



Research Paper

**Designing an interpretive structural model for managing the diversity of general education departments of Payam-e-Noor universities in Iran**

**Mansoureh Arzeshmad.<sup>1</sup>, Masoud Naderian Jahormi.<sup>2\*</sup>, Ali Mohammad Safania.<sup>3</sup>,  
Abolfazl Farahani.<sup>4</sup>**

Received: Aug 11, 2020

Accepted: Dec 28, 2020

**Abstract**

**Objective:** The purpose of this study was to design an interpretive structural model for managing the diversity of general physical education departments of Payam-e-Noor universities in Iran.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and sequential (quantitative qualitative) in terms of method. The statistical population in the first part includes existing and available researches in valid scientific databases in the field of diversity management and in the second part is the professors, managers and employees of Payam-e-Noor physical education departments. Sampling was done by purposive method. Identification of factors by meta-combination method and determination of relationships between them has been done by interpretive structural modeling.

**Results:** The diversity management can be classified into four levels and in this regard, social factors (legislation, social, economic and cultural status) are in the first level, organizational factors (organizational management policies and procedures) are in the second level, Group factors (working group arrangement, integration of differences, fair treatment, entry into decision-making) are in the third level and individual factors (individual characteristics, identity concern, acceptance of performance standards, self-efficacy, employee heterogeneity, working group identity, internal and external work motivation, Innovation, effectiveness and welfare) are in the fourth level.

**Conclusion:** Employee diversity at different social, organizational, group and individual levels should be considered by policy makers and human resource managers and more focus on the potential effects of effective diversity management.

**Keywords:** Workgroup diversity, diversity management, social identity.

1. PhD student in sports management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2. Associate Professor of Sports Science Management, Isfahan University, Isfahan, Iran, 3. Professor of Sports Management, Tehran University of Research Sciences, Tehran, Iran, 4. Professor of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [Dr.masoudnaderian@gmail.com](mailto:Dr.masoudnaderian@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Diversity in organizations refers to differences among employees in any characteristic that may create the impression that a colleague is different from others. The management of such a force is also a big challenge for management (Williams & Charles, 1998). The literature, relying on two social justice models (Kirton & Greene, 2015) and the social exchange model (Avery & McKay, 2010), argues that if an organization focuses on employee well-being Paying attention and treating employees fairly creates a sense of commitment in employees. In the physical education departments of Payam Noor University, there are employees from different ethnic, racial, gender, skill, or cultural spectrums, which if the management of this wide spectrum is not done properly, it will have adverse consequences. Therefore, the main goal of this research is to design an interpretive structural model for managing the diversity of general education departments of Payam-e-Noor universities in Iran.

### Methodology

This research is applied in terms of purpose, which was done by sequential mixed method (qualitative-quantitative), which was done in the first part of meta-combination and the second part of interpretative structural modeling. The statistical population of this research in the first part included existing and accessible researches in reliable scientific databases and in the second part it included managers and experts of Payam Noor physical education departments and expert professors and managers of university physical education departments. The sampling method was purposeful. Their entry criteria were at least graduate education and more than 5 years of teaching or management experience. Finally, 16 people participated in this research. The tool of data collection is the sampling of previous researches and the finalization questionnaire of the factors and finally the structural self-interaction matrix questionnaire. In order to analyze the research data, in the first part, meta-combination method and in the second part, interpretive structural modeling method has been used. In this research, the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2006) was used to perform meta-combination. Using keywords such as diversity management and diversity of the workforce, a systematic search was conducted for published materials in various and reliable scientific indexes such as Science Direct, Springer and Emerald in the period of 1987-2020, and as a result, 2582 English articles were found. In the search process, various components such as title, abstract, content, article details

(author's name, year, etc.) were considered, and the articles that did not fit the purpose and research question were removed. Finally, 63 articles have been found to be suitable and acceptable for extracting factors related to diversity management. From the study of 63 selected sources, 402 codes were identified, and after analyzing the codes, incomplete or unrelated codes as well as duplicate codes were discarded, and due to the synonymy of some of them, the necessary overlap was made and finally 112 codes or concepts were extracted. From a total of 112 initial codes and based on the opinions of experts, 14 components related to diversity management were identified. These factors include: innovation, effectiveness and well-being, integration of differences, internal and external work motivation, acceptance of performance standards, work group arrangement, individual characteristics, self-efficacy, policies and procedures of organizational management, fair treatment, heterogeneity of employees, legislation, socio-economic status and cultural, identity concern, work group identity and participation in decision making.

## Results

The results showed that the leveling of factors related to diversity management are classified in 4 individual, group, organizational and social levels and the proposed model explains the relationship between employee diversity and work-related results based on a work motivation logic. This model includes eight variables at the individual level, i.e., innovation, effectiveness and well-being, internal and external work motivation, self-efficacy, acceptance of performance standards, identity concern, individual characteristics, work group identity and employee heterogeneity. Also, at the group level, it includes four variables of work group arrangement, integration of differences, fair treatment and participation in decision making. On the other hand, at the organizational level, he has pointed to the policies and procedures of organizational management, and at the social level, he has identified factors such as legislation, social, economic and cultural conditions. After drawing the interpretive structural model of the factors related to effective diversity management using the MICMAC method and by creating the permeability-dependence matrix, the variables were classified into four categories: 1-autonomous variables, 2-dependent variables, 3-linked variables and 4-intrusive variables. Is. Based on the findings of innovation variables, effectiveness and well-being are more influenced by other factors and from a systemic point of view, it is part of effective and dependent elements. In other words, many factors are involved in creating this variable, and they themselves can become the foundation of other

variables. There are no variables with influence and weak dependence in the analysis. Also, the variables of integration of differences, work group arrangement, organizational management policies and procedures, fair treatment, legislation, socio-economic and cultural status and participation in decision-making have high influence power and low dependence. These variables have a great impact on the realization and promotion of diversity management. Basically, variables that have a high power of influence are called key variables. In this research, the variables of internal and external work motivation, acceptance of performance standards, individual characteristics, self-efficacy, inconsistency of employees, identity concern and work group identity are among the linking factors.

### **Discussion and Conclusion**

The results indicated that diversity management at the first level includes social factors such as legislation, social, economic and cultural status. In this regard, it can be said that in a developed economic situation based on the research of Lee and Kim (2020), a favorable culture in line with the study of Tafuri et al. (2017) or where there are less discriminatory procedures such as the study of Hughes (2019) and as in the study of Di Palma et al. (2017) all are equal before the law, the implementation of diversity management policies is weakened. The second level of the presented model includes organizational factors such as organizational management policies and procedures. In line with organizational level factors, Mikkelsen and Wahlin (2020) have evaluated organizational policies as important for effective diversity management, based on this, it can be confirmed that when procedures and Organizational policies should be in line with active diversity management approaches, and managers consider this type of management style as an excellent opportunity to use all the characteristics of employees, so organizational achievements increase day by day. The composition of the work group, the integration of differences, fair treatment, entering into decision-making at the third level, which is the group level, are placed on the level of diversity to obtain the desired results, on the employees' understanding of the importance of their employers' efforts to integrate the differences, treating all employees in a fair way. and fairness and empowerment depend on effectiveness in the work group; The research findings of Hughes (2019) and Lee and Kim (2020) have confirmed these results. It is clear that in a system where people are treated fairly, or employee differences are considered as an advantage and opportunity, and participation in decision-making without discrimination It is necessary to expect favorable organizational consequences.

The fourth level, i.e., individual factors, indicates that if individual diversity is paid attention to, desirable work results such as innovation, effectiveness, and well-being are developed. In accordance with the social classification perspective, diversity may weaken the effectiveness of the work group if the concerns related to the identity of employees are not met. ; According to individual factors, as long as employees have high self-efficacy, they are relieved of high stress and their well-being improves (Goswami & Goswami, 2018; Guillaume et al., 2014); On the other hand, as the research of Guillaume et al. (2014) also pointed out that when employees confirm their job performance evaluation standards and are able to comply with the standards, they find identity in their work group, and this in turn leads to high internal work motivation. Regarding the findings of the research, the following recommendations are given for managers and policy makers of Payam Noor physical education departments: Managers should understand and cultivate different demographic diversity variables in order to shape how employees interpret work group relationships; They should perform performance evaluation based on merit and regardless of differences. The positive effects of diversity management should be explained and promoted to all managers and policy makers and even employees, and to improve fairness in processes, procedures, and reward distribution, and to hire diverse workforce in terms of skills, demographics, and culture. Finally, this model can help managers, policy makers, and strategic human resource management to identify the potential impact that social culture, economic differences, and legislation have on employees' perceptions of diversity.

**Keywords:** Workgroup diversity, culture, diversity management, social identity.

## References

1. Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2010, 25, 227-252.
2. Di Palma, D., Raiola, G., & Tafuri, D. (2017). The strategic contribution of sport to the management of diversity. *Sport Science*, 10(1), 40-43.
3. Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1).
4. Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A.,

- Higson, H. E., West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European journal of work and organizational psychology*, 23(5), 783-802.
5. Hughes, C. (2019). Description and Recognition of a Quality, Inter-Personnel Diverse Workforce. In *Workforce Inter-Personnel Diversity* (pp. 9-26): Springer.
6. Kirton, G., & Greene, A.-M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*: Routledge.
7. Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23.
8. Mikkelsen, E. N., & Wåhlin, R. (2020). Dominant, hidden and forbidden sensemaking: The politics of ideology and emotions in diversity management. *Organization*, 27(4), 557-577.
9. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: springer publishing company.
10. Williams, K. Y., & Charles, A. (1998). 'Reilly. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20(20), 77-140.
- 

**To cite this article:** arzeshmand, M., Naderian, M., safania, A. M., & farahani, A. (2022). Designing an interpretive structural model for managing the diversity of general education departments of Payam-e-Noor universities in Iran. *Sport Management and Development*, 11(3), 80-81. doi: 10.22124/jsmd.2022.6670

---



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره اول، پیاپی ۲۹

شناسه دیجیتال: [10.22124/jsmd.2021.17217.2377](https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.17217.2377)

مقاله پژوهشی

## طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت تنوع ادارات کل تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور ایران

منصوره ارزشمند<sup>۱</sup>، مسعود نادریان جهرمی<sup>۲\*</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۳</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

### چکیده

**هدف:** هدف از این تحقیق طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت تنوع ادارات کل تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور ایران کشور بوده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته متوالی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری این پژوهش در بخش اول شامل پژوهش‌های موجود و قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر در زمینه مدیریت تنوع و در بخش دوم مدیران و کارکنان ادارات کل تربیت بدنی پیام‌نور کشور بوده است. نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شده است. شناسایی عوامل موردنظر با روش فراترکیب و تعیین روابط میان آن‌ها به کمک مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده است.

**یافته‌ها:** نتایج بیانگر آن بود که مدیریت تنوع می‌تواند در چهار سطح طبقه‌بندی شود بر این اساس که در سطح اول عوامل اجتماعی (قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی)، در سطح دوم عوامل سازمانی (سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی)، در سطح سوم عوامل گروهی (چیدمان گروه کاری، ادغام تفاوت‌ها، برخورد عادلانه، ورود به تصمیم‌گیری) و سطح چهارم عوامل فردی (خصوصیات فردی، نگرانی هویتی، پذیرش استانداردهای عملکردی، خودکارآمدی، عدم تجانس کارکنان، هویت گروه کاری، انگیزه کاری درونی و بیرونی، نوآوری، اثربخشی و بهزیستی) قرار گرفته است.

**نتیجه‌گیری:** تنوع کارکنان در سطوح مختلف اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی توسط سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد و بر تأثیرات بالقوه مدیریت تنوع اثربخش تمرکز بیشتری شود.

**واژه‌های کلیدی:** تنوع گروه کاری، فرهنگ، مدیریت تنوع، هویت اجتماعی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
  ۲. دانشیار مدیریت علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
  ۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران
  ۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
- \* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [Dr.masoudnaderian@gmail.com](mailto:Dr.masoudnaderian@gmail.com)

## مقدمه

حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های بهتر بهبود ببخشد (الیس و کیس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). دیدگاه دیگر، بر اساس نظریه‌های طبقه‌بندی اجتماعی، هویت اجتماعی تورنر و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۸۷)

و الگوی تشابه-جاذبه بایرن<sup>۹</sup> (۱۹۷۱) ادعا می‌کند که تنوع ممکن است سازمان‌ها را با هزینه‌های بالای هماهنگی و حل‌وفصل تعارض روبرو کند، این امر می‌تواند باعث بروز اختلافات و ارتباطات نادرست شود این شواهد تجربی متناقض در مورد تأثیر تنوع در سازمان‌ها، نشانگر روابط پیچیده بین تنوع و پیامدهای آن است؛ پس در صورت سوء مدیریت، تنوع کارکنان می‌تواند ادغام و کارایی اجتماعی کارکنان را تضعیف کرده و منجر به پایین آمدن عملکرد کاری شود. اما با مدیریت اثربخش، تسهیل و اثربخشی ادغام اجتماعی، می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان ارتقا داد (گویلام و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ جوشی و همکاران، ۲۰۱۱).

برای استفاده از مزایا و یا جلوگیری از معایب تنوع نیروی کار، مدیریت تنوع کارکنان به یک جنبه اساسی و یک چالش بزرگ در سازمان‌ها تبدیل شده است (پاتریک و کومار<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲).

کامینگز و ورلی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴) مدیریت تنوع نیروی کار را به این صورت تعریف نمودند: "ایجاد محیطی که کارکنان را قادر می‌سازد تا حداکثر توانایی خود را بدون انزوا یا رفتار غیرمنصفانه

تنوع در سازمان‌ها به تمایزات بین کارکنان در هر خصوصیتی اشاره دارد که ممکن است این تصور را ایجاد کند که یک همکار با دیگران تفاوت دارد (ویلیام و چارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) سازمان‌های ورزشی نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن معاف نیستند و ورزش یکی از بخش‌های اصلی است که با تعدد روابط بین افراد از نژادها، فرهنگ‌ها، موقعیت‌های اجتماعی، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی و غیره سروکار دارد (اسپایج و جمیز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

در این راستا برخی مطالعات نتیجه گرفته‌اند که گروه‌های کاری ناهمگن و متنوع، چشم‌اندازهای بیشتری را در نظر می‌گیرند و راه‌حل‌های باکیفیت بالاتری برای انجام کارهای درست و انجام درست کارها نسبت به گروه‌های همگن ایجاد می‌کنند (کاکس و. بلیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ میلیکن و ماتینز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). برخی دیگر اظهار داشتند که گروه‌های ناهمگن سطح انسجام و هم‌افزایی پایین‌تری را نشان می‌دهند و میزان نارضایتی و گردش مالی کم‌تری نسبت به گروه‌های متجانس دارند (جوشی و. همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ اوریلی و. همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹). این نتایج دو دیدگاه تحقیقاتی در مورد تأثیرات تنوع ایجاد کرده است. یک دیدگاه، بر اساس نظریه‌های اطلاعات و تصمیم‌گیری، استدلال می‌کند که تنوع می‌تواند با ارائه طیف گسترده‌ای از ایده‌ها، مهارت‌ها و بینش‌ها، قابلیت‌های سازمانی را برای

7 Ellis &amp; Keys

8- Turner et al

9- Byrne

10- Guillaume et al

11- Patrick &amp; Kumar

12- Cummings and Worley

1- Williams &amp; Charles

2 Spaaiz, Knoppers, &amp; Jeanes

3- Cox &amp; Blake

4- Milliken &amp; Martins

5- Joshi et al

6 - O'Reilly et al



اجمال کنند<sup>۱</sup> (۲۰۱۳). مدیریت تنوع نیروی کار را به عنوان یک فرایند مدیریت سیستماتیک برنامه ریزی شده برای محیطی که در آن، همه کارکنان با شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان می‌توانند در مزیت استراتژیک و رقابتی سازمان مشارکت داشته باشند تعریف کرده است. فینک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) سه رویکرد و استراتژی را برای مدیریت تنوع شامل استراتژی مطیعانه، استراتژی فعالانه و استراتژی منفعلانه مطرح کرده‌اند در استراتژی مطیعانه سازمان ممکن است افراد متفاوت را جذب نماید اما اقدام مؤثری برای ادغام آنان در فرهنگ غالب سازمانی انجام نمی‌دهد؛ سازمان‌های با رویکرد منفعلانه منتظر می‌مانند که اتفاقی روی دهد، سپس، اقدامی انجام دهند و معمولاً فقط بر تفاوت‌هایی مانند جنسیت و نژاد تمرکز دارند و سازمان‌هایی که رویکرد فعالانه به مدیریت تنوع دارند انعطاف‌پذیری زیادی در خطوط ارتباطی و تصمیم‌گیری دارند، در نتیجه کارکنان متفاوت در سطوح گوناگون سازمان در تصمیم‌ها و ارتباطات مهم درگیر شده و رضایت و درگیری شغلی بیشتری خواهند داشت.

جبران، کارکنان نیز درگیر رفتارهایی می‌شوند که به نفع سازمان است. به علاوه از طریق اشتراک، ترکیب و یکپارچه‌سازی دانش کارکنان متنوع، می‌توان کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت، ظرفیت و کارایی حل مسئله، بهبود اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سطح کار را انتظار داشت (هیوگز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

در راستای مدل‌های مدیریت تنوع ارائه شده، مدل پیترس<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) بر سه کارکرد مدیریت تنوع یعنی جذب و توسعه، ایجاد آگاهی فرهنگی و ترویج سیاست مدیریت عمل‌گرایانه تأکید کرده است. به علاوه تافوری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) اشاره کردند که مدیریت تنوع اثربخش، انگیزه بیشتری به نیروی کار می‌دهد و ارزش اقتصادی و مالی آن سازمان ورزشی را ارتقا می‌دهد. رایولا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود ارتباط بین مدیریت تنوع اثربخش و بهره‌وری کارکنان ورزشی را تأیید نمودند. همچنین مدل لی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) حاکی از تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان بود.

در محدود مطالعات انجام‌شده در ایران شاکر اردکانی و همکاران (۲۰۱۶) نقش و تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی را تأیید نمودند. حسنلو و گلرد (۱۳۹۷) رابطه بین مؤلفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاهی را مثبت قلمداد کرد. به علاوه شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که با افزایش مدیریت تنوع فرسودگی شغلی اعضای

ادبیات هم با تکیه بر دو مدل عدالت اجتماعی کیرتون و گرین<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) و مدل تبادل اجتماعی اوری و مک کی<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) استدلال می‌کند که شیوه‌های مدیریت تنوع مجزا از سطح تنوع موجود در یک سازمان، به کارکنان نشان می‌دهد که اگر سازمانی به رفاه کارکنان توجه کند و با کارکنان خود منصفانه رفتار کند در کارکنان احساس تعهد ایجاد می‌شود، که برای

۱- Dike  
۲- Fink ET AL  
۳- Kirton & Greene  
۴- Avery & McKay

5- Hughes

6- Pitts

7- Tafuri et al

8- Raiola et al

9- Li et al

هیئت علمی تربیت بدنی کاهش و بالندگی افزایش می‌یابد.

در سناریوی کنونی، به کارگیری نیروی انسانی متنوع یک ضرورت است، اما مدیریت چنین نیرویی نیز یک چالش بزرگ برای مدیریت است. محققین اعتقاد دارند که اثرات مثبت و منفی تنوع، تمایل کارکنان برای مشارکت در کار گروهی یا سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اوری و مک کی، ۲۰۱۰). همچنان که با توجه به رویکرد هویت اجتماعی در مدل گویلام و همکاران (۲۰۱۴) مشخص شد که اجرای اثربخش مدیریت تنوع، از طریق عوامل سازمانی و اجتماعی تسهیل یا با مشکل مواجه می‌شود؛ از طرفی شواهد تجربی به اندازه کافی وجود دارد که نشان می‌دهد چگونگی مدیریت تنوع آن قدر متفاوت است که نمی‌توان با استفاده از مدل‌های تک سطحی آن‌ها را تفسیر کرد (جوشی و همکاران، ۲۰۱۱).

با بررسی پژوهش‌های انجام شده مشخص است که مطالعات روبه رشدی در زمینه مدیریت تنوع انجام شده است و بیشتر تحقیقات متمرکز بر نیروی کار سازمان‌های غیرورزشی و به پیامدهای مدیریت تنوع همچون عملکرد و بهره‌وری پرداخته‌اند؛ با وجود آنکه مشخص کردن مزایا یا موانع تنوع کارکنان دارای اهمیت بسیاری می‌باشد اما هیچ کدام از تحقیقات بسترها و زمینه‌های مختلف مدیریت تنوع اثربخش را در سطوح مختلف مورد بررسی قرار نداده‌اند، لذا تحقیقی که بتواند این مهم را از جنبه‌های مختلف مورد کنکاش و تفحص قرار دهد و به توسعه و اثربخشی آن کمک نماید، به شدت احساس می‌شود. از سویی دیگر با انجام

پژوهش حاضر دانش کاربردی و نظری مدیریت تنوع توسعه داده می‌شود.

در ادارات تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور نیز کارکنان از طیف‌های مختلف قومی، نژادی، جنسیتی، مهارتی و یا با فرهنگ متفاوت از سراسر ایران وجود دارند که اگر مدیریت این طیف گسترده به درستی انجام نگردد پیامدهای نامطلوبی را برای اداره مذکور در پی خواهد داشت اما با ارائه راهکار مناسب و شناخت سازوکارهایی همچون درک از سیاست‌ها، رویه‌ها و فرآیندهای مدیریت تنوع در سطوح مختلف احتمالاً بتوان کارایی و اثربخشی کارکنان را تحت تأثیر قرار داد لذا هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت تنوع در ادارات کل تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که به روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) انجام شده است که در بخش اول فراترکیب و بخش دوم مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش اول شامل پژوهش‌های موجود و قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر و در بخش دوم شامل مدیران و کارشناسان ادارات تربیت بدنی پیام‌نور و اساتید و مدیران خبره بخش تربیت بدنی دانشگاهی بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود. معیار ورود آن‌ها حداقل تحصیلات فوق لیسانس و سابقه تدریس یا مدیریت بالای ۵ سال بوده است. در نهایت ۱۶ نفر در تحقیق حاضر شرکت کردند. ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری از پژوهش‌های پیشین و پرسشنامه

پژوهش تناسبی نداشتند حذف شده‌اند. در نهایت ۶۳ مقاله برای استخراج عوامل مرتبط با مدیریت تنوع مناسب و قابل‌پذیرش تشخیص داده شده است.

۴. استخراج اطلاعات متون: در پژوهش حاضر اطلاعات منابع، دسته‌بندی و مرجع مربوط به هر منبع ثبت (شامل نام خانوادگی نویسنده و سالی که منبع منتشر شده است) و عوامل موجود در هر منبع استخراج شده است.

۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله از روش تحلیل زمینه بهره گرفته شده است. در این پژوهش از مطالعه ۶۳ منبع انتخاب شده ۴۰۲ کد شناسایی شد و پس از تحلیل کدها کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری کنار گذاشته شد و با توجه به هم‌معنی بودن برخی از آن‌ها هم‌پوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۱۱۲ کد یا مفهوم استخراج شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، در یک مفهوم مشابه به‌عنوان شاخص دسته‌بندی شدند که در نهایت ۳۰ عامل مرتبط با مدیریت تنوع شناسایی شد.

۶- کنترل کیفیت: به‌منظور بررسی کنترل کیفیت و پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شده است. به این صورت که خبره دیگری بدون اطلاع از نحوه ترکیب کدها و تشخیص عوامل توسط پژوهشگر، اقدام به شناسایی عوامل از طریق کدهای نهایی کرده و سپس عوامل ارائه شده توسط پژوهشگر با عوامل ارائه شده توسط یک نفر خبره دیگر مقایسه شده است. طبق بررسی انجام شده پژوهشگر ۳۰ عامل و خبره دیگر ۲۷ عامل تشخیص داده‌اند که از این تعداد ۲۴ عامل مشترک هستند. به این ترتیب مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۷۲۷ که در

نهایی سازی عوامل و در نهایت پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش اول از روش فراترکیب و در بخش دوم از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. برای انجام فراترکیب در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای ساندولویکی و باروسو<sup>(۲۰۰۶)</sup> استفاده شده است:

۱- تنظیم سؤال پژوهش: سؤال اصلی این پژوهش این است که عوامل مرتبط با مدیریت تنوع در سازمان‌ها کدام‌اند؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟

۲- مرور نظام‌مند ادبیات: در این مرحله با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش از جمله مدیریت تنوع و تنوع نیروی کار به جستجوی نظام‌مند مطالب منتشر شده در مجلات علمی مختلف و معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخته شده است. مقالات منتشر شده در منابع اطلاعاتی مجلات و نشریات معتبر داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۰ و منابع اطلاعاتی برخط معتبر خارجی مانند ساینس دایرکت، اشپرینگر و امرالد در بازه زمانی سال‌های ۲۰۲۰-۱۹۸۷ مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در نتیجه آن، ۲۴۱ مقاله فارسی مرتبط و ۲۵۸۲ مقاله انگلیسی یافت شد.

۳- جست‌وجو و انتخاب متون: در فرآیند جستجو مؤلفه‌های مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال و...) در نظر گرفته شدند و مقالاتی که با هدف و سؤال

سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و به‌این ترتیب، پایایی مدل تأیید گردید.

۷- ارائه یافته‌ها: نتایج حاصل از فراترکیب در قالب جدول (۱) نشان داده شده است که شامل عوامل مرتبط با مدیریت تنوع است که در ۲۴ مؤلفه دسته‌بندی شده است. به‌منظور نهایی‌سازی عوامل حاصل از فراترکیب، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. ۲۴ عامل شناسایی شده بر اساس نظرات خبرگان در رابطه با ساختار پرسشنامه‌ها، مناسب بودن نحوه طراحی پرسشنامه‌ها، روشن بودن تعاریف عوامل به‌کاررفته

و قابل‌فهم بودن پرسش‌ها، ۱۰ عامل حذف و یا به علت هم‌پوشانی در دیگر عامل‌ها ادغام شدند و در نتیجه ۱۴ عامل نهایی باقی ماند. این عوامل شامل: نوآوری، اثربخش و بهزیستی، ادغام تفاوت‌ها، انگیزه کاری درونی و بیرونی، پذیرش استانداردهای عملکرد، چیدمان گروه کاری، خصوصیات فردی، خودکارآمدی، سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی، برخورد عادلانه، عدم تجانس کارکنان، قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی، نگرانی هویتی، هویت گروه کاری و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشند.

### جدول ۱. عوامل مرتبط با مدیریت تنوع برگرفته از ادبیات موضوعی

عوامل	منابع	عوامل	موانع
ادغام تفاوت‌ها	(سوگیاما و بیلیموریا، ۲۰۱۷؛ لی و کیم، ۲۰۲۰)	عوامل اقتصادی	(لی و کیم، ۲۰۲۰)
انگیزه کاری درونی و بیرونی	(گویلام و همکاران، ۲۰۱۴)	عوامل فرهنگی	(دوهرتی و چلادوری، ۱۹۹۹؛ هیوگز، ۲۰۱۹)
پذیرش استانداردهای عملکرد	(گویلام و همکاران، ۲۰۱۴)	نگرانی هویتی	(هالک و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوزتورک و تاتلی، ۲۰۱۶)
چیدمان گروه کاری	(خراسانی و همکاران، ۱۳۹۲)	هویت گروه کاری	(هالک و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوزتورک و تاتلی، ۲۰۱۶)
خصوصیات فردی	(دی پالما و همکاران، ۲۰۱۷؛ لی و کیم، ۲۰۲۰)	ورود به تصمیم‌گیری	(خراسانی و همکاران، ۱۳۹۲)
خودکارآمدی	(گوسوامی و گوسوامی، ۲۰۱۸؛ گویلام و همکاران، ۲۰۱۴)	نوآوری	(دوهرتی و چلادوری، ۱۹۹۹؛ کریمی و بلازویچ، ۲۰۱۹)
سیاست‌های سازمانی	(میکلسن و واهلین، ۲۰۲۰)	مدیریت استعداد	(هیوگز، ۲۰۱۹)
فرآیندهای سازمانی	(سوگیاما و بیلیموریا، ۲۰۱۷)	رفاه و بهزیستی	(سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶)
برخورد عادلانه	(هیوگز، ۲۰۱۹)	اثربخشی	(سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶)
عدم تجانس کارکنان	(خراسانی و همکاران، ۱۳۹۲)	ارتباطات سازمانی	(سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶؛ زکی و همکاران، ۲۰۱۹)
قانون‌گذاری	(دی پالما و همکاران، ۲۰۱۷)	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	(لی و کیم، ۲۰۲۰؛ پارک، ۲۰۲۰)
عوامل اجتماعی	(تافوری و همکاران، ۲۰۱۷)	جو	(هاجیرو و همکاران، ۲۰۱۷)

- 1- Sugiyama & Bilimoria
- 2- Lee & Kim
- 3- Doherty & Chelladurai
- 4- Holck et al
- 5- Ozturk & Tatli
- 6- Goswami & Goswami
- 7- Mikkelsen & Wählin
- 8- Solanki & Saxena

همچنین پایایی پرسشنامه نیز بر طبق روش آزمون مجدد و استفاده از نظرات ۷ نفر از متخصصان در دو مرحله ۰/۷۷ محاسبه شد؛ لذا پایایی این قسمت نیز تأیید شد.

### یافته های پژوهش

پس از شناسایی متغیرها در مرحله قبل، متغیرها در ماتریس خود تعاملی ساختاریافته وارد شدند. به منظور شناسایی رابطه میان متغیرها، چهار نماد زیر بر طبق جدول (۲) استفاده شد.

در بخش دوم یعنی مدل ساختاری تفسیری، از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) استفاده شد؛ بر اساس این شاخص ۱۰ نفر از متخصصان با استفاده از گزینه‌های «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» یا «غیر لازم» به شاخص‌های موردبررسی پاسخ دادند. با توجه به اینکه ۹ نفر از متخصصان گزینه ضروری را برای شاخص‌های موردبررسی انتخاب نمودند مقدار ۰/۸ برای شاخص CVR به دست آمد لذا روایی محتوایی پرسشنامه خودتعاملی ساختاری تأیید گردید.

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{متخصصین گزیده ضروری}}{\frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}}$$

جدول ۲. نحوه امتیازدهی بر اساس نوع رابطه متغیرها

O	X	A	V	
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر z بر i تأثیر دارد	متغیر i بر z تأثیر دارد	
ورودی (i,j) عدد ۰	ورودی (i,j) عدد ۱	ورودی (i,j) عدد ۰	ورودی (i,j) عدد ۱	جایگزینی در
ورودی (j,i) عدد ۰	ورودی (j,i) عدد ۱	ورودی (j,i) عدد ۱	ورودی (j,i) عدد ۰	ماتریس دسترسی

مجموعه مشترک: اشتراک دو مجموعه فوق می‌باشد.

در ادامه ۱۴ عامل اصلی شناسایی شده به‌عنوان ورودی تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نظر گرفته شدند که با قرار دادن آن‌ها در سطرها و ستون‌های یک ماتریس، از اعضای نمونه خواسته شد تا در خصوص اثرگذاری عوامل با توجه به جدول زیر، اظهار نظر نمایند. و در ادامه ماتریس خودتعاملی ساختاریافته نهایی در جدول (۳) آورده شده است. با توجه به ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی، ماتریس دسترسی سازگار شده در جدول (۴) طراحی شد و در جدول (۵) سطح‌بندی عوامل و اشتراکات آن‌ها با یکدیگر مشخص شده است.

ماتریس دستیابی پس از جایگزینی اعداد صفر و یک به‌جای نمادهای چهارگانه ماتریس خود تعاملی ساختاریافته، ماتریس دسترسی اولیه حاصل می‌شود. برای سازگار کردن ماتریس پرسشنامه مجدداً به‌وسیله خبرگان پرسش و نگاه دوباره سازگاری ماتریس دسترسی بررسی و تأیید شد. به‌منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی و اولویت‌بندی آن‌ها، به ازای هر یک از آن‌ها، مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک تشکیل شد. هر یک از مجموعه‌های فوق‌الذکر به‌صورت زیر تعریف می‌شوند:

مجموعه خروجی: مجموعه عواملی که عامل موردبررسی به آن‌ها منتهی می‌شود + خود عامل مجموعه ورودی: مجموعه عواملی که به عامل موردبررسی منتهی می‌شوند + خود عامل

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاریافته نهایی

ورود به تصمیم گیری	هویت گروه کاری	نگرانی هویتی	قانون گذاری، وضعیت اجتماعی...	عدم تجانس کارکنان	برخورد عادلانه	سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت...	خود کارآمدی	خصوصیات فردی	چیدمان گروه کاری	پذیرش استانداردها	انگیزه کاری	ادغام تفاوت‌ها	نوآوری، اثربخش و ...
N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
													A
													V
												A	X
											X	A	X
										V	V	X	V
									A	X	X	A	V
								X	A	X	X	A	X
							V	V	V	V	V	V	V
						A	V	V	X	V	V	X	V
					A	A	X	X	A	X	X	A	X
				V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
			A	X	A	A	X	X	A	X	X	A	X
		X	A	X	A	A	X	X	A	X	X	A	X
	V	V	A	V	X	A	V	V	X	V	V	X	V

جدول ۴. ماتریس دسترسی سازگار شده

نفوذ	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
7	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
6	14	14	1	14	6	2	14	13	6	14	14	6	14	

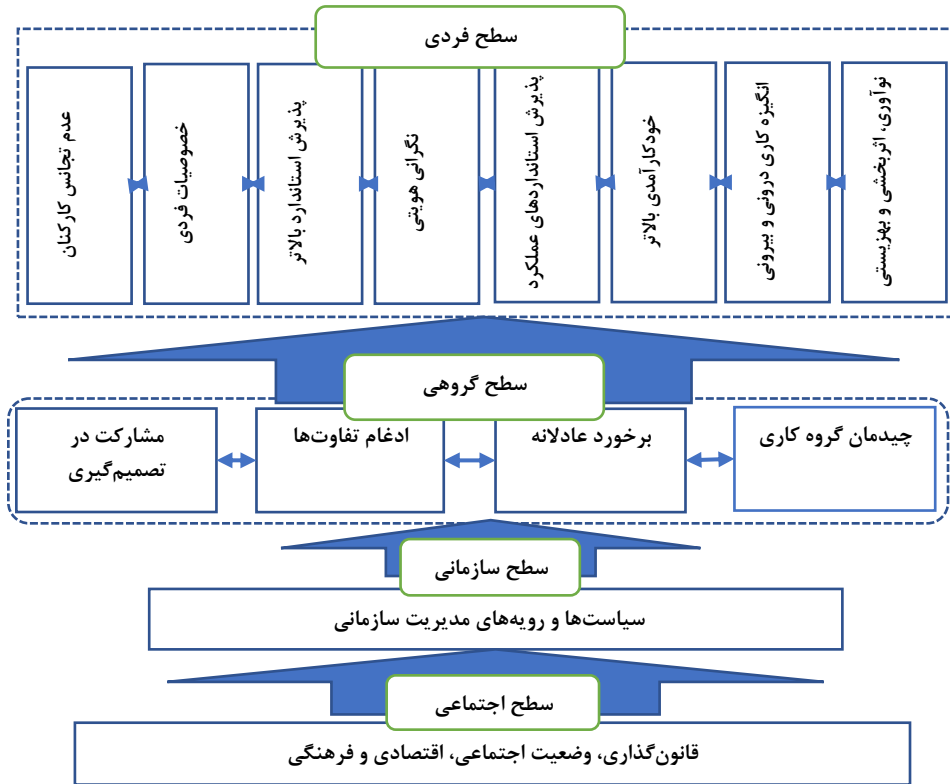
وابستگی

جدول ۵. سطح‌بندی عوامل

سطح	اشتراک	ورودی اثرپذیر	ورودی اثرگذار	
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	A
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	B
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	C
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	D
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	E
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	F
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	G
۲	H	H,K	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,L,M,N	H
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	I
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	J
۱	K	K	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	K
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	L
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	M
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	N

الگوی نهائی سطوح متغیرهای شناسایی شده در نمودار (۱) نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است. همان‌طور که در مدل مشخص شده است سطح‌بندی عوامل مرتبط با مدیریت تنوع در ۴ سطح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی طبقه‌بندی شده‌اند. مدل پیشنهادشده ارتباط بین تنوع کارکنان و نتایج مرتبط با کار را بر اساس یک منطق انگیزه‌ی کاری توضیح می‌دهد. مدل به‌دست‌آمده شامل هشت متغیر در سطح فردی یعنی نوآوری، اثربخشی و بهزیستی، انگیزه

کاری درونی و بیرونی، خودکارآمدی، پذیرش استانداردهای عملکرد، نگرانی هویتی، خصوصیات فردی، هویت گروه کاری و عدم تجانس کارکنان می‌باشد. همچنین در سطح گروهی شامل چهار متغیر چیدمان گروه کاری، ادغام تفاوت‌ها، برخورد عادلانه و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشد. از طرفی در سطح سازمانی نیز به سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی اشاره کرده است و در سطح اجتماعی نیز عواملی همچون قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی را شناسایی کرده است.



نمودار ۱. مدل ساختاری تفسیری سطح‌بندی مدیریت نوع

شوند. متغیرهایی دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف در تحلیل وجود ندارد. همچنین متغیرهای ادغام تفاوت‌ها، چیدمان گروه کاری، سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی، برخورد عادلانه، قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی و مشارکت در تصمیم‌گیری قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. این متغیرها تأثیر بسیاری بر تحقق و ارتقای مدیریت تنوع دارند. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به‌اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. در این تحقیق متغیرهای انگیزه کاری درونی و بیرونی، پذیرش استانداردهای عملکرد، خصوصیات فردی، خودکارآمدی، عدم تجانس

بعد از ترسیم مدل ساختاری تفسیری عوامل مرتبط با مدیریت تنوع اثربخش با استفاده از روش MICMAC و با ایجاد ماتریس نفوذپذیری-وابستگی، دسته‌بندی متغیرها در چهار دسته ۱-متغیرهای خودمختار، ۲-متغیرهای وابسته، ۳-متغیرهای پیوندی و ۴-متغیرهای نفوذی انجام شده است.

بر اساس یافته‌های نمودار (۲) متغیرهای نوآوری، اثربخشی و بهزیستی بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزء عناصر اثرپذیر و وابسته است. به‌عبارت‌دیگر برای ایجاد این متغیر عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کم‌تر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر





## بحث و نتیجه‌گیری

در حالی که اکثر تحقیقات روی ویژگی‌های جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، سن، نژادپرستی / ملیت، تصدی و سابقه عملکردی / تحصیلی متمرکز شده‌اند (میلیکین و مارتینز، ۱۹۹۶؛ ویلیامز و چارلز، ۱۹۹۸)؛ این تحقیق دیدگاه دیگری را از تنوع و مدیریت تنوع ارائه داده است لذا هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت تنوع ادارات کل تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور ایران بود. نتایج بیانگر آن بود که مدیریت تنوع در سطح اول شامل عوامل اجتماعی از قبیل قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می‌باشد در این راستا می‌توان گفت که در یک وضعیت اقتصادی توسعه‌یافته بر اساس تحقیق لی و کیم (۲۰۲۰)، یک فرهنگ مطلوب هم‌راستا با مطالعه تافوری و همکاران (۲۰۱۷) و یا در جایی که رویه‌های تبعیض‌آمیز کمتری همچون مطالعه هیوگز (۲۰۱۹) وجود دارد و همانند پژوهش دی پالما و همکاران (۲۰۱۷) همگی در برابر قوانین برابر هستند، اجرای سیاست‌های مدیریت تنوع کم‌رنگ‌تر می‌شوند.

سطح دوم مدل ارائه‌شده عوامل سازمانی همچون سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی را در بر گرفته است هم‌راستا با عوامل سطح سازمانی مکلسن و واهلین (۲۰۲۰) سیاست‌های سازمانی را برای مدیریت تنوع اثربخش مهم ارزیابی کرده‌اند به‌علاوه هاجرو و همکاران (۲۰۱۷) به فرآیندهای سازمانی توجه نموده است و زکی و همکاران (۲۰۱۹) نیز ارتباطات را به‌عنوان عاملی که می‌تواند منجر به پیامدهای

مطلوب سازمانی از طریق مدیریت تنوع شود در نظر گرفته است؛ بر این اساس می‌توان تأیید کرد که وقتی رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی منطبق با رویکردهای مدیریت تنوع فعال باشد و مدیران این نوع سبک مدیریتی را به‌عنوان یک فرصت عالی برای استفاده از تمام ویژگی‌های کارکنان به‌حساب آورد و سعی نمایند تا تفاوت‌های کارکنان را ادغام کنند و سیاست‌های سازمانی را با استفاده از ارزش همه افراد طراحی نمایند؛ پس بهره‌وری و دستاوردهای سازمانی روزبه‌روز افزایش می‌یابد.

چیدمان گروه کاری، ادغام تفاوت‌ها، برخورد عادلانه، ورود به تصمیم‌گیری در سطح سوم که همانا سطح گروهی می‌باشد جای گرفته‌اند میزان تنوع برای به دست آوردن نتایج مطلوب، به درک کارکنان از اهمیت تلاش کارفرمایانشان برای ادغام تفاوت‌ها، برخورد با همه کارکنان به روشی منصفانه و عادلانه و توانمندسازی جهت اثربخشی در گروه کاری بستگی دارد؛ یافته‌های تحقیقی سوگیاما و بیلیموریا (۲۰۱۷)، هیوگز (۲۰۱۹) و لی و کیم (۲۰۲۰) این نتایج را مورد تأیید قرار داده‌اند پرواضح است در سیستمی که برخورد منصفانه‌ای با افراد انجام می‌شود، یا تفاوت‌های کارکنان به‌عنوان یک مزیت و فرصت در نظر گرفته می‌شود و مشارکت در تصمیم‌گیری بدون تبعیض می‌باشد باید انتظار پیامدهای مطلوب سازمانی را داشت.

سطح چهارم یعنی عوامل فردی نشانگر آن است که اگر به تنوع فردی توجه شود نتایج مطلوب کاری یعنی نوآوری، اثربخشی و بهزیستی توسعه می‌یابند این یافته هم‌راستا با تحقیقات کریمی و بلازویچ (۲۰۱۹) و سولانکی و سکسانا (۲۰۱۶) می‌باشد همچنین نتایج مدیریت تنوع اثربخش

- 1- Milliken & Martins
- 2- Williams & Charles

روابط گروه کاری، باید متغیرهای مختلف تنوع جمعیتی را درک و پرورش دهند؛ باید ارزیابی عملکرد را بر اساس شایستگی و صرف نظر از تفاوت‌ها انجام دهند. اثرات مثبت مدیریت تنوع برای کلیه مدیران و سیاست‌گذاران و حتی کارکنان توضیح و ترویج داده شوند و عدالت را در فرآیندها، رویه‌ها و توزیع پاداش بهبود ببخشند و به استخدام نیروی‌های متنوع از نظر مهارتی، جمعیت شناختی و فرهنگی اقدام کنند. نکته آخر اینکه این مدل می‌تواند به مدیران، سیاست‌گذاران و مدیریت استراتژیک منابع انسانی کمک کند تا تأثیر بالقوه‌ای که فرهنگ اجتماعی، اختلافات اقتصادی و قانون‌گذاری بر درک کارکنان از تنوع می‌گذارد را شناسایی کنند.

#### منابع

- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2010, 25, 227-252.
- Byrne, D. E. (1971). The attraction paradigm (Vol. 11). Academic Pr. Kearney, E., & Gebert, D.(2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

نگرانی‌های هویتی را کاهش می‌دهد(هالک و همکاران، ۲۰۱۶) مطابق با دیدگاه طبقه‌بندی اجتماعی تنوع ممکن است در صورت برآورده نشدن نگرانی‌های مربوط به هویت کارکنان، اثربخشی گروه کاری را تضعیف شود؛ بر طبق عوامل فردی مادامی‌که کارکنان دارای خودکارآمدی بالایی باشند از استرس بالا مبرا می‌شوند و بهزیستی آنان را ارتقا می‌دهد(گوسوامی و گوسوامی، ۲۰۱۸)؛ از طرفی همان‌طور که تحقیق گویلام و همکاران(۲۰۱۴) نیز اشاره کرده است در شرایطی که کارکنان، استانداردهای ارزیابی عملکرد شغلی خود را تأیید کنند و قادر به رعایت استانداردها باشند در گروه کاری خود هویت پیدا می‌کنند و این نیز به نوبه خود منجر به انگیزه درونی بالای کاری می‌شود.

در مورد محدودیت تحقیق حاضر می‌توان اشاره کرد که حوادث و اتفاقات احتمالی ممکن است بر نگرانی‌های هویت کارکنان تأثیر بگذارد و واکنش آن‌ها نسبت به تنوع را تغییر دهد؛ یا اینکه پویایی‌های زمانی ممکن است مدیریت تنوع را با تحولات مثبت یا منفی همراه سازد بر این اساس اثرات تنوع ممکن است با گذشت زمان ضعیف‌تر یا قوی‌تر شوند؛ از طرفی ویژگی‌های شخصیتی از قبیل صراحت بیان، برونگرایی، خودکنترلی بر نحوه نگرش و واکنش کارکنان نسبت به تنوع اثرگذار باشد لذا ضروری است در اجرای رویکردهای مدیریت تنوع و یا در تحقیقات آینده این عوامل نیز مورد توجه قرار گیرند. از طرفی در مورد یافته‌های تحقیق، توصیه‌های زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران ادارات تربیت‌بدنی پیام‌نور ارائه شده است: مدیران برای شکل دادن به چگونگی تفسیر کارمندان از

- organizational psychology, 23(5), 783-802.
- Hajro, A., Gibson, C. B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372.
  - Hassanloo, O., & Gelard, P. (2018). The Relationship between diversity of Workforce and Employees' Performance in Zanjan University. *Scientific Journal Management System*, 1(2), 103-113 [in Persian].
  - Holck, L., Muhr, S. L., & Villesche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
  - Hughes, C. (2019). Description and Recognition of a Quality, Inter-Personnel Diverse Workforce. In *Workforce Inter-Personnel Diversity* (pp. 9-26): Springer.
  - Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521-552.
  - Karimi, S., & Blazevic, J. (2019). Diversity management and innovation in Swedish tech companies: An exploratory study about the understanding of diversity management. (Master Thesis), Jonkoping,
  - Khorasani, A., Maleki, H., & Moarefvand, Z. (2013). Diversity
  - Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
  - Di Palma, D., Raiola, G., & Tafuri, D. (2017). The strategic contribution of sport to the management of diversity. *Sport Science*, 10(1), 40-43.
  - Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations (Degree Thesis). Degree Programmed in International Business-ARCADA.
  - Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport management*, 13(4), 280-297.
  - Ellis, K. M., & Keys, P. Y. (2015). Workforce diversity and shareholder value: a multi-level perspective. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 44(2), 191-212.
  - Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2003). Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*, 6(2), 147-168.
  - Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1).
  - Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E.,... West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European journal of work and*

- management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802.
- Park, J. S.-Y. (2020). Translating culture in the global workplace: Language, communication, and diversity management. *Applied Linguistics*, 41(1), 109-128.
  - Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE open*, 2(2), 2158244012444615.
  - Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
  - Raiola, G., Tafuri, D., & Di Palma, D. (2017). Sport & Diversity Management. *Sport Science*, 10(1), 51-54.
  - Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: springer publishing company.
  - Shabani bahar, G., nikoofar, m., erfani, n., & Hamidi, M. (2014). The role of diversity management in the job burnout of faculty members of physical education of universities across the country. *Scientific Journal Management System*, 4(7), 67-79 [in Persian].
  - management role in improving the quality of teamwork; Reflecting the experience of working teams SAPCO. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 10(6), 9-26 [in Persian].
  - Kirton, G., & Greene, A.-M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*: Routledge.
  - Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23.
  - Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE open*, 10(1), 2158244020903402.
  - Mikkelsen, E. N., & Wåhlin, R. (2020). Dominant, hidden and forbidden sensemaking: The politics of ideology and emotions in diversity management. *Organization*, 27(4), 557-577.
  - Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
  - O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
  - Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity

- Zaki, A. R., Karim, A. S., & Khan, H. (2019). Managing workforce diversity in multicultural organizations: some observations. *Journal of European Studies*, 35(1), 79-91.
- Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- Solanki, R. B., & Saxena, A. (2016). Workforce diversity and its impact on productivity. *Prestige International Journal of Management and Research*, 33, 00178-6.
- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363-373.
- Sugiyama, K., & Bilimoria, D. (2017). Distinction and Integration: How Identity Processes and Workspaces Influence Outcomes of Diversity. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Tafuri, D., Di Palma, D., & Raiola, G. (2017). The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport Science*, 10(1), 70-74.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*: Basil Blackwell.
- Williams, K. Y., & Charles, A. (1998). 'Reilly. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20(20), 77-140.