

رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران^۱

فریبا عدلی^۲؛

کیومرث نیاز آذری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۹/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۲/۵

چکیده

تنوع نیروی کار، دارایی جدیدی است؛ که جهان‌گرایی فزاینده برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است. نیروی کار متنوع، مدل‌های ذهنی مختلفی را با خود به سازمان می‌آورد؛ که در صورت درست اداره شدن عقایدی جدید تولید می‌کند، دانش آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورد. در این پژوهش رابطه اداره تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی مطالعه شد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی بود؛ مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۳۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss از جمله آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد بین اداره تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی رابطه مثبت وجود دارد؛ مدیریت اثربخش آن می‌تواند دانش آفرینی را برای سازمان به ارمغان آورد.

۱. این مقاله برگرفته از یک پژوهش آزاد می‌باشد.

۲. استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه الزهرا fariba_adli@yahoo.com

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری niazazari@iausari.ac.ir

واژگان کلیدی: مدیریت تنوع نیروی کار، تئوری پویای دانش آفرینی سازمانی، دارایی تنوع، مدیریت استعداد

مقدمه

«مدیریت تنوع یک سفر است نه یک مقصد (گی، ۲۰۰۷)»

اهمیت دانش و کمک آن به جامعه، به زمان‌های گذشته بر می‌گردد؛ فیلسوفان یونان باستان نظیر سقراط و افلاطون زندگی خود را برای نیل به حقیقت و روشنگری از طریق دانش ایثار کردند. پژوهش‌های اخیر نیز رازگشایی کرده و به رغم اهمیت سرمایه فیزیکی، سازمانی و انسانی، دانش را به طور مجزا بررسی و بر نقش آن در استراتژی رقابتی توجه کرده است. در حال حاضر دانش در بین سایر منابع، مهم‌ترین منبع استراتژیکی سازمان و سرچشمه موفقیت جمعی بازشناسی شده است و بنیان مسابقه توانایی محور امروز را شکل می‌دهد؛ لذا ضروری است زمینه خلق آن در سازمان‌ها فراهم شود.

مبانی تئوریک

تئوری دانش آفرینی سازمانی

تئوری‌های گوناگونی در زمینه دانش آفرینی وجود دارد؛ این پژوهش بر اساس تئوری پویای دانش آفرینی سازمانی انجام شد. بر مبنای این تئوری، دانش از تبادل بین ابعاد معرفت‌شناسی در سطوح مختلف هستی‌شناسی خلق می‌شود؛ این تبادل که فرایندی اجتماعی است چهار سبک تبدیل دانش - از دانش مستتر به دانش مستتر یا جامعه‌پذیری، از دانش مستتر به دانش صریح یا بیرونی‌سازی، از دانش صریح به دانش صریح یا ترکیب و از دانش صریح به دانش مستتر یا درونی‌سازی - را به وجود می‌آورد. در این فرایند، نقش سازمان توانمندسازی زمینه مناسب است (وان کراک و همکاران، ۲۰۰۰). *نوناکا* و *تاکه اوچی* (۱۹۹۵) به این منظور شرایطی را بیان کرده‌اند؛ یکی از این شرایط ایجاد تنوع درون سازمان است. بر اساس *نظر/شبی* (۱۹۵۶) فقط تنوع می‌تواند به تنوع پاسخ دهد؛ به عبارت دیگر، تنوع درونی سازمان باید با گوناگونی و پیچیدگی محیط بیرون هماهنگ باشد تا بتواند به چالش‌های آن پاسخ دهد. بدین ترتیب یک راه غلبه بر این تنوع، واکنشی

از نوع خودآن، یعنی ایجاد تنوع در طراحی ساختار سازمانی است. این اصل، بنیان قانون تنوع الزامی^۱ دانش آفرینی سازمانی است (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵).

مدیریت تنوع نیروی کار

به دنبال جهان‌گرایی فزاینده، مرز بین کشورها نامرئی شده و بازارها از تنوع - مشهود و نامشهود - در نیروی کار سرشار شده است. این نیروی کار از نظر ویژگی‌های فردی و سازمانی با هم تفاوت دارند (سامارتینو و همکاران، ۲۰۰۲)؛ این تفاوت‌ها ارزشمند هستند و قانون باید از آنها حمایت کند (اکینولا و توماس، ۲۰۰۶). شواهد نشان می‌دهد طی تاریخ زندگی سازمانی، گروه‌هایی نظیر افراد با مدل‌های ذهنی متفاوت، اقلیت‌ها، زنان و غیره به طور گسترده‌ای از موقعیت قدرت، یعنی از عضویت در جایی دور هستند که توانایی بیشترین تأثیرگذاری بر رفتار سازمانی و استراتژی‌ها را دارند (فارست و ریوز، ۲۰۰۸). بدون تردید محیط بر طراحی ساختار سازمانی اثر می‌گذارد (نوناکا، ۱۹۹۶). هرچه محیط تنوع بیشتری ایجاد کند، مسئولیت ظرفیت‌سازی سازمانی افزایش می‌یابد؛ این در حالی است که سازمان‌ها با انواع فیلترها از ورود تنوع به درون سازمان جلوگیری می‌کنند و از جذب، استخدام و ابقای - 3R تنوع - نیروی کار ناهمگن اجتناب می‌کنند. در این ارتباط کوگات (۲۰۰۰) می‌گوید سازمان‌ها با مکانیزم‌های خود تنوع را کاهش می‌دهند (لی و کول، ۲۰۰۳).

توماس (۱۹۹۱) تنوع را ترکیب مختلفی از ویژگی‌های مشهود^۲ نظیر نژاد، جنس، سن و کمتر مشهود، مانند سطح تحصیلات، جهت‌گیری جنسی، سبک‌های تفکر، سیستم باورها و ارزش‌های شخصی تعریف می‌کند؛ لذا تنوع دو بُعد را شامل می‌شود: بُعد مشهود نظیر سن، طبقه، نژاد، جنس، توانایی فیزیکی؛ بُعد نامشهود نظیر تجربه کاری، باورها و ارزش‌ها، عادات روحی، سبک‌های تفکر، زبان، سطح حرفه‌ای، مهارت‌ها، جهت‌گیری جنسی، مذهب، پایگاه اقتصادی - اجتماعی (فلنستد - جنسن، ۲۰۰۳)؛ تعامل تنگاتنگ این موارد بر عملکرد و منافع سازمانی اثر می‌گذارد و منجر می‌شود تا فرد با سبکی ویژه فکر و عمل

1. Requisite Variety
2. Visible

کند و وظایف کاری را با سبک‌های خود انجام دهد. کاکس (۱۹۹۳) آن را این‌گونه تعریف می‌کند ترکیبی از افراد یک سیستم اجتماعی که به طور مشخص از نظر اجتماعی متفاوت هستند. لودن (۱۹۹۶) تعریف گسترده‌ای از تنوع ارائه می‌دهد؛ همه افرادی را شامل می‌شود که ارزش‌های متفاوتی را با خود به سازمان می‌آورد. بدین ترتیب تنوع ماوراء انواع تفاوت‌های^۱ افراد است.

تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان اهمیت دارد: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزار رقابتی است (ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸)؛ و به تثبیت مزیت رقابتی منجر می‌شود (سوب و کلینرا، ۲۰۰۸). نیروی کار متنوع به روش‌های مختلفی با دیگران ارتباط و تعامل برقرار می‌کند، مدل‌های ذهنی مختلفی را با خود به ارمغان می‌آورد. دیدگاه‌های مختلف و منحصر به فردی را ارائه می‌دهد و رویکردهای متفاوتی برای حل مسئله خلق می‌کند؛ این تفاوت‌ها به طور باور نکردنی ارزشمند هستند که در صورت درست اداره شدن عقاید جدیدی تولید می‌کنند؛ خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورند (بورمن و همکاران، ۲۰۰۰). در واقع، اهمیت تجمع مدل‌های ذهنی گوناگون، در فرایند دانش‌آفرینی، از هایک (۱۹۴۵) آغاز شد او دریافت که دانش تنها در یک ذهن جای ندارد و خلق و کاربرد آن مستلزم تعامل میان افراد است. درحالی‌که هم‌پوشی دانش افراد برای ارتباط درونی ضروری است؛ در تنوع دانش افراد مزایایی وجود دارد. سایمون می‌گوید همزیستی ساختارهای دانش متنوع نوعی از حل مسئله را به وجود می‌آورد که به نوآوری ختم می‌شود. به اعتقاد آتربک نیز تنوع، تولید عقاید جدید را تحریک می‌کند (کوهن و لویتال، ۱۹۹۰). همچنین اطلاعات برای تصمیم‌گیری مؤثر مهم و ضروری است؛ تیم متنوع دسترسی به شبکه‌های اطلاعاتی بزرگ‌تر و بیشتری را از طریق ارتباطات فراهم می‌کند که به بهبود تصمیم‌گیری منجر می‌شود.

از دیدگاه درونی، انعطاف‌پذیری فزاینده سازمان است؛ تنوع به جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادها موجود منجر می‌شود؛ کاهش هزینه‌ها در نتیجه، جابه‌جایی کمتر نیروی کار، اقامه دعاوی حقوقی کمتر، افزایش درک نیازهای بازار و در نهایت افزایش

1. Different

رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع بر عملکرد کارکنان و سازمان است (آلن و همکاران، ۲۰۰۸). چنانچه این تفاوت‌ها به طور مناسب اداره شود؛ دارایی برای انجام دادن کار اثربخش و کارآمد فراهم می‌شود (فورونس و میکلتونا، ۲۰۰۷). بر این اساس، مدیریت تنوع به معنای تأیید، درک، پذیرش، ارزش‌گذاری و تجلیل تفاوت میان افراد است (گرین و همکاران، ۲۰۰۲)؛ و اداره تنوع، مستلزم کاربرد استراتژی‌هایی است که از طریق آن مجموعه‌ای از افراد متنوع در قالب یک نیروی کار جامع گردآوری شوند (استلکاپ، ۲۰۰۵) و هدف آن ایجاد فرصت‌های برابر برای همه اعضای سازمان است (سامارتینو و همکاران، ۲۰۰۲).

توماس (۱۹۹۱) اصطلاح اداره تنوع^۱ را ابداع کرد؛ مدیران و سازمان‌ها را فراخواند در طراحی سازمان و سبک مدیریتی خود تجدید نظر کنند و برای اداره افراد رویکردی جدید و خلاق به کار ببرند (دی، ۱۹۹۸). به نظر او ضرورت توجه به تنوع از جهان‌گرایی ناشی شده است؛ که رقابت بسیار شدیدی را بین سازمان‌ها برای شکار بهترین استعدادها به وجود آورد. همچنین تغییر ترکیب نیروی کار نظیر حضور زنان در محیط کار، افزایش مادران مجرد، ناتوان‌ها و تغییر طراحی ساختار سازمانی نظیر کوچک‌سازی و منبع‌یابی بیرونی و در نهایت پذیرش این باور که افراد تفاوت‌های خود را مهم بدانند و به جای تردید در باره آن و انکار آن، به آن احترام بگذارند. این دلایل منجر شد دارایی نامرئی سازمان - تنوع - که در سرمایه انسانی آن منعکس می‌شود به مفهومی استراتژیک تبدیل شود و رهبران صنایع بزرگ نظیر پروکتر - گمبل و میکروسافت آن را در صدر انتخاب‌های خود قرار دهند (اسلاترا و همکاران، ۲۰۰۸). شکل ۱ بر اساس تئوری تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی چهارچوب این پژوهش را نشان می‌دهد.

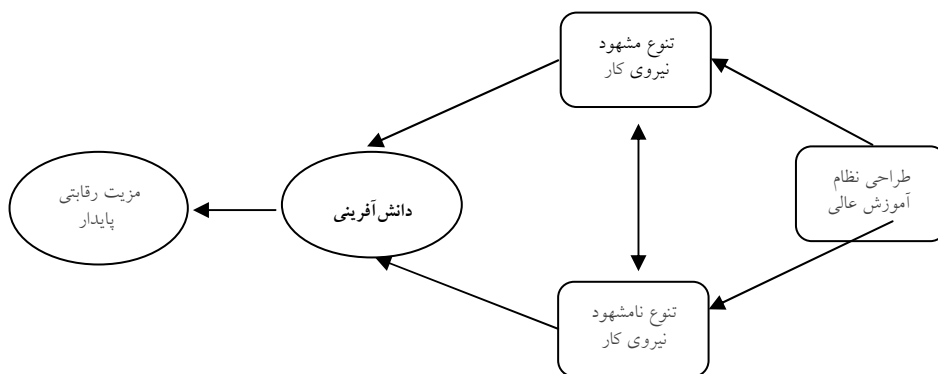
پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی از رابطه و تأثیر تنوع بر عملکرد سازمان حمایت می‌کنند؛ از جمله: یافته‌های پژوهش سید و موری (۲۰۰۸) نشان داد برای بهبود تیم مدیریت ارشد (TMTS)

1. Managing Diversity

ضروری است زنان در رهبری سازمان مشارکت داشته باشند. به این منظور پژوهشگران ایجاد آگاهی از ارزش‌های متمایز زنان و رهایی از سلطه مردان و تغییر ساختار و رویه‌ها را پیشنهاد داده‌اند.

شکل شماره ۱. چهارچوب پژوهش



یافته‌های پژوهش هس و لاولر (۲۰۰۸) نشان داد نسبت حضور زنان در سطح مدیریت حرفه‌ای و اجرایی افزایش و در مقابل آن، در سطح عملیاتی کاهش یافت. این موضوع بر عملکرد سازمان تأثیری مثبت داشت و بیان‌کننده این موضوع است که زنان برای سازمان منبعی ارزشمند هستند.

یافته‌های پژوهش ماگوشیا و چانگ (۲۰۰۸) نشان داد زنان در یافتن کار تمام وقت مشکلاتی دارند و راه بلندی تا دسترسی به پُست‌های مدیریتی در پیش دارند و هنوز سقف شیشه‌ای^۱ غلبه مردان، وجود دارد و تا اجرای قانون فرصت‌های برابر فاصله زیادی وجود دارد.

یافته‌های پژوهش فارست و ریوز (۲۰۰۸) نشان داد در موقعیت‌های آشوب و نبود قطعیت که مستلزم رهبری با استعدادهای جدید و گشوده نسبت به نوآوری و پذیرش عقاید جسورانه است، زنان بهتر از مردان می‌توانند سازمان را اداره کنند. به رغم این موضوع، هنوز سقف شیشه‌ای وجود دارد.

۱. سقف شیشه‌ای (Glass Ceiling) نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از آن می‌شود زنان و اقلیت‌ها ورای یک سطح خاص در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقا یابند (گیوریان، ۱۳۷۹).

یافته‌های پژوهش سوب و کلینرا (۲۰۰۸) نشان داد با توجه به اهمیت مدیریت تنوع بر عملکرد و کسب مزیت رقابتی، می‌توان از فرایندهای اجبار، تقلید، فشار اجتماعی و قانون برای اشاعه و نهادینه کردن آن استفاده کرد.

یافته‌های پژوهش آلن و همکاران (۲۰۰۸) نشان داد ادراک کارکنان از تنوع در سطح مدیریت ارشد و در سطح غیرمدیریتی با عملکرد سازمان رابطه مثبت دارد.

یافته‌های پژوهش بهاتاناکار و سونخه‌الی (۲۰۰۸) نشان داد برای افزایش نرخ جذب و ابقای بهترین استعدادها، سطح مناسب مشارکت کارکنان ضروری و این موضوع مستلزم معماری منابع انسانی سازمان است.

نوناکا و پتوکورپی (۲۰۰۶)، در مطالعه موردی شرکت Eisai، بر اهمیت نقش رهبران و توانمندسازی زمینه، به عنوان شرایطی برای درگیری تعهد کارکنان، در فرایند دانش آفرینی تأکید کردند.

یافته‌های پژوهش رینمولر (۲۰۰۴) نشان داد تیم مدیران ارشد سازمان از نظر ویژگی‌هایی نظیر سن، سابقه خدمت، تخصص، تجربه و ارزش‌ها شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند. این تنوع و تجانس، بر کیفیت تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد و بر فرایند دانش آفرینی تأثیر مثبت دارد.

یافته‌های پژوهش سویبی و سیمونز (۲۰۰۲) نشان داد بین افزایش تجربه، تحصیلات و سن با انتقال و سهم‌سازی دانش رابطه مثبت وجود دارد.

یافته‌های پژوهش سامارتینو و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد نیروی کار متنوع، با داشتن ویژگی‌های فردی اولیه نظیر جنس، توانایی‌های ذهنی، فیزیکی و غیره و ویژگی‌های فردی ثانویه نظیر وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و ویژگی‌های سازمانی از جمله وضعیت استخدامی، موقعیت در سلسله‌مراتب بر عملکرد اثربخش تأثیر مثبت دارد.

پژوهش جاودانی و پرداختچی (۱۳۸۶) نشان داد تغییر سازمانی به‌ویژه در نظام آموزش عالی ضروری است؛ زیرا مسئولیت انسجام‌بخشی امور اجرایی و سیاست‌گذاری نظام علمی - تحقیقاتی و فنی کشور را به عهده دارد. این تغییر در ابتدا فرهنگی است و باید توسط مدیران انجام شود.

یافته‌های پژوهش قانع‌راد و قاضی‌پور (۱۳۸۱) نشان داد تولید علمی در نظام آموزش

عالی ایران از نظر کمی و کیفی با استانداردهای جهانی فاصله زیادی دارد. عوامل هنجاری و سازمانی - ارتباطات، تعهدات - در این رابطه عواملی مؤثر هستند.

با توجه به مبانی تئوریک و تجربی فوق، این پژوهش در صدد مطالعه رابطه تنوع نیروی کار و دانش آفرینی در نظام آموزش عالی است و فرضیه‌های آن عبارت است از:

۱. هر چه تنوع نیروی کار در نظام آموزش عالی بیشتر باشد، توانایی دانش آفرینی آن بیشتر می‌شود.

۲. دارایی تنوع نامشهود بیشتر از مشهود بر توانایی دانش آفرینی در نظام آموزش عالی تأثیر دارد.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف مطالعه رابطه تنوع نیروی کار و دانش آفرینی در نظام آموزش عالی انجام شد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی است و با روش توصیفی - همبستگی انجام شد.

جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های غیرپزشکی در بخش دولتی دانشگاه‌های تهران در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶، و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد؛ در نتیجه ۱۴۴ نفر در این پژوهش مشارکت داشتند. چهارچوب نمونه‌گیری آمارهای موجود در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ بود. از کل پرسش‌نامه‌ها ۱۳۲ عدد آن به پژوهشگر برگردانده شد؛ بدین ترتیب نرخ تکمیل پرسش‌نامه ۹۱ درصد بود.

از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه استفاده شد. سؤال‌های پرسش‌نامه بر اساس ادبیات مدیریت تنوع و دانش آفرینی سازمانی ساخته شد و سه قسمت داشت: الف) اطلاعات جمعیت‌شناسی سازمانی، ب) ابعاد تنوع مشهود - سن، جنس، منطقه - و نامشهود - مذهب، استعداد - و ج) ابعاد دانش آفرینی سازمانی شامل توانایی حل مسئله، ترکیبی و نوآوری با ۷۶ سؤال که بر اساس مقیاس سه‌درجه‌ای لیکرت ساخته شد. شایان ذکر است در این پژوهش تمام ابعاد تنوع نیروی کار مطالعه نشده، بلکه صرفاً تنوع مشاهده‌شده در نیروی کار سازمان‌ها اندازه‌گیری شده است. جدول شماره ۱، متغیرها، ابعاد مورد اندازه‌گیری، شماره و تعداد سؤال‌های مربوط به هر متغیر را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱. متغیرها، ابعاد، شماره و تعداد سؤالها در پرسش نامه

ردیف	متغیر	ابعاد مورد اندازه گیری	تعداد سؤالها	شماره سؤالها
۱	مذهب	تعطیلات، پوشش، خوردن و غیره بر مبنای دین	۶	۶-۱۱
۲	سن	توجه به سن در استخدام، ارتقا و غیره	۹	۱۲-۲۰
۳	جنس	توجه به سن در استخدام، ارتقا و غیره	۸	۲۱-۲۸
۴	منطقه	توجه به آداب و رسوم، لهجه و غیره	۷	۲۹-۳۵
۵	استعداد	توجه به تفاوت تواناییها و استعداد در استخدام، ارتقا و غیره	۱۰	۳۶-۴۵
۶	توانایی نوآوری	تألیف کتاب مقاله، ارائه کالا، خدمت جدید، اکتشاف و غیره	۸	۴۶-۵۳
۷	توانایی ترکیبی	استفاده از تجربه و مشاوره برای اصلاح و ارائه خدمت و کالا جدید و غیره	۸	۵۴-۶۱
۸	توانایی حل مسئله	بررسی راه حلها، انعطاف پذیری در تصمیم گیری و غیره	۱۵	۶۲-۷۶

برای تعیین روایی آن، از روایی صوری و محتوا استفاده شد. روایی صوری از طریق بررسی ذهنی سؤالها توسط چند نفر از متخصصان انجام شد. روایی محتوا نیز در دو مرحله تعیین شد. ابتدا بر مبنای ادبیات مدیریت تنوع و دانش آفرینی سازمانی، قلمرو محتوای مورد نظر تعریف شد تا سؤالها معرف آن باشند. سپس در اختیار چند استاد مدیریت قرار گرفت تا در صورت مطابقت نداشتن با محتوا اصلاح لازم انجام شود. در این مرحله، آنها محتوای تمام سؤالها را تأیید کردند. برای اندازه گیری پایایی، ابتدا پرسش نامه در نمونه ای به حجم ۱۵ نفر اجرا شد سپس از همسانی درونی و روش آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آن برای پرسش نامه مورد نظر برابر ۰/۹۴ محاسبه شد. این مقدار نشان دهنده انسجام بالای سؤالهاست و هریک از سؤالها در اندازه گیری ویژگی مورد نظر سهمی را بر عهده داشتند. جدول شماره ۲، ضریب پایایی پرسش نامه را به تفکیک ابعاد تشکیل دهنده آن نشان می دهد.

جدول شماره ۲. ضریب پایایی پرسش نامه به تفکیک ابعاد تشکیل دهنده آن

ردیف	متغیر	تعداد سؤالها	شماره سؤالها	ضریب پایایی
۱	مذهب	۶	۶-۱۱	۰/۸۳
۲	سن	۹	۱۲-۲۰	۰/۴۹
۳	جنس	۸	۲۱-۲۸	۰/۶۹
۴	منطقه	۷	۲۹-۳۵	۰/۷۳
۵	استعداد	۱۰	۳۶-۴۵	۰/۳۰
۶	توانمندی نوآوری	۸	۴۶-۵۳	۰/۹۲
۷	توانایی ترکیبی	۸	۵۴-۶۱	۰/۸۵
۸	توانایی حل مسئله	۱۵	۶۲-۷۶	۰/۷۹

شیوه تحلیل داده‌ها، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS شامل روش‌های آمار توصیفی و رگرسیون سلسله‌مراتبی تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در ارتباط با فرضیه اول، هرچه تنوع نیروی کار در نظام آموزش عالی بیشتر باشد؛ توانایی دانش‌آفرینی آن بیشتر می‌شود. جدول ۳، همبستگی تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. همبستگی تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی

گزینه	درجه آزادی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین
تنوع نیروی کار	۱۳۱	۰/۶۲	۰/۱	۰/۳۸

بر اساس جدول ۳، ضریب همبستگی تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی ۰/۶۲ و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۰/۳۸ از واریانس نمره تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی مشترک است. همان‌طور که نوناکا و تاکه اوچی بیان کرده‌اند کلید دانش‌آفرینی سازمانی گفت‌وگوست. محیط کار متنوع این فرصت را فراهم می‌کند تا افراد با مدل‌های ذهنی، تجربه‌ها و ارزش‌های گوناگون به تبادل دانش مستتر اقدام کنند. این همبستگی در پژوهش کشورهای آمریکا، اروپا و آسیا - کره و ژاپن - تأیید شد (ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸).

همچنین در پژوهش سامارتینو و همکاران (۲۰۰۲)، سویری و سیمونز (۲۰۰۲)، رینمولر (۲۰۰۴)، سوب و کلینرا (۲۰۰۸) و آلن و همکاران (۲۰۰۸) تأیید شد.

یافته‌ها در ارتباط با فرضیه دوم، دارایی تنوع نامشهود بیشتر از مشهود بر توانایی دانش آفرینی در نظام آموزش عالی تأثیر دارد. به منظور آزمون این فرضیه از رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شد. جدول‌های ۴ و ۵، این تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴. مقایسه ابعاد دارایی تنوع مشهود و نامشهود در فرایند دانش آفرینی

مدل	جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F مقدار	سطح معناداری
۱	۴۵,۲۸۶	۱	۴۵,۲۸۶	۲۶۰	.۶۱۳(۱)
	۷۳۲۴,۰۲۸	۱۳۱	۱۷۴,۳۸۲		
	۷۳۶۹,۳۱۴	۱۳۱			
۲	۹۴۳,۳۷۳	۲	۴۷۱,۶۸۶	۳,۰۱۰	.۰۶۰(۲)
	۶۴۲۵,۹۴۱	۱۳۱	۱۵۶,۷۳۰		
	۷۳۶۹,۳۱۴	۱۳۱			
۳	۲۱۰۱,۳۷۹	۳	۷۰۰,۴۶۰	۵,۳۱۹	.۰۰۴(۳)
	۵۲۶۷,۹۳۵	۱۳۱	۱۳۱,۶۹۸		
	۷۳۶۹,۳۱۴	۱۳۱			
۴	۲۵۵۷,۵۳۴	۴	۶۳۹,۳۸۴	۵,۱۸۲	.۰۰۲(۴)
	۴۸۱۱,۷۸۰	۱۳۱	۱۲۳,۳۷۹		
	۷۳۶۹,۳۱۴	۱۳۱			
۵	۴۸۳۴,۲۷۵	۵	۹۶۶,۱۵۵	۱۴,۴۹۳	.۰۰۰(۵)
	۲۵۳۵,۰۳۹	۱۳۱	۶۶,۷۱۲		
	۷۳۶۹,۳۱۴	۱۳۱			
۶	۱	۱۳۱	۱		.۰۰۰(۶)

۱. پیش‌بین: مذهب

۲. پیش‌بین: مذهب، سن

۳. پیش‌بین: مذهب، سن، جنس

۴. پیش‌بین: مذهب، سن، جنس، منطقه

۵. پیش‌بین: مذهب، سن، جنس، منطقه، استعداد

۶. متغیر ملاک: دانش آفرینی سازمانی

جدول شماره ۵. خلاصه مدل

مدل	ضرب همبستگی	ضرب تعیین	تغییرات باقیمانده	خطای استاندارد	تغییر آماره‌ها			
					تغییر ضریب تعیین	مقدار F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲
۱	.۰۷۸(۱)	.۰۰۶	-.۰۱۸	۱۳,۲۰۵۳۶	.۰۰۶	.۲۶۰	۱	۱۳۱
۲	.۳۵۸(۲)	.۱۲۸	.۰۸۵	۱۲,۵۱۹۲۰	.۱۲۲	۵,۷۳۰	۱	۱۳۱
۳	.۵۳۴(۳)	.۲۸۵	.۲۳۲	۱۱,۴۷۵۹۹	.۱۵۷	۸,۷۹۳	۱	۱۳۱
۴	.۵۸۹(۴)	.۳۴۷	.۲۸۰	۱۱,۱۰۷۶۱	.۰۶۲	۳,۶۹۷	۱	۱۳۱
۵	.۸۱۰(۵)	.۶۵۶	.۶۱۱	۸,۱۶۷۷۱	.۳۰۹	۳۴,۱۲۸	۱	۱۳۱
۶	۱	۱	.۳۰۶	.۰۰۰۹	.۰۰۷	.۰۰۰	۱	۱۳۱

بر اساس جدول‌های ۴ و ۵، سهم نسبی هر متغیر مستقل یا ابعاد تنوع در تبیین متغیر وابسته یا دانش‌آفرینی تعیین شد. تغییرات ضریب تعیین سهم نسبی و تبیین سهم هر متغیر را نشان می‌دهد که در هر گام با ورود متغیرها به معادله و محاسبه ضریب تعیین بهبودی در آن مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر، مقدار افزایش ضریب تعیین در هر گام، مقدار بهبودی است که متغیر مستقل جدید یا ابعاد تنوع مرتبط با متغیر وابسته یا دانش‌آفرینی ایجاد می‌کند.

لازم به ذکر است در رگرسیون سلسله‌مراتبی ترتیب اضافه شدن متغیر مستقل در معادله مبتنی بر چهارچوب تئوریک و تجربی با مسئله پژوهش مرتبط است. بر اساس یافته‌های مبتنی بر رگرسیون سلسله‌مراتبی و سهم بهبودی که هر متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته ایجاد می‌کند؛ متغیرهای مستقل - ابعاد تنوع - به شرح جدول ۶ رتبه‌بندی می‌شوند.

جدول شماره ۶. ترتیب ابعاد تنوع نیروی کار

گام‌ها	متغیرهای مستقل	ضرب تعیین	تغییر ضریب تعیین
گام ۱	مذهب	.۰۰۶	.۲۲۶
گام ۲	سن	.۱۲۸	.۱۲۲
گام ۳	جنس	.۲۸۵	.۱۵۷
گام ۴	منطقه	.۳۴۷	.۰۶۲
گام ۵	استعداد	.۶۵۶	.۳۰۹

بر اساس جدول ۶، ترتیب ابعاد تنوع نیروی کار در این پژوهش عبارت است از: استعداد، منطقه، جنس، سن و بر اساس این تحلیل، مذهب به رغم اینکه استعداد - یکی از ابعاد تنوع نامشهود - بیشترین تأثیر را بر فرایند دانش آفرینی دارد، اما سایر ابعاد تنوع نامشهود چنین تأثیری را نداشتند. بنابراین، ابعاد تنوع مشهود و نامشهود به صورت تعاملی در فرایند دانش آفرینی مؤثر هستند. پذیرش و درک آنها بُعد اساسی تلاش‌های فرایند دانش آفرینی سازمانی را شکل می‌دهد. همان‌طور که توماس (۲۰۰۰) گفت تنوع نیروی کار، ماورای تفاوت‌های افراد است که می‌تواند بر عملکرد و دانش آفرینی سازمانی تأثیر مثبت بگذارد. این یافته‌ها در پژوهش‌های رینمولر (۲۰۰۴)، بهاتاناکار و سوخه‌الی (۲۰۰۸) و ماگوشیا و چانگ (۲۰۰۸) تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش مطالعه رابطه تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی سازمانی بود. بر اساس یافته‌های پژوهش بین تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر، هرچه مدیریت و طراحی نظام آموزش عالی متنوع‌تر باشد توانایی دانش آفرینی آن بیشتر می‌شود. این در حالی است که سازمان‌ها با سازوکارهای خود از ورود تنوع اجتناب می‌کنند و هرچه به سمت بالای سلسله‌مراتب حرکت می‌کنند؛ بر شدت آن افزوده و تک‌صدایی به جای چندصدایی بر آن حاکمیت دارد؛ گرچه جنبه بارز توجه به تنوع در جنسیت منعکس می‌شود؛ در سایر زمینه‌ها و ابعاد تنوع نیز تبعیض وجود دارد. سازمان‌ها از جمله آموزش عالی اقلیت‌ها، مدل‌های ذهنی متفاوت، زنان و غیره را استخدام می‌کنند، اما به نحو شایسته از آنها استفاده نمی‌کنند؛ قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌های آن مانعی است تا از توان بالقوه آنها استفاده شود و آنها بتوانند ماورای یک سطح خاص در سلسله‌مراتب جای گیرند. اگر سازمان‌ها برای استعداد، نه جنس، منطقه و غیره رقابت می‌کنند، اقلیت‌ها، مدل‌های ذهنی و استعدادهای مختلف فرصت بیشتری دارند.

همان‌طور که پیشتر اشاره شد تنوع نیروی کار، ماورای انواع تفاوت‌های افراد نظیر سن، جنس و غیره است. نیروی کار متنوع، استعداد و مدل‌های ذهنی مختلفی را برای سازمان

به ارمغان می‌آورد که اگر به‌درستی اداره شود دانش‌آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورد. بنابراین احترام به تفاوت‌های افراد صرفاً به دلایل اخلاقی و معنوی نیست (سوب و کلینرا، ۲۰۰۸) بلکه از مزایای اقتصادی سرشار آن برای سازمان ناشی است.

در اقتصاد نوظهور طبقه‌بندی استعدادها متداول شده است و استعداد وجه تمایز اصلی سازمان‌هاست (مورتون و همکاران، ۲۰۰۳) سازمان‌ها با عملکرد برتر به نیروی کار پویا و با استعداد شایسته تکیه دارند و برای شکار استعدادها با هم رقابت می‌کنند (فلنستد و جنسن، ۲۰۰۳) و جذب نیروی انسانی مستعد را در صدر اولویت‌های خود قرار داده‌اند؛ نبود آن در سازمان به‌راحتی فقدان فناوری نیست. آنها نقاط استراتژیکی انعطافی سازمان را تشکیل می‌دهند (بهاتاناکار و سوخه‌الی، ۲۰۰۸). بارنی (۱۹۹۱) می‌گوید سرمایه انسانی مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد. این سرمایه موجودی تجربه، هوش، روابط، قضاوت، استعداد، مهارت و شهود کارکنان و مدیران است که طی زمان شکل می‌گیرد. سازمان برای دانش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی پایدار به تنوع در سطح و انواع مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های فردی اعضای خود نیازمند است (اسلاترا و همکاران، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها می‌توانند با توسعه منابع انسانی کمیاب و تقلیدناپذیر، مزیت رقابتی به دست آورند. یافته‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌ها در زمینه تنوع نیروی کار نشان می‌دهد افزایش فقدان تجانس منابع انسانی اگر به‌طور اثربخش اداره شود؛ می‌تواند به عنوان ابزار رقابتی عمل کند. این موضوع را بر اساس ویژگی منابع مزیت رقابتی پایدار نیز می‌توان توضیح داد. بارنی (۱۹۹۱) در بیان ویژگی منابع برای کسب مزیت رقابتی پایدار بیان می‌کند که یک منبع برای ارزش‌آفرین^۱ بودن نباید تقلیدپذیر باشد و نسخه‌برداری از آن ممکن نباشد و توضیح می‌دهد که سازمان‌ها به‌طور ذاتی هویتی تاریخی - اجتماعی دارند؛ بدین معنا که توانایی سازمان برای اکتساب و استفاده از یک منبع وابسته به موقعیت تاریخی منحصر به فرد آن دارد و با توجه به اینکه فضا و زمان منحصر به فرد در گذر تاریخ سازمان قرار دارد؛ لذا سازمان‌هایی که به این منبع وابسته به زمان و فضا دسترسی ندارند آن را نمی‌توانند کسب کنند؛ در نتیجه آنها فاقد منبع مزیت رقابتی پایدار هستند. بر این

1. Value Creation

اساس، مدل وابستگی مسیر^۱ عملکرد، موقعیت فعلی سازمان را به مسیری وابسته می‌داند که سازمان طی تاریخ حیات خود گذرانده است و تا جایی توجه می‌کند که در حال حاضر قرار دارد. اگر سازمان منابع ارزشمند و کمیاب را در مسیر منحصربه‌فرد تاریخی خود به دست آورده باشد؛ می‌تواند این منابع را برای اجرای استراتژی‌های ارزش آفرین به کار ببرد و سایر سازمان‌ها نمی‌توانند از آن تقلید یا نسخه‌برداری کنند. در ادبیات مدیریت استراتژیک، سازمان‌هایی وجود داشتند که موقعیت تاریخی منحصربه‌فرد آنها منابعی را به آنها ارزانی کرده که رُقا ندارند. از جمله این کشورها امریکاست که بالاترین میزان سرمایه تنوع نیروی کار در جهان را دارد؛ در این ارتباط بالتر (۲۰۰۲) در همایش آموزش عالی و تجارت می‌گوید تنوع، دارایی رقابتی بی‌بها است که امریکا نمی‌تواند این موجودی را انکار کند (گرین و همکاران، ۲۰۰۲).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد درحالی‌که در امریکا و اروپا تنوع نیروی کار را به عنوان واقعیت اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند و در نتیجه آن، در نیل به هدف‌های خود پیشرفت‌های عظیمی را کسب کرده‌اند و برای جذب آنها با هم رقابت می‌کنند؛ در آسیا به رغم اهمیت استراتژیکی تنوع، در مقابل ورود آن به سازمان مقاومت می‌شود (ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸). در ایران نیز با تدوین قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها از ورود تنوع به درون سازمان جلوگیری می‌شود.

از طرف دیگر، بر اساس پژوهش هیراما (۲۰۰۵) میزان دانش آفرینی در نظام آموزش عالی امریکا، اروپا و آسیا بسیار متفاوت است. در امریکا و اروپا اساساً دانش مستتر با کیفیت بسیار بالا در دانشگاه خلق می‌شود؛ در آسیا در این زمینه کاستی‌هایی وجود دارد (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۵). در ایران نیز دانشگاه‌ها به‌ندرت در فرایند دانش آفرینی فعالیت دارند. آنها اغلب دانش صریح را از بیرون می‌گیرند و به‌ندرت آن را به دانش مستتر تبدیل می‌کنند در نتیجه چرخه تبدیل دانش به طور کامل انجام نمی‌شود (عدلی، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه تنوع عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان‌هاست؛ لذا جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادها که محرک رشد فعلی و آینده سازمان و مراقبت از آنها برای به کار بردن حداکثر توانایی خود چالش مهم سازمان‌ها و آموزش عالی است.

1. Path-Dependent

با توجه به بحث فوق و یافته‌های پژوهش قانعی‌راد و قاضی‌پور (۱۳۸۱)، جاودانی و پرد/ختچی (۱۳۸۶) و رسالت جدید نظام آموزش عالی - دانش‌آفرینی - (عدلی، ۱۳۸۶) تغییر مدیریت و طراحی آن ضروری است؛ تلاش برای از بین بردن تبعیض و تفاوت، معماری دو باره آن را ایجاب می‌کند زیرا بدون حمایت سازمانی مانند وضع قوانین، تنوع محیط کار ممکن نیست؛ لذا، طراحی دوباره نظام آموزش عالی الزامی است؛ به گونه‌ای که خط‌مشی‌ها و رویه‌های آن اعضا را بدون تفاوت‌ها، به مشارکت در فرایند حل مسئله، طرح آن و در نهایت دانش‌آفرینی تشویق کند؛ لذا به نظر می‌رسد تغییرات ذیل برای ایجاد محیط کاری متنوع در طراحی نظام آموزش عالی پیشنهاد می‌شود:

- مهارت‌آموزی اداره تنوع برای مدیران به منظور آگاهی از تعصبات و پیامدهای آن
- طراحی مدل‌های نقش برای مدیران ارشد
- خلق و ترویج فرهنگ روابط‌محور برای جذب نیروی کار متنوع
- هماهنگی بین رسالت و هدف‌های نظام آموزش عالی با استراتژی‌های تنوع
- تغییر مدیریت منابع انسانی به‌ویژه روش‌های جذب، انتخاب، استخدام و ابقای اعضا
- طراحی سازمانی بر مبنای مشارکت همه اعضا و وجود فرصت‌های برابر برای همه
- ایجاد محیط امن که تفاوت‌ها شکوفا شوند نه انکار
- تدوین و تصویب قوانینی برای احترام و حفظ ویژگی‌های فردی
- تدوین و تصویب قوانینی که تضمین کند همه افراد صرف نظر از سن، جنس، منطقه و غیره حق استخدام و ارتقا دارند.

منابع و مأخذ

۱. آمار آموزش عالی (۱۳۸۶)، نامه آموزش عالی، (پیوسته)، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، www.irphe.ir.
۲. جاودانی، حمید؛ پرداختچی، حسن (۱۳۸۶)، بررسی وضعیت توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، تهران: جلد ۱۳، شماره ۴، صص ۴۴-۲۱.
۳. عدلی، فریبا (۱۳۸۵)، «بررسی زمینه‌های فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی به منظور ارائه مدل مناسب»، رساله دکتری چاپ‌نشده. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۴. عدلی، فریبا (۱۳۸۶)، «ظهور رسالت چهارم نظام آموزش عالی: دانش آفرینی»، همایش سراسری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها: از توسعه علمی تا توسعه ملی، تهران: دانشگاه الزهرا (س)، هشتم و نهم خرداد.
۵. قانع‌راد، محمد امین؛ قاضی‌پور، فریده (۱۳۸۱)، «عوامل هنجاری و سازمانی مؤثر بر میزان بهره‌وری اعضای هیئت علمی»، نامه پژوهش، شماره ۴، صص ۲۰۶-۱۶۷.
۶. گیوریان، حسن (۱۳۷۹)، «زنان در مدیریت»، تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال یازدهم. شماره ۱۰۳.
7. Akinola, Modupe; Thomas, A. David (2006), *Racial Diversity Initiatives in Professional Service Firms: What factors differentiate successful from unsuccessful initiatives?* Available on the World Wide Web at www.hbswk.hbs.edu. Date visited, 2008, 6/12.
8. Allen, Richard S; Dawson, Gail; Wheatley, Kathleen; White, Charles S., (2008), "Perceived diversity and organizational performance", *Journal: Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp: 20-33.
9. Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. (1), pp. 99-120.
10. Bhatnagar, Jyotsna; Sukhrali, Gurgaon (2008), "Managing capabilities for talent engagement and pipeline development", *Journal: Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 1, pp: 19-28.
11. Bormann, Tammy. (et. al) (2000), *Resources for Workplace Diversity: An Annotated Practitioner Guide to Information*, Third Edition, Available on the World Wide Web at www.ilr.cornell.edu/depts/wdn. Date visited, 2008/6/14.
12. Cohen, W. M. & Levinthal. D. A., (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 128-152.
13. Cox, T., (1991), "The multicultural organization. Academy of Management", *Executive*, Vol. 5, No. 2, pp. 34-47

14. Day, D. V. (1998), *Assessing the climate for diversity at the Pennsylvania State University Libraries. Invited presenter, The Challenge to Change: Creating Diversity in Our Libraries*, State College, PA.
15. Flensted-Jensen, Elisabeth. (2003), *Diversity Management*, Available on the World Wide Web at www.download.tdconline.dk. Date visited, 2008/7/11.
16. Furst, Stacie A. ; Reeves, Martha. (2008), "Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Issue 3, June, pp. 372-384.
17. Furunes, Trude; J. Mykletuna, Reidar. (2007), "Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Issue 4, December. PP. 974-990.
18. Gay, Wendy; Bamford, David. (2007), "A case study into the management of racial diversity within an NHS teaching hospital", *Journal: International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20. No. 4, pp: 257-271.
19. Green, Kelli A. ; López, Mayra; Wsocki, Allen; Kepner, Karl (2002), *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools*, Available on the World Wide Web at <http://edis.ifas.ufl.edu>. Date visited, 2008/5/1.
20. Hayek, F. A., (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, XXXV, No. 4; September, pp. 519-30.
21. Hsu, I-Chieh; Lawler, John J. (2008), "Toward a model of gender diversity in the workplace in East Asia: Preliminary evidence from manufacturing industries in Taiwan", *Advances in International Management*, Vol. 21, 2008, Pages 171-190.
22. Lee, Gwendolyn. K & Cole E. Robert (2003), *From a Firm-Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development Organization*, Available on the World Wide Web at www.insead.edu/gwen. Date visited, 2007 /3/5.
23. Loden, M., (1996), *Implementing Diversity. Irwin Professional Publishing, Chicago, IL*.
24. Magoshia, Emiko; Changb, Eunmi, (2008), "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, doi: 10. 1016/j. jwb. 03. 018.
25. Morton, Lynne (2004), *Talent Management-A Critical Way to Integrate and Embed Diversity*, published in Link&Learn (April), a free e-newsletter published by Linkage,

Inc. LinkandLearn@Linkage-Inc.com; Available on the World Wide Web at www.LinkageInc.com. Date visited, 2008/5/2.

26. Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 3-20.

27. Nonaka, Ikujiro, & Peltokorpi, Vesa (2006), "Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 2. pp. 109-209.

28. Nonaka, Ikujiro (1996), *Knowledge Has to Do with Truth, Goodness, and Beauty*, Available on the World Wide Web at www.dialogoleadership.org. Date visited 2007/1/12.

29. Reinmoeller, Patrick. (2004), "The knowledge-based View of the Firm and Upper Echelon Theory: Exploring the Agency of TMT", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1. pp. 91-104.

30. Sammartino, Andre; O Flynn, Janine; Nicholas, Stephen (2002), *Managing Diversity Work Teams: A Business Model For Diversity Management*, Available on the World Wide Web at <http://www.eoom.unimelb.edu.au/aclb/diverse>. Date visited, 2008, 7, 11.

31. Slatara, Stanley F.; Weigandb, Robert A. ; Zwirleinc, Thomas J., (2008), "The business case for commitment to diversity", *Business Horizons*, Vol. 51, Issue 3, May-June, pp. 201-209.

32. Stalcup, George H. (2005), *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*, Available on the World Wide Web at www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90. Date visited, 2008/6/5.

33. Süß, Stefan; Kleinera, Markus (2008), "Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach", *European Management Journal*, Vol. 26, Issue 1, February, pp. 35-47.

34. Sveiby, Karl-Erik, & Simons, Roland, (2002), *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge work-an Empirical Study*, Available on the World Wide Web at <https://www.emeraldinsight.com/1367-3270.htm>. Date visited 2007/3/12.

35. Syed, Jawad; Murray; Peter A., (2008), "A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams Equal Opportunities International"

Patrington, Vol. 27, Iss. 5; p. 413.

36. Thomas, R. R., (1991), *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, Amacom, New York, NY.

37. Von Krogh, George, & Ichijo, Kazuo, & Nonaka, Ikujiro (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: Oxford University Press.