



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

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

لادن حبیبیان، نسرین دیانتیان میاندوآب، لیلی حکیمی نظام آبادی، کبری اسلام خواه

چکیده

امروزه با پیچیده تر شدن محیط سازمانها، گسترش رقابت جهانی و نیز پیچیدگی تصمیم گیریها، سازمانها برای اینکه اثربخش باشند ناگزیرند شکل‌های جدید ساختاری را برای کاهش هزینه ها و به طور همزمان برای افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان، سهامداران، عرضه کنندگان و ... در نظر 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 می کند. توجه روزافزون راهبردهای جدید سازمانی به تنوع جمعیتی نیروی کاری از این امر ناشی میشود که موفقیت در بستر متغیر امروزی در گرو همکاری و تبادل نظر جدی بین کارکنان با زمینه ها، تجربه ها، و مهارتهای مختلف است که موجب افزایش تواناییهای شناختی آنان در زمینه شناسایی مشکلات، ارائه راهکارهای جدید و اتخاذ تصمیم گیریهای مناسب و مؤثر در جهت افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای در سازمان می شود. چالشی که هم اکنون ما با آن روبرو هستیم این است که چگونه تنوع جمعیتی نیروی کار را به گونه ای طراحی کنیم که هم به دیدگاههای منحصر به فرد افراد احترام بگذاریم و هم حس مشترکی از چشم انداز آتی سازمانی را ترویج دهیم.

کلید واژه ها: تنوع جمعیتی، تعارض وظیفه‌ای، تعارض احساسی، عملکرد شناختی وظیفه ای

مقدمه

در عصر حاضر بهره گیری 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 صاحبان نظران را به خود مشغول کرده است در پاسخ به چنین سؤلهایی، بیشتر صاحبان نظران معتقدند که آنچه باعث موفقیت یک سازمان می شود، نحوه بهره مندی از استعدادهای بالقوه منابع انسانی و ارج نهادن به اندیشه های آنان است. اگر سازمانها و شرکتهای خواهان تحقق چنین نتایجی هستند باید بیاموزند که چگونه از دیدگاهها و ایده های 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 جوهره آن، قدرت بسترسازی برای تعامل و هم افزایی اندیشه ها 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 اجتناب ناپذیر 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 غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می شود. 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، به طور غیرمستقیم عملکرد شناختی وظیفه ای را از طریق دو نوع تعارض



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

(وظیفه ای 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 می دهد. انواع تنوع جمعیتی مربوط به شغل، منجر به تعارض وظیفه ای می شود و در مقابل، تعارض احساسی به وسیله مجموعه های پیچیده ای از انواع تنوع شکل میگیرد که تنوع سنی و جنسیت نمونه هایی از آنهاست. در این مقاله، برآنیم تا با ارائه مدلی، تأثیر تنوع بر عملکرد شناختی وظیفه ای را مورد بررسی قرار دهیم.

به منظور درک صحیح هر پدیده با موضوع، تعریف آن ضروری است. موضوع تنوع، تعارض و عملکرد شناختی وظیفه ای 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.

تنوع جمعیتی

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 می شود، فقط تفاوتهای جنسی، نژادی و قومی در نیروی کار به ذهن متبادر می شود، در حالی که این اصطلاح به ترکیب گسترده ای از موضوعات، اهداف و افرادی که به وسیله تفاوتها و شباهتها مشخص شده اند می پردازد.

در یک تعریف، تنوع جمعیتی نیروی کار این گونه مطرح شده است: "تنوع جمعیتی نیروی کار عبارت از شباهتها و تفاوتها در ویژگیهایی نظیر سن، جنسیت، قومیت، تواناییها و ناتواناییهای فیزیکی، نژاد و گرایش جنسی در میان کارکنان یک سازمان می باشد"

به طور خاص تر، تنوع نیروی کار به معنی تفاوتهای جمعیتی بین اعضای یک گروه کاری ویژه است. 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 می باشند که بین افراد و سازمانها وجود دارد.

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 می توان به موارد زیر اشاره نمود:

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 رقبا

۴- افزایش رشد سریع تجارت بین المللی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

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

ویژگیهای تنوع

چنانکه ذکر شد تنوع جمعیتی به میزان عدم تجانس موجود در صفات جمعیتی یک واحد اشاره میکند. عمده ترین ویژگیهای جمعیت شناختی عبارت است از: سن، جنسیت، نژاد، تحصیلات، تجربه کاری و سابقه کاری

تحقیقات اخیر در مورد تنوع جمعیتی، این ویژگی ها را به دو دسته تقسیم کرده اند:

صفات مشهود و صفات نامشهود؟

صفات مشهود

این دسته از صفات، ممکن است چندان مرتبط به کار خاصی نباشند، بلکه صرفا ادراکات و رفتارهای افراد را شکل می دهند و شامل صفاتی چون سن، جنسیت، نژاد و ... می باشند بعضی از محققین بر این عقیده اند که غالبا ویژگیهای جمعیتی مشهود برای فرآیندهای طبقه بندی اجتماعی استفاده میگردند

سن

یافته های تحقیقاتی در ارتباط با سن، به ویژه سن نیروی کار حاوی نکات بسیار مهمی است امروزه، ترکیب نیروی کار در سازمان ها از توزیع مختلفی برخوردار است. چنین توزیعی، نیازمندی های جدیدی را در سازمان می طلبد. برای مثال، کارگران جوان تر عمدتا خواهان استقلال کاری بیشتر هستند؛ در حالی که کارکنان مسن تر خواهان مراقبتهای بهداشتی بیشتر بوده و از تحرک و فرصت های کمتری برای پیشرفت در مسیر شغلی برخوردارند.

از طرف دیگر تغییر در ترکیب سنی نیروی کاری سازمانها، منجر به تقویت آنها به منظور ایجاد مجموعه ای از تعدیلات می شود. از جمله این تعدیلات، می توان به مواردی چون یادگیری سازمانها نسبت به چگونگی برخورد رفتار با کارکنان در سنین مختلف اشاره کرد. بنابراین، لازم است مشاغل به گونه ای طراحی شوند تا با سن متفاوت کارکنان و تجربیات آنها متناسب باشد و در نتیجه عملکرد آنان افزایش یابد.

جنسیت

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 تقریبا ۴۰ درصد از مجموع نیروی کار ایالات متحده امریکا را زنان تشکیل می دادند و این در حالی است که این نسبت در سال ۱۹۹۰ به ۴۷ درصد رسیده است و پیش بینی می شود که این درصد در اوایل قرن ۲۱ به نصف برسد چنین توسعه ای در تنوع جمعیتی نیروی انسانی، سیاست ها و عملیات روزانه، یک سازمان را به طور برجسته ای تغییر خواهد داد.

نژاد



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مطالعات نشان می دهند که تنوع نژادی کارکنان نیز در محیط کار دست خوش 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، قومیت ها و فرهنگ های مختلف با خود شیوهها و سبک های متفاوت از زندگی را به سازمان می آورند، لذا سازمان باید به این گونه رفتارها احترام بگذارد و در سلسله مراتب مختلف سازمانی آن را رعایت کند

نکته قابل ذکر در این ارتباط آن است که با افزایش نژادهای مختلف در یک سازمان، برخوردهای کلیشه ای نیز نمود پیدا می کنند، 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

صفات نامشهود

صفات نامشهود صفاتی هستند که روابط افراد با سازمان را توصیف می کنند. این صفات غالباً بیانگر آنند که چگونه شخص درباره کار فکر میکند و آن را به عهده می گیرد. از جمله این صفات عبارتند از: سابقه کاری، تجربه کاری، و تحصیلات.

سابقه کاری

طول مدت عضویت یک فرد در سازمان که نشانگر تجارب، دیدگاه ها و ارزشهای اوست - شاید هیچ مسأله دیگری به جزء مسأله ای 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. در حالی که عملکرد گذشته فرد با بازدهی وی در پست جدید رابطه زیادی دارد، ولی سابقه خدمت به خودی خود نمی تواند نشانه بازدهی باشد. اما اینکه غیبت کارکنان با سابقه خدمت آنها رابطه دارد، موضوع ثابت شده ای است. سابقه خدمت از جمله متغیرهای بالقوه ای است که با جایجایی کارکنان رابطه معکوس دارد. فراتر اینکه تحقیقات نشان می دهند که رفتار گذشته فرد می تواند بهترین مدرک برای پیش بینی رفتار آینده وی باشد.

تجربه کاری

تجربه کاری اشاره به تجارب گذشته فرد در مشاغل در درون نواحی وظیفه ای 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 پایین تر تمایل دارند. نتایج برخی مطالعات نیز به اهمیت تجربه کاری در انتخاب مدیران اشاره کرده و آن را عامل تعیین کننده مهمی در جهت عملکرد سازمانی شناخته است.

تحصیلات

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. سطح تحصیلات، منعکس کننده مهارتها و تواناییهای شناختی افراد است. سطوح بالای تحصیلات موجب بالا رفتن توانایی افراد جهت پردازش اطلاعات و تفاوت قائل شدن بین انواع مختلف



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

محرکهاست افراد با تحصیلات بالا احتمالاً تحمل ابهام بیشتری را در مورد مسائل و توانایی مقابله با پیچیدگی های محیطی از خود نشان می دهند. علاوه بر این، سطوح بالای تحصیلات موجب پذیرش نوآوری در سازمان می گردد. امروزه سازمانها متناسب با پیشرفت فناوری، به منظور حفظ رقابت ملزم به روزآمد کردن سطح مهارت، و دانش کارکنان خود می باشند.

تعارض

از تعارض تعاریف زیادی به عمل آمده و از جنبه های مختلف نسبت به آن پرداخته شده است. روانشناسان بیشتر به جنبه روانشناسی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه ها پرداخته اند. در این میان، پژوهشگران و نظریه پردازان علوم رفتاری و مدیریت، به اقتضای مباحث خود، هر دو بعد را مبنای مطالعات خود قرار داده اند. مارچ و سایمون با توجه به تأکیدی که بر فرایند تصمیم گیری و حل مشکل به عنوان وجه برجسته فعالیت های سازمانی دارند، تعارض را به عنوان شکست و ناکامی در سازوکارهای استاندارد تصمیم گیری، به طوری که به واسطه آن فرد یا گروه به هنگام انتخاب یک راه حل عملی جهت اقدام دچار اشکال می شود، تعریف میکنند

استیفن رابینز تعریف کاملتری را از مفهوم تعارض ارائه داده و آن عبارت از فرایندی است که در آن، نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد «الف» انجام می گیرد 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 می شود، یا اینکه «الف» بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید

انواع تعارض تعارض از دیدگاههای مختلف به انواع گوناگون طبقه بندی می شود، ولی در یک نگاه کلی می توان آن را به دو نوع تعارض وظیفه ای و احساسی تقسیم نمود. در ادامه به تشریح هر یک از آنها می پردازیم.

تعارض وظیفه ای

تعارض وظیفه ای تعارضی است که به تحقق پذیری هدفهای سازمان کمک می کند. به عبارت دیگر، این نوع تعارض به اختلافات درخصوص موضوعات قابل بحث، نظیر اهداف، حوزه های تصمیمات کلیدی، رویه های کاری و انتخاب راهکارهای مناسب برای اقدام عملی اشاره دارد. جدا از این، این گونه تعارضها که حالت رقابتی نیز دارد به تحقق پذیری نوآوریها و تغییراتی که به سازمان حیاتی تازه می بخشد یاری می رساند و منجر به مواردی چون گفتگوی متقابل، بحث مبتنی بر احترام متقابل، انتقاد سازنده و ... در سازمان می شود و لذا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود کمک میکند.

تعارض احساسی

تعارض احساسی عبارت از اختلافاتی است که اغلب از برخوردها و تعاملات احساسی نظیر انتقادات شدید، سرخوردگی و برخوردهای تند و ... حاصل می گردد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی غالباً به اختلافاتی اشاره دارد که از برخوردهای شخصیتی یا تمایلات احساسی بین اعضای گروه حاصل می گردد. این نوع تعارض، مخرب و غیروظیفه ای است و انرژی افراد در سازمان را از موضوع یا فعالیت مربوط منحرف می سازد. بهتر است چنین تعارضی شناسایی و قبل از اینکه نتوان آن را کنترل کرد، برطرف شود

دیدگاههای مختلف نسبت به تعارض



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در طول سال های گذشته، سه دیدگاه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها مطرح شده است که به شرح جدول ذیل می باشند

مدل تعارض - بقا

تعامل گرایان معتقدند یک سازمان عاری از تعارض احتمالا سازمانی ایستا، بی تحرک 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.

یقینا تمام تعارضات سازنده و مفید نیستند، بلکه تعارضاتی سازنده اند که موجب انطباق (وفق پذیری) در بین اعضای سازمان گردند، تا منجر به بقای سازمان شوند.

عملکرد شناختی وظیفه ای

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

شواهدی وجود دارد که نشان می دهد افزایش عملکرد شناختی می تواند در بهبود کیفیت تصمیم گیری بسیار مؤثر باشد، زیرا از طریق تعارض وظیفه ای تحت تأثیر قرار میگیرد. تعارض وظیفه ای همانند پادزهری برای تفکر گروهی است و به گروه اجازه نمی دهد که به گونه ای انفعالی به تصمیم گیریهای قالبی که چه بسا بر مفروضات سست، دقت و تأمل ناکافی و چاره جوییهای توأم با ضعف و ناتوانی استوار است، بپردازد

همچنین افزایش عملکرد شناختی منجر به تقویت انگیزش جهت یافتن راه حلهای مختلف میگردد، زیرا بر اثر ابراز ایده ها و نظرهای مختلف و متضاد، تعارض وظیفه ای ایجاد میشود که میتواند خلاقیت افراد و سیستم را به اوج برساند. هربرت فوکس معتقد است که فرایند خلاقیت که حاصل تواناییهای شناختی افراد است شامل هر نوع فرایند تفکری است که سأل را به طور مفید و بدیع حل کند. به اعتقاد جرج سیدل توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوع، صرف نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه ای انجام گیرد، از مبانی بهره گیری خلاق از ذهن است. اریک فروم نیز معتقد است که خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است. به این ترتیب می توان گفت که به طور کلی خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید

از تعاریف فوق چنین استنباط می شود که بروز ایده های نو و خلاق در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیتها نمی شود، ولی میزان آن بسته به نوع تعارض متغیر است.

شواهد همچنین نشان می دهد که افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای منجر به موشکافی دقیق مسائل میگردد، زیرا احساس بسیاری از مردم این است که یک موقعیت تعارض (البته تعارض وظیفه ای با سازنده) با بیرون ریختن احساسات بد از دل خود



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

(تخلیه درونی) و مطرح شدن مسأله در یک فضای باز بهبود می یابد و در نتیجه، گاهی اوقات مبارزه جویان احساس نزدیکی پیدا میکنند و به موشکافی دقیق مسائل می پردازند

الگوی ارتباطی تنوع، تعارض و عملکردشناختی وظیفه ای

با مطالعه مدل‌های موجود در ارتباط با نقش تنوع و تعارض در عملکرد، به نظر می رسد 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 وظیفه ای را طراحی کرده است. اکنون ارتباط اجزای این مدل را به تفصیل مورد بررسی قرار میدهم.

رابطه بین تنوع جمعیتی نامشهود و تعارض وظیفه ای

چنانکه ذکر شد اعضای گروه کاری با تنوع جمعیتی متفاوت، از ساختارهای عقیدتی مختلف برخوردارند که مسائل و فرصت‌ها را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار می دهند. این مسأله به نوبه خود تعارض کاری یعنی بحث و گفتگو در مورد مسائل سازمانی را موجب می‌گردد که می تواند 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

اخیرا مطالعات نشان می دهند که ویژگیهای جمعیتی مرتبط با کار (نامشهود) که بر مبنای تفاوت‌های اطلاعاتی استوار است منعکس کننده 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 وظیفه ای 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.

ناهمگنی 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 نوبه خود منجر به بروز نقطه نظرها و دیدگاههای مشترک در افراد می گردد. تجارب مشابه در درون سازمان موجب زبان مشترک و تفاسیر مشابه از حوادث سازمانی می گردد.

تحصیلات نیز که منعکس کننده مهارت‌ها و تواناییهای شناختی افراد است، نوآوری و خلاقیت را با بهره گیری از تجارب، اطلاعات و دیدگاههای متنوع در سازمان ترویج میدهد

تفاوت و اختلاف نظر در مباحث فوق الذکر منجر به بحث و گفتگو در مورد اهداف کلیدی و نیز اتخاذ تصمیمات استراتژیک می شود. 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 می باشند.

رابطه بین تنوع جمعیتی مشهود و تعارض احساسی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

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 درجه ای 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 می کند، خواهد داشت. این نوعی از تعارض است که افراد سازمان از آن می ترسند و باید از آن اجتناب گردد، زیرا می تواند اساسا یک گروه را از بین ببرد

عامل مهم برای چنین تعارضی طبقه بندی است. شواهد بر اساس تئوری طبقه بندی اجتماعی نمایانگر این موضوع است که با افزایش تنوع جمعیتی مشهود احتمالا تبعیض و تفکر قالبی افزایش پیدا میکند.

سن، نژاد، جنسیت از متغیرهای مهم در ترکیب گروهی هستند، زیرا جزء ویژگیهای مشهود (قابل رؤیت) می باشند که ممکن است برای طبقه بندی اجتماعی افراد مورد استفاده قرار گیرند

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 تحقیر آمیز به گروه دیگر نسبت می دهند، 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 می شود و این مسأله موجب کاهش هم افزایی و از دست دادن فرصت هماهنگی بین اعضا در رسیدن به وظایف گروه که به هر فرد محول شده، می گردد. بنابراین بسیار ضروری است که چنین تعارضی قبل از اینکه نتوان آن را کنترل کرد، مورد شناسایی قرار گیرد.

نتایج تعارض

چنانکه ذکر شد، تعارض بین افراد و گروههای سازمانی همان گونه که نتایج مثبت و منفی برای خود افراد و گروهها به دنبال دارد، به احتمال قوی فرایندهای سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. تعارضی که حامی افراد گروه بوده، عملکرد آن را بهبود بخشد، تعارض وظیفه ای (کارآمد) خوانده می شود. 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، و یا همان گروه در زمان دیگر، عواقب زیانباری داشته باشد. با در نظر داشتن این موضوع در اینجا پاره ای از نتایج مثبت و منفی تعارض مورد بررسی قرار میگیرد

نتایج تعارضات احساسی

تعارض، رفتار، روابط و عملکرد افراد و گروهها را تحت تأثیر قرار می دهد. تحقیقات دانشمندان نشان می دهد، گروههایی که با یکدیگر تعارض دارند، هم از لحاظ روانی و هم از لحاظ برونی (نسبت به یکدیگر) دچار تغییر می شوند. متأسفانه این تغییرات به طور کلی یا باعث ماندگاری و دوام تعارض می شوند و یا آن را تشدید می کنند این تغییرات در ساختار درون گروهی، نگرشها و احساسات افراد و روابط متقابل گروهها به وقوع می پیوندد و نتایج پایانی تعارض را تحت تأثیر قرار میدهد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

تعارضهایی که از برخوردهای شخصیتی یا تمایلات احساسی بین اعضای گروه حاصل می گردند و مدت زیادی دوام می یابند به راحتی برطرف نمی شوند و سبب ایجاد اختلالهای رفتاری، مخصوصاً بیماریهای روان - تنی میشوند. بیماریهای روان - تنی به آن دسته از بیماریهای جسمی گفته می شود که در اثر عوامل روانی، مخصوصاً اضطراب و دلنگرانی به وجود می آیند.

این گونه نمادها (اختلالهای رفتاری و بیماریهای روان - تنی) را می توان شامل این موارد دانست: اضطراب، خصومت، حسادت، رقابت مخرب، عصبانیت، و برخوردهای فیزیکی که پیامد آن اتلاف وقت و نیروی اعضای گروه کاری خواهد بود

نتایج تعارض وظیفه ای

تصور اینکه تعارض، با آن ویژگیهای منفی (وجود احساسات منفی، حسادت، عصبانیت، رقابت مخرب، اضطراب، از بین رفتن انرژی و وقت و ...) بتواند نقش سازنده ای در سازمان داشته باشد مشکل است؛ اما این واقعیتی است که بسیاری از صاحب نظران بدان اذعان داشته اند. مطالعات نشان می دهند که تعارض وظیفه ای (سازنده) نتایج مثبتی به شرح زیر به دنبال دارد:

۱- گفتگوی متقابل،

۲- بحث مبتنی بر احترام متقابل،

۳- انتقاد سازنده،

۴- خلق ایده ها و نظریات بهتر و سازنده

۵- جستجوی شیوه های نوین،

۶- حل مسائل پشت پرده و راکد،

۷- روشن شدن دیدگاهها و نظر هر یک 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:

۱- تعارض به عنوان عامل تغییر،

۲- تعارض به عنوان نیروی تحریک کننده و انرژی زا،

۳- نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم گیری 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،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۶- نقش تعارض در رشد و بالندگی فردی و سازندگی اجتماعی،

۷- کنترل، ۸- شفاف شدن مسائل،

۹- زمینه سازی تدوین قوانین جدید،

۱۰- اصلاح یا تعدیل اهداف.

آثار تعارض وظیفه ای و احساسی بر عملکردشناختی وظیفه ای

تحقیقات نشان میدهد که فنون تعاملی به سبک منطقی در بین اعضای یک گروه موجب افزایش عملکرد شناختی آنان در سازمان می گردد، 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. در این نوشته به منظور ایجاد بستر مناسب برای تعامل اندیشه ها به نقش مهم تعارض و مباحثه در بالا بردن توانایی سازمان به پاسخگویی در برابر اوضاع و شرایط متغییر محیطی اشاره می گردد. 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 می سازد، عملکرد گروه است. در این تحقیق، تعارض کاری که به وسیله تنوع جمعیتی مربوط به کار شکل می گیرد، با بهره گیری از دیدگاههای مختلف برای جمع آوری اطلاعات

جدید، کندوکاو مسائل به صورت عمیق تر و ارائه راهکارهای اساسی در جهت حل مشکلات، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای در سازمان میگردد؛ در حالی که تعارض احساسی غالباً اختلافاتی است که از برخوردها با تعاملات احساسی مانند خصومت، رقابت مخرب، حسادت و... حاصل می گردد و منجر به عدم اطمینان، بدبینی، افزایش دوگانگی و کاهش وحدت در بین اعضای یک گروه گشته، موجب کاهش عملکرد شناختی می گردد. محققین پذیرفته اند که استفاده درست از تعارض منجر به اتخاذ تصمیماتی با کیفیت بالاتر میشود

آنها می خواهند محیطی را در درون سازمان ایجاد کنند که در آن، تعارض موجب بهبود سلامتی سازمان شود، ولی اجازه ندارند محیط بیمارگونه ای که در آن فرهنگ رقابت و تهدید وجود دارد ایجاد کنند. سطح تعارض می تواند بسیار زیاد یا بسیار کم باشد، ولی مطلوب نخواهد بود؛ چرا که باعث کاهش عملکرد سازمان می شود. 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 می اندازد.

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 می شود. در این مدل بر این نکته تأکید می شود که انواع تنوع جمعیتی مربوط به شغل به تعارض وظیفه‌های منجر می شود که آن نیز بنوبه خود بر عملکرد شناختی وظیفه‌های سازمان تأثیر می گذارد. در مقابل تعارض احساسی به وسیله مجموعه‌های پیچیده‌ای از انواع تنوع نظیر سن، جنسیت و نژاد شکل میگیرد و عملکرد شناختی وظیفه ای را تحت تأثیر قرار می دهد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

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:

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 هم جهت 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.

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.

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 هم جهت نبودن این

بررسی رابطه علی بین مؤلفه‌های تحقیق

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.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۹- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تعارض وظیفه ای و کاهش عملکرد شناختی وظیفه‌های، وجود ارتباط عسلی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی گیرد. به عبارت دیگر، تعارض وظیفه ای با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم ندارد و موجب تعارض وظیفه ای نمی شود.

۱۰- در بررسی رابطه بین دو مؤلفه تعارض احساسی و افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی گیرد. به عبارت دیگر، تعارض احساسی با مؤلفه افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای 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 وظیفه ای، وجود ارتباط علی بین این دو مؤلفه مورد تأیید قرار نمی گیرد. به عبارت دیگر، تنوع مشهود با مؤلفه بررسی شده در این مدل رابطه مستقیم ندارد و موجب تعارض وظیفه ای نمی شود.

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 می باشد. 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. یافته های این تحقیق برای مدیران و رهبران گروهها بسیار حائز اهمیت است، زیرا به آنان در شکل دهی ترکیب گروه کاری کمک خواهد کرد تا با بسیج ترکیب مناسبی از دانش و تواناییهای اعضای خود، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه ای 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 درون گروهی قادر خواهند بود پیش بینی کنند که با چنین ترکیبی امکان رویداد چه نوع تعارضی هست و در نتیجه می توانند به صورت مناسب تر 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.