



Type of Article: Research

Designing and validating a model of managers' cognitive flexibility in order to improve decision effectiveness (Case study: Tehran metropolitan service organizations)

Mohsen Safardokht¹, Fattah Nazem^{2*}, Rashid Zolfaghari Zafarani³

Received: 2025/10/16

PP: 09-37

Accepted: 2026/01/06

Abstract

Cognitive flexibility refers to the ability of an individual to change cognitive sets and adapt to the changing environment of the individual. Cognitive flexibility in managers is very important for increasing the effectiveness of decision-making. Managers with high cognitive flexibility can quickly change their strategies in response to market conditions, technologies, or organizational dynamics. They are more open to integrating new data and insights, which can lead to more informed decision-making. Therefore, the present study aimed to Designing and validating a model of managers in order to improve the effectiveness of decisions. The present research method is based on a mixed approach and is qualitative and quantitative in the inductive-deductive paradigm. In the qualitative part of the research, using semi-structured interviews with 19 organizational and academic experts in organizational behavior management and psychology, the findings were analyzed and the present model was designed. Accordingly, by analyzing the content of interviews and research using the 2020Maxqda software, the relevant dimensions were extracted and the importance and priority of each were determined using the Shannon entropy technique. The statistical population is the quantitative section of senior managers of service organizations in the Tehran metropolis, which was used to validate the research model. Based on the research approach, 3 aspects, 35 components, and 137 codes were extracted. Managers must first gain a detailed understanding and awareness of the antecedents of managers' cognitive flexibility and consider the relevant strategies to achieve the identified outcomes. In this study, the cognitive flexibility model of managers was presented in the form of 35 components, and the validity of the research model was measured and confirmed using partial least squares and Smart PLS software. Since a comprehensive model for managers' cognitive flexibility has not been presented so far, this study can be useful in developing the literature in the field of research and explaining the importance of cognitive flexibility in decision-making

Key Words: Cognitive flexibility, decision-making, managers, service organizations.

Reference: Safardokht, M. , Nazem, F. & Zolfaghari Zafarani, R. (2025). Designing and validating a model of managers' cognitive flexibility in order to improve decision effectiveness (Case study: Tehran metropolitan service organizations). Strategic management attitude, 3(4), 9-37. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.10.1>

¹ Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran. m.safardokht@iau.ac.ir

² Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran(corresponding author). nazem@iau.ac.i

³ Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثر بخشی تصمیمات (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی کلانشهر تهران)

محسن صفر دخت^۱، فتاح ناظم^{۲*}، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۶

صص: ۹-۳۷

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۴

چکیده

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی فرد در تغییر مجموعه‌های شناختی و سازگاری با محیط در حال تغییر فرد، اشاره دارد. انعطاف‌پذیری شناختی در مدیران برای افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری بسیار مهم است. مدیران با انعطاف‌پذیری شناختی بالا می‌توانند به سرعت راهبردهای خود را در پاسخ به شرایط بازار، فناوری‌ها یا پویایی‌های سازمانی تغییر دهند. آنها نسبت به ادغام داده‌ها و بینش‌های جدید بازتر هستند که می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر منجر شود. از این رو پژوهش کنونی با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثر بخشی تصمیمات انجام شده است. روش پژوهش کنونی بر مبنای رویکرد آمیخته و به صورت کیفی و کمی در الگوواره استقرایی-قیاسی است؛ در بخش کیفی، یافته‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمانی و دانشگاهی مدیریت رفتار سازمانی و روان‌شناسی به تعداد ۱۹ نفر، تحلیل و الگوی کنونی طراحی شد. بر این اساس با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و پژوهش‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰، ابعاد مربوط استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از تکنیک آنترویی شانون تعیین شد. جامعه آماری بخش کمی مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی در کلان‌شهر تهران می‌باشد که در راستای اعتبارسنجی الگوی پژوهش بهره برده شد. براساس رویکرد پژوهش، ۳ جنبه، ۳۵ مؤلفه و ۱۳۷ شناسه استخراج شد. مدیران ابتدا بایستی شاخص و آگاهی دقیقی از پیشایندهای انعطاف‌پذیری شناختی مدیران به دست آورند و راهبردهای مربوط را در نظر بگیرند تا به پیامدهای شناسایی شده دست یابند. در این پژوهش، الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در قالب ۳۵ مؤلفه ارائه شد و اعتبار الگوی پژوهش با استفاده از حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس سنجیده و تأیید شد. از آنجاکه تاکنون الگوی جامعی برای انعطاف‌پذیری شناختی مدیران ارائه نشده است، این پژوهش می‌تواند در توسعه ادبیات حوزه پژوهش و تبیین اهمیت انعطاف‌پذیری شناختی در تصمیم‌گیری سودمند باشد.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری شناختی، تصمیم‌گیری، مدیران، سازمان‌های خدماتی.

استناددهی (APA): صفر دخت، محسن، ناظم، فتاح و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۴). طراحی و اعتبارسنجی الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثر بخشی تصمیمات (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی کلانشهر تهران). *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*، ۳ (۴)، ۳۷-۹.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.10.1>

^۱گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران، m.safardokht@iau.ac.ir

^۲گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)، nazem@iau.ac.ir

^۳گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران، rashidd_z@yahoo.com



در شرایط کنونی، رقابت شدید و تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر، مدیران را وادار می‌کند تا در فرایند تصمیم‌گیری، تمامی عوامل داخلی و خارجی سازمان را به‌طور جامع بررسی کنند (سورسا و وارا^۱، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری شناختی، مهارتی است که به فرد امکان می‌دهد تا به‌طور همزمان به مفاهیم مختلف و چندگانه بپردازد و حالت‌های فکری خود را در زمینه‌های متنوعی مانند یادگیری، رشد زبان، مهارت‌های ریاضی، ارتباطات بین‌فردی، خودباوری، اعتمادبه‌نفس، مدیریت چندوظیفه‌ای، تصمیم‌گیری، رهبری، حل مسئله، خلاقیت و تمایل به همکاری، به‌طور مؤثر تغییر دهد (اتروپ و همکاران^۲، ۲۰۲۳ و کرکود و همکاران^۳، ۲۰۱۷). کارکنانی که از نظر شناختی انعطاف‌پذیر هستند، در مقایسه با افرادی که انعطاف‌پذیری کمتری دارند، در تعاملات اجتماعی مسئولیت‌پذیرتر عمل می‌کنند. به همین دلیل، انتظار می‌رود این دسته از کارکنان نه تنها تمایل بیشتری برای پذیرش تغییرات و تحولات شغلی داشته باشند، بلکه توانایی بالاتری در مواجهه با شکست‌های احتمالی نیز از خود نشان دهند (داس و سینگ^۴، ۲۰۱۷). تحقیقات حاکی از آن است که افراد پس از موفقیت در حل مجموعه‌ای از چالش‌ها با یک روش خاص، تمایل دارند همان روش را حتی در مواجهه با مسائل جدید و با وجود راه‌حل‌های آسان‌تر، تکرار کنند. در مقابل، افرادی که توان بازنگری و ارزیابی دوباره راه‌حل‌های شناخته‌شده را دارند، از انعطاف‌پذیری شناختی بالایی برخوردارند. این افراد با استفاده از استدلال استقرایی، خود را در چارچوب یک روش یا تفکر خاص محدود نمی‌کنند و در یافتن راه‌حل‌های نوآورانه و خلاقانه، عملکرد بهتری دارند (ساکاردو و سراجارسیا^۵، ۲۰۲۳ و ریورا^۶، ۲۰۱۶).

انعطاف‌پذیری شناختی با تعاریف گوناگونی توصیف شده است: از «قابلیت ایجاد دسته‌بندی‌های وسیع یا محدود از محرک‌ها بر اساس مناسب بودن آنها» تا «انعطاف لازم برای سازگاری با نیازهای محیطی» (لوریرو مارتینز و بروسونی^۷، ۲۰۱۸). انعطاف‌پذیری شناختی به

1. Sorsa & Vaara
2. Atrup
3. Kercood et al
4. Das & Singh
5. Saccardo & Serra-Garcia
6. Rivera
7. Laureiro-Martínez & Brusoni

به توانایی فرد در تغییر مجموعه‌های شناختی و سازگاری با محیط در حال تغییر فرد، اشاره دارد. انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی فرد در تطبیق با محیط‌های در حال تغییر و بازسازی الگوی فکری خود را شامل می‌شود. مارتین و اندرسون^۱ (۱۹۹۸) سه مؤلفه کلیدی برای این مفهوم پیشنهاد می‌کنند: آگاهی، تمایل به تغییر و خودکارآمدی. آهسا نیز بر این باور است که هسته مرکزی انعطاف‌پذیری شناختی، جست‌وجوی راه‌حل‌های نوین برای چالش‌ها و سازگاری با شرایط متنوع است. همچنین، فرد انعطاف‌پذیر باید از گزینه‌های جایگزین آگاه بوده و توانایی پذیرش و تطبیق با این شرایط را داشته باشد. درنهایت، باور به ظرفیت انعطاف‌پذیری در هر موقعیتی، جزو جدایی‌ناپذیر این توانایی به‌شمار می‌رود (داس و سینگ، ۲۰۱۷). انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی افراد در پردازش همزمان مفاهیم متعدد اشاره دارد. این مهارت به آنها امکان می‌دهد تا به‌راحتی تصمیم‌های سودمند و اثربخش اتخاذ کنند و برنامه‌ها و کارهای روزمره خود را با تغییرات لازم تطبیق دهند (دی فابیو و گوری^۲، ۲۰۱۶). به اعتقاد زابلینا و روبینسن^۳ (۲۰۱۰)، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان عاملی کلیدی در پرورش خلاقیت و نوآوری شناخته می‌شود، زیرا به افراد کمک می‌کند تا از چارچوب افکار و رفتارهای تکراری و عادت‌شده فاصله بگیرند و به ایده‌های نو و متفاوت دست یابند. در دنیای پویای امروزی، مدیران برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر نیازمند تحلیل و درنظرگیری جنبه‌های متنوع و پیچیده مسائل هستند. این توانایی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیمات و افزایش کارایی راهکارهای پیشنهادی آنان منجر شود.

انعطاف‌پذیری شناختی در مدیران برای افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری بسیار مهم است. مدیران با انعطاف‌پذیری شناختی بالا می‌توانند به‌سرعت راهبردهای خود را در پاسخ به شرایط بازار، فناوری‌ها یا پویایی‌های سازمانی تغییر دهند. آنها نسبت به ادغام داده‌ها و بینش‌های جدید بازتر هستند که می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر منجر شود. انعطاف‌پذیری شناختی به مدیران اجازه می‌دهد تا دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلفی را هنگام تحلیل یک مشکل در نظر بگیرند که به راه‌حل‌های جامع‌تر منجر می‌شود. در این پژوهش، مسئله اصلی به فاصله و شکافی مربوط می‌شود که میان پیچیدگی محیط‌های سازمانی امروز و توان تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های خدماتی کلانشهر تهران وجود دارد. محیط این سازمان‌ها

1. Martin & Anderson
2. Di Fabio & Gori
3. Zabelina & Robinson



با ویژگی‌هایی چون تغییرات سریع، عدم قطعیت، فشارهای رقابتی، مسائل چندبُعدی اجتماعی و انتظارات متغیر شهروندان شناخته می‌شود؛ اما بسیاری از مدیران هنوز از الگوهای سنتی، خطی و نسبتاً سخت‌گیرانه برای تحلیل مسائل و تصمیم‌سازی استفاده می‌کنند. این ناهماهنگی باعث می‌شود تصمیمات در برابر تغییرات محیطی، انعطاف لازم را نداشته و اثربخشی آنها کاهش یابد. در چنین شرایطی، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک مهارت مدیریتی کلیدی مطرح می‌شود؛ مهارتی که به مدیر امکان می‌دهد دیدگاه‌های مختلف را بپذیرد، الگوهای ذهنی خود را اصلاح کند، بین گزینه‌ها جابه‌جا شود و راه‌کارهای غیرسنتی و نوآورانه را در مواجهه با مسائل پیچیده به کار گیرد. با وجود اهمیت این توانمندی، در سازمان‌های خدماتی شهری، نه چارچوب مشخصی برای سنجش آن وجود دارد و نه الگوی معتبری که نشان دهد انعطاف‌پذیری شناختی چگونه و از طریق چه ابعادی می‌تواند به ارتقای اثربخشی تصمیمات مدیریتی کمک کند. با وجود نیاز شدید سازمان‌های خدماتی کلان‌شهر تهران به تصمیماتی سازگار، سریع و مبتنی بر تحلیل چندبُعدی، الگوی جامع و معتبری برای تبیین و سنجش انعطاف‌پذیری شناختی مدیران و نقش آن در بهبود اثربخشی تصمیم‌گیری وجود ندارد. نبود چنین الگویی موجب می‌شود مدیران نتوانند به‌طور ساختارمند از ظرفیت‌های شناختی خود در مواجهه با شرایط پیچیده استفاده کنند و سازمان‌ها در دستیابی به تصمیمات مؤثر و کارآمد با محدودیت روبه‌رو شوند. این پژوهش تلاش دارد با طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی قابل اتکا، این خلأ را پوشش دهد و سازوکاری نظری- کاربردی برای ارتقای کیفیت تصمیمات مدیریتی ارائه کند. با توجه به اینکه تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی به بررسی انعطاف‌پذیری شناختی در حوزه سازمان و مدیریت نپرداخته است، هدف از پژوهش کنونی، طراحی الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثربخشی تصمیمات می‌باشد. پژوهش کنونی افزون بر پوشش خلأ تحقیقاتی، در توسعه ادبیات حوزه پژوهش سودمند خواهد بود. از این‌رو پرسش اصلی پژوهش بدین گونه مطرح می‌شود: الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثربخشی تصمیمات چگونه است؟

پیشینه و مبانی نظری

سینگ^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «پیشینه‌های انعطاف‌پذیری شناختی در رهبری دوسوتون: از دیدگاه m-TISM» نتیجه گرفت: رهبری دوسوتون، که کارایی را با نوآوری و

¹. Singh

ثبات را با تحول متعادل می‌کند، برای موفقیت در چشم‌انداز سازمانی پویای فعلی حیاتی است. انعطاف‌پذیری شناختی یک جزء حیاتی از این سبک رهبری است و می‌تواند به‌عنوان توانایی سازگاری، در نظر گرفتن دیدگاه‌های متعدد و تنظیم راهبردها در پاسخ به شرایط متغیر تعریف شود. این مطالعه با ارائه یک چارچوب مفهومی که سلسله‌مراتب و پیوندهای درونی پیشینه‌های انعطاف‌پذیری شناختی را به تصویر می‌کشد، به حوزه کمتر بررسی‌شده انعطاف‌پذیری شناختی در رهبری دوسوتوان می‌پردازد. بر اساس وابستگی و نیروی محرکه، پیشینه‌ها با استفاده از نتایج تحلیل MICMAC در خوشه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد که هوش هیجانی، خوش‌بینی و تاب‌آوری، عوامل اصلی ایجاد انعطاف‌پذیری شناختی هستند. این الگو همچنین از طریق آزمون تی با استفاده از داده‌های ۴۱ پاسخ‌دهنده که با استفاده از یک پرسش‌نامه ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند، به صورت تجربی تأیید شده است. افزون‌بر این، این مطالعه مفاهیمی از نظریه ویژگی، نظریه خودتعیین‌گری و نظریه شناختی اجتماعی را ادغام می‌کند تا بینش‌هایی درباره چگونگی تقویت انعطاف‌پذیری شناختی در رهبران سازمان‌ها ارائه دهد.

اولگ و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مطالعه در مورد تأثیر خواسته‌های شناختی کار انعطاف‌پذیر بر انعطاف‌پذیری شناختی، درگیری کاری و خستگی»، بیان داشتند: خواسته‌های شناختی کار انعطاف‌پذیر، خواسته‌های شناختی خاص برنامه‌ریزی زمان کار، برنامه‌ریزی مکان‌های کاری، ساختاردهی وظایف کاری و هماهنگی با دیگران است که از سازمان کاری انعطاف‌پذیر ناشی می‌شوند. اگرچه این مطالبات به‌طور فزاینده‌ای گسترده شده‌اند، اما پیامدهای آنها به‌خوبی درک نشده است. ما پیشنهاد می‌کنیم که خواسته‌های شناختی کار منعطف، عوامل استرس‌زای چالشی هستند که می‌توانند با افزودن به انعطاف‌پذیری شناختی و درگیری کاری آنها، برای کارکنان مفید باشند، اما با ایجاد خستگی، کارکنان را نیز دچار اختلال می‌کنند. فرضیه‌ها با استفاده از یک طرح مطالعه دو موجی در نمونه‌ای که به‌تازگی به یک سازمان کاری انعطاف‌پذیرتر تغییر کرده است ($N = 279$)، آزمایش شدند. داده‌ها با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری، تحلیل شدند. ما دریافتیم که برنامه‌ریزی زمان‌های کاری و برنامه‌ریزی مکان‌های کاری با افزایش انعطاف‌پذیری شناختی و هماهنگی با دیگران با افزایش درگیری کاری مرتبط است. هیچ رابطه معناداری با خستگی

¹. Uhlig



یافت نشد. بنابراین، نتایج نشان می‌دهد که خواسته‌های شناختی کار انعطاف‌پذیر به کارکنان کمک می‌کند تا شخصاً رشد کنند و در کار احساس انگیزه کنند. با وجود این، تأثیرات بر تعهد کاری نسبتاً اندک بود. تحقیقات آینده باید متغیرهای مخدوش‌کننده بالقوه را با دقت بیشتری کنترل کند و اثرات آن را بر نتایج کرنش کوتاه‌مدت بررسی کند.

ستمبر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری شرکتی: یک سیستم مدیریت خطر جدید مبتنی بر پایداری در زمان‌های نامشخص»، بیان داشتند: مدیریت خطر، نقشی کلیدی در مواقع نامطمئن ایفا می‌کند، شرکت‌ها را از اقدام عجولانه و نادرست باز می‌دارد و به آنها اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیر شوند. یک شکاف دانشی درباره نحوه ارتباط سیستم‌های مدیریت خطر با سیستم‌های مدیریت پایداری و اینکه چگونه هر دوی آنها بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، به‌ویژه از نقطه‌نظر تئوریک وجود دارد. هدف این مطالعه، پرداختن به این شکاف، با توسعه یک چارچوب تفسیری جدید برای تحلیل راهبردهای مدیریت خطر در سازمان‌هاست. این رویکرد در هرمنوتیک اقتصادی به‌عنوان یک ابزار روش‌شناختی نوآورانه برای بهبود دانش خطر و طراحی مناسب‌ترین راهبردهای مدیریتی شناخته شده است. این مقاله دو نتیجه اصلی را ارائه می‌دهد: اولین مورد ساخت یک الگوی نظری است که مدیریت خطر را به مدیریت پایداری مرتبط می‌کند. مورد دوم یک چارچوب عملیاتی از ارزیابی خطر چندبعدی است که برای تحلیل در سطوح مختلف (کسب‌وکار، سناریو رقابتی و سیستم) مفید است. درنهایت، این الگو همچنین امکان انجام ارزیابی پایداری را از طریق ارزیابی خطر در منظر اهداف توسعه پایدار فراهم می‌کند.

عظیمی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه انعطاف‌پذیری مدیران با اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری»، بیان داشتند: شیوه انباشت وجه نقد در شرکت‌ها، تصادفی نیست، بلکه بخش مهمی از راهبرد مالی آنها به‌شمار می‌رود که در تمایل بنگاه به انباشت مقدار بهینه وجه نقد ریشه دارد. اگرچه ادبیات پژوهش به‌طور سنتی وجه نقد نگهداری‌شده شرکت را نتیجه جریان نقدی بیش‌ازحد آن می‌داند، اما بررسی‌های اخیر حکایت از روند روبه‌رشد در میزان نقدینگی دارند که شرکت‌ها ذخیره می‌کنند و آن را نتیجه تصمیم‌گیری راهبردی بنگاه می‌داند. وضعیت نقدی مناسب، به شرکت کمک می‌کند بر کمبود منابع مالی خارجی یا کاهش در جریان نقدی حاصل از عملیات بنگاه، به‌منظور تأمین مالی طرح‌های با ارزش فعلی خالص مثبت، به آسانی غلبه کند و در یک وضعیت مالی قوی قرار گیرد. زمانی که بازار

نمی‌تواند منابع مالی ضروری را تأمین کند، بنگاه‌ها دارایی‌های نقدی را به‌عنوان بخش مهمی از خط‌مشی مالی خود نگهداری خواهند کرد؛ از این‌رو، انباشت وجه نقد، همچون سپری در مقابل نوسانات جریان نقدی عمل می‌کند و انعطاف‌پذیری مدیران را در اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری افزایش می‌دهد. وجه نقد نگهداری‌شده به شرکت برای سرمایه‌گذاری کمک می‌کند؛ حتی زمانی که با محدودیت مالی روبه‌روست و می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت مانند پژوهش و توسعه را توسعه را تضمین کند. در نهایت، وجه نقد نگهداری‌شده، همچون سازوکاری دفاعی در مقابل تصاحب احتمالی بنگاه عمل می‌کند.

زنگانه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر ویژگی‌های رفتاری مدیران بر انعطاف‌پذیری مالی شرکت: با نقش تعدیلی ارتباط سیاسی و کارایی مدیرعامل بیان داشتند: ویژگی‌های رفتاری مدیران، یکی از مهمترین عوامل در تصمیم‌گیری درباره تأمین مالی و ترکیب ساختار سرمایه شرکت است. از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتاری مدیران می‌توان به خوش‌بینی، بیش‌اطمینانی و کوتاه‌بینی اشاره کرد. از این‌رو پژوهش کنونی به بررسی تأثیر ویژگی‌های رفتاری (خوش‌بینی، بیش‌اطمینانی و کوتاه‌بینی) مدیران عامل بر انعطاف‌پذیری مالی شرکت با توجه به نقش تعدیلگری کارایی و ارتباط سیاسی مدیرعامل پرداخته و برای این منظور داده‌های مربوط به ۱۳۰ شرکت پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۷ با به‌کارگیری رگرسیون چندمتغیره، بررسی شد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که بین خوش‌بینی مدیرعامل و انعطاف‌پذیری مالی شرکت، ارتباط معناداری وجود ندارد، اما بین بیش‌اطمینانی و کوتاه‌بینی مدیرعامل بر انعطاف‌پذیری مالی شرکت، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. کارایی مدیرعامل، رابطه بین بیش‌اطمینانی مدیرعامل و انعطاف‌پذیری مالی شرکت و از سوی دیگر ارتباط سیاسی رابطه بین کوتاه‌بینی مدیرعامل و انعطاف‌پذیری مالی شرکت را تعدیل می‌کند.

مبانی نظری

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی ذهنی برای جابه‌جایی بین تفکر درباره مفاهیم مختلف یا فکر کردن به چندین مفهوم به‌طور همزمان اشاره دارد. این موضوع شامل تطبیق راهبردهای پردازش شناختی فرد برای مواجهه با شرایط جدید و غیرمنتظره در محیط است. این مهارت به افراد این امکان را می‌دهد که در مواجهه با شرایط، مشکلات یا وظایف در حال تغییر، افکار و رفتار خود را تنظیم کنند. انعطاف‌پذیری شناختی برای یادگیری مؤثر، تعاملات اجتماعی و



سازگاری کلی در زندگی روزمره ضروری است. از سوی دیگر نقش مهمی در کارکردهای اجرایی دارد و با خلاقیت و نوآوری مرتبط است. جنبه‌های کلیدی انعطاف‌پذیری شناختی عبارت‌اند از: جابه‌جایی وظیفه^۱، چشم‌انداز، حل مسئله و سازگاری (تنهان و همکاران^۲، ۲۰۲۴ و لونسکو^۳، ۲۰۱۲).

انعطاف‌پذیری شناختی، جنبه‌ای حیاتی از یک عملکرد اجرایی است که به‌عنوان مهارت ذهنی تعریف می‌شود و به افراد کمک می‌کند تفکر و رفتار خود را در پاسخ به تقاضاها، زمینه‌ها یا اولویت‌های متغیر تطبیق دهند (اتروپ و همکاران^۴، ۲۰۲۳). این توانایی جابه‌جایی بین افکار یا وظایف مختلف، بخش جدایی‌ناپذیر فرایندهای حل مسئله، تصمیم‌گیری و یادگیری است (پریس^۵، ۲۰۲۲). انعطاف‌پذیری شناختی شامل ظرفیت جابه‌جایی کارآمد بین فعالیت‌های مختلف یا وظایف ذهنی است. برای نمونه، هنگام حل یک مسئله، ممکن است لازم باشد بین در نظر گرفتن مفاهیم انتزاعی و کاربردهای عملی جابه‌جایی انجام شود. تغییر وظیفه به‌شدت به قشر مقابل مغز وابسته است که از رفتارهای هدفمند و کنترل توجه پشتیبانی می‌کند.

انعطاف‌پذیری شناختی به افراد اجازه می‌دهد تا رفتار خود را بر اساس زمینه موقعیتی یا تغییرات غیرمنتظره تغییر دهند. برای نمونه، در تعاملات اجتماعی، ممکن است لازم باشد سبک ارتباطی را بسته به اینکه آیا با یک همسال، یک مافوق یا یک کودک صحبت می‌کنند، تنظیم کنند (رستلی و همکاران^۶، ۲۰۲۲). انعطاف‌پذیری شناختی مدیران نشان‌دهنده ظرفیت آنها برای بازنگری در الگوهای فکری، جابه‌جایی میان دیدگاه‌ها، سازگاری با شرایط جدید و تولید راه‌حل‌های متنوع در مواجهه با مسائل پیچیده سازمانی است. در محیط‌های پویای امروزی، مدیرانی موفق‌ترند که بتوانند از تفکر خطی و قالب‌های ذهنی ثابت فاصله بگیرند و به جای واکنش‌های تکراری، تفکر منعطف، چندبُعدی و مبتنی بر تحلیل موقعیت را به کار گیرند. این انعطاف شناختی به آنها کمک می‌کند نشانه‌های تغییر را سریع‌تر شناسایی کنند، اطلاعات متناقض را بهتر تلفیق کنند و در تصمیم‌گیری کمتر دچار سوگیری‌های ذهنی شوند (ارون و

۱. جابه‌جایی وظیفه یا تغییر مجموعه، یک عملکرد اجرایی است که شامل توانایی تغییر ناخودآگاه توجه بین یک کار به کار دیگر است. در مقابل، جابه‌جایی شناختی یک عملکرد اجرایی بسیار مشابه است، اما شامل تغییر آگاهانه (نه ناخودآگاه) توجه است.

2. Tanhan
3. Ionescu
4. Atrup
5. Preiss
6. Rastelli

سور^۱، ۲۰۲۵). کاربست انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند به شکل‌گیری ایده‌ها و جایگزین‌های نوآورانه منجر شود که کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. مدیرانی که از نظر شناختی انعطاف‌پذیر هستند، می‌توانند سبک ارتباطی خود را بر اساس مخاطبان تنظیم کنند و درک و همکاری بهتر را تسهیل کنند. آنها بیشتر درگیر گوش دادن فعال هستند که به جمع‌آوری نظرات مختلف و ایجاد یک محیط مشارکتی کمک می‌کند. مدیرانی که انعطاف‌پذیری شناختی دارند، تمایل بیشتری به تأمل در تصمیمات گذشته دارند و از موفقیت‌ها و شکست‌ها درس می‌گیرند و فرایندهای تصمیم‌گیری آینده را بهبود می‌بخشند. آنها پذیرای بازخورد هستند که به آنها امکان می‌دهد راهبردها و رویکردهای خود را به‌طور مداوم اصلاح کنند (کیس و همکاران^۲، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری شناختی به مدیران کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف و یافتن زمینه‌های مشترک، تعارضات را هدایت کنند. درک احساسات و انگیزه‌های دیگران به حل مؤثر اختلافات کمک می‌کند. مدیری که از نظر شناختی، انعطاف‌پذیر است، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن اعضای گروه احساس راحتی کنند تا ایده‌های متنوع را به اشتراک بگذارند که به بحث‌های غنی‌تر و تصمیم‌گیری بهتر منجر می‌شود. آنها می‌توانند سبک رهبری خود را بر اساس نیازهای گروهی تطبیق دهند و جو مشارکتی مؤثرتری را ترویج دهند. مدیران می‌توانند چندین سناریو آینده را متصور شوند و راهبردهای قابل انطباق را تهیه کرده و اطمینان حاصل کنند که سازمان برای شرایط مختلف آماده است. آنها می‌توانند خطرات را از زوایای مختلف ارزیابی کنند که به تصمیم‌گیری متعادل‌تر و متفکرانه‌تر منجر می‌شود (تابش و ورا^۳، ۲۰۲۰ و ستمبر و همکاران^۴، ۲۰۲۱).

تحقیق در مورد انعطاف‌پذیری شناختی در مدیران برای توسعه شیوه‌های رهبری مؤثر، افزایش عملکرد سازمانی و پرورش فرهنگ کاری انعطاف‌پذیر و نوآورانه حیاتی است. بینش‌های به‌دست‌آمده می‌تواند به کاربردهای عملی منجر شود که برای سازمان‌ها می‌تواند سودمند باشد. درک اینکه چگونه انعطاف‌پذیری شناختی بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهایی را توسعه دهند که توانایی مدیران را برای انطباق با شرایط متغیر افزایش دهد. بینش انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری

1. Örün, Ö., & Sever
2. Kiss
3. Tabesh & Vera
4. Settembre-Blundo



منجر شود و به مدیران کمک می‌کند دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های متعددی را در نظر بگیرند. از سوی دیگر پژوهش کنونی بر پایه روش تحقیق کیفی اکتشافی انجام می‌شود که می‌تواند ابعاد مختلف موضوع را آشکار کند.

روش تحقیق

روش پژوهش کنونی برمبنای روش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در الگوواره پراگماتیسم (عملگرا) می‌باشد. در این پژوهش ابتدا با بهره‌گیری از روش کیفی و با بررسی مصاحبه‌ها و شناسه‌گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل تم، الگوی استخراجی پژوهش مشخص و سپس در گام دوم از الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. از نظر راهبردهای پژوهش، مرحله اول یک پژوهش کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون، به تحلیل اطلاعات پرداخته شده و از نظر اهداف پژوهش نیز توصیفی-اکتشافی به‌شمار می‌آید. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶ و عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان سازمانی و دانشگاهی مدیریت رفتار سازمانی و روان‌شناسی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری انجام شده است، به‌نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفر هجدهم، دیگر عامل جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیستم به پایان رسید. شیوه‌نامه مصاحبه مطابق با جدول ۱ است. مصاحبه‌ها به صورت چهره به چهره و با پرسش‌های باز انجام شد و سپس با استفاده از فرایند شناسه‌گذاری پیشایندها و پسایندها در قالب ۲۴ مؤلفه شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت شناسه‌گذاری و استخراج مفاهیم، شنسه‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، دوباره در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید شناسه‌های استخراج‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف، رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده است. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران ارشد سازمان‌های خدماتی در کلان شهر تهران می‌باشد.

جدول ۱. شیوه‌نامه مصاحبه

بسمه تعالی

با سلام و احترام؛ کاربرگه پیشرو پیرامون پژوهش علمی با عنوان «طراحی مدل انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در راستای ارتقا اثر بخشی تصمیمات» می‌باشد. گفتنی است که پاسخ‌های جناب‌عالی محرمانه بوده و صرفاً در کشف مفاهیم، مقوله‌ها و روابط بین آنها مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

شماره مصاحبه: _____ تاریخ مصاحبه: _____

الف. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (دموگرافیک) مصاحبه‌شونده:

جنسیت ۱. مرد ۲. زن ☐

سابقه خدمت: _____

تحصیلات ۱. کارشناسی ۲. کارشناسی ارشد ۳. دکتری تخصصی ☐ شغل: _____

ب. پرسش‌های مصاحبه

۱. به نظر شما معنا و مفهوم انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در حوزه سازمان و مدیریت چیست؟

۲. چه عواملی بایستی در انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در نظر گرفته شود؟

۳. به نظر شما چه راهبردهایی برای انعطاف‌پذیری شناختی مدیران وجود دارد؟

۴. انعطاف‌پذیری شناختی مدیران به چه پیامدهایی در تصمیمات آنان و موفقیت سازمان منجر می‌شود؟

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
زن	دکتری	هیئت علمی	۲۱	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۰
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۵	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۱
مرد	دکتری	هیئت علمی	۶	مرد	دکتری	مدیر	۱۷
مرد	دکتری	مدیر	۱۶	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۱
مرد	دکتری	هیئت علمی	۲۰	مرد	کارشناسی	مدیر	۲۴
مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر	۱۹	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۲
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۰	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۳
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۴	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر	۲۳
مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۲	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۵
مرد	دکتری	مدیر	۱۷	-	-	-	-

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این شناسه‌ها، هر یک در مفهومی مشابه دسته‌بندی شدند و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شد. بر اساس



تحلیل‌های انجام‌شده به کمک روش تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها در مجموع ۳ مضمون فراگیر، ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳۷ مضمون پایه شناسایی و استخراج شد. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام‌مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی تمرکز داشته‌اند و به صورت چارچوبی جامع و نظام‌مند ارائه نشده‌اند. در جدول ۳، شناسه‌های نهایی استخراج‌شده ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین مرتبط با انعطاف‌پذیری شناختی مدیران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پیشایندها	ذهنیت رشد	• باور به توسعه توانایی‌ها • اشتباهات و بازخوردها به‌عنوان فرصت‌هایی برای رشد • شکست‌ها به‌عنوان فرصت‌هایی برای توسعه • یادگیری از شکست • اعتقاد به توانایی یادگیری و رشد از طریق چالش‌ها
	مهارت‌های شناختی	• تفکر انتقادی • تحلیل منطقی و عینی موقعیت‌ها • تطبیق راهبردهای تفکر با زمینه‌های جدید یا در حال تغییر • فراشناخت • تأمل در فرایندهای فکری برای بهبود مستمر
	پیچیدگی محیط‌های کسب و کار مدرن	• تغییرات سریع ناشی از پیشرفت‌های فناوری • جهانی شدن و تغییر ترجیحات
	شایستگی روان‌شناختی و عاطفی	• خودآگاهی • شناخت محرک‌های عاطفی و حالات روانی • تنظیم عاطفی • مدیریت استرس، اضطراب و ناامیدی • ذهن‌آگاهی • افزایش آگاهی از لحظه حال برای کاهش واکنش‌پذیری
	جهت‌گیری تجربه	• یادگیری قرار گرفتن در معرض چالش‌های متنوع • تفکر تطبیقی • اعتقاد به خودسازی • یادگیری از شکست • موانع به‌عنوان فرصت‌های یادگیری
	حمایت اجتماعی و سازمانی	• راهنمایی و مربیگری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		• توسعه شیوه‌های تأملی • محیط‌های امن روان‌شناختی • امکان ارتباط باز و خطرپذیری • سیاست‌های تعادل کار و زندگی • جلوگیری از فرسودگی شغلی • اضافه‌بار شناختی
	استرس و عدم قطعیت	• موقعیت‌های پُر استرسی • عملکردهای شناختی • ارزیابی گزینه‌ها • پیش‌بینی پیامدها و تطبیق راهبردها
	ابزارهای فناورانه و تحلیلی	• سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری • بار شناختی • بهبود دقت داده‌ها • تشخیص الگو • ابزارهای مدیریت زمان • سازماندهی ذهنی و برنامه‌ریزی
	خودکارآمدی	• اعتقاد قوی به توانایی‌ها • تأثیرگذاری بر نتایج
	هوش هیجانی	• تشخیص و تنظیم احساسات خود و دیگران • تسهیل ارتباط و همکاری
	سیستم‌های بازخورد	• بازتاب و تعدیل • اهمیت واکنش‌ها
	سلامت جسمی و روان‌شناختی	• خواب و تغذیه مناسب • تمرکز، حافظه و عملکرد اجرایی • انعطاف‌پذیری عصبی • استقامت ذهنی • مدیتیشن، تکنیک‌های تنفس و استراحت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
راهبردها	مدیریت بار شناختی	• جلوگیری از اضافه‌بار ذهنی • مدیریت وظایف و جریان اطلاعات • اولویت‌بندی وظایف با استفاده از ماتریس آیزنهاور یا اصل پارتنو (قانون ۲۰/۸۰) • ابزارهای دیجیتال برای مدیریت دانش



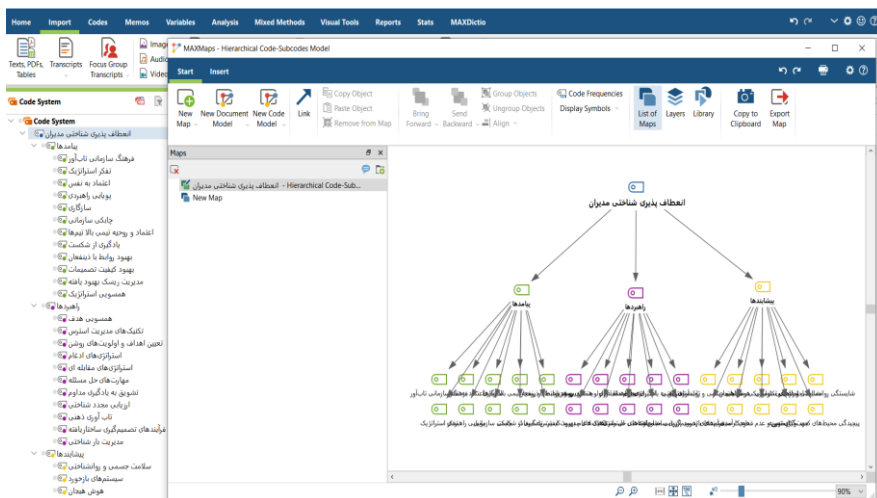
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		• محدود کردن چندوظیفگی و وقفه‌ها از طریق جلسات کاری متمرکز
	تصمیم‌گیری فرایندهای ساختاریافته	• تکیه بر روش‌های سیستماتیک به جای شهود صرف • استفاده از ماتریس‌های تصمیم‌گیری یا تحلیل SWOT • جهت‌یابی تصمیم‌گیری • تعیین مهلت‌های تصمیم‌گیری و معیارهای کفایت
	تاب‌آوری ذهنی	• توانایی تطبیق تفکر با موقعیت‌های در حال تغییر یا اطلاعات جدید • تشویق دیدگاه‌های چندگانه • برنامه‌ریزی سناریو را برای پیش‌بینی نتایج متنوع
	ارزیابی دوباره شناختی	• تغییر چارچوب افکار منفی برای کاهش تأثیر عاطفی • شکست‌ها را به عنوان چالش، نه تهدید • آموزش تکنیک‌های شناختی-رفتاری برای خنثی کردن فاجعه‌سازی
	تشویق به یادگیری مداوم	• فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای • شرکت در کارگاه‌ها یا شرکت در کنفرانس‌ها • فرهنگ یادگیری
	مهارت‌های حل مسئله	• آموزش در تکنیک‌های ساختاریافته حل مسئله • تحلیل ریشه‌ای یا تفکر طراحی
	راهبردهای مقابله‌ای	• استفاده از مکانیسم‌های مقابله‌ای مؤثر • تمرین‌های ذهن آگاهی
	راهبردهای ادغام	• ارتقای تصمیم‌گیری مؤثر با درگیر کردن تمامی بازیگران • آگاهی از سوگیری شناختی
	تعیین اهداف و اولویت‌های روشن	• هدایت فرایندهای تصمیم‌گیری • وضوح در اهداف • کاهش ابهام و افزایش تمرکز
	تکنیک‌های مدیریت استرس	• استفاده از بلوک‌بندی زمانی و تفویض اختیار برای کاهش اضافه بار • حفظ تعادل بین کار و زندگی و روال‌های بازایی • استفاده از فعالیت بدنی یا سرگرمی‌ها برای رفع فشار و بازایی انرژی شناختی
	همسویی هدف	• تثبیت تصمیمات در اهداف و ارزش‌های بلندمدت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		• مرور منظم مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها برای هدایت تصمیمات • استفاده از هدف شخصی و سازمانی به عنوان قطب‌نما در هنگام بحران یا ابهام • تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پسایندها	همسویی راهبردی	• تصمیمات منعکس‌کننده اهداف بلندمدت سازمانی • تمرکز بر اهداف گسترده‌تر • تصمیمات روزانه با مأموریت و چشم‌انداز راهبردی • هماهنگی و تناسب میان راهبرد کلی • ایجاد مزیت رقابتی
	مدیریت خطر بهبودیافته	• ارزیابی خطر متعادل‌تر و پیش‌بینی بهتر • چالش‌های آینده • طرز فکر آرام و انعطاف‌پذیر • کاهش سوگیری • پشتیبانی از راهبردهای پیشگیرانه به جای واکنشی
	بهبود کیفیت تصمیمات	• افزایش ثبات در تصمیم‌گیری‌ها • تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر • امکان تحلیل منطقی و ساختاریافته • تصمیمات، حتی در شرایط ناپایدار، پایدار و همسو با اهداف بلندمدت باقی می‌مانند • حفظ وضوح ذهنی و هدف • اجتناب از نوسانات نامنظم در قضاوت • انتخاب‌های دقیق‌تر، آگاهانه‌تر و منطقی‌تر
	بهبود روابط با ذینفعان	• برقراری ارتباط واضح و همدلانه • اقتناع ذینفعان • همکاری و حمایت بهتر از تصمیمات
	یادگیری از شکست	• شکست‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری • نوآوری و بهبود مستمر
	اعتماد و روحیه تیمی بالا تیم‌ها	• اعتماد در شرایط عدم قطعیت



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	چابکی سازمانی	• تنظیم هیجان و آرامش • پاسخ به تغییر • رهبری تاب‌آور • تعادل سرعت با دقت
	سازگاری	• توانایی تنظیم تفکر و رویکرد در پاسخ به اطلاعات جدید • انطباق با شرایط متغیر و فشارها
	پویایی راهبردی	• محیط گروهی حمایتی • رونق ارتباطات و همکاری • تصمیم‌گیری جامع‌تر
	اعتماد به نفس	• اجرای روان‌تر تصمیمات • اعتماد به نفس بالا در توانایی‌های تصمیم‌گیری
	تفکر راهبردی	• پیامدهای بلندمدت • تفکر فراتر از چالش‌های حاضر • آینده‌نگری • تصمیمات پایدار
	فرهنگ سازمانی تاب‌آور	• الهام‌بخش رفتارهای مشابه • مقاومت در برابر بحران‌ها



نگاره ۱. خروجی نرم افزار Maxqda



کنترل شناسه‌های استخراجی

به منظور کنترل شناسه‌های استخراجی، زمانی که دو رتبه‌دهنده پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را دارند، از شاخص کاپا استفاده می‌شود (نظری و دستار، ۱۳۹۷). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر و ۱ نوسان دارد و هرچه مقدار سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بین رتبه‌دهندگان است (دهقانی، یعقوبی، موغلی و وظیفه، ۱۳۹۴). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار اسپاس در سطح معناداری ۰/۰۰۰، عدد ۰/۷۳۹ محاسبه شد که در جدول ۴، نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، فرض استقلال شناسه‌های استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج شناسه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۴. مقادیر اندازه توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۷۳۹ ۱۳۷	۰/۰۶۵	۰/۰۰۰
کاپای مقدار توافق تعداد موارد معتبر		

تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به وسیله آن محتوای اطلاعات با استفاده از به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی‌شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه‌شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. در این روش ابتدا پیام‌ها بر حسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شوند. سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}]$$

$$(j = 1, 2, \dots, n) \quad , \quad K = \frac{1}{\ln m}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$



برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن شناسه های آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده در جدول ۵، رتبه‌بندی انجام شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت پیشایندها، راهبردها و پسایندها

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان Ej	شناسه
۱۶	۳	۰/۰۱۱۵	۰/۰۰۴	ذهنیت رشد
۸	۶	۰/۰۱۰۰	۰/۰۰۳	مهارت‌های شناختی
۳۷	۵	۰/۰۱۱۹	۰/۰۰۳	پچیدگی محیط‌های کسب و کار مدرن
۱۲	۱	۰/۰۲۰۵	۰/۰۰۲	شایستگی روان‌شناختی و عاطفی
۲۴	۹	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۷	جهت‌گیری تجربه
۸	۳	۰/۰۱۷۳	۰/۰۰۸	حمایت اجتماعی و سازمانی
۲۱	۵	۰/۰۱۰۶	۰/۰۱۲	استرس و عدم قطعیت
۱	۱	۰/۰۱۳۸	۰/۰۰۲	ابزارهای فناورانه و تحلیلی
۹	۲	۰/۰۲۰۹	۰/۰۰۵	خودکارآمدی
۳	۱	۰/۰۲۱۰	۰/۰۰۴	هوش هیجانی
۴	۴	۰/۰۱۸۲	۰/۰۰۸	سیستم‌های بازخورد
۱۴	۱۱	۰/۰۱۲۹	۰/۰۰۳	سلامت جسمی و روان‌شناختی
۱۳	۲	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۲	مدیریت بار شناختی
۵	۲	۰/۰۲۰۹	۰/۰۰۴	فرایندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته
۴	۹	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۲	تألب‌آوری ذهنی
۱۹	۴	۰/۰۱۲۷	۰/۰۰۲	ارزیابی دوباره شناختی
۳	۶	۰/۰۱۰۸	۰/۰۰۲	تشویق به یادگیری مداوم
۴	۳	۰/۰۱۹۶	۰/۰۰۶	مهارت‌های حل مسئله
۹	۶	۰/۰۱۰۳	۰/۰۰۳	راهبردهای مقابله‌ای
۱۸	۳	۰/۰۱۸۸	۰/۰۰۴	راهبردهای ادغام
۲۸	۱	۰/۰۱۲۵	۰/۰۰۳	تعیین اهداف و اولویت‌های روشن
۳	۴	۰/۰۲۰۸	۰/۰۰۲	تکنیک‌های مدیریت استرس
۱۷	۴	۰/۰۱۰۶	۰/۰۰۵	همسویی هدف
۱۱	۳	۰/۰۲۱۶	۰/۰۰۵	همسویی راهبردی
۲	۱	۰/۰۱۴۱	۰/۰۰۴	مدیریت خطر بهبودیافته
۳	۲	۰/۰۲۰۴	۰/۰۰۵	بهبود کیفیت تصمیمات

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان Ej	شناسه
۱۰	۲	۰/۰۲۰۷	۰/۰۰۳	بهبود روابط با ذی‌نفعان
۸	۴	۰/۰۱۷۵	۰/۰۰۸	یادگیری از شکست
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۴	اعتماد و روحیه گروهی بالای تیم‌ها
۶	۵	۰/۰۱۱۵	۰/۰۰۵	چابکی سازمانی
۱۲	۷	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۹	سازگاری
۳	۶	۰/۰۱۰۶	۰/۰۰۲	پویایی راهبردی
۱۰	۴	۰/۰۱۱۴	۰/۰۰۴	اعتماد به نفس
۱۳	۳	۰/۰۱۹۲	۰/۰۰۴	تفکر راهبردی
۱۲	۳	۰/۰۲۰۶	۰/۰۰۵	فرهنگ سازمانی تاب‌آور

بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده در جدول ۵، مشخص شد از بین پیشایندها، شایستگی روان‌شناختی و عاطفی، خودکارآمدی و هوش هیجانی، بالاترین رتبه را به دست آوردند. همچنین از راهبردهای بیان‌شده، مدیریت بار شناختی، فرایندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته و تاب‌آوری ذهنی، بالاترین رتبه را به دست آوردند و در بخش پسایندها، همسویی راهبردی، بهبود کیفیت تصمیمات، بهبود روابط با ذی‌نفعان و فرهنگ سازمانی تاب‌آور، بالاترین رتبه را به دست آوردند. بدین معنا که در انعطاف‌پذیری شناختی مدیران، به این موضوعات توجه بیشتری از جانب خبرگان شده و در پژوهش‌ها، بسیار مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از این‌رو، می‌توان گفت که توجه به این شاخص‌ها در انعطاف‌پذیری شناختی مدیران بسیار حائز اهمیت است.

بر اساس شناسه‌های استخراج‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین انعطاف‌پذیری شناختی مدیران شامل پیشایندها، راهبردها و پسایندها می‌باشند.

برازش الگوی پژوهش

در این مطالعه برای سنجش برازش کلی الگو با استفاده از شاخص اشتراکی و ضریب تعیین، شاخص نیکویی برازش (GOF_1) از طریق فرمول ۱ محاسبه شده است. مقدار GOF برابر با ۰/۷۱ بود که نشان از برازش بالا دارد. نتیجه به‌دست‌آمده در جدول ۶ نمایان است.

فرمول (۱)



$$GOF = \sqrt{Communnality} \times \overline{R^2} = .71$$

جدول ۶. شاخص نیکویی برازش

متغیر	ضریب تعیین	شاخص اشتراکی	نیکویی برازش
پیشایندها	.۴۸۹	.۷۵۹	.۷۱
راهبردها	.۴۰۹	.۸۰۱	
پسایندها	.۶۵۶	.۷۹۶	

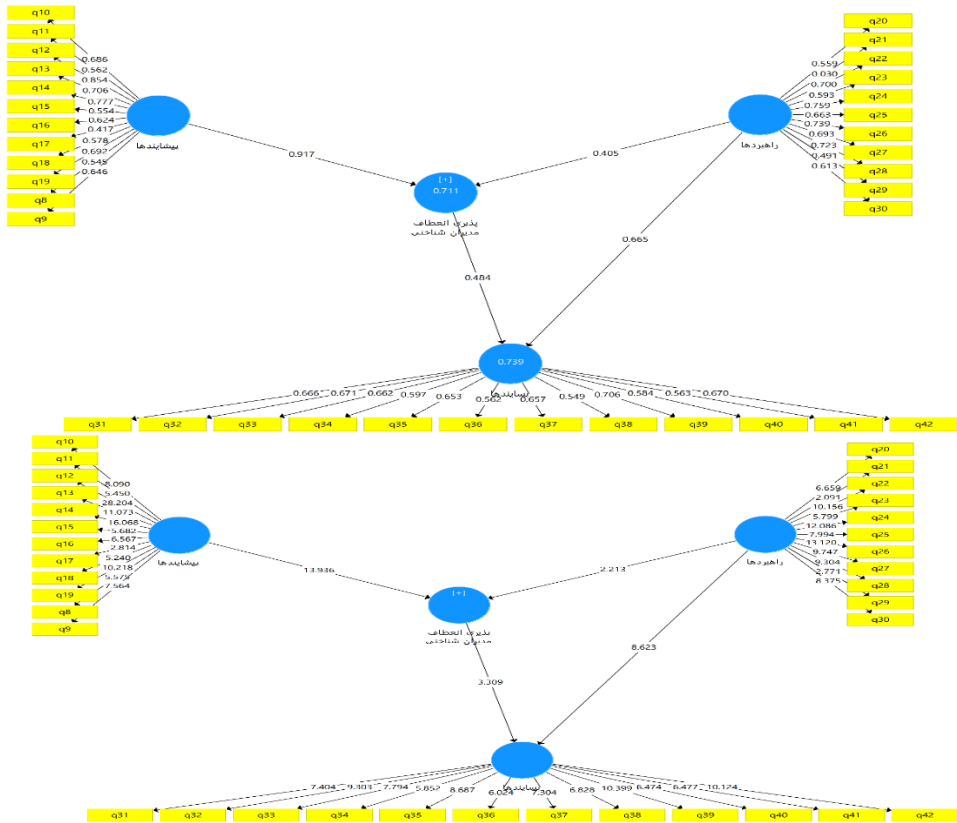
روش فورنل و لارکر

روش فورنل- لارکر، روشی قدرتمند برای ارزیابی روایی و اگر در الگوسازی‌های ساختاری است. این تکنیک به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا اعتبار متمایز سازه‌ها را در یک الگو ارزیابی کنند. روایی و اگر به توانایی یک سازه در متمایز بودن از سایر سازه‌ها اشاره دارد. معیار فورنل- لارکر، یک شاخص ساده اما کارآمد است که با مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) یک سازه با همبستگی آن با سایر سازه‌ها، اعتبار و اگر را تعیین می‌کند. اگر جذر AVE بیشتر از همبستگی بین سازه‌ها باشد، این معیار برآورده شده و روایی و اگر تأیید می‌شود. این روش، با ارائه یک معیار مشخص، به پژوهشگران کمک می‌کند تا به درک بهتری از تمایز و اعتبار سازه‌ها در الگوهای پیچیده دست یابند. همان‌گونه که از جدول برگرفته از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مشخص است، روایی و اگر الگو در حد مناسبی است.

جدول ۷. معیار فورنل-لارکر

معیار فورنل-لارکر	انعطاف‌پذیری شناختی مدیران	راهبردها	پسایندها	پیشایندها
انعطاف‌پذیری شناختی مدیران	.۵۹۸			
راهبردها	.۵۷۱	.۶۲۸		
پسایندها	.۶۶۴	.۸۲۷	.۶۳۰	
پیشایندها	.۸۴۰	.۷۳۷	.۷۶۳	.۶۳۸

مدل ضرایب مسیر و آماره تی پژوهش به شرح نگاره ۳ ارائه شده است.



نگاره ۲. الگوی آماره تی

همان گونه که در نگاره ۳ مشاهده می‌شود، با استناد به مقدار آماره تی در سطح اطمینان ۹۵ درصد که به‌منظور تأیید الگو می‌بایست در بیشتر از ۱/۹۶ حاصل شود، می‌توان گفت که الگوی این مطالعه مورد تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای کسب‌وکار امروزی، با وجود رقابت شدید و تغییرات مداوم در محیط‌های کاری، مدیران با چالش‌های پیچیده‌ای روبه‌رو هستند. آنها باید تصمیمات راهبردی بگیرند که نه تنها بر عملکرد فعلی سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه آینده آن را نیز شکل می‌دهد. در این میان، مفهوم انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک مهارت کلیدی در موفقیت مدیریتی و سازمانی مطرح شده است. انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی فرد در تطبیق دادن تفکر خود با شرایط متغیر و درک مفاهیم مختلف به‌طور همزمان است. این



مهارت در زمینه‌های گوناگونی مانند یادگیری، زبان، مهارت‌های تحلیلی، ارتباطات و رهبری، نقش مهمی ایفا می‌کند. افرادی که از انعطاف‌پذیری شناختی بالایی برخوردارند، می‌توانند به راحتی بین ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف جابه‌جا شوند و این امر به آنها اجازه می‌دهد تا در موقعیت‌های مختلف، راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثر ارائه دهند. در حوزه اجتماعی و سازمانی، انعطاف‌پذیری شناختی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارتباط تنگاتنگی دارد. افرادی که انعطاف‌پذیری شناختی بیشتری دارند، تمایل بیشتری به برقراری ارتباطات مؤثر، اعتماد به نفس در تعاملات و پذیرش مسئولیت‌های مختلف نشان می‌دهند. در نتیجه، این افراد در موقعیت‌های کاری، به ویژه در مواجهه با تغییرات و چالش‌ها، عملکرد بهتری دارند. آنها می‌توانند با انعطاف‌پذیری بیشتری با شرایط جدید سازگار شوند و این امر به بهبود عملکرد گروهی و سازمانی کمک می‌کند. بنابراین، در محیط‌های کاری پویا و رقابتی، انعطاف‌پذیری شناختی به عنوان یک مزیت رقابتی برای مدیران و کارکنان به شمار می‌رود. این مهارت، توانایی افراد را در مواجهه با تغییرات، حل مشکلات پیچیده و ایجاد نوآوری تقویت می‌کند و در نهایت به موفقیت و پیشرفت سازمان در دنیای کسب و کار پرتلاطم امروزی کمک می‌کند. افراد اغلب به راه‌حل‌های آشنا و شناخته شده خود پایبند هستند، حتی اگر شرایط جدید، راه‌حل‌های ساده‌تر و کارآمدتری را ارائه دهد. این پدیده، نشان‌دهنده تمایل ذاتی انسان به حفظ رویکردهای پیشین است، حتی اگر این رویکردها در همه شرایط بهینه نباشند. افرادی که از نظر شناختی انعطاف‌پذیرتر هستند، توانایی قابل توجهی در تجدیدنظر و بازنگری راه‌حل‌های پیشین خود دارند. این افراد، با استفاده از استدلال استقرایی، خود را به یک الگوی تفکر یا راه‌حل خاص محدود نمی‌کنند. این انعطاف‌پذیری شناختی، به خلاقیت بیشتر در تولید راه‌حل‌های نوین منجر می‌شود، زیرا آنها به جای تکرار راه‌حل‌های پیشین، به جست‌وجوی گزینه‌های مختلف می‌پردازند. این ویژگی، مهارتی ارزشمند در مواجهه با چالش‌های متغیر و پیچیده است. انعطاف‌پذیری شناختی، مفهومی پیچیده و چندوجهی است که در روان‌شناسی مورد بحث قرار می‌گیرد. این مفهوم، توانایی فرد در تطبیق با شرایط متغیر و ایجاد طبقه‌بندی‌های انعطاف‌پذیر از محرک‌های محیطی را توصیف می‌کند. تعاریف مختلفی از انعطاف‌پذیری شناختی وجود دارد، از جمله توانایی فرد در سازگاری با درخواست‌های محیطی و ایجاد طبقه‌بندی‌های متنوع از محرک‌ها بر اساس

شرایط. در این مفهوم، فرد انعطاف‌پذیر شناختی، مهارت جست‌وجوی راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات را دارد و می‌تواند خود را با موقعیت‌های مختلف هماهنگ کند. آهسا بر این باور است که اساس این انعطاف‌پذیری، در توانایی فرد برای یافتن راه‌حل‌های متنوع و سازگاری با شرایط جدید نهفته است. افزون بر این، چنین فردی باید از گزینه‌های جایگزین و راه‌های مختلف برای مواجهه با چالش‌ها آگاه باشد و آمادگی پذیرش شرایط جدید را داشته باشد. درنهایت، انعطاف‌پذیری شناختی به فرد این باور را می‌دهد که می‌تواند در هر موقعیتی، خود را با شرایط وفق دهد و راه‌حل‌های مناسب را بیابد. از این رو پژوهش کنونی با هدف طراحی الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران انجام شد. براساس مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، ۳ مضمون فراگیر و ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳۷ مضمون پایه برای الگوی انعطاف‌پذیری شناختی مدیران در قالب پیشایندها، راهبردها و پسایندها استخراج شدند. بر این اساس مدیران بایستی شناخت و آگاهی دقیقی از پیشایندهای انعطاف‌پذیری شناختی مدیران از قبیل ذهنیت رشد، مهارت‌های شناختی، پیچیدگی محیط‌های کسب‌وکار مدرن، شایستگی روان‌شناختی و عاطفی، جهت‌گیری تجربه، حمایت اجتماعی و سازمانی، استرس و عدم قطعیت، ابزارهای فناورانه و تحلیلی، خودکارآمدی، هوش هیجانی، سیستم‌های بازخورد و سلامت جسمی و روان‌شناختی به‌دست آورند. درنهایت با راهبردهایی نظیر مدیریت بار شناختی، فرایندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته، تاب‌آوری ذهنی، ارزیابی دوباره شناختی، تشویق به یادگیری مداوم، مهارت‌های حل مسئله، راهبردهای مقابله‌ای، راهبردهای ادغام، تعیین اهداف و اولویت‌های روشن، تکنیک‌های مدیریت استرس و همسویی هدف توجه شود تا به پیامدهایی شامل همسویی راهبردی، مدیریت خطر بهبودیافته، بهبود کیفیت تصمیمات، بهبود روابط با ذی‌نفعان، یادگیری از شکست، اعتماد و روحیه گروهی بالای تیم‌ها، چابکی سازمانی، سازگاری، پویایی راهبردی، اعتماد به نفس، تفکر راهبردی و فرهنگ سازمانی تاب‌آور دست یابند. براساس نتایج آنتروپی شانون از بین پیشایندها، شایستگی روان‌شناختی و عاطفی، خودکارآمدی و هوش هیجانی، بالاترین رتبه را به‌دست آوردند. همچنین از راهبردهای بیان‌شده، مدیریت بار شناختی، فرایندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته و تاب‌آوری ذهنی، بالاترین رتبه را به‌دست آوردند و در بخش پسایندها، همسویی راهبردی، بهبود کیفیت تصمیمات،



بهبود روابط با ذی‌نفعان و فرهنگ سازمانی تاب‌آور، بالاترین رتبه را به‌دست آوردند. بدین معنا که در انعطاف‌پذیری شناختی مدیران به این موضوعات، توجه بیشتری از جانب خبرگان شده و در پژوهش‌ها، بسیار بررسی شده‌اند. از این رو، می‌توان گفت که توجه به این شاخص‌ها در انعطاف‌پذیری شناختی مدیران بسیار حائز اهمیت است. فقدان الگویی جامع در جامعه مورد مطالعه به همراه نادیده‌گرفتن پیشایندها، راهبردها و پسایندها، شکاف مطالعاتی پژوهش کنونی بود که نویسندگان را به ارائه الگوی بومی برای انعطاف‌پذیری شناختی مدیران ترغیب کرد. در پژوهش کنونی از طریق مصاحبه با خبرگان، با نگاهی موشکافانه‌تر و دقیق‌تر، ابعاد جدیدی از پدیده مورد مطالعه معرفی شدند و در نهایت الگوی بومی طراحی شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود آستانه‌های تصمیم‌گیری تعیین شود. از قبل مشخص شود که چه زمانی یک تصمیم سریع قابل قبول است. در مقابل چه زمانی به تحلیل کامل نیاز است. خستگی ناشی از تصمیم‌گیری محدود شود. انتخاب‌های روتین ساده شوند. از حلقه OODA (مشاهده - جهت‌دهی - تصمیم‌گیری - عمل) و چارچوب چرخه سریع برای تصمیمات پویا استفاده شود.
- در راستای کاهش بار شناختی با به‌کارگیری فناوری‌های نوین، می‌توان فرایندهای کاری را به شیوه‌ای هوشمندانه ساده‌تر کرد. این امر نیازمند استفاده از ابزارهایی است که بار شناختی را کاهش داده و کارایی را بهبود می‌بخشند. برای نمونه، مدیران می‌توانند از برنامه‌های نرم‌افزاری یا سکوه‌های برخط بهره ببرند تا ارتباطات درون گروهی را تقویت کرده و بازخوردهای مؤثرتری دریافت کنند. این رویکرد نه تنها به ساده‌سازی امور روزمره کمک می‌کند، بلکه با ایجاد محیطی پویا و تعاملی، بهره‌وری گروهی را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین، ادغام فناوری در فرایندها، نه تنها باعث صرفه‌جویی در زمان و منابع می‌شود، بلکه با تسهیل ارتباطات، به بهبود مدیریت و رهبری نیز می‌انجامد.
- ایجاد شبکه‌های حمایتی در محیط کار، ایده‌ای ارزشمند است که می‌تواند به بهبود سلامت روانی و رفاه کارکنان کمک کند. مدیران می‌توانند با طراحی روابط حرفه‌ای قوی، نه تنها در درون سازمان، بلکه در خارج از آن، شبکه‌ای از حمایت و ارتباط را برقرار کنند. این امر شامل برگزاری جلسات منظم و اختصاصی با هر یک از اعضای تیم

است تا فرصتی برای گفتگوی صمیمانه در مورد مسائل کاری و همچنین موضوعات مرتبط با رفاه و سلامتی افراد فراهم شود. در این جلسات، مدیران می‌توانند به دغدغه‌های کارکنان گوش فرا دهند، راهکارهایی برای بهبود شرایط کاری ارائه دهند، و از این طریق، ارتباطی دوستانه و حمایت‌گر را در محیط کار ایجاد نمایند. این رویکرد نه تنها به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد تیم و ایجاد محیطی پویا و مثبت در سازمان منجر شود.

- برای بهبود تمرکز و کاهش استرس در محیط کار، می‌توان از تکنیک‌های مختلف ذهن‌آگاهی بهره برد. یکی از روش‌های مؤثر، ادغام مدیتیشن و تمرینات تنفس عمیق در برنامه روزانه است. این تمرینات به افراد کمک می‌کند تا ذهن خود را آرام کرده و بر روی وظایف فعلی متمرکز شوند. همچنین، ورزش یوگا به‌عنوان یک فعالیت آرامش‌بخش، می‌تواند در کاهش استرس و افزایش انعطاف‌پذیری ذهنی و جسمی کارکنان مؤثر باشد. افزون‌بر این، برای حفظ سلامت و انرژی در طول روز، پیشنهاد می‌شود استراحت‌های منظم در ساعات کاری در نظر گرفته شود. این استراحت‌ها می‌توانند شامل زمان‌های کوتاه مدیتیشن، قدم زدن یا صرف یک نوشیدنی آرامش‌بخش باشند تا از فرسودگی شغلی جلوگیری کرده و کارایی افراد را در طول روز حفظ کنند. با توجه به اهمیت سلامت روان و جسم در محیط کار، این تکنیک‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و خلق‌وخوی کارکنان کمک شایانی کنند.

- برای ارزیابی منظم و بهبود تاب‌آوری فردی، استفاده از ابزارهایی مانند مقیاس تاب‌آوری مختصر (BRS) می‌تواند مفید باشد. این مقیاس به افراد کمک می‌کند تا سطح تاب‌آوری خود را ارزیابی کنند و بر اساس آن، راهبردهایی برای بهبود آن اتخاذ کنند. افزون‌بر این، نظارت بر سطح انرژی و تمرکز نیز اهمیت دارد. افراد می‌توانند با پیگیری این عوامل، آگاهی خود را نسبت به وضعیت فعلی‌شان افزایش دهند و در صورت نیاز، اقدامات لازم را برای بهبود آن انجام دهند. همچنین، هماهنگی با منابع انسانی یا مربیان تاب‌آوری در راستای پیشرفت و دستیابی به اهداف شغلی، می‌تواند به افراد کمک کند تا مسیر خود را با دقت بیشتری دنبال کنند و از منابع و راهنمایی‌های تخصصی بهره‌مند شوند. این رویکرد جامع، به افراد اجازه می‌دهد تا به‌طور مؤثرتری بر



روی نقاط قوت و ضعف خود کار کنند و در نتیجه، تاب‌آوری و عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند.

• مدیران بایستی تغییر را بپذیرند. فرهنگی ترویج شود که پذیرای تغییر و نوآوری باشد. گروه‌ها تشویق شوند تا در مواقع چالش‌برانگیز، از طوفان فکری استفاده کنند. تمرین‌هایی انجام شود که چالش‌های بالقوه را شبیه‌سازی می‌کنند و به مدیران کمک می‌کنند تا انتقادی فکر کنند و راهبردهای سازگار را توسعه دهند.

سیاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران‌قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

داداشی، سیامک، احمدی، عزت‌اله، و بافنده قراملکی، حسن (۱۳۹۷). نقش انعطاف‌پذیری شناختی، حافظه کاری دیداری فضایی و تکانشگری در پیش‌بینی نقص نظریه ذهن در افراد با رگه‌های اختلال شخصیت مرزی. مطالعات روان‌شناختی، ۱۴(۳): ۲۴-۷.

10.22051/psy.2018.19654.1613

رضایی‌منش، بهروز، رحیمیان، محمد، و سدیری جوادی، عاطفه (۱۴۰۰). نقش ذهن‌آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۱)، ۱۵۳-۱۲۷.

زنگانه، جواد، اشرفی، مجید، عباسی، ابراهیم، و نادریان، آرش (۱۴۰۱). تأثیر ویژگی‌های رفتاری مدیران بر انعطاف‌پذیری مالی شرکت: با نقش تعدیلی ارتباط سیاسی و کارایی مدیرعامل.

راهبرد مدیریت مالی، ۱۰(۴)، ۱۵۱-۱۷۶. 10.22051/jfm.2022.37398.2588

شریفی ریگی، علی، و بساک‌نژاد، سودابه (۱۳۹۷). نقش بلوغ عاطفی و خودتاب‌آوری و هوش معنوی در پیش‌بینی سازگاری با دانشگاه، با کنترل «انعطاف‌پذیری شناختی» در دانشجویان پرستاری و مامایی دانشگاه جندی‌شاپور اهواز. مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، ۱۲(۷)، ۷۸-۶۹.

عظیمی، محمدرضا، و کلامی یسار، معصومه (۱۴۰۳). بررسی رابطه انعطاف‌پذیری مدیران با اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری. چهارمین همایش بین‌المللی علوم سیاسی، مدیریت، اقتصاد و حسابداری، همدان، <https://civilica.com/doc/2285116>



- Atrup, A., Diawati, P., Syamsuri, S., Pramono, S. A., & Ausat, A. M. A. (2023). The Effect of Entrepreneurship Education and Creativity on Students' Entrepreneurial Intention: The Perspective of Effectuation and Cognitive Flexibility Theory. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(2), 555-569.
- Das, P., Byadwal, V., & Singh, T. (2017). Employee Engagement, Cognitive Flexibility and Pay Satisfaction as Potential Determinants of Employees' Turnover Intentions: An Overview. *Indian Journal of Human Relations*, 51(1), 147-157.
- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in psychology*, 7, 1-10.
- Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New ideas in psychology*, 30(2), 190-200.
- Kercood, S., Lineweaver, T. T., Frank, C. C., & Fromm, E. D. (2017). Cognitive Flexibility and Its Relationship to Academic Achievement and Career Choice of College Students with and without Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 30(4), 329-344.
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233.
- Laureiro-Martínez, D, Brusoni, S. (۲۰۱۸). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strat Mgmt J.*; 39: 1031– 1058. <https://doi.org/10.1002/smj.2774>
- Örün, Ö., & Sever, I. (2025). Cognitive Flexibility: An Educational Approach. *Resilience, Adaptability, and Cultural Awareness Within the Educational Landscape*, 179-208.
- Preiss, D. D. (2022). Metacognition, mind wandering, and cognitive flexibility: Understanding creativity. *Journal of Intelligence*, 10(3), 69.
- Rastelli, C., Greco, A., Kenett, Y. N., Finocchiaro, C., & De Pisapia, N. (2022). Simulated visual hallucinations in virtual reality enhance cognitive flexibility. *Scientific reports*, 12(1), 4027.
- Rivera, J. (2016). Cognitive Flexibility: Using Mental Simulation to Improve Script Adaptation. Doctoral Thesis, University of Central Florida. 1-156.



- Saccardo, S., & Serra-Garcia, M. (2023). Enabling or limiting cognitive flexibility? Evidence of demand for moral commitment. *American Economic Review*, 113(2), 396-429.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132.
- Singh, M. (2025). Antecedents of Cognitive Flexibility in Ambidextrous Leadership: A m-TISM Perspective. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(2), 403-420.
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a nordic city organization. *Organization Science*.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>.
- Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*, 58(10), 2235-2256.
- Tanhan, F., Özok, H. İ., Kaya, A., & Yıldırım, M. (2024). Mediating and moderating effects of cognitive flexibility in the relationship between social media addiction and phubbing. *Current Psychology*, 43(1), 192-203.
- Uhlig, L., Korunka, C., Prem, R., & Kubicek, B. (2023). A two-wave study on the effects of cognitive demands of flexible work on cognitive flexibility, work engagement and fatigue. *Applied psychology*, 72(2), 625-646.
- Zabelina, D. L., & Robinson, M. D. (2010). Creativity as flexible cognitive control. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 4(3), 136-143. doi:10.1037/a0017379.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

