و کار نیز تأثیرات مهمی دارد. ایشان بر اساس تئوری جانیس (۱۹۷۲) در مورد گروه‌اندیشی، آنرا یک مُد تفکر می‌داند که در گروه‌های منسجم و متمایل به توافق رخ می‌دهد که در آنها ارزیابی واقع‌بینانه تمام بدیل‌های انجام کار مد نظر قرار نمی‌گیرد. گروه‌های با درجه انسجام متوسط تصمیمات بهتری از گروه‌های با انسجام کمتر اتخاذ می‌کنند؛ همچنین گروه‌های با انسجام بالا بیشتر در معرض گروه‌اندیشی و اتخاذ تصمیمات ضعیف (ولی با درجه اطمینان بالا) قرار دارند.

نتیجه‌گایی گروه‌اندیشی این است که اعضای گروه از دنیای پیرامون خود جدا می‌شوند. آنها علائم مثبتی مبنی بر تأیید اهداف و تمایلات خود دریافت می‌کنند و تصور می‌کنند که سایرین کارهای آنها را نمی‌فهمند و لذا باید نادیده گرفته شوند (Sims, 1992:660). به نظر می‌رسد این نشانه‌ها با تعاریف خودشیفتگی تطابق داشته باشد و به نوعی می‌توان آنرا خودشیفتگی گروهی دانست.

سیمس (۱۹۹۲) در مدلی نتیجه‌گیری می‌کند که گروه‌اندیشی منجر به رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان می‌شود. بر این اساس *خصیصه‌های گروه‌اندیشی* (شامل انسجام گروه، وفاداری بیش از حد به گروه، اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های گروه، تمایل به اعمال کوشش قابل ملاحظه بر اساس اعتقادات گروه، تمایل شدید به ادامه عضویت در گروه، ارائه راه‌حل‌های غیر اخلاقی توسط رهبر و طرز تفکر سطح پایین) منجر به بروز پیامدهایی با عنوان *آفت‌های گروه‌اندیشی* می‌شود (شامل توهم آسیب ناپذیری، توجیه عقلایی، اخلاقیات، رفتار کلیشه‌ای، فشار بر اعضا، خودسانسوری، هم‌رایی و ایجاد سپر فکری). این آفت‌ها باعث ایجاد اختلال در روند تصمیم‌گیری می‌شود که در مدل سیمس با عنوان *نقصان‌های تصمیم‌گیری* از آن‌ها یاد شده است (شامل جایگزین‌های اخلاقی اندک، عدم سنجش مجدد بدیل‌های غیر اخلاقی، عدم سنجش مجدد بدیل‌های اخلاقی مردود شده، رد عقاید ارائه شده، سوگیری در مورد اطلاعات جدید و برنده شدن به هر قیمتی). در قسمت آخر مدل سیمس به پیامدهای حاصل از نقصان‌های تصمیم‌گیری با عنوان *پیامدهای گروه‌اندیشی* اشاره می‌شود و این پیامدها کیفیت پایین تصمیمات و اتخاذ تصمیمات غیر اخلاقی عنوان شده است.

هارت (۱۹۹۸) هشت توصیه جهت پیشگیری از پدیده گروه‌اندیشی بدین شرح ارائه می‌دهد: هر عضو گروه بایستی یک ارزیاب انتقادی نسبت به کارهای گروه باشد؛ جو پذیرش انتقادات توسط رهبر گروه بایستی مورد تشویق قرار گیرد؛ رهبر بایستی در ابتدای مباحثات گروه از بیان نظراتش خودداری نموده یا بی‌طرف باشد، آنها باید خود را محدود به استعمال نظرات نمایند؛ تشکیل گروه‌های موازی با رهبران مختلف که روی یک موضوع کار کنند؛ هر عضو باید شخصاً موضوعات و گزینه‌های موجود را با افراد مورد اعتماد خارج از گروه به بحث گذاشته و عکس‌العمل‌های آنها را گزارش کند؛ از متخصصان خارجی در زمان‌های مختلف جهت ایجاد چالش در دیدگاه‌های افراد کلیدی گروه استفاده شود؛ در هر جلسه گروه باید یک فرد بعنوان عامل شیطنت^{۲۶} ایفای نقش کند؛ در وضعیت تضاد وقت بیشتری به تفسیر علائم اخطار آمیز و ایجاد سناریوهای بدیل اختصاص یابد؛ و جلسات بعدی جهت درک مجدد تصمیمات متخذه پیش از عمومی شدن آنها باید برگزار شود (Hart, 1998:316).

درک این که چه عواملی گروه‌ها را به سمت گروه‌اندیشی سوق می‌دهند به‌همراه اثرات خاص آن عوامل فرصت طراحی مداخلات در جهت پیش‌گیری از این آفت و بهبود کارکرد گروه را فراهم می‌آورد. مهم‌ترین این مداخلات ایجاد اطمینان در گروه از این‌که همه

اطلاعات مورد نیاز را در اختیار خواهند داشت، آموزش رهبران گروه‌ها جهت اجتناب از ابراز زود هنگام عقاید خود و تشویق، بحث و اظهارنظر و نیز آموزش اعضای گروه به یادگیری چگونگی ابراز عقاید و دیدگاه‌هایشان، می‌باشد (Flippen, 1999:161). البته مفهوم تفکر تیمی^{۲۷} در مقابل گروه‌اندیشی، قدمی فراتر و شرایط جدیدی از اثربخشی گروهی را معرفی نموده است که تیم‌ها را قادر به اتخاذ تصمیمات اثربخش در عین اجتناب از آفات گروه‌اندیشی می‌کند. افزایش درک ما از شناخت تیم‌ها علی‌الخصوص فرآیند تفکر تیمی، احتمالاً به‌عنوان کلیدنمایی تیم‌های خودگردان و اثربخشی سازمان خواهد بود (Manz&Neck, 1997:30).

مرور ادبیات موجود در حوزه گروه‌اندیشی این واقعیت را نشان می‌دهد که تحقیقات تجربی اندکی در این زمینه صورت گرفته است. اکثر تحقیقات صورت گرفته بنا بر شواهد حاصله از بررسی‌های مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای بوده‌اند. این امر نیاز به انجام تحقیقات تجربی را نشان می‌دهد. به هر صورت با وجود پیچیدگی موضوع و دانش محدود، هنوز احتیاج به مدل‌های اکتشافی (نه مدل‌های سطحی) که ما را به جستجوی سؤالات شگفت‌انگیز تحریک نموده و در هر دو زمینه تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی در زمینه تصمیم‌گیری گروهی سوق دهد، داریم (Paulus, 1998:371). در این تحقیق درصددیم تا نشان دهیم اثر منسائی، گروه‌اندیشی را تقویت می‌کند و آفتی برای تصمیم‌گیری و دیدن زوایای متفاوت یک مساله و تصمیم است. بر این اساس **فرضیه‌های** تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

۱- اثر منسائی حاصل از خود شیفتگی مدیران، موجب گروه‌اندیشی در سازمان می‌شود.

۲- اثر منسائی حاصل از خود شیفتگی مدیران، موجب از بین رفتن رفتار تضاد کارکردی در سازمان می‌شود.

روش پژوهش

جامعه آماری، مدیران شرکت فرودگاه‌های کشور و سازمان هواپیمایی کشوری می‌باشد. بر اساس نمودار سازمانی پست‌های سازمان‌های مذکور مشتمل بر ۴۹۳ نفر مدیران در سطوح کارشناس مسئول ادارات و بالاتر است. از آنجایی که جامعه آماری محدود فرض شده است، براساس فرمول جامعه محدود حجم نمونه آماری بالغ بر ۲۷۱ نفر برآورد شد. به منظور جمع

آوری اطلاعات نمونه محاسبه شده تعداد ۳۰۰ پرسشنامه منتشر و میان افراد مورد نظر توزیع گردید که تعداد ۲۷۸ پرسشنامه بصورت مناسب تکمیل و بازگردانده شد و تجزیه و تحلیل بر اساس این داده‌ها انجام گردید.

گرد آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت. داده‌های این تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه‌ای با پنج سوال عمومی و ۵۵ سوال برای سنجش متغیرهای مستقل و وابسته جمع آوری شدند. همه گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵) موافقم (۴) نظری ندارم (۳) مخالفم (۲) کاملاً مخالفم (۱) طراحی شدند.

در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم بعمل آمد تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. برای تعیین پایایی پرسشنامه یک نمونه اولیه شامل ۳۱ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که پس از حذف تعدادی از سؤالات، برای سؤالات خودشیفتگی با ۱۹ سوال عدد ۰.۸۵۸ و برای سؤالات اثر منسانی با ۱۴ سوال عدد ۰.۶۴۸، برای سؤالات گروه‌اندیشی با ۱۱ سوال عدد ۰.۷۱۳، و برای سؤالات تضاد کارکردی با ۷ سوال عدد ۰.۷۶۶، به دست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تعیین روایی پرسشنامه روش تحلیل عاملی به کار گرفته شد. در نتایج تحلیل عاملی، با توجه به حذف مجدد تعدادی از سؤالات مربوط به هر متغیر و بازتعریف عوامل مربوط به آنها بر اساس شاخص‌های باقیمانده، به طور خلاصه این نتایج به دست آمد: تحلیل عاملی سؤالات مربوط به رفتار خودشیفتگی نشان می‌دهد که عوامل به دست آمده با درصد روایی حدود هشتاد و دو درصد، به ترتیب "عزت نفس بیش از حد"، "خودمحوری" و "در نظر نگرفتن سایرین" هستند. تحلیل عاملی سؤالات مربوط به اثر منسانی نشان داد که عوامل به دست آمده، با درصد روایی حدود شصت و شش درصد، منسانی زندگینامه‌ای، منسانی نگرشی و منسانی قومی-نژادی است و تحلیل عاملی سؤالات مربوط به گروه‌اندیشی نشان داد که عوامل به دست آمده عبارتند از "انسجام گروه" و "سختی بیان عقاید و خودسانسوری گروه"، با شصت و نه درصد روایی. همچنین تحلیل عاملی متغیر تضاد کارکردی، عوامل "نتایج سازنده چالش‌های گروه" و "دیدگاه مثبت به تعدد عقاید" هفتاد و هفت درصد روایی را نشان داد.

در تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۵ و لیزرل ۸/۵۳ بهره گرفته شده و سطح خطای ۱٪ برای آزمون فرضیه ها در نظر گرفته شد. رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت.

یافته های تحقیق

نتایج حاصل از بررسی همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق نشان از یک همبستگی مثبت نسبتاً قوی میان خودشیفتگی و بروز اثر منسانی دارد (۰.۴۶۷). همچنین اثر منسانی بصورت مثبت و مستقیم باعث بروز گروه اندیشی در گروه های تصمیم گیری مدیریتی شده است (۰.۳۹۴). بررسی ضریب همبستگی اسپیرمن بین اثر منسانی و تضاد کارکردی نیز نشان از کاهش تضاد کارکردی با افزایش اثر منسانی داشته است (۰.۵۶۴-). همه ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می شوند.

همچنین براساس نتایج به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری؛ همان طور که در شکل شماره یک و جدول شماره یک ملاحظه می شود؛ اولاً با توجه به معنی دار بودن ارزش t ، همه فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می شوند. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می شود، چرا که مقدار کای دو و نسبت کای دو به درجه آزادی کم و مقدار GFI و AGFA نیز بالای ۹۰ درصد است. البته مقدار RMSEA کمی بالاتر از ۰.۰۹ می باشد. در توجیه این موضوع می توان چنین اظهار نمود: براساس نظریات تینسلی و براون (۲۰۰۰) بجای استناد به تنها یک شاخص جهت تعیین برازش مدل بهتر است همزمان از چند شاخص استفاده شود. در خصوص مدل معادلات ساختاری مورد نظر می توان اظهار کرد با وجود اینکه میزان RMSEA در دامنه مورد نظر یعنی کمتر از ۰.۰۸ قرار نگرفته است ولی با توجه به اینکه سایر شاخص های تعیین کننده برازش مدل (GFI, AGFI, RFI, IFI, ...) در حد مطلوبی و بزرگتر از ۹۰ درصد گزارش شده اند، لذا برازش مدل تأیید می گردد. ثالثاً ضریب تعیین رابطه یا همان R^2 برابر با:

- رابطه خودشیفتگی با اثر منسانی: ۰.۶۷ است. این بدان معناست که ۶۷ درصد از تغییرات اثر منسانی را می توان با خودشیفتگی تبیین کرد.

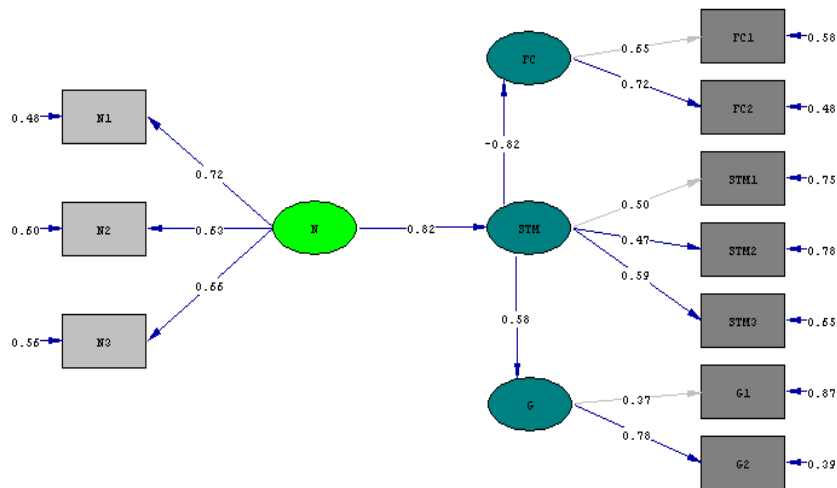
- رابطه اثر منسانی با گروه اندیشی: ۰.۳۳ است. این بدان معناست که ۳۳ درصد از تغییرات گروه اندیشی را می توان با اثر منسانی تبیین کرد.

- رابطه اثر منسائی با تضاد کارکردی: ۰.۶۸ است. این بدان معناست که ۶۸ درصد از تغییرات تضاد کارکردی را می‌توان با اثر منسائی تبیین کرد.

جدول ۱ نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی

نتیجه	t- value	R ²	ضریب استاندارد (R)	فرضیه
قبول	۱۷.۷۶	۰.۶۷	۰.۸۲	خودشیفتگی ← اثر منسائی
قبول	۵.۳۱	۰.۳۳	۰.۵۸	اثر منسائی ← گروه‌اندیشی
قبول	-۵.۸۰	۰.۶۸	-۰.۸۲	اثر منسائی ← تضاد کارکردی

$\chi^2 = 158.16$ $df = 23$ $RMSEA = 0.096$ $GFI = 0.95$ $AGFI = 0.90$
 $RFI = 0.98$ $IFI = 0.99$ $CFI = 0.98$
 ارزش t در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار می‌باشد.



chi-square=286.61, df=32, p-value=0.00000, RMSEA=0.096
 شکل ۱- خروجی آزمون رابطه علی مدل مفهومی با استفاده از نرم افزار لیزرل

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که انتظار می‌رفت، میان خودشیفتگی و اثر منسانی رابطه علی مثبتی وجود دارد (ضریب استاندارد ۰.۸۲ و مقدار r چینی رابطه ای منطقی است. وجود این رابطه را میتوان اینگونه تبیین کرد: در این تحقیق خودشیفتگی بر پایه مطالعات پیشین و بر گرفته از مقیاس استاندارد NPI با سه بُعد عزت نفس بیش از حد، خودمحوری و در نظر نگرفتن سایرین مفهوم سازی شد. افراد دارای عزت نفس بیش از حد عموماً خود را برتر از سایرین تصور می‌کنند و صفات شخصیتی و رفتاری خود را الگوی همه انسان‌ها می‌دانند. این نوع اشخاص بدان سبب که مؤلفه‌های شخصیتی و صلاحیت‌های خود را برتر از سایرین می‌دانند، در زمان انتخاب افراد شایسته به طور طبیعی به دنبال کسانی می‌گردند که دارای بیشترین صفات مشابه خودشان باشند. عموماً خطای ادراکی اثر منسانی در ایشان به واسطه آن اتفاق می‌افتد که آنها هیچ عیب و نقصی در خودشان نمی‌بینند. لذا اگر مبادرت به انتخاب یک فرد اصلح با کمترین نقایص باشند خودشان را معیار انتخاب قرار می‌دهند.

بُعد دوم خودشیفتگی یعنی خودمحوری نیز فرد خودشیفته را به سمت این که خودش را معیار ایده‌آل قرار دهد سوق می‌دهد. براساس یافته‌های مطالعات پیشین این گونه افراد انتقادپذیر نبوده و در مقابل نظرات مخالف واکنش‌های شدید از خود نشان می‌دهند. این صفات آنها را به طور طبیعی به سمت این که خود را محور انتخاب افراد برای گروه‌های کاری قرار دهند سوق می‌دهد.

سومین بُعد خودشیفتگی یعنی در نظر نگرفتن سایرین نیز موجب می‌شود فرد خودشیفته شایستگی‌های دیگران را در نظر نگرفته و برای حذف آرای مخالف خود، کسانی را که از نظر تحصیلات، جنسیت، نژاد، رنگ پوست، شخصیت، عقاید سیاسی و مذهبی، ارزشی و ... مشابه خودشان هستند، به عنوان همکار یا زیردست انتخاب کنند. بروز اثر منسانی در افراد خودشیفته امری است که براساس مطالعات صورت گرفته در خصوص خودشیفتگی کاملاً مورد انتظار است. البته ارتباط این دو پدیده قبلاً هیچ‌گاه به طور مستقیم اندازه‌گیری نشده اما با تجزیه و تحلیل ابعاد و ویژگی‌های خودشیفتگی این امر انتظاری منطقی به نظر می‌رسد که مطالعات تجربی این تحقیق نیز آن را به ثبوت رسانده است.

براساس فرضیه‌های پژوهشی، میان اثر منسانی و گروه‌اندیشی نیز رابطه مثبتی وجود دارد. چنین رابطه ای منطقی است. وجود این رابطه را میتوان اینگونه تبیین کرد: از میان دو بُعد گروه‌اندیشی (انسجام گروهی، سختی بیان عقیده و خودسانسوری)، محققان انسجام بیش از حد در گروه‌های کاری را به عنوان مهم‌ترین زمینه بروز گروه‌اندیشی برشمرده‌اند. اصولاً گروه‌های با درجه انسجام متوسط تصمیمات بهتری را اتخاذ می‌کنند. گروه‌های بسیار نا منسجم مستعد ظهور تضاد

غیرکارکردی و اختلافات درون شخصی بین اعضا می‌باشند که این پدیده به روند تصمیم‌گیری در گروه لطمه می‌زند. تحقیقات نشان داده است که گروه‌های بسیار منسجم نیز به گروه‌اندیشی دچار شده و راه بحث و چالش و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها را به روی گروه می‌بندد. حال ریشه اصلی این انسجام زیادی در کجا می‌تواند باشد. بسیار منطقی است اگر برهان بیاوریم که افراد مشابه یعنی کسانی که از یک دانشگاه و رشته تحصیلی فارغ‌التحصیل شده‌اند یا کسانی که دارای قومیت و زبان مادری یکسانی هستند یا افرادی که تفکرات مذهبی و اندیشه‌های سیاسی همسانی دارند (مانند اعضای یک حزب سیاسی) و یا همکاران با نگرش‌های مشابه به سازمان، کار و سایر افراد و همچنین کسانی که دارای صفات شخصیتی مشابه هستند، به دلیل قرابت حاصل از این تشابهات بیشتر احساس همدلی می‌کنند. این همدلی و یکی بودن آرا باعث می‌شود در جریان تصمیم‌گیری آرای مشابه و دیدگاه‌های گوناگون مطرح نشده و همگان همانند یکدیگر فکر کنند.

این نوع طرز تفکر که از یکی بودن عقاید، تجربیات، شخصیت و پیشینه افراد به وجود آمده باعث انسجام گروه و بروز گروه‌اندیشی می‌شود. در چنین گروه همسان و منسجمی حتی اگر فردی با سلیقه یا تجربیات متفاوت تمایل به ابراز عقیده داشته باشد فشارهای پیدا و پنهان ناشی از انسجام گروه توان ابراز عقیده را از وی سلب می‌کند. در چنین وضعی دو حالت رخ می‌دهد؛ یا اینکه فرد با گروه هم‌رای شده و به اصطلاح هم رنگ جماعت می‌شود و یا اینکه از گروه طرد می‌گردد.

با توجه به شواهد عنوان شده نتیجه این است که ایجاد گروه‌اندیشی به واسطه بروز اثر منسانی چه به لحاظ سوابق کتابخانه‌ای و همچنین به طور تجربی قابل اثبات و منطقی است.

همانطور که انتظار می‌رفت، میان اثر منسانی و تضاد کارکردی رابطه منفی وجود دارد. چنین رابطه‌ای منطقی است. وجود این رابطه را میتوان اینگونه تبیین کرد: تضاد کارکردی را می‌توان پادزهر گروه‌اندیشی دانست. بر همین اساس تضاد کارکردی بعنوان یک چالش سازنده بین ایده‌ها و اعتقادات و مفروضات و احترام به دیدگاه‌های هر چند مخالف دیگران، تعریف می‌شود.

وارلا و سایرین (۲۰۰۵) به نقل از دایر و سانگ اذعان می‌دارند اجتناب از تضاد رابطه منفی با تضاد سازنده دارد. نتایج حاصل از تحقیقات ایشان، یافته‌های قبلی مبنی بر لزوم فاصله گرفتن مدیران از دیدگاه منفی نسبت به تضاد و پیشه نمودن رفتارهای صحیح مدیریت تضاد را تایید می‌کند. رویکردی که اکثر مدیران گرفتار در دام خطاهای ناشی از اثر منسانی در پیش می‌گیرند عموماً رویکرد اجتناب از تضاد می‌باشد. بدین ترتیب که افراد بطور شهودی چنین استنباط می‌کنند که بهتر است با افرادی کار کنند که همانند ایشان فکر کنند. لذا

انتخاب افراد شبیه خود در تیم‌های تصمیم‌گیری علاوه بر ایجاد گروه‌اندیشی باعث اجتناب از تضاد درون‌گروهی نیز می‌شود. نوع خاص تضاد که حول محور وظیفه و کار باشد و تضاد کارکردی عنوان می‌شود، در این حالت کاهش یافته و منافع حاصل از آن نادیده گرفته می‌شود. یکی از مطالعات پیرامون تضاد کارکردی بر رابطه مثبت وجود این‌گونه تضاد با نوآوری و تولید محصولات جدید صحنه گذاشته است. لذا مشاهده شده است که در عمل اثربخشی تیم‌های همسان بسیار کمتر خواهد بود.

طبیعی است که افرادی که از یک دانشگاه و با یک روش آموزشی فارغ‌التحصیل شده باشند، جنسیت مشابه و سوابق زندگی نامهای همسانی داشته باشند، نگرش مشابهی داشته و یا قومیت و زبان مادری مشترکی داشته باشند، دارای طرز تفکر، ایده‌ها و راه‌حل‌های مشابهی برای مسائل سازمانی خواهند بود و این مسئله راه نوآوری و خلاقیت را در حل مسائل مسدود می‌نماید. چنین حالتی باعث می‌شود که توافق پنهانی در مورد تصمیمات حاصل شده و مانع بروز اختلاف نظرها و تضادهای سازنده می‌شود. این شواهد دلایل کافی را برای توجیه رابطه منطقی منفی میان اثر منسانی و تضاد کارکردی ارائه می‌دهد.

پی‌نوشت‌ها

1. Similar-to-me effect
2. Similarity-Attraction theory
3. Social Distance Theory
4. Similar-to-me effect
5. Attitudinal
6. Biographical
7. Racial
8. Self-esteem
9. Self-validation
10. Cognitive complexity
11. Actual similarity
12. Perceived similarity
13. Attraction
14. interpersonal attraction
15. Candidate similarity to an "Ideal employee"
16. Ideal employee schema
17. Social and situational context of employment interview decisions
18. Mentoring
19. ASA: Attraction-Selection-Attrition
20. Narcissism

21. Trust
22. Functional Conflict
23. Groupthink
24. Group Polarization
25. Pressure To Uniformity
26. Devil's advocate
27. Team Think

منابع فارسی

عاصمی پور، محمد جواد، ۱۳۷۱. طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی، رساله دکتری مدیریت، دانشگاه تهران.

منابع لاتین

- Ahlfinger, Noni Richardson and James K. Esser. 2001. Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. **Social Behavior and Personality** 29(1): 31-42.
- Amernic, J.H. and Craig, R.J. 2008. Leading in language: What the CEO should and should not say. **Strategic Direction** 4(2): 24-35.
- Ames, Daniel R., Paul Rose and Cameron P. Anderson. 2006. The NPI-16 as a short measure of narcissism. **Journal of Research in Personality** 40: 440-450.
- Barry, Christopher T., Sarah J. Grafeman, Kristy K. Adler and Jessica D. Pickard. 2007. The relations among narcissism, self-esteem, and delinquency in a sample of at-risk adolescents. **Journal of Adolescence** 30: 933-942.
- Billsberry, Jon. 2004. Selecting for fit: a direct test of Schneider's selection proposition. **Academy of Management Annual Meeting** (August).
- Brink, Marieke van den. 2006. Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in the Netherlands. **Employee relations** 28(6): 523-539.
- Brown, Ryan P. and Virgil Zeigler-Hill. 2004. Narcissism and the non-equivalence of self-esteem measures: A matter of dominance?. **Journal of Research in Personality** 38: 585-592.
- Bruhn, John G. 1991. Control, Narcissism, and Management Style. **The Health Care Supervisor** 9(4): 43-52.

- Caers, Ralf, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Rein De Cooman and Roland Pepermans. 2007. A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations. **European Journal of Operational Research**: Article in press, accepted 31 August 2007.
- Callaway, Michael R. and James K. Esser. 1984. Groupthink: Effects of cohesiveness and problem solving processes on group decision making. **Social Behavior and Personality** 12(2): 157-64.
- Cain, Nicole M., Aaron L. Pincus and Emily B. Ansell. 2008. Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. **Clinical Psychology Review** 28: 638-656.
- Chapman, Judith. 2006. Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model. **Management decision** 44(10): 1391-1404.
- Coverdill, James E. and William Finlay. 1998. Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. **Qualitative Sociology** 21(2): 105-127.
- Cramer, P. and Jones, C.J. 2008. Narcissism, identification, and longitudinal change in psychological health: Dynamic predictions. **Journal of Research in Personality**: Article in press doi:10.1016/j.jrp.2008.02.008.
- Delli, Dane A. and Elizabeth M. Vera. 2003. Psychological and contextual influences on teacher selection interview: a model for future research. **Journal of Personnel Evaluation in Education** 17 (2): 137-155.
- Egan, Vincent and Cara Mc Corkindale. 2007. Narcissism, vanity, personality and mating effort. **Personality and Individual Differences** 43: 2105-2115.
- Eidson Jr., Carl E., Ernest B. Gurman. 1998. Similarity bias and ratings of Applicants: fact or artifact?. **Journal Op Business And Psychology** 13(1): 81-84.
- Esser, James K. 1998. Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 73(2/3): 116-141.
- Flippen, Annette R. 1999. Understanding Groupthink from a Self-regulatory perspective. **Small group research** 30(2): 139-165.
- Frank, Linda L. and J. Richard Hackman. 1975. Effects of interviewer-interviewee similarity on interviewer objectivity in college admissions interviews. **Journal of applied psychology** 60(3): 356-360.

- Hart, Paul 't. 1998. Preventing Groupthink Revisited: Evaluating and Reforming Groups in Government. **Organizational behavior and human decision processes** 73(2/3): 306–326.
- Hausehildt, Jurgen, Gesehe Keim and John W. Medeof. 2000. Realistic criteria for project manager selection and development. **Project management journal** 31(3): 23-32.
- Heinemann, Gloria D., Michael P. Farrel and Madeline H. Schmitt. 1985. Groupthink theory and research: implications for decision making in geriatric health care teams.
- Hogg, Michael A. and Sarah C. Hains. 1998. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. **European Journal of Social Psychology** 28: 323-341.
- Jørstad, Jarl. 1996. Narcissism and leadership: some differences in male and female leaders. **Leadership & Organization Development Journal** 17(6) :17–23.
- Levinson, Harry. 1980. Criteria for choosing chief executive. **Harvard business review** 58(4): 113-120.
- Manz, Charles C., Christopher P. Neck. 1997. Team think: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. **Team Performance Management** 3(1): 18-31.
- Martinez, M. A and Zeichner, A and Reidy, D. E and Miller, J. D. 2008 . Narcissism and displaced aggression: Effects of positive, negative, and delayed feedback, **Personality and Individual Differences** 44: 140-149.
- Massey, Graham R. and Philip L. Dawes. 2007. The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers. **Industrial Marketing Management** 36: 1118–1129.
- McCauley, Clark. 1998. Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward. **Organizational Behavior And Human Decision Processes** 73(2/3): 142–162.
- Moorhead, Gregory, Christopher P. Neck and Mindy S. West. 1998. The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century. **Organizational Behavior And Human Decision Processes** 73(2/3): 327–351.
- Park, Won-Woo. 2000. A comprehensive empirical investigation of the relationship among variables of the groupthink model. **Journal of Organizational Behavior** 21 (8): 873-887.

- Paulus, Paul B. 1998. Developing Consensus about Groupthink after All These Years. **Organizational Behavior And Human Decision Processes** 73(2/3): 362-374.
- Quandt, Lorna. 2007. **I Know How You Feel: The Effect of Similarity and Empathy on Neural Mirroring**. Haverford College
- Robbins, Stephen P. 2005. **Organizational behavior (11th Ed.)**. New Delhi: Prentice-hall India private limited.
- Sai On Ko, Andrew. 2005. Organizational communications in Hong Kong: a cultural approach to groupthink. **Corporate Communications** 10(4): 351-357.
- Sears, Greg J. and Patricia M. Rowe. 2003. A personality based similar to me effect in the employment interview. **International journal of behavioral science** 35(1): 13-24.
- Skarmeas, Dionysis. 2006. The role of functional conflict in international buyer-seller relationships: Implications for industrial exporters. **Industrial Marketing Management** 35: 567-575.
- Sims, Ronald R. 1992. Linking groupthink to unethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics** 11(9): 651-662.
- Stern, Eric and Bengt Sundelius. 1994. The essence of Groupthink. **Mershon international studies review** 38: 101-107.
- Stewart, Lathonia Denise and Richard Perlow. 2001. Applicant race, job status, and Racial attitude as predictors of Employment discrimination. **Journal of Business and Psychology** 16(2): 259-275.
- Strelan, Peter. 2007. Who forgives others, themselves, and situations? The roles of narcissism, guilt, self-esteem, and agreeableness. **Personality and Individual Differences** 42: 259-269.
- Tinsley, Howard and Steven D. Brown. 2000. *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modelin*. California, San diego: Academic Press.
- Varela, José Antonio, Pilar Fernández, M. Luisa Del Río and Belén Bande. 2005. Cross-Functional Conflict, Conflict Handling Behaviours and New Product Performance in Spanish Firms. **Conflict and new product performance** 14(4): 355-365.
- Vazire, S and Naumann, L. P and Rentfrow, P. J and Gosling, S. D. 2008. Portrait of a Narcissist: Manifestations of Narcissism in Physical Appearance, **Journal of Research in Personality**: 1-24.

