

# طراحی مدل تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر عملکرد با توجه به نقش تعارض

احمدعلی خائف‌الهی<sup>۱</sup>، اکرم هادیزاده مقدم<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار دانشگاه تربیت مدرس، صندوق پستی ۱۳۹ - ۱۴۱۱۵

۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه تربیت مدرس

## چکیده

امروزه با پیچیده‌تر شدن محیط سازمانها، گسترش رقابت جهانی و نیز پیچیدگی تصمیم‌گیریها، سازمانها برای اینکه اثربخش باشند ناگزیرند شکل‌های جدید ساختاری را برای کاهش هزینه‌ها و به طور همزمان برای افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان و... درنظر گیرند. از این رو، شکل و ساختار سازمانی باید به سوی ساختارهای مبتنی بر گروه‌های کاری حرکت کند. ترکیب یک گروه، نقش مهمی را در عملکرد اثربخش یک سازمان ایفا می‌کند. توجه روزافزون راهبردهای جدید سازمانی به تنوع جمعیتی نیروی کاری از این امر ناشی می‌شود که موقوفیت در بسترهای متغیر امروزی در گروه‌های کاری و تبادل نظر جدی بین کارکنان با زمینه‌ها، تجربه‌ها، و مهارت‌های مختلف است که موجب افزایش تواناییهای شناختی آنان در زمینه شناسایی مشکلات، ارائه راهکارهای جدید و اتخاذ تصمیم‌گیریهای مناسب و مؤثر در جهت افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سازمان می‌شود. چالشی که هم اکنون ما با آن روبرو هستیم این است که چگونه تنوع جمعیتی نیروی کار را به گونه‌ای طراحی کنیم که هم به دیدگاه‌های منحصر به فرد افراد احترام بگذاریم و هم حس مشترکی از چشم‌انداز آتی سازمانی را ترویج دهیم.

کلید واژه‌ها: تنوع جمعیتی، تعارض وظیفه‌ای، تعارض احساسی، عملکرد شناختی وظیفه‌ای

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر بهره‌گیری مناسب از استعدادها و تواناییهای افراد سازمان، محور توجه سیاستگذاران و مدیران سازمانها قرار گرفته است. سؤالهایی از این قبیل که چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق، همیشه ذهن اندیشمندان و صاحب‌نظران را به خود مشغول کرده است در پاسخ به چنین سؤالهایی، بیشتر صاحب‌نظران معتقدند که آنچه باعث

\*نویسنده عهده دار مکاتبات



می شود، فقط تفاوت‌های جنسی، نژادی و قومی در نیروی کار به ذهن متبار می‌شود، در حالی که این اصطلاح به ترکیب گسترهای از موضوعات، اهداف و افرادی که به وسیله تفاوتها و شباهتها مشخص شده‌اند می‌پردازد.

در یک تعریف، تنوع جمعیتی نیروی کار این‌گونه مطرح شده است: "تنوع جمعیتی نیروی کار عبارت از شباهتها و تفاوتها در ویژگیهای نظری سن، جنسیت، قومیت، تواناییها و ناتواناییهای فیزیکی، نژاد و گرایش جنسی در میان کارکنان یک سازمان می‌باشد" [۱].

به طور خاص‌تر، تنوع نیروی کار به معنی تفاوت‌های جمعیتی بین اعضاً یک گروه کاری ویژه است [۲]. با توجه به تعاریف فوق، تعریف مورد نظر محقق در این تحقیق عبارت از تنوع جمعیتی است که اشاره به تفاوت‌های در ویژگیهای نظری سن، جنسیت، نژاد، تحصیلات، سابقه کاری و تجربه کاری در میان کارکنان یک سازمان دارد. از این‌رو، در یک چنین گروه کاری، مدیران مجبور به شناسایی و مدیریت شباهتها و تفاوت‌هایی می‌باشند که بین افراد و سازمانها وجود دارد.

### ۳- ضرورت بحث تنوع جمعیتی نیروی کار در سازمانها

بر اهمیت و ضرورت بحث تنوع نیروی کار در سازمانها، دلایل متعددی مترتب است که از جمله این دلایل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود [۳]:

- ۱- تغییر در ترکیب نیروی کار سازمانها از نظر سن، جنسیت، نژاد، تحصیلات و...
- ۲- تهیه و تنظیم قوانین مختلف در مورد نیروی کار و دادخواهی،
- ۳- فشار رقباً،

۴- افزایش رشد سریع تجارت بین‌المللی،

۵- ضرورت شناخت و تمایل نسبت به دیدگاه‌های متنوع نیروی کار در سازمانها.

شكل شماره ۱ گویای موارد فوق می‌باشد.

موفقیت یک سازمان می‌شود، نحوه بهره‌مندی از استعدادهای بالقوه منابع انسانی و ارج نهادن به اندیشه‌های آنان است. اگر سازمانها و شرکتها خواهان تحقق چنین نتایجی هستند باید بیاموزند که چگونه از دیدگاهها و ایده‌های متنوع گروه کاری خود در جهت افزایش عملکرد شناختی اعضا برای حل مشکلات و مسائل بهره گیرند، زیرا شرط لازم برای توسعه سرمایه سازمان، دانایی است که جوهر آن، قدرت بستری‌سازی برای تعامل و هم‌افزایی اندیشه‌ها است. بسیاری از محققین علوم رفتاری به اهمیت نقش تعارض در فعالیتهای گروهی اشاره کرده و معتقدند تا زمانی که سازمانها از گروههای کاری استفاده می‌کنند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و در عین حال، تعارض، آثار مثبت و منفی بر عملکرد افراد و سازمانها دارد. بنابراین، استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. در این مطالعه، تنوع جمعیتی نیروی کار، به عنوان عامل مؤثر بر انواع مختلف تعارض در گروههای کاری در نظر گرفته شده است؛ یعنی تنوع جمعیتی گروه کاری، به‌طور غیرمستقیم عملکرد شناختی وظیفه‌ای را از طریق دو نوع تعارض (وظیفه‌ای و احساسی) تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعارض وظیفه‌ای سودمند و سازنده است و اثربخشی گروه، کیفیت تصمیمات، تعهد و در نتیجه، عملکرد شناختی افراد در سازمان را افزایش می‌دهد. انواع تنوع جمعیتی مربوط به شغل، منجر به تعارض وظیفه‌ای می‌شود و در مقابل، تعارض احساسی به وسیله مجموعه‌های پیچیده‌ای از انواع تنوع شکل می‌گیرد که تنوع سنی و جنسیت نمونه‌هایی از آنهاست. در این مقاله، برآئیم تا با ارائه مدلی، تأثیر تنوع بر عملکرد شناختی وظیفه‌ای را مورد بررسی قرار دهیم.

به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع، تعریف آن ضروری است. موضوع تنوع، تعارض و عملکرد شناختی وظیفه‌ای نیز از این قاعده مستثنی نیست. از این‌رو در ادامه به تعاریف هر یک از موارد فوق پرداخته، با ارائه مدلی یکپارچه، به تشریح چگونگی ارتباط بین متغیرها خواهیم پرداخت.

### ۲- تنوع جمعیتی<sup>۱</sup>

بدون شک، تنوع جمعیتی از جمله اصطلاحات متبادل در رفتار سازمانی است، اما معنای واقعی این اصطلاح در سازمانهای امروزی چیست؟ به طور معمول وقتی صحبت از تنوع

1 - Demographic diversity



#### ۴ - صفات مشهود

این دسته از صفات، ممکن است چندان مرتبط به کار خاصی نباشد، بلکه صرفاً ادراکات و رفتارهای افراد را شکل می‌دهند و شامل صفاتی چون سن، جنسیت، نژاد و... می‌باشد بعضی از محققین بر این عقیده‌اند که غالباً ویژگی‌های جمعیتی مشهود برای فرآیندهای طبقه‌بندی اجتماعی استفاده می‌گردند [۵].

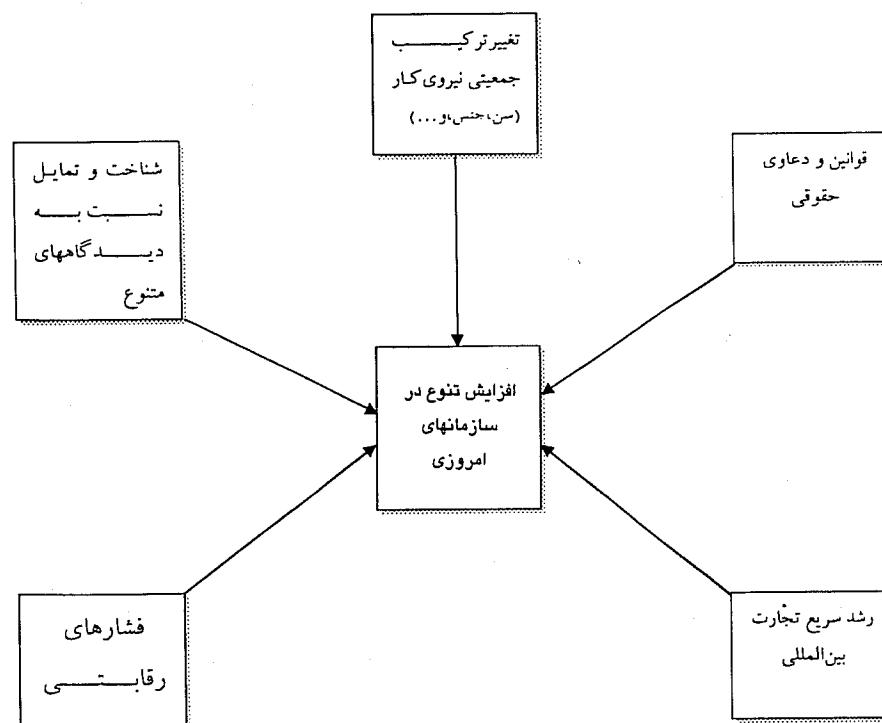
#### ۴ - ۱ - سن<sup>۱</sup>

یافته‌های تحقیقاتی در ارتباط با سن، به ویژه سن نیروی کار حاوی نکات بسیار مهمی است [۲] امروزه، ترکیب نیروی کار در سازمان‌ها از توزیع مختلفی برخوردار است. چنین توزیعی، نیازمندی‌های جدیدی را در سازمان می‌طلبد. برای مثال، کارگران جوان‌تر عمداً خواهان استقلال کاری بیشتر هستند؛ درحالی‌که کارکنان مسن‌تر خواهان مراقبت‌های بهداشتی بیشتر بوده و از تحرک و فرصت‌های کمتری برای پیشرفت در مسیر شغلی برخوردارند.

از طرف دیگر تغییر در ترکیب سنی نیروی کاری سازمان‌ها، منجر به تقویت آنها به منظور ایجاد مجموعه‌ای از تعديلات می‌شود. از جمله این تعديلات، می‌توان به مواردی چون یادگیری سازمانها نسبت به چگونگی برخورد (رفتار) با کارکنان در سینه مختلف اشاره کرد. بنابراین، لازم است مشاغل به گونه‌ای طراحی شوند تا با سن متفاوت کارکنان و تجربیات آنها متناسب باشد و در نتیجه عملکرد آنان افزایش یابد.

#### ۴ - ۲ - جنسیت<sup>۲</sup>

در کنار ترکیب سنی، ترکیب جنسیتی کارکنان نیز از جمله موضوعاتی است که بیشترین مباحث را پیرامون خود برانگیخته است. از حدود چهار دهه قبل، زنان به عنوان نیروی کار به محیط کار وارد شدند. تا سال ۱۹۷۵ تقریباً ۴۰ درصد از مجموع نیروی کار ایالات متحده امریکا را زنان تشکیل می‌دادند و این در حالی است که این نسبت در سال ۱۹۹۰ به ۴۷ درصد رسیده است و پیش‌بینی می‌شود که این درصد در اوایل قرن ۲۱ به نصف برسد [۳]. چنین توسعه‌ای در تنوع جمعیتی نیروی انسانی، سیاست‌ها و عملیات روزانه، یک سازمان را به طور برجسته‌ای تغییر خواهد داد.



شکل ۱ دلایل عدم افزایش تنوع جمعیتی در سازمان [۳]

#### ۴ - ویژگی‌های تنوع

چنانکه ذکر شد تنوع جمعیتی به میزان عدم تجانس<sup>۱</sup> موجود در صفات جمعیتی یک واحد اشاره می‌کند. عمده‌ترین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی عبارت است از: سن، جنسیت، نژاد، تحصیلات، تجربه کاری و سابقه کاری.

تحقیقات اخیر در مورد تنوع جمعیتی، این ویژگی‌ها را به دو دسته تقسیم کرده‌اند:

صفات مشهود<sup>۲</sup> و صفات نامشهود<sup>۳</sup> [۴].

1 - age

2 - sex

3 - Invisible Attributes



## ۴-۲- تجربه کاری

تجربه کاری اشاره به تجارب گذشته فرد در مشاغلی در درون نواحی وظیفه‌ای سازمانها دارد. مطالعات نشان می‌دهند که گرچه بسیاری از افراد انتظار دارند که تجربه منجر به افزایش عملکرد گردد، اما در واقع تنها یک رابطه ضعیف بین این دو متغیر وجود دارد، با وجود اینکه کارکنان با تجربه بالاتر به نرخ غیبت کمتر و به طور نسبی به چرخش شغلی پایین‌تر تراویل دارند<sup>[۲]</sup>. نتایج برخی مطالعات نیز به اهمیت تجربه کاری در انتخاب مدیران اشاره کرده و آن دا عامل تعیین‌کننده مهم، در جهت عملکرد سازمانی شناخته است.

٤-٢-٣- تحصيلات

برای سازمانهایی که هدفشان پیشرفت است، سطح تحصیلی کارکنان بسیار حائز اهمیت است. مطالعات نشان می‌دهد که سطح تحصیلات نیروی کار تا حد زیادی در حال افزایش است [۳]. سطح تحصیلات، منعکس‌کننده مهارت‌ها و توانایی‌های شناختی افراد است. سطوح بالای تحصیلات موجب بالا رفتن توانایی افراد جهت پردازش اطلاعات و تفاوت قائل شدن بین انواع مختلف محركهای است [۲]. افراد با تحصیلات بالا احتمالاً تحمل ابهام بیشتری را در مورد مسائل و توانایی مقابله با پیچیدگی‌های محیطی از خود نشان می‌دهند [۷]. علاوه بر این، سطوح بالای تحصیلات موجب پذیرش نوآوری در سازمان می‌گردید. امروزه سازمانها متناسب با پیشرفت فناوری، به منظور حفظ رقابت ملزم به روزآمد کردن سطح مهارت، و داشت، کارکنان خود می‌باشند.

٥ - تعارض٣

از تعارض تعاریف زیادی به عمل آمده و از جنبه‌های مختلف نسبت به آن پرداخته شده است. روانشناسان بیشتر به جنبه روانشناسی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. در این میان، پژوهشگران و نظریه‌پردازان علوم رفتاری و مدیریت، به اقتضای مباحث خود، هر دو بعد را و نای، مطالعات خود را پرداخته‌اند. مارچ و سامون<sup>۱</sup> ماتوجه به تأکیدی که بر فرایند

٤-٣-١-نڑاد

مطالعات نشان می‌دهند که تنوع نژادی کارکنان نیز در محیط کار دست‌خوش تغییرات زیادی قرار گرفته است و این تغییرات نژادی منجر به ایجاد تنوع شدید در نیروی کار کشورهای مختلف خواهد شد. افراد مختلف از نژادها، قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف با خود شیوه‌ها و سبک‌های متفاوت از زندگی را به سازمان می‌آورند، لذا سازمان باید به این‌گونه رفتارها احتراام بگذارد و در سلسله مراتب مختلف سازمان، آن را داعیت کند.<sup>[۳]</sup>

نکته قابل ذکر در این ارتباط آن است که با افزایش نژادهای مختلف در یک سازمان، برخوردهای کلیشه‌ای<sup>۲</sup> نیز نمود پیدا می‌کنند، زیرا هر گروهی سعی می‌کند عقاید مثبت از طبقه همانند خود دو جهت کسب احترام بیشتر و عقاید منفی در ارتباط با طبقات دیگر ابراز دارد.<sup>۲۲</sup>

۴ - صفات نامشهود

صفات نامشهود صفاتی هستند که روابط افراد با سازمان را توصیف می‌کنند. این صفات غالباً بیانگر آنند که چگونه شخص درباره کار فکر می‌کند و آن را به عهده می‌گیرد<sup>[۶]</sup>. از جمله این صفات عبارتند از: ساقیه کار<sup>[۵]</sup>، تحریک کار<sup>[۶]</sup>، و تحصیلات.

۳-۲-۱- ساخته کاری

طول مدت عضویت یک فرد در سازمان که نشانگر تجارت، دیدگاهها و ارزش‌های اوست [۶]. شاید هیچ مسئله‌ای دیگری به جزء مسئله‌ای که در رابطه با تفاوت بین زن و مرد وجود دارد، به اندازه موضوع سابقه کار یا ارشدیت دستخوش بحث و اظهار نظر قرار نگرفته باشد. در این ارتباط، تحقیقات کتابخانه‌ای زیادی انجام شده است. درحالی که عملکرد گذشته فرد با بازدهی وی در پست جدید رابطه زیادی دارد، ولی سابقه خدمت به خودی خود نمی‌تواند نشانه بازدهی باشد. اما اینکه غیبت کارکنان با سابقه خدمت آنها رابطه دارد، موضوع ثابت شده‌ای است. سابقه خدمت از جمله متغیرهای بالقوه‌ای است که با جابجایی کارکنان رابطه معکوس دارد. فراتر اینکه تحقیقات نشان می‌دهند که رفتار گذشته فرد می‌تواند بهترین مدرک برای پیش‌بینی، *فتار*، آینده و، باشد.



طراحی مدل تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر...

انرژی افراد در سازمان را از موضوع یا فعالیت مربوط منحرف می‌سازد. بهتر است چنین تعارضی شناسایی و قبل از اینکه نتوان آن را کنترل کرد، برطرف شود [۱۰].

## ۶- دیدگاه‌های مختلف نسبت به تعارض

در طول سال‌های گذشته، سه دیدگاه مقاومت در مورد تعارض در سازمانها مطرح شده است که به شرح جدول ذیل می‌باشند: [۱۱]

جدول ۱ دیدگاه‌های مختلف نسبت به تعارض

مکاتب	دیدگاهها	نکرشهای
سننی <sup>۱</sup> (۱۹۳۰-۱۹۴۰)		بر اساس این نگرش، بروز تعارض برای سازمانها بد و نامطلوب است و مترادف بازدهی‌ای چون سرکشی، تمرد و بی‌منطقی است که باید به منظور جلوگیری از ایجاد آن تحت کنترل قرار گرفته، به رفتارهای مطلوب‌تر مبدل شود.
روابط انسانی <sup>۲</sup> (اواسط ۱۹۴۰-۱۹۷۰)		نگرش مذبور وجود تعارض در گروهها و سازمانها را یک امر طبیعی می‌دانست. صاحب‌نظران این مکتب پذیرش موجودیت آن را توصیه می‌نمودند و معتقد بودند حذف تعارض غیر ممکن است و در مواردی علکرد گروه را بهبود می‌بخشد.
تعامل‌گرایان <sup>۳</sup> (۱۹۸۰ به بعد)		در حال حاضر، تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. در این مکتب بین سبب تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه آرام، هماهنگ، و بی‌دغدغه، در برابر پدیده‌های متغیر، تحول و نوآوری از خود هیچ واکنشی نشان نمی‌دهد. صاحب‌نظران توصیه می‌کنند که به منظور حفظ پویایی و تحرک در سازمان باید در حفظ سطح معینی از تعارض کوشید.

## ۷- مدل تعارض - بقا

تعامل‌گرایان معتقدند یک سازمان عاری از تعارض احتمالاً سازمانی ایست، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییرات است. تغییر در سازمان نیاز به یک محرك دارد و آن محرك، همان تعارض است. البته قبل از اینکه شرایط برای شروع تغییرمساعد شود باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد. در سازمانهایی که از تعارض دور هستند، هیچ گونه نیروی داخلی برای شروع تغییر سازمانی وجود ندارد.

1 - Traditional View

2 - Human relations view

3 - Interactionists

تصمیم‌گیری و حل مشکل به عنوان وجه بر جسته فعالیت‌های سازمانی دارد، تعارض را به عنوان شکست و ناکامی در سازوکارهای استاندارد تصمیم‌گیری، به طوری که به واسطه آن فرد یا گروه به هنگام انتخاب یک راه حل عملی جهت اقدام دچار اشکال می‌شود، تعریف می‌کنند [۸].

استی芬 رابینز<sup>۱</sup> تعریف کاملتری را از مفهوم تعارض ارائه داده و آن عبارت از فرایندی است که در آن، نوعی تلاش‌آگاهانه به وسیله فرد «الف» انجام می‌گیرد تا تلاشهای فرد «ب» را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه «ب» در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود، یا اینکه «الف» بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید [۹].

## ۵- ۱- انواع تعارض

تعارض از دیدگاه‌های مختلف به انواع گوناگون طبقه‌بندی می‌شود، ولی در یک نگاه کلی می‌توان آن را به دو نوع تعارض وظیفه‌ای و احساسی تقسیم نمود [۱۰]. در ادامه به تشرییح هر یک از آنها می‌پردازیم.

### ۵- ۱-۱- تعارض وظیفه‌ای

تعارض وظیفه‌ای تعارضی است که به تحقق‌پذیری هدفهای سازمان کمک می‌کند. به عبارت دیگر، این نوع تعارض به اختلافات در خصوص موضوعات قابل بحث، نظری اهداف، حوزه‌های تصمیمات کلیدی، رویه‌های کاری و انتخاب راهکارهای مناسب برای اقدام عملی اشاره دارد. جدا از این، این‌گونه تعارضها که حالت رقبابتی نیز دارد به تحقق‌پذیری نوآوریها و تغییراتی که به سازمان حیاتی تازه می‌بخشد یاری می‌رساند [۱۰] و منجر به مواردی چون گفتگوی متقابل، بحث مبتنی بر احترام متقابل، انتقاد سازنده و ... در سازمان می‌شود و لذا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود کمک می‌کند.

### ۵- ۱-۲- تعارض احساسی

تعارض احساسی عبارت از اختلافاتی است که اغلب از برخوردها و تعاملات احساسی نظیر انتقادات شدید، سرخوردگی و برخوردگاهی تند و ... حاصل می‌گردد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی غالباً به اختلافاتی اشاره دارد که از برخوردهای شخصیتی یا تمایلات احساسی بین اعضای گروه حاصل می‌گردد. این نوع تعارض، مخرب و غیروظیفه‌ای است و



موضوع، صرف نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است. اریک فروم<sup>۱</sup> نیز معتقد است که خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است. به این ترتیب می‌توان گفت که به طور کلی خلاقیت عبارت است از به کار گیری تواناییهای ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید.<sup>[۱۳]</sup>

از تعاریف فوق چنین استبطات می‌شود که بروز ایده‌های نو و خلاق در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیتها نمی‌شود، ولی میزان آن بسته به نوع تعارض متغیر است.

شواهد همچنین نشان می‌دهد که افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای منجر به موشکافی دقیق مسائل می‌گردد، زیرا احساس بسیاری از مردم این است که یک موقعیت تعارض (الته تعارض وظیفه‌ای یا سازنده) با بیرون ریختن احساسات بد از دل خود (تخلیه درونی) و مطرح شدن مسئله در یک فضای باز بهبود می‌یابد و در نتیجه، گاهی اوقات مبارزه‌جویان احساس نزدیکتری پیدا می‌کنند و به موشکافی دقیق مسائل می‌پردازند.<sup>[۱۴]</sup>

## ۹- الگوی ارتباطی تنوع، تعارض و عملکرد شناختی وظیفه‌ای

با مطالعه مدل‌های موجود در ارتباط با نقش تنوع و تعارض در عملکرد، به نظر می‌رسد مدل جامعی که رابطه بین تنوع، تعارض و عملکرد را به خوبی ترسیم کرده باشد، وجود ندارد. نگارنده با مطالعه این مدل‌ها و تحقیقات انجام شده، مدل تنوع، تعارض، عملکرد شناختی وظیفه‌ای را طراحی کرده است. اکنون ارتباط اجزای این مدل را به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهیم.

## ۱۰- رابطه بین تنوع جمعیتی نامشهود و تعارض وظیفه‌ای

چنانکه ذکر شد اعضای گروه کاری با تنوع جمعیتی متفاوت، از ساختارهای عقیدتی مختلف برخوردارند که مسائل و فرصتها را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند. این مسئله به نوبه خود تعارض کاری یعنی بحث و گفتگو در مورد مسائل سازمانی را موجب می‌گردد که می‌تواند محرك نوآوری و تحول باشد و انگیزش کارکنان را در مواردی که نیاز به سبقت و تفوق و حصول به اهداف عملکرد سازمان باشد، فراهم کند.<sup>[۱۵]</sup>

یقیناً تمام تعارضات سازنده و مفید نیستند، بلکه تعارضاتی سازنده‌اند که موجب انتباطات (وقق‌پذیری) در بین اعضای سازمان گردند، تا منجر به بقای سازمان شوند.

شکل ۲ مدل تعارض - بقا<sup>[۹]</sup>

## ۸- عملکرد شناختی وظیفه‌ای<sup>۱</sup>

امروزه برای مواجه شدن با تغییرات سریع محیطی کلیه مشاغل، یک سازمان، نیازمند مهارت‌های افرادی است که دارای تواناییهای شناختی<sup>۲</sup> در زمینه شناسایی مشکلات، حل مسائل و اتخاذ تصمیمات بهنگام باشند. در این مقاله، عملکرد شناختی وظیفه‌ای اشاره به عملکردی است که منجر به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش دقت در عمل، ارائه نظریات نوین، آشکار ساختن مسائل نهفته و بالاخره ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری، مذاکره و گفتمان گردد.<sup>[۱۱]</sup>

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد افزایش عملکرد شناختی می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری بسیار مؤثر باشد، زیرا از طریق تعارض وظیفه‌ای تحت تأثیرقرار می‌گیرد. تعارض وظیفه‌ای همانند پادزه‌های برای تفکر گروهی است و به گروه اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعایی به تصمیم‌گیری‌های قالبی که چه بسا بر مفروضات سست، دقت و تأمل ناکافی و چاره‌جویی‌های توأم با ضعف و ناتوانی استوار است، پردازد.<sup>[۱۲]</sup>

همچنین افزایش عملکرد شناختی منجر به تقویت انگیزش جهت یافتن راه حل‌های مختلف می‌گردد، زیرا بر اثر ابراز ایده‌ها و نظرهای مختلف و متضاد، تعارض وظیفه‌ای ایجاد می‌شود که می‌تواند خلاقیت افراد و سیستم را به اوج برساند. هریرت فوکس<sup>۳</sup> معتقد است که غرایند خلاقیت که حاصل تواناییهای شناختی افراد است شامل هر نوع فرایند تفکری است که سواله را به طور مفید و بدیع حل کند. به اعتقاد جرج سیدل<sup>۴</sup> توانایی ربط دادن و وصل کردن

1 - Cognitive task performance

2 - Cognitive abilities

3 - Herbert Fox

4 - George Sedel



طراحی مدل تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر...

سن، نژاد، جنسیت از متغیرهای مهم در ترکیب‌گروهی هستند، زیرا جزء ویژگیهای مشهود (قابل رویت) می‌باشند که ممکن است برای طبقه‌بندی اجتماعی افراد مورد استفاده قرار گیرند<sup>[۶]</sup>.

تمایل ناخودآگاه افراد که یکدیگر را در درون طبقه اجتماعی خاص قرار می‌دهند و سعی می‌کنند عقاید مثبت از طبقه خود را در جهت کسب احترام و عقاید منفی در باره طبقات دیگر ابراز دارند و با توجه به ویژگیهای نادرستی که به صورت غلط و تحقیرآمیز به گروه دیگر نسبت می‌دهند، تعاملات خصمانه بین آنها در گروه موجب به وجود آمدن تعارض احساسی می‌گردد. در نتیجه تلاش بیشتر اعضا به جای اینکه صرف مسائل کاری سازمان گردد بیشتر صرف کلنجر رفتمن، اجتناب یا حل مسائل بین شخصی می‌شود و این مسأله موجب کاهش هم‌افزایی<sup>۱</sup> و از دست دادن فرصت هماهنگی بین اعضا در رسیدن به وظایف گروه که به هر فرد محول شده، می‌گردد. بنابراین بسیار ضروری است که چنین تعارضی قبل از اینکه نتوان آن را کنترل کرد، مورد شناسایی قرار گیرد.

## ۱۲ - نتایج تعارض

چنانکه ذکر شد، تعارض بین افراد و گروههای سازمانی همان‌گونه که نتایج مثبت و منفی برای خود افراد و گروهها به دنبال دارد، به احتمال قوی فرایندهای سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعارضی که حامی افراد گروه بوده، عملکرد آن را بهبود بخشد، تعارض وظیفه‌ای (کارآمد) خوانده می‌شود. در مقابل، تعارضی که مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروهی باشد، تعارض احساسی (غیرکارآمد) نام دارد. اما تعیین مرز میان این دو نوع تعارض مشکل و غیر روشن است. هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی‌توان به عنوان تعارض مقبول یا نامقبول برای همه شرایط پذیرفت. تعارضی که برای یک گروه نتایج سازنده و مثبتی به دنبال دارد، چه بسا که برای گروه دیگر، ویا همان‌گروه در زمان دیگر، عواقب زیانباری داشته باشد. با در نظر داشتن این موضوع در اینجا پاره‌ای از نتایج مثبت و منفی تعارض مورد بررسی قرار می‌گیرد<sup>[۶]</sup>.

### ۱۲ - نتایج تعارضات احساسی

تعارض، رفتار، روابط و عملکرد افراد و گروهها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تحقیقات دانشمندان نشان می‌دهد، گروههایی که با یکدیگر تعارض دارند، هم از لحاظ روانی و هم از

اخیراً مطالعات نشان می‌دهند که ویژگیهای جمعیتی مرتبط با کار (نامشهود) که بر مبنای تفاوت‌های اطلاعاتی استوار است منعکس‌کننده تجارب، تحصیلات، مهارت‌ها و تواناییهای شناختی افراد است.

تجربه و سابقه کاری هر دو از ویژگیهای بسیار مرتبط به کار هستند و اشاره به تجارب محیط کاری دارند. تجربه یک امرکیفی است و به ناحیه وظیفه‌ای خاص در سازمان مربوط است، در حالی که سابقه، یک امر کمی است و اشاره به مدت زمانی است که فرد در سازمان سپری کرده است.

ناهنجانی از نظر سابقه و تجربه کاری منجر به ارائه عقاید، دیدگاهها و نظرهای مختلف می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهند که افراد با سابقه یکسان در سازمان نسبت به ارائه راه حل‌های استاندارد و یکنواخت برای حل مشکلات سازمانی تمایل بیشتری دارند. این امر منجر به یکپارچگی و نزدیکی بین افراد گشته، به نوعی خود منجر به بروز نقطه نظرها و دیدگاههای مشترک در افراد می‌گردد. تجرب مشابه در درون سازمان موجب زبان مشترک و تفاسیر مشابه از حوادث سازمانی می‌گردد.

تحصیلات نیز که منعکس‌کننده مهارت‌ها و تواناییهای شناختی افراد است، نوآوری و خلاقیت را با بهره‌گیری از تجارب، اطلاعات و دیدگاههای متنوع در سازمان ترویج می‌دهد<sup>[۶]</sup>.

تفاوت و اختلاف‌نظر در مباحث فوق الذکر منجر به بحث و گفتگو در مورد اهداف کلیدی و نیز اتخاذ تصمیمات استراتژیک می‌شود. بنابراین گروههای کاری که فاقد چنین ویژگیهایی در میان افراد خود هستند، از توانایی شناختی کمتری در زمینه ارائه راه حلها و اتخاذ تصمیمات، با کیفیت بالاتر برخوردار می‌باشند.

## ۱۱ - رابطه بین تنوع جمعیتی مشهود و تعارض احساسی

نگارنده مقاله با مبنای قرار دادن مطالعات قبلی در زمینه تعارض احساسی معتقد است که چنین تعارضی بیشتر به وسیله ویژگیهای جمعیتی مشهود مانند سن، نژاد، جنسیت، تحريك می‌شود. در واقع درجه‌ای که یک فرد در مقایسه با سایر اعضای گروه از نظر ویژگیهای جمعیتی مشهود متفاوت باشد، اثر عمیقی روی مقدار تعارضی که فرد در داخل گروه تجربه می‌کند، خواهد داشت. این نوعی از تعارض است که افراد سازمان از آن می‌ترسند و پاید از آن اجتناب گردد، زیرا می‌تواند اساساً یک گروه را از بین ببرد<sup>[۶]</sup>.

عامل مهم برای چنین تعارضی طبقه‌بندی است. شواهد بر اساس تئوری طبقه‌بندی اجتماعی<sup>۱</sup> نمایانگر این موضوع است که با افزایش تنوع جمعیتی مشهود احتمالاً تبعیض و تفکر قالبی افزایش پیدا می‌کند.



- ۱- تعارض به عنوان عامل تعیین
- ۲- تعارض به عنوان نیروی تحریک‌کننده و انرژی زا
- ۳- نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی
- ۴- نقش تعارض در بهبود عملکرد فردی و گروهی
- ۵- نقش تعارض در ایجاد اتحاد و همبستگی گروهی و تعادل قدرت
- ۶- نقش تعارض در رشد و بالندگی فردی و سازندگی اجتماعی
- ۷- کنترل
- ۸- شفاف شدن مسائل
- ۹- زمینه‌سازی تدوین قوانین جدید
- ۱۰- اصلاح یا تعدیل اهداف

### ۱۳- آثار تعارض وظیفه‌ای و احساسی بر عملکرد شناختی وظیفه‌ای

تحقیقات نشان می‌دهد که فنون تعاملی به سبک منطقی<sup>۱</sup> در بین اعضای یک گروه موجب افزایش عملکرد شناختی آنان در سازمان می‌گردد، زیرا موفقیت یک گروه کاری نه تنها به توانایی آن برای انجام وظایف بستگی دارد، بلکه به توانایی گروه برای اداره تعاملات خود به طور مؤثر نیز وابسته است [۱۹]. در این نوشتۀ به منظور ایجاد بستر مناسب برای تعامل اندیشه‌ها به نقش مهم تعارض و مباحثه<sup>۲</sup> در بالا بردن توانایی سازمان به پاسخگویی در برابر اوضاع و شرایط متغیر محیطی اشاره می‌گردد. با توجه به نظریه تعاملی، تعارضی که حامی اهداف گروه بوده، عملکرد آن را بهبود بخشد، تعارض کارآمد یا سازنده خوانده می‌شود و در مقابل تعارضی که مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروهی باشد، تعارض غیر کارآمد یا مخرب نام دارد. بدیهی است معیاری که تعارض سازنده را از تعارض مخرب متمایز می‌سازد، عملکرد گروه است. در این تحقیق، تعارض کاری که به وسیله تنوع گمعیتی مربوط به کار شکل می‌گیرد، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات جدید، کندوکاو مسائل به صورت عمیقت و ارائه راهکارهای اساسی در جهت حل مشکلات، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سازمان می‌گردد؛ در حالی که تعارض احساسی غالباً اختلافاتی است که از برخوردها یا تعاملات احساسی مانند خصوصیت، رقابت مخرب،

لحاظ برونوی (نسبت به یکدیگر) دچار تغییر می‌شوند. متأسفانه این تغییرات به طور کلی یا باعث ماندگاری و دوام تعارض می‌شوند و یا آن را تشدید می‌کنند [۱۷] این تغییرات در ساختار درون گروهی، نگرشها و احساسات افراد و روابط متقابل گروهها به وقوع می‌پیوندد و نتایج پایانی تعارض را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تعارضهایی که از برخوردهای شخصیتی یا تمایلات احساسی بین اعضای گروه حاصل می‌گردند و مدت زیادی دوام می‌یابند به راحتی برطرف نمی‌شوند و سبب ایجاد اختلال‌های رفتاری، مخصوصاً بیماری‌های روان - تنی می‌شوند. بیماری‌های روان - تنی به آن دسته از بیماری‌های جسمی گفته می‌شود که در اثر عوامل روانی، مخصوصاً اضطراب و دلنگرانی به وجود می‌آیند.

این گونه نماهای (اختلال‌های رفتاری و بیماری‌های روان - تنی) را می‌توان شامل این موارد دانست: اضطراب، خصوصیت، حسابات، رقابت مخرب، عصبانیت، و برخوردهای فیزیکی که پیامد آن اتلاف وقت و نیروی اعضای گروه کاری خواهد بود [۱۷].

### ۱۲- نتایج تعارض وظیفه‌ای

تصور اینکه تعارض، با آن ویژگی‌های منفی (وجود احساسات منفی، حسابات، عصبانیت، رقابت مخرب، اضطراب، از بین رفتن انرژی و وقت و...) بتواند نقش سازنده‌ای در سازمان داشته باشد مشکل است؛ اما این واقعیتی است که بسیاری از صاحب‌نظران بدان اذعان داشته‌اند. مطالعات نشان می‌دهند که تعارض وظیفه‌ای (سازنده) نتایج مثبتی به شرح زیر به دنبال دارد: [۱۸]

- ۱- گفتگوی متقابل،
  - ۲- بحث مبتنی بر احترام متقابل،
  - ۳- انتقاد سازنده،
  - ۴- خلق ایده‌ها و نظرهای بهترو سازنده،
  - ۵- جستجوی شیوه‌های نوین،
  - ۶- حل مسائل پشت پرده و راک،
  - ۷- روشن شدن دیدگاهها و نظر هریک از افراد در مورد مسائل مختلف سازمان،
  - ۸- برانگیخته شدن علایق، تمایلات و خلاقیتها،
  - ۹- ایجاد فرصت برای افراد جهت ارزیابی تواناییها و استعدادهای خود.
- به طور کلی، در موارد زیر نقش سازنده تعارض قابل تأمل و بررسی است: [۱۶]

1- Dialectically styled interaction technique

2- Debate



## ۱۴- مدل تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر عملکرد با توجه به نقش تعارض

در این قسمت مدل نظری تحقیق برای نشان دادن ارتباط بین اجزاء ارائه می‌شود. در این مدل بر این نکته تأکید می‌شود که انواع تنوع جمعیتی مربوط به شغل به تعارض وظیفه‌ای منجر می‌شود که آن نیز بنوبه خود بر عملکرد شناختی وظیفه‌ای سازمان تأثیر می‌گذارد. در مقابل تعارض احساسی به وسیله مجموعه‌های پیچیده‌ای از انواع تنوع نظری سن، جنسیت و نژاد شکل می‌گیرد و عملکرد شناختی وظیفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شکل ۴ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

پس از تعریف متغیرهای عملیاتی، به منظور آزمون مدل، گروه‌های کاری همگن در شرکت‌های برق و الکترونیک پذیرفته شده در سازمان بورس و اوراق بهادر انتخاب شدند و سپس با انجام تحقیق میدانی جهت شناخت رابطه بین متغیرهای تحقیق نتایج زیر حاصل گردید:

نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های ششگانه تحقیق در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود. با توجه به اطلاعات فوق می‌توان دریافت که چهار مؤلفه تنوع نامشهود، تنوع مشهود، تعارض احساسی، و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای دارای سطح معنی‌داری کوچکتر از ۵ درصد می‌باشند. لذا می‌توان گفت که آماره آزمون مؤلفه‌های فوق تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط دارند و این در حالی است که دو مؤلفه تعارض وظیفه‌ای و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای دارای سطح معنی‌داری بزرگتر از ۵ درصد می‌باشند. از این‌رو می‌توان گفت که آماره آزمون مؤلفه‌های فوق، تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط ندارند.

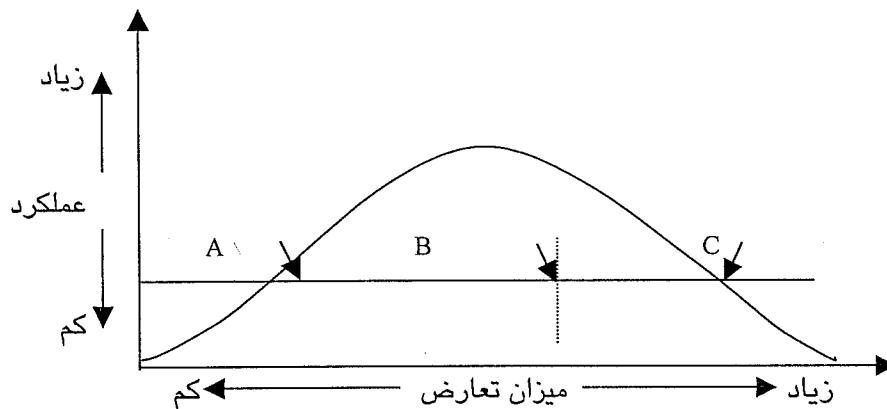
در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تحقیق، مطابق با نتایج جدول شماره ۳ نتایج زیر حاصل گردید:

۱- وجود ارتباط علی بین تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، تنوع نامشهود با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم دارد و موجب تعارض وظیفه‌ای می‌شود.

۲- وجود رابطه بین این دو مؤلفه تنوع مشهود و تعارض احساسی تأیید نشده است. نتایج حاصل بیانگر هم‌جهت نبودن این دو مؤلفه با یکدیگر است. به عبارت دیگر، تنوع مشهود (سن، جنس، نژاد) با افزایش تعارض احساسی رابطه معکوس دارد.

۳- وجود رابطه بین دو مؤلفه تعارض وظیفه‌ای و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، تعارض وظیفه‌ای با افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای ارتباط مستقیم دارد.

حساست و... حاصل می‌گردد و منجر به عدم اطمینان، بدینی، افزایش دوگانگی و کاهش وحدت در بین اعضای یک گروه گشته، موجب کاهش عملکرد شناختی می‌گردد. محققین پذیرفته‌اند که استفاده درست از تعارض منجر به اتخاذ تصمیماتی با کیفیت بالاتر می‌شود [۹]. شکل شماره ۳ چالشهای مدیران را در برابر تعارض نشان می‌دهد. آنها می‌خواهند محیطی را در درون سازمان ایجاد کنند که در آن، تعارض موجب بهبود سلامتی سازمان شود، ولی اجازه ندارند محیط بیمارگونه‌ای که در آن فرهنگ رقابت و تهدید وجود دارد ایجاد کنند. سطح تعارض می‌تواند بسیار زیاد یا بسیار کم باشد، ولی مطلوب نخواهد بود؛ چرا که باعث کاهش عملکرد سازمان می‌شود. مدیران برای به دست آوردن منافع زیاد باید تعارض سازنده در سازمان ایجاد کنند، زیرا زمانی که تعارض به نیروی مخرب تبدیل شود، سطح منفعت و سلامتی سازمان را به خطر می‌اندازد.



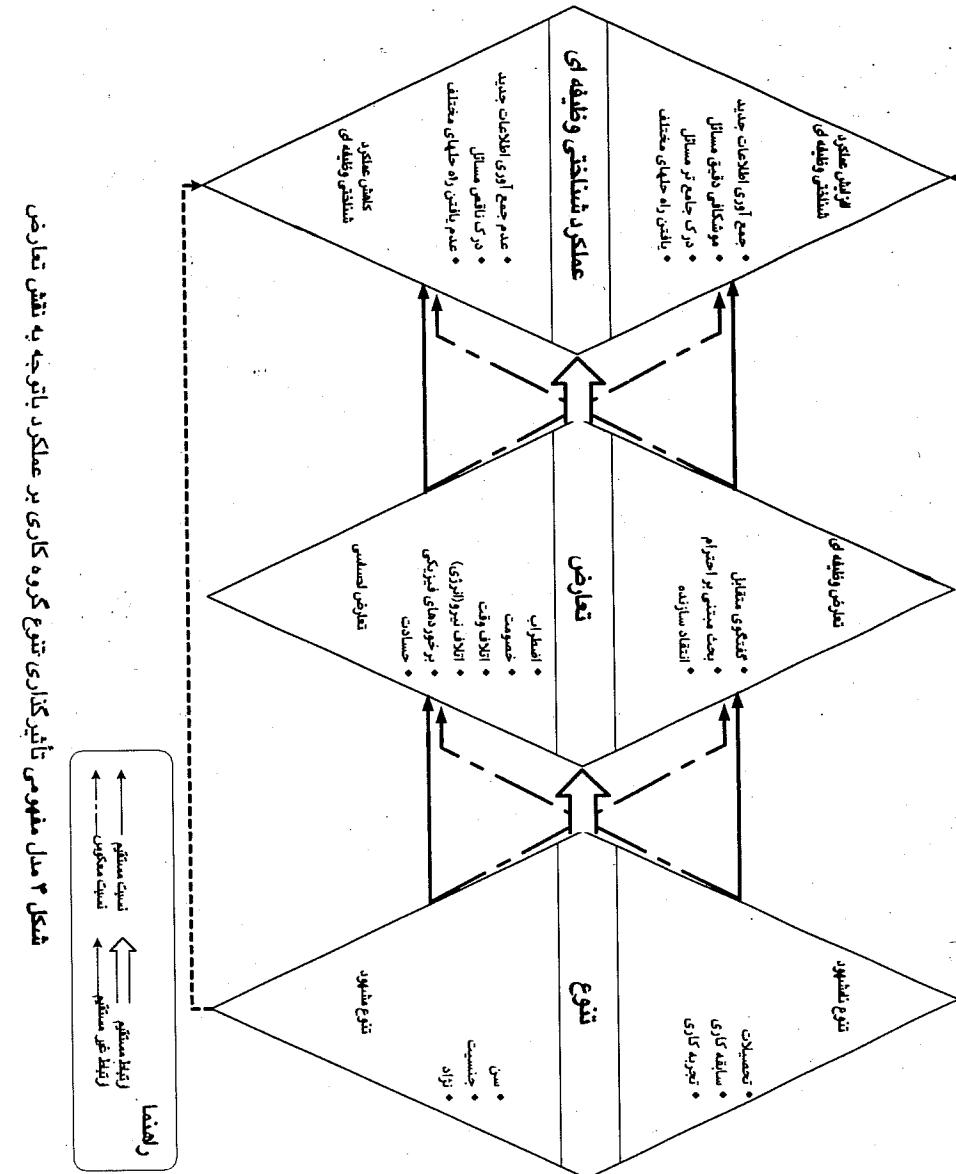
وضعیت	میزان تعارض	نوع تعارض	ویژگیهای درون سازمانی	سطح عملکرد سازمانی
A	کم	مخرب	راکد، بی‌تحرک و بی‌توجه به تغییرات، فاقد هرگونه نظر جدید	کم
B	مطلوب	سازنده	زنده و پویا، انتقاد پذیر، نوآور و خلاق	زیاد
C	زیاد	مخرب	مفتشوش، پرآشوب، فاقد هرگونه همکاری	کم

شکل ۳ تعارض و عملکرد سازمانی [۹]

جدول ۲ آزمون اختلاف میانگین

نام مؤلفه اصلی	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی دار نمونه ها	بررسی وضعيت مؤلفه
تنوع نامشهود	۳۵۳	۲/۲۴۳۶	۰/۴۹۸۶	۹/۱۷۸	۳۵۲	.	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت + از مقدار متوسط بیشتر است
تنوع مشهود	۳۰۵	۲/۸۲۸۶	۰/۸۷۶۱	-۴/۷۶۳	۳۰۵	.	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت + از مقدار متوسط کمتر است
تعارض وظیفه ای	۳۵۳	۲/۹۰۰۲	۰/۶۹۲۲	-۱/۲۱۵	۳۵۲	۰/۲۲۵	تفاوت معنی دار با مقدار متوسط ندارد.
تعارض احساسی	۳۲۷	۲/۳۹۳۴	۰/۷۰۲۳	-۱۶/۲۲۹	۳۵۲	.	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت + از مقدار متوسط کمتر است
افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای	۳۵۳	۲/۰۲۲۷	۰/۳۹۳۴	۱/۰۸۶	۳۵۲	۰/۲۷۸	تفاوت معنی دار با مقدار متوسط ندارد.
کاهش عملکرد شناختی وظیفه ای	۳۴۲	۲/۷۹۲۲	۰/۶۳۷۹	-۶/۱۲۲	۳۴۱	.	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت - از مقدار متوسط کمتر است

۴- با توجه با تحلیل به دست آمده در این باره، رابطه علی بین دو مؤلفه تعارض احساسی و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی با توجه به متغیرهای مطرح شده در مدل، منجر به کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای می‌شود.



مؤلفه‌ها با یکدیگر است. به عبارت دیگر، تنوع مشهود (سن، جنس، نژاد) با کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای رابطه معکوس دارد.

۷- در تحلیل و بررسی تأثیر همزمان تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای بر افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای، رابطه مستقیم بین آنها تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، تنوع نامشهود، تعارض وظیفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آن نیز موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای می‌شود.

۸- در تحلیل ارتباط علی و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای با دو مؤلفه تنوع مشهود و تعارض احساسی، هر دو مؤلفه فوق در رابطه مورد نظر باقی می‌مانند. مدل، بیانگر تأثیر غیرمستقیم تنوع مشهود بر کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای و تأثیر مستقیم تعارض احساسی بر عملکرد شناختی وظیفه‌ای می‌باشد؛ یعنی به طور کلی، تنوع مشهود به طور مستقیم، و از طریق تعارض احساسی بر مؤلفه کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای تأثیری ندارد.

۹- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تعارض وظیفه‌ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، تعارض وظیفه‌ای با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم ندارد و موجب تعارض وظیفه‌ای نمی‌شود.

۱۰- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تعارض احساسی و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی با مؤلفه افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای رابطه معکوس دارد.

۱۱- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تنوع نامشهود و تعارض احساسی، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، تنوع نامشهود با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه معکوس دارد.

۱۲- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تنوع مشهود و تعارض وظیفه‌ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، تنوع مشهود با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم ندارد و موجب تعارض وظیفه‌ای نمی‌شود.

با توجه به نتایج حاصل و ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق، مدل نهایی به شرح شکل شماره ۵ ارائه می‌گردد.

۵- رابطه علی بین دو مؤلفه تنوع نامشهود و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر در این بررسی تنوع نامشهود موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای می‌شود.

۶- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تنوع مشهود و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای، وجود رابطه مستقیم بین این دو مؤلفه تأیید نمی‌شود. نتایج حاصل بیانگر همجهت بودن این

## ۱۵- بررسی رابطه علی بین مؤلفه‌های تحقیق

جدول ۳ تحلیل آماری رابطه علی متغیرها

معادله بررسی شده	معادله بررسی شده	آماره F	سطح معنی دار F	آماره t	سطح معنی دار t	تأیید یا عدم تأیید ارتباط نمونه‌ای
معادله ۱ وابطه بین تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای	رابطه بین تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای	۲۷/۷	.	.	۶/۱۴۲	تأیید ارتباط بین دو مؤلفه
معادله ۲ رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و احساسی	رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و احساسی	۹/۰۱	.	-۳	.	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفه
معادله ۳ رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۶۱/۷	.	۷/۸۶	.	تأیید ارتباط بین دو مؤلفه
معادله ۴ رابطه بین تعارض احساسی و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تعارض احساسی و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۳۵/۶	.	۵/۹	.	تأیید ارتباط بین دو متغیر(درسطح اطمینان ۹۰ درصد)
معادله ۵ رابطه بین تنوع نامشهود و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تنوع نامشهود و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۶۱/۷	.	۷/۸	.	تأیید ارتباط بین دو مؤلفه
معادله ۶ رابطه بین تنوع مشهود و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تنوع مشهود و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۸۷	.	-۹/۳	.	عدم تأیید (ارتباط کاملاً معکوس وجود دارد)
معادله ۷ رابطه همزمان تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای بر عملکرد...	رابطه همزمان تنوع نامشهود و تعارض وظیفه‌ای بر عملکرد...	۳۵/۷	.	۰/۶۱ ۸/۴	.	تأیید معادله با باقیماندن دو مؤلفه
معادله ۸ رابطه همزمان تنوع مشهود و تعارض احساسی بر عملکرد...	رابطه همزمان تنوع مشهود و تعارض احساسی بر عملکرد...	۴۶/۱	.	-۷/۱۲۲ ۰/۲۵۴	.	تأیید معادله و مؤلفه که یکی افزاینده و دیگری کاهنده است)
معادله ۹ رابطه بین تنوع نامشهود و تعارض احساسی	رابطه بین تنوع نامشهود و تعارض احساسی	۵۱/۹۷	.	-۷/۲	.	تأیید ارتباط بین دو متغیر
معادله ۱۰ رابطه بین تنوع مشهود و تعارض وظیفه‌ای	رابطه بین تنوع مشهود و تعارض وظیفه‌ای	۲/۶۲	.	۱/۹	.	عدم تأیید ارتباط بین دو متغیر
معادله ۱۱ رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تعارض وظیفه‌ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۱۴۰/۴۴	.	-۱۱/۸۵	.	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفه
معادله ۱۲ رابطه بین تعارض احساسی و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	رابطه بین تعارض احساسی و افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای	۴۵/۱۲	.	-۶/۷۲	.	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفه

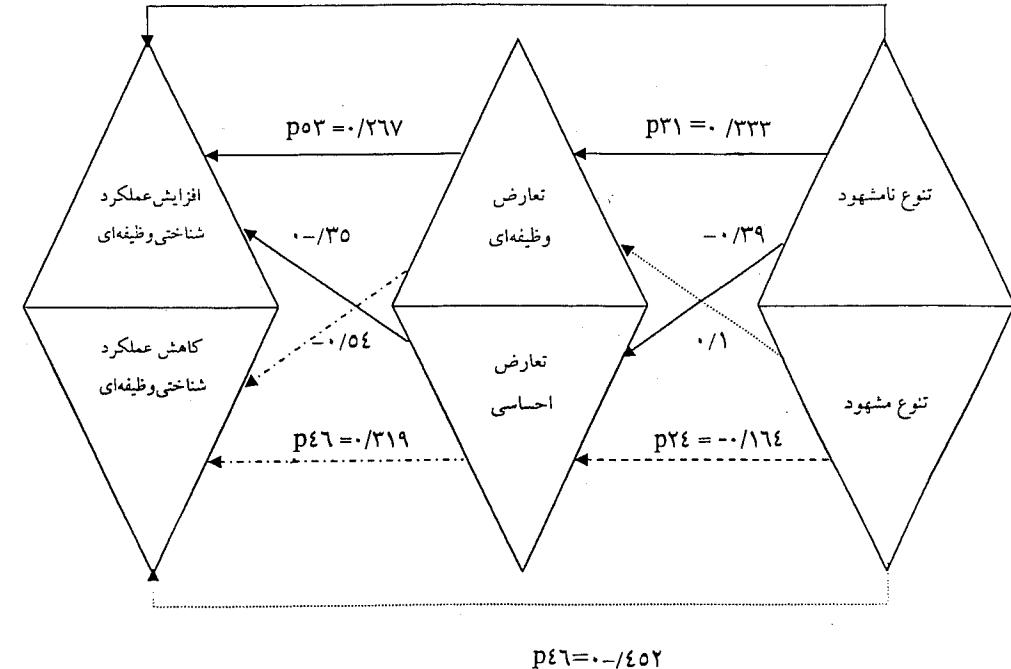


خواهدکرد تا با بسیج ترکیب مناسبی از دانش و تواناییهای اعضای خود، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سازمان گردد. مهم است به این نکته نیز توجه کنیم که حتی اگر مدیران هیچ‌گونه کنترلی بر انتخاب ترکیب گروهی نداشته باشند، با شناسایی ارزشها و تنوع جمعیتی درون‌گروهی قادر خواهند بود پیش‌بینی کنند که با چنین ترکیبی امکان رویداد چه نوع تعارضی هست و در نتیجه می‌توانند به صورت مناسب‌تر بر فرایندهای گروهی نظرت کنند. برای موفقیت در محیطهای کاری و در پاسخ به چالشهایی که امروزه با آنها روبرو هستیم ضروری است سازمانها به شکل آموزش پیش‌گیرانه، مدیران خود را با مزایا و معایب تنوع جمعیتی و تعارض گروهی آشنا سازند.

## ۱۷- منابع

- [1] Moorhead, G. & Griffin, R.W. "Organizational Behavior: Managing people and organization." *Houghton Mifflin Company*, Boston, New York, 5 th. Edition, (1996), PP.52-62
- [2] Schermerhorn, Hunt&Osborn, "Organizational Behavior." *John Wiley & Sons*, Inc. Newyork, 6<sup>th</sup>. Edition (1996) PP.41-45
- [3] Luthans, Fred, "Organizational Behavior." *Newyork: Mc Graw Outcomes Hill*, 6<sup>th</sup>. Ed. (1992)PP.36-51
- [4] Pelled,Lisa, H."Demographic Diversity, conflict, &Workgroup: An intervening process theory". *Organization science*.7(1996) PP.615-631
- [5] Tajfel, Henri, Billing .M.G. Bundy, R.P, and Flament.C "Social Categorization & inter group behavior." *European Journal of social psychology*, 1, (1971)PP.149-177
- [6] Allen, T., and cohen,S." Information flow in research & development laboratories." *Administrative science quarterly*. 14, (1969) PP.12-19
- [7] Dolling, M.J."Environmental boundary spanning & information processing effects on organizational performance. " *Academy of Management Journal*, 27,(1984)PP.351-368

p ۵۱ = ۰/۴۱۸



شکل ۵ مدل نهایی تحلیل تنوع، تعارض و عملکردشناختی وظیفه‌ای

۳۸

دوفه شماره ۳۰ پیاپی ۱۳۳

## ۱۶- نتیجه گیری

استفاده مؤثر از تواناییهای گروه کاری، مستلزم شناسایی ترکیب مهارت‌های افراد در جهت افزایش تواناییهای شناختی آنان برای ارائه راهکارهای مختلف در جهت حل مشکلات سازمان و اتخاذ تصمیمات بهنگام می‌باشد. ترکیب منحصر به فرد از دانش، مهارت‌ها، تواناییها و دیدگاههای متنوع بر عملکرد تأثیر بسزایی دارد. امروزه با توجه به ضرورت و اهمیت کار گروهی، لازم است مدیران سازمانها، ویژگیهای گروه کاری مؤثر را شناخته، تمامی تلاشهای خود را برای ایجاد چنین تیمهایی به کار گیرند. یافته‌های این تحقیق برای مدیران و رهبران گروه‌ها بسیار حائز اهمیت است، زیرا به آنان در شکل‌دهی ترکیب گروه کاری کمک



- [19] Schweiger, D.M., and Sandberg, W.R & Rechner,P.L."Experimental effects of dialectical inquiry,devils,s advocacy, & consensus approaches to strategic decision making." *Academy of Management Journal*, 32 (1989) PP.745-772

- [8] Kolasa, Blair, "Introduction to Behavioral Science For Business. "Wiley Eastern (1982) P.495
- [9] Robbins, Stephen, P. "organization Behavior."prentice-Hall international Inc. USA.8 th .Ed.(1998), P.495
- [10] Miles, Robert, "Macro organizational Behavior."Good Year Publishing Company (1980), P.123
- [11] Eisenhardt, Kathleen, M., and Schoohoven, Claudia, B., "Organizational Growth: linking Founding Team Strategy, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 "*Administrative Science Quarterly*, 35, (1990), PP.504-529
- [12] Margareth F., Wiersema, and Karen Bantel "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change" *Academy of Management Journal*, 35, (1992), PP.91-121
- [13] Wagner, W.G., Pfeffer, J., and O, Reily, C.A.III Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups" *Administrative Science Quarterly*, 29, (1984) PP.74 –92
- [14] Bantel, Karen A., and Susan E. Jackson "Top Managemant and Innovations in Banking: does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, 10, (1989), PP.107-124
- [15] Hoffman L.R. and Maier N.R.F. "Quality and Acceptual of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Group" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(1961), PP.401-407
- [16] Dutton, J., and Duncan R., "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis. " *Strategic Management Journal*, 8, (1987) PP.279-296
- [17] Murray, A."Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*,10,(1986)PP.125-141
- [18] Schmidt, W.H., "Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change, in Management and Organizational Behavior" by Mullins, (1989), p.495