

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۴- زمستان ۱۳۸۹

صص ۲۲-۹

## بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی

علی رضائیان\*، محمد قاسمی\*\*

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق شناسایی رابطه بین مدیریت تنوع با بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد آن در سازمان است. تحقیق حاضر از لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف، از نوع کاربردی بوده و برای انجام آن از روش تحقیق پیمایشی- همبستگی استفاده شده است. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه توسط یک نمونه ۷۵ نفری از کل جامعه آماری که مدیران و کارکنان شرکت مخابرات شهرستان زاهدان هستند، به روش نمونه‌گیری تصادفی از جمعیت یاد شده گردآوری شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت تنوع، بهره‌وری نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری، نرخ ورود و خروج، رضایت شغلی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۹/۵.

\*. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* عضو هیات علمی دانشکده کشاورزی دانشگاه زابل (نویسنده مسئول).

Email: mghasemi35@yahoo.com

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که همواره سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، مواجه شدن با افرادی است که از جنبه‌های گوناگون، از هم متفاوت هستند که این امر به نوبه خود منجر به ظهور تنوع نیروی کار می‌شود. تنوع نیروی کار به معنای آن است که سازمان‌ها در درون خود با گروه‌های کاری نامتجانس از جنبه جنسیت، قومیت، سن، تحصیلات، اخلاق و غیره، مواجه می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها باید با این گروه‌ها، منطبق‌تر شوند. تنوع نیروی کار از اهمیت زیادی در فعالیت‌های مدیریت، برخوردار است و مدیران نیاز به آموزش‌هایی به منظور مدیریت صحیح تنوع و ارائه برنامه‌های سودمند برای هر چه بیشتر کاستن از این تفاوت‌ها را دارند. تنوع اگر به طور مثبتی اداره شود، می‌تواند ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی از قبیل خلاقیت و نوآوری و رضایت شغلی را در سازمان‌ها افزایش دهد. در صورتی که تنوع به طور صحیح مدیریت نشود، نقش بالقوه بالایی در نرخ ورود و خروج، ارتباطات بسیار مشکل‌تر و تعارض‌های میان‌فردی خواهد داشت [۱۸]. تعارض‌های جدی میان‌گروهی نیز ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. مسائل نژادی، جنسیت، پاره‌فرهنگ‌ها و مذهب، عمده‌ترین مسائلی هستند که منجر به شدیدترین تعارض‌های مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمان‌ها می‌شود [۵]. اهداف مدیریت تنوع؛ بالا بردن آگاهی‌های مشارکت‌کنندگان و افزایش شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی است [۲۰]. از این‌رو ایجاد فرهنگی که صادقانه تنوع را ارزیابی و خلاقانه هدایت کند، برای موفقیت آینده یک شرکت، حیاتی است [۹]. با این اوصاف تحقیق حاضر کوشیده است تا ارتباط میان مدیریت تنوع و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را در عمل بسنجد.

مدیریت تنوع ابتدا در ایالات متحده آمریکا در دهه ۱۹۸۰ در واکنش به تنوع نیروی کار و منابع انسانی در خصوصیات از قبیل جنسیت، سن و قومیت به‌وجود آمد و سپس در اروپا، گسترش یافت. اهداف مدیریت تنوع، ایجاد فرصت‌های برابر برای تمام کارکنان است. با رشد تنوع نیروی کار گفته می‌شود که مدیریت تنوع فقط برای افزایش روحیه و یا بنا به دلایل قانونی نیست، بلکه به موفقیت شرکت کمک می‌کند [۱۷]. تنوع، به عنوان یک مفهوم جدید در ارتباط با برنامه‌های عملی مثبت، مبتنی بر آموزش حساسیت می‌باشد. پژوهش‌ها حاکی از این است که نیروی کار به طور فزاینده‌ای نسبت به گذشته؛ دارای تنوع می‌شود. دلایل متعددی برای رخ دادن این تغییر وجود دارد که عبارتند از؛ افزایش نرخ زاد و ولد، مهاجرت بی‌رویه، افزایش حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی [۱۰]. از این‌رو صاحب‌نظران، تنوع را در فضای آینده جهانی؛ پیش‌بینی می‌کنند [۱۹]. شناخت و استقبال از تنوع، نیاز به چشم‌انداز گسترده‌ای بر روی تفاوت‌های میان افراد دارد. ابعاد تنوع شامل سن، سطح تحصیلات، اخلاق، جنسیت (مرد یا زن)، درآمد، خصوصیات فردی، قومیت، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی، نژاد و تجربیات کاری می‌باشد. ملاحظه

این ابعاد در تشخیص اینکه چگونه برنامه‌های موفق را برای سازمان، طرح‌ریزی کنیم، مفید است [۱۳]. مدیریت تنوع، از گستردگی زیادی در زمینه اداره مباحث، برخوردار است که این امر به نوبه خود بازتابی از گوناگونی بشر در سازمانهای معاصر و روابط اجتماعی است [۱۵]. مدیریت تنوع؛ یک فرایند مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های میان افراد را به عنوان یک نقطه قوت، برای مدیریت، شناسایی می‌کند. مدیریت تنوع به عنوان یکی از عوامل در توسعه سازمان‌ها، به دنبال گسترش تبادلات میان فردی و میان‌گروهی و ارتباطات در محل کار است، بر تاثیر متقابل میان مدیر و کارکنان تمرکز دارد، ناظر بر روابط میان همکاران، کارکنان و مشتریان یا ارباب رجوع می‌باشد و گسترش روابط انسانی را مد نظر قرار می‌دهد. برنامه‌های دارای تنوع باعث؛ کاهش تعارض و استرس، افزایش بهره‌وری تیم‌های ناهمگن یا گروه‌های کاری، بهبود روحیه، رضایت شغلی و نگهداری می‌شود. مدیریت تنوع اصولاً سه هدف را دنبال می‌کند:

ارتقای آگاهی‌های متفاوت، همدلی با کسانی که متفاوت هستند و تغییر در نگرش‌ها، که کارکنان را برای شناسایی و روبرو شدن با کلیشه‌هایشان درباره اشخاصی که ویژگی‌های متفاوت از خودشان دارند، یاری می‌کند. برنامه‌های تنوع دارای کیفیت خوب، به عنوان پاسخ سازمان به تغییر آمار نیروی کار، بازار کار، مشتری و ارباب رجوع، همچنین فراموش کردن مباحث عدم برابری در سازمان‌ها می‌باشد و برای برخی از کارمندان و مدیران منابع انسانی جذاب است [۱۶]. اگر چه مدیریت تنوع برای بسیاری از سازمانهای معاصر ضروری است؛ ولی در ابتدا مدیران باید تشخیص دهند که مدیریت تنوع، به معنای سازش نیست، بلکه تمرکز سازمان‌ها بر این امر، برخاسته از اهداف رقابتی بنیادی‌شان است. به مشتریان باید خدمات ارائه شود، کیفیت محصول باید مطمئن باشد و موفقیت‌های مالی دست یافتنی باشند. به هر حال بدین دلیل که محدوده نیازهای نیروی کار، به طور فزاینده‌ای ناهمگن می‌باشد، شرکت‌ها باید در خط‌مشی‌ها و شیوه‌هایی که برای بالا بردن توان رقابتی‌شان، مورد استفاده قرار می‌دهند، کاملاً خلاق و انعطاف‌پذیر، ظاهر شوند. در چنین شرایطی تفاوت‌ها در مواقع مناسب می‌تواند هم‌افزایی ایجاد کند و توان حضور رقابتی سازمانها را بالا ببرد. به طور خلاصه مدیریت تنوع علاقمند به ایجاد یک چارچوب و شیوه جدید است که در آن یک مجموعه جدید ارزشهای اساسی و نقش تفاوت‌های فردی می‌تواند توسعه یابد. این سناریو ممکن است نیازمند فرهنگ سازمانی جدید باشد. این فرهنگ جدید برای اثربخش بودن، باید توان استفاده کامل از استعداد موجود در سازمان را داشته باشد [۹]. بنابراین با عنایت به اهمیت موضوع، هدف این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت تنوع با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت مخابرات شهرستان زاهدان است.

### ارتباط مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان

مدیریت تنوع، به تعهد برنامه‌ریزی شده و منظم سازمانها، برای استخدام نیروی جدید، نگهداری و ترفیع دادن ترکیبی از کارمندان غیر متجانس (ناهمگن) به منظور افزایش بهره‌وری، رقابت و تطبیق در محیط کار، اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که با وجود تبادل عقاید بین گروه‌های گوناگون، خلاقیت و نوآوری، نتیجه مستقیم تنوع نیروی کار است. پیشگام تئوری مدیریت تنوع، روزولت توماس بیان می‌کند که مدیریت تنوع، در بلندمدت خواهد بود [۱۲]. روزولت توماس در کتاب ماورای نژاد و جنس، از تنوع به عنوان «یک فرایند مدیریتی جامع برای توسعه محیطی که تمام کارمندان در آن کار می‌کنند» یاد می‌کند [۱۴]. به طور معمول سازمانها نیاز به استخدام دارند، نقش مدیریت تنوع در اینجا این است که خط‌مشی‌ها و برنامه‌هایی را که مرتبط با جذب و استخدام زنان و اقلیت‌های ماهر است را تدوین کند و این روش هنگامی بهترین بهره‌وری را خواهد داشت که برای کوتاه‌مدت نباشد. در این دیدگاه، سازمان با فرایند ایجاد یک فرهنگ سازمانی که تفاوت‌های نیروی کار را درک می‌کند و به آنها ارزش می‌گذارد، روبرو می‌شود و هر فردی برای اینکه توانایی‌هایش کاملاً مورد استفاده قرار گیرد، فرصت دارد. اهداف مدیریت تنوع، شناخت اهمیت انگیزش، ترفیع، بهره‌وری و نگهداری نیروی کار در دسترس و همچنین جلوگیری از مشکلات استرس‌زا است [۹]. در ایالت‌های مختلف امریکا با توجه به تنوع قومها، نژادها و پاره فرهنگها و ضرورت اداره تنوع، مدیران عالی، به مدیریت تنوع متعهد شده‌اند و نقشی قابل توجه، برای مقام مدیریت پرسنلی ایالت قائل شده‌اند. مؤسسات این کشور، برنامه‌های زیادی برای بهبود اوضاع تدارک دیده‌اند. برای مثال؛ با آموزش کارمندان در آنها ایجاد علاقه می‌کنند تا با علاقه بیشتر، حتی در روزهای تعطیل نیز کار کنند [۱۴]. اما بهره‌وری چیست؟ تعاریف بسیاری برای بهره‌وری ارائه شده است که در این میان برای آشنایی خوانندگان به تعریف آژانس بهره‌وری اروپا از بهره‌وری بسنده می‌کنیم:

الف) بهره‌وری درجه استفاده موثر از هریک از عوامل تولید است.

ب) بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج بهتر از روز پیش به انجام برساند. در کل، ساده‌ترین تعریفی که از بهره‌وری شده است به صورت نسبت ستاده به داده می‌باشد [۲]. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی بر هیچکس پوشیده نیست، در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، فناوری و سرمایه) با ارزش ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است. توجه نکردن به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها سبب کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود، بلکه سبب افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی

انسانی می‌گردد، بنابراین برای افزایش بهره‌وری در نیروی انسانی ابتدا باید عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده در افزایش کارایی را شناخت و سپس در جهت کاهش عوامل بازدارنده و تقویت عوامل تسهیل‌کننده اقدام کرد [۴]. برای اینکه مدیریت تنوع موفق شود مدیران باید از مزایای داشتن نیروی کار دارای تنوع، آگاه باشند و در نهایت، باید برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آغاز و به اجرا درآید [۱۲]. سازمان می‌تواند به واسطه استفاده از تفاوت‌ها که تنوع و گوناگونی کارکنان را منعکس می‌کند، خیلی قدرتمندتر شود. تحقیقات ثابت کرده است که در جایی که مدیریت تنوع به کار گرفته می‌شود تأثیرات مثبتی بر انجام وظایف به وجود می‌آید. کار گروهی که از تنوع برخوردار است، می‌تواند بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری سازمانی را افزایش دهد. اداره یک تیم دارای تنوع، می‌تواند باعث ایجاد رقابت شود. زمانی که افراد با تجربه‌ها و مهارت‌های گوناگون وارد محیط کار می‌شوند، پتانسیل بالایی برای رسیدن به اهداف و همچنین رقابتی شدید بین آنها به وجود می‌آید [۱۴]. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. به عبارت ساده‌تر، کارکنان باید تا حدودی به کار و انجام دادن آن علاقه داشته باشند. استفاده از منابع انسانی برتر به عنوان یک سلاح کارساز در بهبود بهره‌وری سازمان، بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است [۶]. بهره‌وری واقعی یک گروه کاری را می‌توان حاصل تفاضل بهره‌وری بالقوه آن و خسارات ناشی از فرایندهای ناصحیح در یک دوره خاص از زمان دانست. زمانی بهره‌وری واقعی یک گروه کاری افزایش می‌یابد که اعضای آن گروه به طور مؤثری با یکدیگر همکاری کنند. در گروه‌های چند فرهنگی امکان افزایش بهره‌وری، بیشتر از گروه‌های متجانس است ولی در مقابل، احتمال بروز اشتباهات در فرایند کار نیز از گروه‌های متجانس بالاتر است. در نتیجه، بر مبنای رابطه موجود بین بهره‌وری واقعی گروه و میزان زیانهای ناشی از فرایندهای ناصحیح در یک دوره معین، بهره‌وری عملی گروه‌های چند فرهنگی می‌تواند بالاتر یا پایین‌تر از بهره‌وری سایر گروه‌ها و یا همانند آنها باشد (نمودار ۱) [۷].

زیانهای ناشی از فرایند نادرست - بهره‌وری بالقوه (↑) = بهره‌وری واقعی (↓ یا ↑)

نمودار ۱. فرمول بهره‌وری در گروه‌های کاری

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. از آنجا که محقق به دنبال بررسی رابطه بین دو مؤلفه است این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد. تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین مدیریت تنوع با بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد آن در قالب یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی می‌پردازد:

بدین ترتیب که در فرضیه مهم، رابطه بین مدیریت تنوع به عنوان متغیر مستقل، با بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد و همچنین رابطه مدیریت تنوع با هر یک از فرضیه‌های فرعی، که شاخصهای بهره‌وری نیروی انسانی هستند شامل: (رضایت شغلی، نرخ ورود و خروج و خلاقیت و نوآوری کارکنان)، به آزمون گذاشته می‌شود.

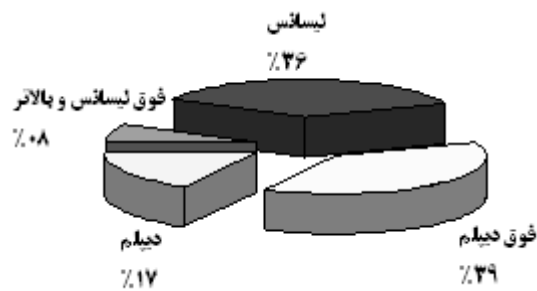
### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت مخابرات شهرستان زاهدان تشکیل می‌دهد که مشتمل بر ۳۵۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری پژوهش بر اساس نمونه‌گیری تصادفی از جمعیت یاد شده است، که روشی برای انتخاب بخشی از جامعه یا کل به گونه‌ای است که همه نمونه‌های ممکن که دارای تعداد ثابت  $n$  هستند، برای انتخاب شدن احتمال یکسان داشته باشند [۳]. در این راستا و بر اساس فرمول کوکران، نمونه‌ای بالغ بر ۷۵ نفر تعیین و پرسشنامه به تعداد آنان تهیه و توزیع شد.

$$n = \frac{[1/96]^2 \times 5 \times 5 \times 350}{349 \times (1)^2 + (1/96^2 \times 5 \times 5)} \approx 75$$

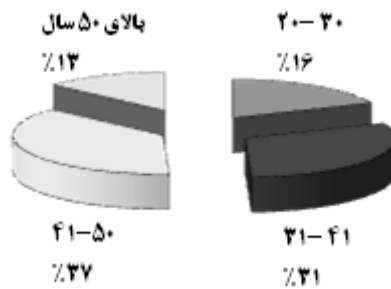
$$n = \frac{N[Z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}{(N - 1) \times \varepsilon^2 \times [z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}$$

پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال که ۵ سؤال اول مربوط به اندازه‌گیری مدیریت تنوع و ۱۵ سؤال دیگر مربوط به سنجش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان است، تنظیم شد. پرسشنامه بهره‌وری از پرسشنامه‌های استاندارد [۸] و پرسشنامه مدیریت تنوع از پرسشنامه‌های موجود در منابع خارجی تهیه شد [۱۱] ولی با این حال نخست به طور آزمایشی بین ۱۵ نفر از افراد جامعه مورد بررسی توزیع شد و پس از رفع اشکالات و اعتباریابی، ۷۵ پرسشنامه بین جامعه مورد نظر توزیع و پس از پاسخگویی جمع‌آوری شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کربنباخ اقدام به بررسی پایایی کرده که مقدار آن ۹۱٪ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار گردآوری داده‌های تحقیق است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در بین جمعیت نمونه مورد مطالعه ۸ نفر زن (۱۱ درصد) و ۶۸ نفر مرد (۸۹ درصد) قرار داشتند. و در مورد تحصیلات نمونه مورد نظر همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، نمونه از بین افرادی که اکثراً تحصیلات دانشگاهی داشته‌اند، انتخاب شده است. حدود ۸۳ درصد از افراد پاسخگو دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند.



نمودار ۲. میزان تحصیلات نمونه آماری

همچنین در مورد سابقه فعالیت در سازمان می‌توان گفت که حدود ۱۵ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۳۰ درصد ۵ الی ۱۰ سال و نیز حدود ۵۵ درصد از افراد نمونه بیشتر از ۱۰ سال سابقه کار داشته‌اند. وضعیت سن پاسخگویان در نمودار ۳ ارائه شده است.



نمودار ۳. توزیع نمونه آماری بر حسب سن

### آیا بین مدیریت تنوع و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد؟

جدول ۱. همبستگی بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی

ردیف	متغیر	فراوانی	ضریب همبستگی	سطح معناداری
۱	بهره‌وری نیروی انسانی	۷۵	۰/۶۹۳	۰/۰۵
۲	رضایت شغلی	۷۵	۰/۶۰۹	۰/۰۵
۳	نرخ ورود و خروج	۷۵	۰/۶۹۷	۰/۰۵
۴	خلاقیت و نوآوری	۷۵	۰/۳۴	۰/۰۵

همانگونه که در جدول بالا نشان داده شده است بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی ضریب همبستگی برابر با (۰/۶۹۳) که بیانگر رابطه مثبت و معناداری در سطح ۹۵ درصد است. همچنین بین مدیریت تنوع و ابعاد متغیر بهره‌وری نیروی انسانی روابط مثبت و معنادار در سطح ۹۵ درصد وجود دارد.

### آیا بین نگرش کارکنان زن و مرد در مورد مدیریت تنوع تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۲. آزمون t در مورد تفاوت بین نگرش مردان و زنان در مورد مدیریت تنوع

قومیت	فراوانی	انحراف استاندارد		خطای استاندارد میانگین	سطح معناداری
		میانگین	استاندارد		
فارس	۶۰	۳/۱۳۰۶	۰/۵۰۸۰۳	۰/۶۵۵۹	۰/۱۴۵
بلوچ	۱۵	۲/۸۹۴۴	۰/۷۴۱۶۶	۰/۱۹۱۵۰	

بر اساس جدول بالا بین نگرش به مدیریت تنوع در بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد و براساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها می‌توان گفت که مردان علاقه بیشتری به مدیریت تنوع دارند.

جدول ۳. آزمون t در مورد تفاوت بین نگرش قومیتها در مورد مدیریت تنوع

جنسیت	فراوانی	انحراف استاندارد		خطای استاندارد میانگین	سطح معناداری
		میانگین	استاندارد		
مرد	۶۷	۳/۲۰۹۰	۰/۵۶۴۵۲	۰/۶۸۹۷	۰/۰۴۵
زن	۸	۲/۷۸۱۲	۰/۵۲۶۹۳	۰/۱۸۶۳۰	

پاسخگویان به پرسشنامه‌ها از قومیت‌های فارس و بلوچ هستند. همانگونه که در نگاره بالا مشاهده می‌شود تفاوت معناداری بین نگرش به مدیریت تنوع در بین قومیت‌ها مشاهده نشد. به عبارت دیگر، در این تحقیق عامل قومیت بی‌تأثیر بوده است. همچنین با استفاده از تحلیل واریانس (آزمون F) تفاوت معناداری بین گروه‌های با سابقه کار متفاوت در مورد مدیریت تنوع مشاهده شد که در جدول‌های ۴ و ۵ جزئیات آن بیان شده است.



جدول ۴. میانگین مدیریت تنوع براساس سابقه کار

سابقه فعالیت	تعداد	میانگین مدیریت تنوع
کمتر از ۵ سال	۲۳	۳/۶۵
بین ۵ الی ۱۰ سال	۱۱	۳/۱۱
بیشتر از ۱۰ سال	۴۱	۲/۶۸
مجموع	۷۵	۳/۰۴

جدول ۵. بررسی تفاوت بین میانگین امتیاز مدیریت تنوع براساس سابقه کار

سابقه کار	اختلاف میانگین‌ها	انحراف میانگین‌ها	Sig
کمتر از ۵ سال	۱۰-۵	۰/۵۴	۰/۱۴۵
بیشتر از ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	۰/۹۷	۰/۰۲۴
۱۰-۵	کمتر از ۵ سال	-۰/۵۴	۰/۱۴۵
بیشتر از ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	۰/۴۳	۰/۰۸۷
بیشتر از ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	-۰/۹۷	۰/۰۲۴
۱۰-۵	۱۰-۵	-۰/۴۳	۰/۰۸۷

همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود بین نگرش به مدیریت تنوع، در بین افراد با سابقه فعالیت متفاوت، اختلاف مشاهده می‌شود که در بین گروه‌هایی با سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال و افراد با سابقه فعالیت بیشتر از ۱۰ سال این اختلاف معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر با توجه به جدول ۵ کارکنان با سابقه کار کمتر، گرایش بیشتری به مدیریت تنوع دارند.

#### آیا سن رابطه‌ای با نگرش به مدیریت تنوع دارد؟

برای پاسخ به این سؤال با استفاده از تحلیل واریانس و آزمون توکی اقدام به آزمون تفاوت بین گروهها با سن‌های مختلف، در مورد مدیریت تنوع می‌نماییم. که در نگاره‌های ۶ و ۷ نتایج آن نشان داده شده است.

جدول ۶. بررسی میانگین مدیریت تنوع براساس سن

سن	تعداد	میانگین مدیریت تنوع
کمتر از ۳۰ سال	۱۴	۳/۵۶
۳۰-۴۰ سال	۲۳	۳/۱۸
۴۰-۵۰ سال	۲۸	۲/۸۷
بالای ۵۰ سال	۱۰	۲/۵۶
مجموع	۷۵	۳/۰۴

جدول ۷. بررسی تفاوت بین میانگین امتیاز مدیریت تنوع براساس سن

سابقه کار	اختلاف میانگین‌ها	انحراف میانگین‌ها	sig
کمتر از ۳۰ سال	۴۰-۳۰	۰/۳۸	۰/۲۴۶
۴۰-۵۰ سال	۵۰-۴۰	۰/۷۱	۰/۰۴۴
بالای ۵۰ سال	۵۰ سال	۱/۰۰	۰/۰۳۸
کمتر از ۳۰ سال	۴۰-۳۰	-۰/۳۸	۰/۲۴۶
۴۰-۵۰ سال	۵۰-۴۰	۰/۳۱	۰/۳۶۵
بالای ۵۰ سال	۵۰ سال	۰/۶۲	۰/۰۶۸
کمتر از ۳۰ سال	۵۰-۴۰	-۰/۷۰	۰/۰۴۴
۴۰-۳۰ سال	۴۰-۳۰	-۰/۳۱	۰/۳۶۵
بالای ۵۰ سال	۵۰ سال	۰/۳۱	۰/۲۸۹
کمتر از ۳۰ سال	۵۰ سال	-۱/۰۰	۰/۳۸
۴۰-۳۰ سال	۴۰-۳۰	-۰/۶۲	۰/۰۶۸
۵۰-۴۰ سال	۵۰-۴۰	-۰/۳۱	۰/۲۸۹

همانگونه که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود بین گروه سنی کمتر از ۳۰ سال و بالای ۵۰ سال از نظر گرایش به مدیریت تنوع، اختلاف معناداری مشاهده می‌شود. به بیان دیگر با افزایش سن تمایل به مدیریت تنوع کمتر می‌شود و این اختلاف در سطح ۹۵ درصد معنادار است. این اختلاف در بین گروه‌های سنی ۳۰ الی ۴۰ سال و افراد بالای ۵۰ سال در سطح ۹۵ درصد، معنادار است.

#### بررسی رابطه بین تحصیلات و گرایش به مدیریت تنوع

برای اینکه ببینیم آیا تحصیلات رابطه‌ای با نگرش به مدیریت تنوع دارد از تحلیل واریانس استفاده کردیم که نتایج آن در نگاره‌های ۸ و ۹ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. بررسی میانگین مدیریت تنوع براساس تحصیلات

تحصیلات	تعداد	میانگین مدیریت تنوع
دیپلم	۱۳	۲/۷۵
فوق دیپلم	۲۹	۲/۷
لیسانس	۲۷	۳/۴۱
فوق لیسانس و بالاتر	۶	۳/۶۵
مجموع	۷۵	۳/۰۴

جدول ۹. بررسی تفاوت بین میانگین امتیاز مدیریت تنوع براساس تحصیلات

تحصیلات	اختلاف میانگین‌ها	انحراف میانگین‌ها	Sig	
دیپلم	فوق دیپلم	۰/۰۵	۰/۹۸	۰/۲۴۶
لیسانس	فوق لیسانس	۰/۶۶	۲/۰۵	۰/۰۳۱
فوق لیسانس و بالاتر	دیپلم	۰/۹۰	۲/۸۹	۰/۰۲۶
فوق دیپلم	لیسانس	-۰/۰۵	۰/۹۸	۰/۲۴۶
لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	۰/۷۱	۲/۱۴	۰/۰۴۵
فوق لیسانس	دیپلم	۰/۹۵	۲/۲۰۵	۰/۰۳۸
فوق لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	-۰/۶۶	۲/۰۵	۰/۰۳۱
فوق لیسانس و بالاتر	فوق لیسانس و بالاتر	-۰/۷۱	۲/۱۴	۰/۰۴۵
فوق لیسانس و بالاتر	دیپلم	۰/۲۴	۱/۸۴	۰/۲۷۵
فوق لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	-۰/۹۰	۲/۸۹	۰/۰۲۶
لیسانس	فوق دیپلم	-۰/۹۵	۲/۲۰۵	۰/۰۳۸
لیسانس	لیسانس	-۰/۲۴	۱/۸۴	۰/۲۷۵

همان‌گونه که مشاهده می‌شود بین افراد با تحصیلات متفاوت، نگرش به مدیریت تنوع نیز تفاوت دارد. یعنی هر چه سطح تحصیلات بالاتر می‌رود افراد تمایل بیشتری به استفاده از این سبک مدیریت می‌یابد. در این تحقیق، نگرش افراد دارای مدرک دیپلم با کسانی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر هستند، در مورد مدیریت تنوع تفاوت معناداری وجود دارد ولی با کسانی که دارای مدرک فوق دیپلم هستند این تفاوت معنادار نیست. همچنین کسانی که دارای مدرک فوق دیپلم می‌باشند با کسانی که مدرک تحصیلی آنان لیسانس و بالاتر است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معناداری وجود دارد. در ضمن بین افراد دارای مدرک لیسانس و فوق لیسانس تفاوت معناداری در مورد نگرش به مدیریت تنوع در این تحقیق، مشاهده نشد.

### نتیجه‌گیری

زمانی هر برنامه یا سبک جدید در سازمان موفق خواهد شد که کلیه کارکنان در آن مشارکت داشته باشند و این احساس در آنها ایجاد شود که تک تک آنها در برنامه‌ریزی‌های سازمان مؤثر هستند. در این تحقیق بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی ضریب همبستگی مثبت و در سطح ۹۵ درصد اطمینان، معنادار است. به عبارت دیگر از نظر کارکنان این شرکت، با به‌کارگیری مدیریت تنوع میزان بهره‌وری نیروی انسانی افزایش می‌یابد. به طوری که ارتباط بین مدیریت تنوع و متغیرهای وابسته بهره‌وری نیروی انسانی؛ رضایت شغلی، نرخ ورود و خروج و خلاقیت و نوآوری به ترتیب برابر (۰/۶۹، ۰/۶۱، ۰/۷۰، ۰/۳۴) است. یعنی هرچه بر بهبود مدیریت تنوع افزوده شود طبعاً بر این شاخص‌ها نیز افزوده خواهد شد. همانطور که نتایج تحقیق نشان داد بین نگرش به مدیریت تنوع در بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان گفت که مردان علاقه بیشتری به مدیریت تنوع دارند. تفاوت معناداری بین نگرش به مدیریت تنوع در بین قومیت‌ها مشاهده نشد. به عبارت دیگر؛ در این تحقیق عامل قومیت بی‌تأثیر بوده است. اما کارکنان با سابقه کار کمتر که از تحصیلات بالاتری نیز برخوردار بودند، گرایش بیشتری به مدیریت تنوع داشتند. بنابراین با توجه به جوانی جمعیت کشور و افزایش سطح تحصیلات در آن، می‌طلبید که مدیران در زمینه مدیریت تنوع جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی طرح و برنامه داشته باشند. از سوی دیگر سازمانهای دنیا، با توجه به منابع محدود، تمام تلاش خود را برای استفاده هر چه بهتر از آنها بکار گرفته‌اند. امروزه سازمانی اجازه حضور در صحنه رقابت را می‌یابد که بتواند بیشترین بهره را از کمترین امکانات گرفته و یا به تعبیری روان تر و علمی‌تر بهره‌وری خود را ارتقا بخشد. آنچه مبرهن است در عصر دانایی و رقابت دانش محور، آزمون و خطا و تکیه بر ذهنیات، مسیر مطمئنی برای تعالی نیست. براساس آنچه در مورد مدیریت تنوع گفته شد و نتایجی که از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها بدست آمده است می‌توان گفت که با استفاده از مدیریت تنوع، می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش داد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود و کسب مزیت رقابتی به مدیریت تنوع متعهد شده و به آن توجه بیشتری داشته باشند.

## منابع

۱. ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۵)، «بهره‌وری»، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، «روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی»، تهران: انتشارات بازتتاب.
۳. رحمانی، جعفر و نصرآبادی، علی باقی (۱۳۷۷)، «نکات موثر در مدیریت کارآمد»، قم: نشر خرم.
۴. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، «مدیریت تعارض و مذاکره، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته»، تهران: انتشارات سمت.
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۶)، «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران: انتشارات سمت.
۶. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۶)، «مدیریت فراملیتی و جهانی نگرش تطبیقی»، تهران: انتشارات سمت.
۷. قاسمی، محمد (۱۳۸۹)، «طراحی و تبیین مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی در ایران»، رساله دکتری چاپ نشده مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی.
۸. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷)، «سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی»، تهران: نشر ترمه.
9. Bogaert, S., & Vloeberghs, D. (2005). "Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium", *European Management Journal*, 23(4), 483-493.
10. Chun, T., & Jung hsiao, W. (2007). "The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1265-1276.
11. Cox, T. H. J.r., & Blake, S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implication for organizational competitiveness", *Academy of management Executive*, 5(3), 45-56.
12. Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., & Pastore, D. (2010). "Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change", *Sport Management Review*, 13(4), 368-381.
13. Futunes, T., & Mykletun, Reidar J. (2007). "Why diversity management fails", *Hospitality management*, 26(9), 74- 99.
14. Klarsfeld, A. (2009). "The diffusion of diversity management: The case of France", *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363-373.
15. Kramar, R. (1998). "Managing Diversity: beyond affirmative action in Australlia" *women in management review*. 13(4), 133-142.
16. Kreitz, P. A. (2008). "Best Practices for Managing Organizational Diversity", *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
17. Magoshi, E., & Chang, E. (2009). "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, 44(1), 31 - 40.
18. Mor, B., Michalle E., Levin, A., Jan, A., & Nissly, C. J. L. (2006). "Why do they leave? Modeling child welfare workers turnover intentions", *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
19. Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.

20. Robbins, Stephen P. (1998). “*Organizational Behavior*”, International Edition, Eight Edition.
21. SUB, Stefan and Matkns kleiner. (2008). “ Dissemination of diversity management in Germany: A New institutiona list approach”, *European management Journal* , 26(1), 35- 47.
22. Todaro, Gail Anita. (1996). “*The Impact of Diversity Management, Management and work group practices and human resource systems on job satisfaction and work group efficiency*”. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. AAT 7905069).
23. Woodhams, Carol & Lupton, Ben. (2009). “Analysing gender-based diversity in SMEs”, *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 203-213.