

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

احمدعلی خائف‌اللهی<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 جدیدساختاری را برای کاهش هزینه‌ها و به‌طورهمزمان برای افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان و... درنظرگیرند. 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 موفقیت در بستر متغییر امروزی در گرو همکاری 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. سؤلهایی از این قبیل که چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق، همیشه ذهن اندیشمندان و صاحبانظران را به خود مشغول کرده است در پاسخ به چنین سؤلهایی، بیشتر صاحبانظران معتقدند که آنچه باعث



موفقیت یک سازمان می‌شود، نحوه بهره‌مندی از استعدادهای بالقوه منابع انسانی و ارج نهادن به اندیشه‌های آنان است. اگر سازمانها و شرکتهای 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 بهره‌گیرند، زیرا شرط لازم برای توسعه سرمایه سازمان، دانایی است که جوهره آن، قدرت بسترسازی 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، برآنیم 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 این رو 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 متداول در رفتار سازمانی است، اما معنای واقعی این اصطلاح در سازمانهای امروزی چیست؟ به طور معمول وقتی صحبت از تنوع



می‌شود، فقط تفاوت‌های جنسی، نژادی و قومی در نیروی کار به ذهن متبادر می‌شود، در حالی که این اصطلاح به ترکیب گسترده‌ای 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 ویژگی‌هایی نظیر سن، جنسیت، قومیت، تواناییها و ناتوانیهای فیزیکی، نژاد و گرایش جنسی در میان کارکنان یک سازمان می‌باشد" [۱].  
به طور خاص‌تر، تنوع نیروی کار به معنی تفاوت‌های جمعیتی بین اعضای 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 تفاوت‌هایی در ویژگی‌هایی نظیر سن، جنسیت، نژاد، تحصیلات، سابقه کاری و تجربه کاری در میان کارکنان یک سازمان دارد. از این رو، در یک چنین گروه کاری، مدیران مجبور به شناسایی و مدیریت شباهتها و تفاوت‌هایی می‌باشند که بین افراد سازمانها وجود دارد.

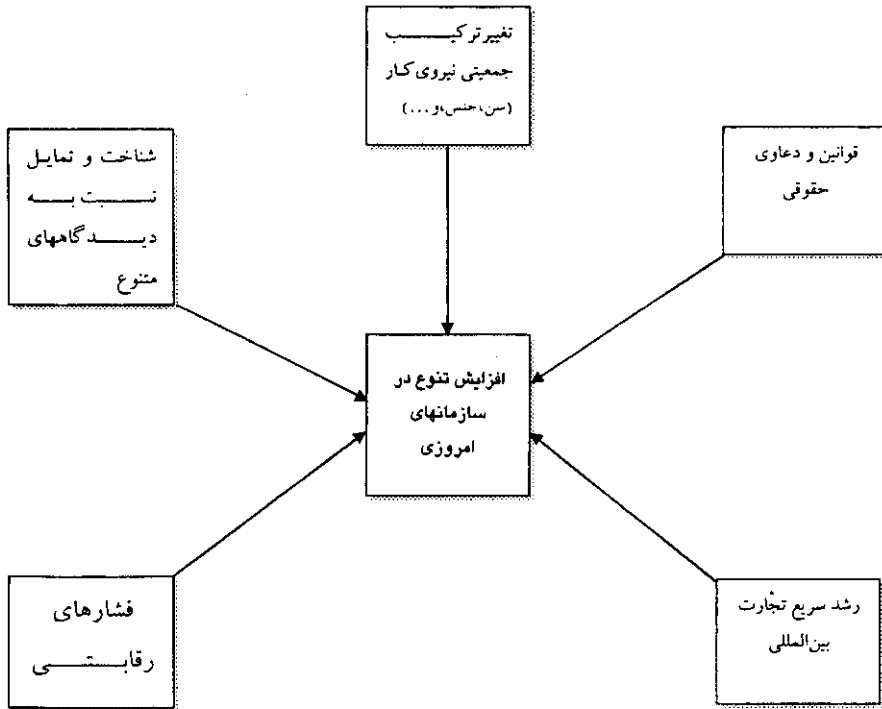
### ۳- ضرورت بحث تنوع جمعیتی نیروی کار در سازمانها

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<sup>۱</sup>،
- ۳- فشار رقبا<sup>۲</sup>،
- ۴- افزایش رشد سریع تجارت بین‌المللی،
- ۵- ضرورت شناخت و تمایل نسبت به دیدگاههای متنوع نیروی کار در سازمانها.

شکل شماره ۱ گویای موارد فوق می‌باشد.





شکل ۱ دلایل عمده افزایش تنوع جمعیتی در سازمان [۲]

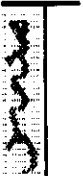
#### ۴- ویژگیهای تنوع

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 - Heterogeneity
- 2 - Visible Attributes
- 3 - Invisible Attributes



#### ۴-۱- صفات مشهود

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

#### ۴-۱-۱- 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 عمدتاً 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 تعدیلات می‌شود. از جمله این تعدیلات، می‌توان به مواردی چون یادگیری سازمانها نسبت به چگونگی برخورد (رفتار) با کارکنان در سنین 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.

#### ۴-۱-۲- 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 آمریکا 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.



1 - age

2 - sex



#### ۴-۱-۳- نژاد<sup>۱</sup>

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 احترام بگذارد و در سلسله مراتب مختلف سازمانی آن را رعایت کند [۳].

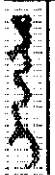
نکته قابل ذکر در این ارتباط آن است که با افزایش نژادهای مختلف در یک سازمان، برخوردهای کلیشه‌ای<sup>۲</sup> نیز نمود پیدا می‌کنند، زیرا هر گروهی سعی می‌کند عقاید مثبت از طبقه همانند خود در جهت کسب احترام بیشتر و عقاید منفی در ارتباط با طبقات دیگر ابراز دارد [۲].

#### ۴-۲- 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 [۶]. از جمله این صفات عبارتند از: سابقه کاری، تجربه کاری، و تحصیلات.

#### ۴-۲-۱- سابقه کاری<sup>۳</sup>

طول مدت عضویت یک فرد در سازمان که نشانگر تجارب، دیدگاه‌ها و ارزش‌های اوست [۶]. شاید هیچ مسأله دیگری به جزء مسأله‌ای 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 رفتار آینده وی باشد.



1 - race  
2 - stereotyping  
3 - Tenure

#### ۴-۲-۲- تجربه کاری<sup>۱</sup>

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 متغییر وجود دارد، با وجود اینکه کارکنان با تجربه بالاتر به نرخ غیبت کمتر و به‌طور نسبی به چرخش شغلی پایین‌تر تمایل دارند [۲]. نتایج برخی مطالعات نیز به اهمیت تجربه کاری در انتخاب مدیران اشاره کرده و آن را عامل تعیین‌کننده مهمی در جهت عملکرد سازمانی شناخته است.

#### ۴-۲-۳- تحصیلات<sup>۲</sup>

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 محرکهاست [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 می‌گردد. امروزه سازمانها متناسب با پیشرفت فناوری، به‌منظور حفظ رقابت ملزم به روزآمد کردن سطح مهارت، و دانش کارکنان خود می‌باشند.

#### ۵- تعارض<sup>۳</sup>

از تعارض تعاریف زیادی به‌عمل 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 مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند. مارچ و سایمون<sup>۴</sup> با توجه به تأکیدی که بر فرایند



1 - Tenure

2 - Education

3 - Conflict

4 - March & Simon



تصمیم‌گیری وحل مشکل به‌عنوان وجه برجسته فعالیت‌های سازمانی دارند، تعارض را به عنوان شکست و ناکامی در سازوکارهای استاندارد تصمیم‌گیری، به‌طوری که به واسطه آن فرد یا گروه به هنگام انتخاب یک راه‌حل عملی جهت اقدام دچار اشکال می‌شود، تعریف می‌کنند [۸].

استیفن رابینز<sup>۱</sup> تعریف کاملتری را از مفهوم تعارض ارائه داده و آن عبارت از فرایندی است که در آن، نوعی تلاش آگاهانه به‌وسیله 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

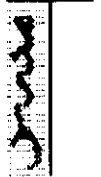
تعارض از دیدگاه‌های مختلف به انواع گوناگون طبقه‌بندی می‌شود، ولی در یک نگاه کلی می‌توان آن را به دو نوع تعارض وظیفه‌ای و احساسی تقسیم نمود [۱۰]. در ادامه به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.

#### ۵-۱-۱- تعارض وظیفه‌ای

تعارض وظیفه‌ای تعارضی است که به تحقق‌پذیری هدف‌های سازمان کمک می‌کند. به عبارت دیگر، این نوع تعارض به اختلافات درخصوص موضوعات قابل بحث، نظیر اهداف، حوزه‌های تصمیمات کلیدی، رویه‌های کاری و انتخاب راهکارهای مناسب برای اقدام عملی اشاره دارد. جدا از این، این‌گونه تعارضها که حالت رقابتی نیز دارد به تحقق‌پذیری نوآریها 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 برخوردهای 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





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 متفاوت در مورد تعارض در سازمانها مطرح شده است که به شرح جدول ذیل می‌باشند: [۱۱]

جدول ۱ دیدگاه‌های مختلف نسبت به تعارض

نگرشها	دیدگاهها مکاتب
بر اساس این نگرش، بروز تعارض برای سازمانها بد و نامطلوب است و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد و بی‌منطقی است که باید به منظور جلوگیری از ایجاد آن تحت کنترل قرار گرفته، به رفتارهای مطلوب‌تر مبدل شود.	سنتی <sup>۱</sup> (۱۹۳۰-۱۹۴۰)
نگرش مزبور وجود تعارض در گروهها و سازمانها را یک امر طبیعی می‌دانست. صاحبانظران این مکتب پذیرش موجودیت آن را توصیه می‌نمودند و معتقد بودند حذف تعارض غیر ممکن است و در مواردی عملکرد گروه را بهبود می‌بخشد.	روابط انسانی <sup>۲</sup> (اواسط ۱۹۷۰-۱۹۴۰)
در حال حاضر، تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. در این مکتب بدین 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. صاحبانظران توصیه می‌کنند که به منظور حفظ پویایی و تحرک در سازمان باید در حفظ سطح معینی از تعارض کوشید.	تعامل‌گرایان <sup>۳</sup> (۱۹۸۰ به بعد)

## ۷- مدل تعارض - بقا

تعامل‌گرایان معتقدند یک سازمان عاری از تعارض احتمالاً سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییرات است. تغییر در سازمان نیاز به یک محرک دارد و آن محرک، همان تعارض است. البته قبل از اینکه شرایط برای شروع تغییر مساعد 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

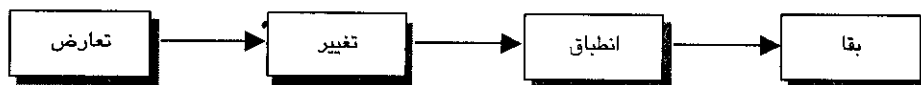
2 - Human relations view

3 - Interactionists





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



شکل ۲ مدل تعارض - بقا [۹]

## ۸ - عملکرد شناختی و 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 و 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 گفت‌وگو گردد [۱۱].

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد افزایش عملکرد شناختی می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری بسیار مؤثر باشد، زیرا از طریق تعارض وظیفه‌ای تحت تأثیر قرار می‌گیرد. تعارض وظیفه‌ای همانند پادزهری برای تفکر گروهی است و به گروه اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعالی به تصمیم‌گیریهایی قالبی که چه بسا بر مفروضات سست، دقت و تأمل ناکافی و چاره‌جویی‌هایی توأم با ضعف و ناتوانی استوار است، بپردازد [۱۲].

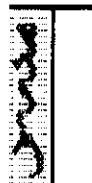
همچنین افزایش عملکرد شناختی منجر به تقویت انگیزش جهت یافتن راه‌حلهای مختلف می‌گردد، زیرا بر اثر ابراز ایده‌ها و نظرهای مختلف و متضاد، تعارض وظیفه‌ای ایجاد می‌شود که می‌تواند خلاقیت افراد و سیستم را به اوج برساند. هربرت فوکس<sup>۳</sup> معتقد است که نرایند خلاقیت که حاصل تواناییهای شناختی افراد است شامل هر نوع فرایند تفکری است که سأل را به‌طور مفید و بدیع حل‌کند. 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



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 به‌طور کلی خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید [۱۳].

از تعاریف فوق چنین استنباط 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 (البته تعارض وظیفه‌ای یا سازنده) با بیرون ریختن احساسات بد از دل خود (تخلیه درونی) و مطرح شدن مسأله در یک فضای باز بهبود می‌یابد و در نتیجه، گاهی اوقات مبارزه‌جویان احساس نزدیکی پیدا می‌کنند و به موشکافی دقیق مسائل می‌پردازند [۱۴].

## 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 مسأله به نوبه خود تعارض کاری یعنی بحث و گفتگو در مورد مسائل سازمانی را موجب می‌گردد که می‌تواند محرک 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 [۱۵].





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 امر کیفی است و به ناحیه وظیفه‌ای خاص در سازمان مربوط است، در حالی‌که سابقه، یک امر کمی است و اشاره به مدت زمانی است که فرد در سازمان سپری کرده است.

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

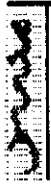
تحصیلات نیز که منعکس‌کننده مهارت‌ها و توانایی‌های شناختی افراد است، نوآوری و خلاقیت را با بهره‌گیری از تجارب، اطلاعات و دیدگاه‌های متنوع در سازمان ترویج می‌دهد [۱۶].

تفاوت و اختلاف‌نظر در مباحث فوق‌الذکر 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 راه‌حلهای و اتخاذ تصمیمات، با کیفیت بالاتر برخوردار می‌باشند.

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

نگارنده مقاله با مبنا قرار دادن مطالعات قبلی در زمینه تعارض احساسی معتقد است که چنین تعارضی بیشتر به وسیله ویژگی‌های جمعیتی مشهود مانند سن، نژاد، جنسیت، تحریک 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 باید از آن اجتناب گردد، زیرا می‌تواند اساساً یک گروه را از بین ببرد [۶].

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.



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

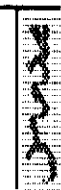
تمایل ناخودآگاه افراد که یکدیگر را در درون طبقه اجتماعی خاص قرار می‌دهند و سعی می‌کنند عقاید مثبت از طبقه خود را در جهت کسب احترام و عقاید منفی درباره طبقات دیگر ابراز دارند و با توجه به ویژگیهای نادرستی که به صورت غلط و تحقیرآمیز به گروه دیگر نسبت می‌دهند، تعاملات خصمانه بین آنها در گروه موجب به وجود آمدن تعارض احساسی می‌گردد. در نتیجه تلاش بیشتر اعضا به جای اینکه صرف مسائل کاری سازمان گردد بیشتر صرف کلنجار رفتن، 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 قرارگیرد.

## 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 به‌عنوان 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 [۶].

### ۱۲ - ۱ - 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





لحاظ برونی (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.

این‌گونه نمادها (اختلالهای رفتاری و بیماریهای روان - تنی) را می‌توان شامل این موارد دانست: اضطراب، خصومت، حسادت، رقابت مخرب، عصبانیت، و برخوردهای فیزیکی که پیامد آن اتلاف وقت و نیروی اعضای گروه‌کاری خواهد بود [۱۷].

## ۱۲-۲- نتایج تعارض وظیفه‌ای

تصور اینکه تعارض، با آن ویژگیهای منفی (وجود احساسات منفی، حسادت، 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 بهتر و سازنده،
  - ۵- جستجوی شیوه‌های نوین،
  - ۶- حل مسائل پشت پرده و راکد،
  - ۷- روشن شدن دیدگاهها و نظر هریک از افراد در مورد مسائل مختلف سازمان،
  - ۸- برانگیخته شدن علائق، 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]



- ۱- تعارض به عنوان عامل تغییر،
- ۲- تعارض به عنوان نیروی تحریک‌کننده و انرژی زا،
- ۳- نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و حل مسایل 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 و وظیفه‌ای و احساسی بر عملکرد شناختی و 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 گروه‌کاری 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 نوشته 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 متغییر 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 جمعیتی مربوط به کار شکل می‌گیرد، بآبهره‌گیری از دیدگاه‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات جدید، کندوکاو مسائل به صورت عمیق‌تر و ارائه راهکارهای اساسی در جهت حل مشکلات، موجب افزایش عملکرد شناختی و وظیفه‌ای در سازمان می‌گردد؛ در حالی که تعارض احساسی غالباً اختلافاتی است که از برخوردها یا تعاملات احساسی مانند خصومت، رقابت مخرب،



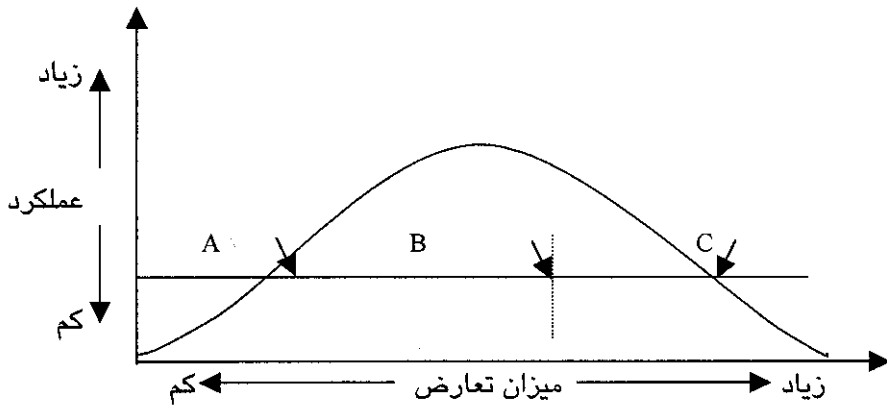
1 - Dialectically styled interaction technique

2 - Debate



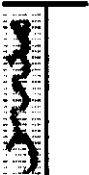
حساسات و... حاصل می‌گردد و منجر به عدم اطمینان، بدبینی، افزایش دوگانگی و کاهش وحدت در بین اعضای یک گروه گشته، موجب کاهش عملکرد شناختی می‌گردد. محققین پذیرفته‌اند که استفاده درست از تعارض منجر به اتخاذ تصمیماتی با کیفیت بالاتر می‌شود [۹]

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، بی‌تحرك و بی‌توجه به تغییرات، فاقد هرگونه نظر جدید	کم
B	مطلوب	سازنده	زنده و پویا، انتقاد پذیر، نوآور و خلاق	زیاد
C	زیاد	مخرب	مغشوش، پر آشوب، فاقد هرگونه همکاری	کم

شکل ۳ تعارض و عملکرد سازمانی [۹]





## 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 نظیر 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 بهادار 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 این رو می‌توان گفت که آماره آزمون مؤلفه‌های فوق، تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط ندارند.

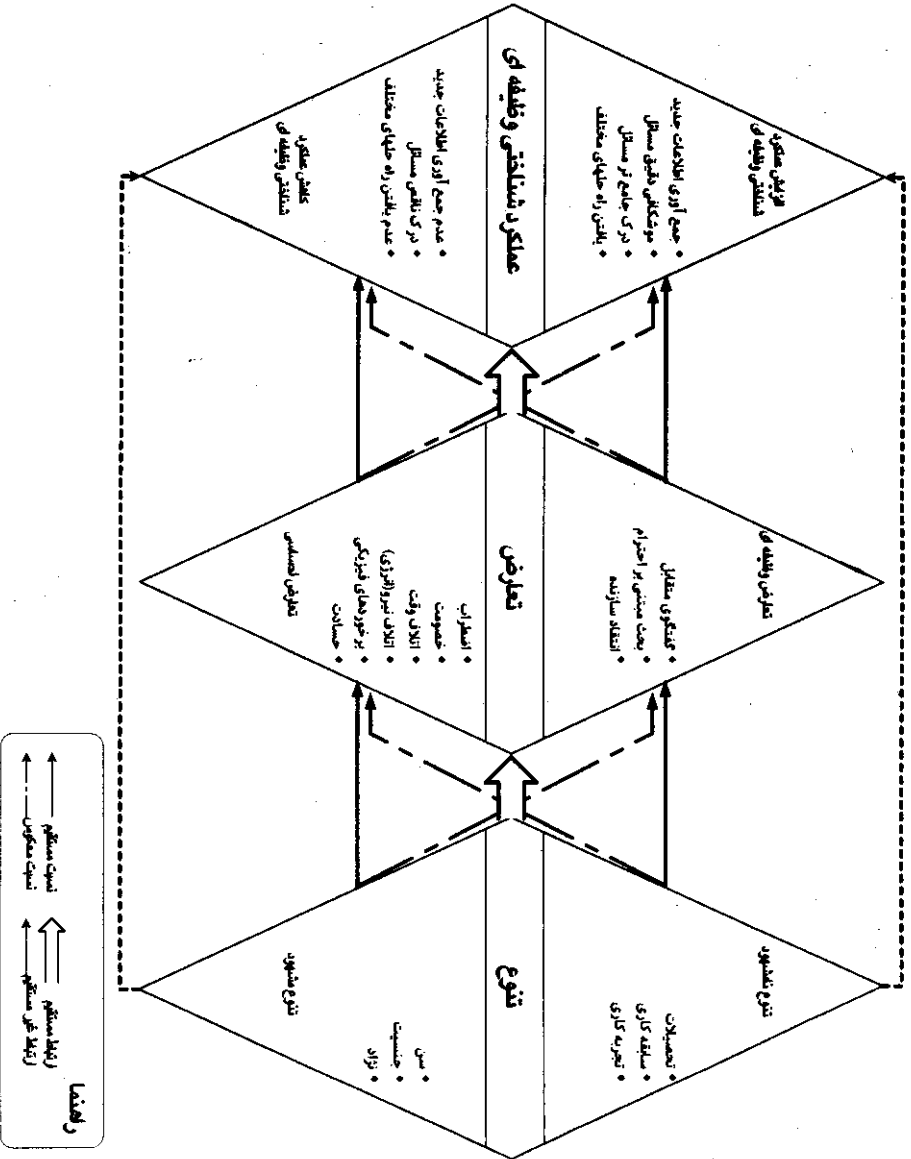
در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تحقیق، مطابق با نتایج جدول شماره ۳ نتایج زیر حاصل گردید:

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.





شکل ۳ مدل مفهومی تاثیرگذاری تنوع گروه کاری بر عملکرد با توجه به نقش تعارض

جدول ۲ آزمون اختلاف میانگین

نام مؤلفه اصلی	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی دار نمونه ها	بررسی وضعیت مؤلفه
تنوع نامشهود	۳۵۲	۲/۲۴۳۶	۰/۴۹۸۶	۹/۱۷۸	۳۵۲	۰	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت t از مقدار متوسط بیشتر است
تنوع مشهود	۳۰۵	۲/۸۲۸۶	۰/۶۷۶۱	-۴/۷۶۳	۳۰۵	۰	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت t از مقدار متوسط کمتر است
تعارض وظیفه ای	۳۵۳	۲/۹۵۵۲	۰/۶۹۳۳	-۱/۲۱۵	۳۵۲	۰/۲۲۵	تفاوت معنی دار با مقدار متوسط ندارد.
تعارض احساسی	۳۲۷	۲/۳۹۳۴	۰/۷۰۲۳	-۱۶/۲۳۹	۳۵۲	۰	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت t 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	۰	تفاوت معنی دار با متوسط دارد و با توجه به علامت t 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 وظیفه ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می گردد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی با توجه به متغیرهای مطرح شده در مدل ، منجر به کاهش عملکرد شناختی وظیفه ای می شود.





۵- رابطہ علیٰ بین دو مؤلفہ تنوع نامشہود و افزایش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر در این بررسی تنوع نامشہود موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای می‌شود.

۶- در بررسی رابطہ بین دو مؤلفہ تنوع مشہود و کاهش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای، وجود رابطہ مستقیم بین این دو مؤلفہ تأیید نمی‌شود. نتایج حاصل بیانگر ہم‌جهت نبودن این

## ۱۵- بررسی رابطہ علیٰ بین مؤلفہ های تحقیق

جدول ۳ تحلیل آماری رابطہ علیٰ متغیرها

معادله بررسی شده	معادله بررسی شده	آماره F	سطح معنی‌دار F	آماره t	سطح معنی‌دار t	تأیید یا عدم تأیید ارتباط
معادله ۱	رابطه بین تنوع نامشہود و تعارض وظیفہ‌ای	۳۷/۷	۰	۶/۱۴۳	۰	تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ
معادله ۲	رابطه بین تنوع مشہود و تعارض احساسی	۹/۰۱	۰	-۳	۰	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ
معادله ۳	رابطه بین تعارض وظیفہ‌ای و افزایش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۶۱/۷	۰	۷/۸۶	۰	تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ
معادله ۴	رابطه بین تعارض احساسی و کاهش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۳۵/۶	۰	۵/۹	۰	تأیید ارتباط بین دو متغیر (در سطح اطمینان ۹۰ درصد)
معادله ۵	رابطه بین تنوع نامشہود و افزایش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۶۱/۷	۰	۷/۸	۰	تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ
معادله ۶	رابطه بین تنوع مشہود و کاهش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۸۷	۰	-۹/۳	۰	عدم تأیید (ارتباط کاملاً معکوس وجود دارد)
معادله ۷	رابطه هم‌زمان تنوع نامشہود و تعارض وظیفہ‌ای بر عملکرد...	۳۵/۷	۰	۰/۶۱ ۸/۴	۰	تأیید معادله با باقیماندن دو مؤلفہ
معادله ۸	رابطه هم‌زمان تنوع مشہود و تعارض احساسی بر عملکرد...	۴۶/۱	۰	-۷/۱۳۲ ۵/۲۵۴	۰	تأیید معادله و مؤلفہ که یکی افزایش و دیگری کاهش است)
معادله ۹	رابطه بین تنوع نامشہود و تعارض احساسی	۵۱/۹۷	۰	-۷/۲	۰	تأیید ارتباط بین دو متغیر
معادله ۱۰	رابطه بین تنوع مشہود و تعارض وظیفہ‌ای	۳/۶۳	۰	۱/۹	۰/۵۸	عدم تأیید ارتباط بین دو متغیر
معادله ۱۱	رابطه بین تعارض وظیفہ‌ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۱۴-/۴۴	۰	-۱۱/۸۵	۰	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ
معادله ۱۲	رابطه بین تعارض احساسی و افزایش عملکرد شناختی وظیفہ‌ای	۴۵/۱۲	۰	-۶/۷۲	۰	عدم تأیید ارتباط بین دو مؤلفہ



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 به‌طور کلی، تنوع مشهود به طور مستقیم، و از طریق تعارض احساسی بر مؤلفه کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای تأثیری ندارد.

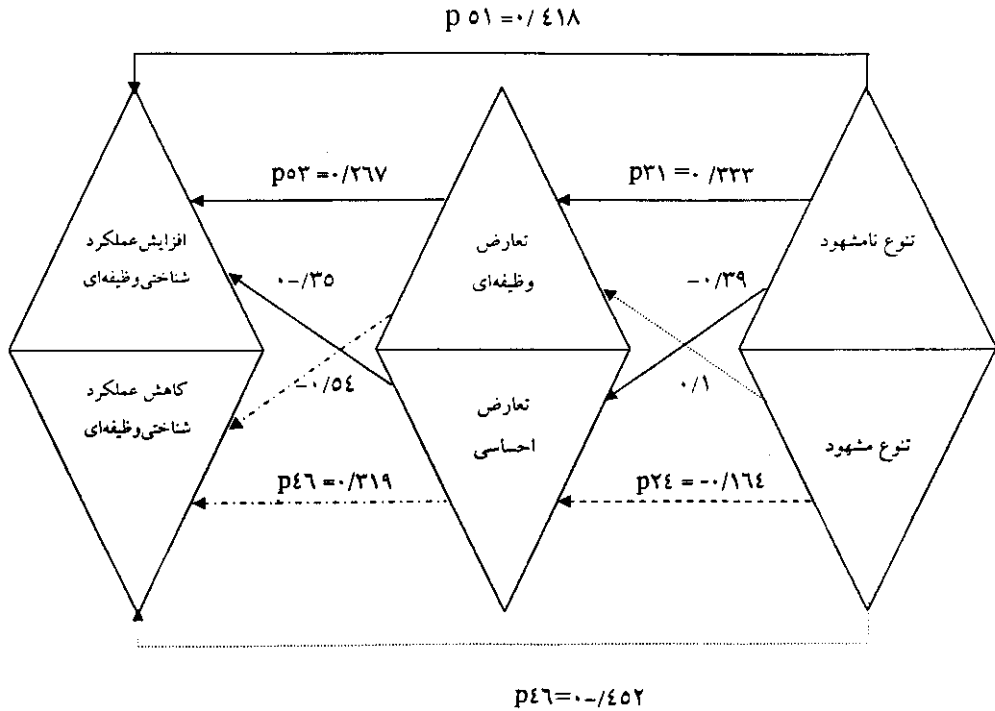
۹- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تعارض وظیفه‌ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، تعارض وظیفه‌ای با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم ندارد و موجب تعارض وظیفه‌ای نمی‌شود.

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.

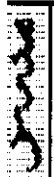




شکل ۵ مدل نهایی تحلیل تنوع، تعارض و عملکرد شناختی وظیفه‌ای

## 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



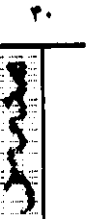
خواهدکرد تا با بسیج ترکیب مناسبی از دانش و تواناییهای اعضای خود، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سازمان گردند. مهم است به این نکته نیز توجه کنیم که حتی اگر مدیران هیچ‌گونه کنترلی بر انتخاب ترکیب گروهی نداشته باشند، با شناسایی ارزشها و تنوع جمعیتی درون‌گروهی قادر خواهند بود پیش‌بینی کنند که با چنین ترکیبی امکان رویداد چه نوع تعارضی هست و در نتیجه می‌توانند به‌صورت مناسب‌تر بر فرایندهای گروهی نظارت 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



- [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., "Oganizational 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 Management 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





- [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