

دوره ۶، شماره ۱

بهار ۱۳۸۹

صص ۳۱-۵۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱/۱۸

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء

تاریخ دریافت: ۸۷/۷/۷

تاریخ بررسی: ۸۷/۱۰/۲۵

## ارزیابی جو تنوع نیروی کار و دانش آفرینی در نظام آموزش عالی

دکتر فریادلی\*

استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه الزهراء(س)

### چکیده

دانش به عنوان تنها منبع استراتژیکی سازمان، در سرمایه هوشی آن قرار دارد. در برابر سرمایه‌های سنتی، این سرمایه بسیار متحرک و متنوع است؛ لذا جذب، استخدام و ابقای آن‌ها، چالش اصلی مدیران می‌باشد. با توجه به اهمیت تنوع نیروی کار، این پژوهش با هدف ارزیابی جو تنوع و رابطه آن با فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی انجام شد. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۳۲ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه بودند که با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه پژوهشگر ساخته بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار spss انجام شد و از آزمون‌های آماری خی دو، همبستگی و رگرسیون استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد در سطح فردی و مدیریتی، نگرش مثبتی در ارتباط با تنوع نیروی کار وجود دارد؛ اما در سطح سازمانی در مقابل آن، مقاومت ملاحظه می‌شود. هم چنین، بین تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی نظام آموزش عالی رابطه مثبت وجود دارد.

### کلید واژه‌ها:

ارزیابی جو تنوع نیروی کار، تئوری پویای دانش آفرینی سازمانی، دارایی تنوع، کارگران دانش مهاجر.

\*نویسنده مسئول faradli@alzahra.ac.ir

## مقدمه

”رقابت از همه چیز می‌تواند کپی کند؛ جز افراد“  
 با جانشینی دانش بر مسند قدرت، محیط‌های جدیدی به وجود آمد که شانس بقاء و برتری در این محیط‌ها به سرعت و تناسب عکس العمل بستگی دارد و میزان تحقق آن را نرخ خلق دانش تعیین می‌کند؛ کشورها و سازمان‌ها نیز بر اساس سهم آن‌ها در خلق دانش طبقه بندی می‌شوند. فرایند دانش آفرینی به منابع سازمان وابسته است. بارنی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) می‌گوید منابع سازمان مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورند. این منابع دارایی‌ها، توانایی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات و دانش را شامل است و در سه طبقه قرار دارند: سرمایه‌انسانی، سرمایه فیزیکی و سرمایه‌سازمانی؛ سرمایه انسانی موجودی هوش، تجربه، روابط، قضاوت، استعداد، مهارت و شهود کارکنان و مدیران است که در طی زمان شکل می‌گیرد. سازمان برای دانش آفرینی و کسب مزیت رقابتی پایدار به تنوع در سطح و انواع مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های فردی اعضای خود نیازمند است (فورونس و میکلتونا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، اما 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. کוגات<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) می‌گوید سازمان‌ها با مکانیزم‌های خود تنوع را کاهش می‌دهند (لی و کول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). شواهد نشان می‌دهد در 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<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). از طرف دیگر، سازمان‌ها در حال تجربه جدیدی هستند و آن ظهور کارگران دانش مهاجر است. در حالی که سازمان‌ها نسبتاً پابرجا هستند؛ دانش را به طور مستمر کارگران دانشی خلق می‌کنند که در حال سفر هستند (باجاریا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). این موضوع چالش جدیدی را برای مدیران به وجود

1. Barney
2. Furunes & Mykletuna
3. Kogut
4. Lee & Cole
5. Furst & Reeves
6. Bajarria

آورده است و آن چگونگی حفظ آن‌ها می‌باشد.

### 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 صریح یا جامعه‌پذیری، از دانش مستتر به دانش صریح یا بیرونی سازی، از دانش صریح به دانش صریح یا ترکیب و از دانش صریح به دانش مستتر یا درونی سازی - را به وجود می‌آورد. در این فرایند، نقش سازمان توانمند سازی زمینه مناسب است (وان کراک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). نوناکا و تاکه اوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) برای این منظور شرایطی را بیان کرده‌اند؛ یکی از این شرایط ایجاد تنوع درون سازمان است. نوناکا (۱۹۹۶) می‌گوید بدون تردید محیط بر طراحی ساختار سازمان اثر می‌گذارد هر چه محیط تنوع بیشتری ایجاد کند؛ مسئولیت ظرفیت سازی سازمان افزایش می‌یابد. در این ارتباط اشبی<sup>۳</sup> (۱۹۵۶) می‌گوید فقط تنوع می‌تواند به تنوع پاسخ دهد؛ به عبارت دیگر، تنوع درونی سازمان باید هماهنگ با گوناگونی و پیچیدگی محیط بیرون باشد تا بتواند به چالش‌های آن پاسخ دهد. یک راه غلبه بر این تنوع، واکنشی از نوع خود آن، یعنی ایجاد تنوع در طراحی سازمان است. این اصل، بنیان قانون تنوع الزامی<sup>۴</sup> دانش آفرینی سازمانی می‌باشد (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵).

### تئوری تنوع نیروی کار

به دنبال جهان گرایی فزاینده، مرز بین کشورها نامرئی شده و بازارها سرشار از تنوع مشهود و نامشهود در نیروی کار شده است. نیروی کار از نظر ویژگی‌های فردی و سازمانی با هم تفاوت دارند (سامارتینو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). توماس<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) تنوع نیروی کار را ترکیب

1. Von Krogh
2. Nonaka & Takeuchi
3. Asbby
4. Requisite Variety
5. Sammartino
6. Thomas

مختلفی از ویژگی‌های مشهود نظیر نژاد، سن و کمتر مشهود مانند سطح تحصیلات، جهت گیری جنسی، سبک تفکر، سیستم باورها و ارزش‌های شخصی تعریف می‌کند. لذا تنوع نیروی کار دو بُعد را شامل است: بُعد مشهود نظیر سن، طبقه، نژاد، جنس، توانایی فیزیکی؛ بُعد نامشهود نظیر تجربه کاری، باورها و ارزش‌ها، عادات روحی، سبک تفکر، زبان، سطح حرفه ای، مهارت‌ها، جهت گیری جنسی، مذهب، پایگاه اقتصادی- اجتماعی (فلنستد-جنسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)؛ تعامل پیچیده این موارد بر عملکرد و منافع سازمانی اثر می‌گذارد و منجر می‌شود فرد به سبک ویژه‌ای فکر و عمل کند و وظایف کاری را با سبک خود انجام دهد. کاکس<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) آن را این گونه تعریف می‌کند ترکیبی از افراد یک سیستم اجتماعی که به طور مشخص از نظر اجتماعی متفاوت هستند. لودن<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) تعریف گسترده‌ای از تنوع نیروی کار ارائه می‌دهد؛ شامل هر فردی که ارزش‌های متفاوتی را با خود به سازمان می‌آورد. بدین ترتیب تنوع ماوراء انواع تفاوت‌های افراد می‌باشد. این تفاوت‌ها ارزشمند هستند و باید توسط قانون حمایت شوند (اکینولا<sup>۴</sup> و توماس، ۲۰۰۶).

تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان مهم است: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزار رقابتی است (ماگوشیا و چانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)؛ و به تثبیت مزیت رقابتی منجر می‌شود (سوب و کلینرا<sup>۶</sup>، 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 اگر به درستی اداره شوند عقاید جدیدی تولید می‌کنند؛ خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورند (بورمن<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). در حالی که هم پوشی دانش افراد برای ارتباط درونی ضروری است؛ مزایایی در تنوع دانش افراد وجود دارد. سایمون می‌گوید همزیستی ساختارهای دانش متنوع نوعی از حل مسئله را به وجود می‌آورد که به

1. Flensted-Jensen
2. Cox
3. Loden
4. Akinola
5. Magoshia & Changb
6. Süß & Kleinera
7. Bormann

نوآوری ختم می‌شود. آتربیک نیز معتقد است تنوع، تولید عقاید جدید را تحریک می‌کند (کوهن و لوینتال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). هم چنین، اطلاعات برای تصمیم‌گیری اثربخش 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؛ خلاقیت، نوآوری و راه‌حل‌های کیفی عالی برای حل مسائل پیچیده، با نیروی کار متنوع مرتبط است (ربرسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)؛ هم چنین تنوع به جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادها موجود منجر می‌شود. کاهش هزینه‌ها در نتیجه، جا به جایی کمتر نیروی کار، اقامه دعاوی حقوقی کمتر، افزایش درک نیازهای بازار و نهایتاً افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع بر عملکرد کارکنان و سازمان می‌باشد (آلن<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲)؛ و اداره تنوع، اجرا استراتژی‌هایی است که از طریق آن مجموعه‌ای از افراد متنوع، در قالب نیروی کار جامع‌گردآوری شوند (استلکاپ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵) و هدف آن ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان می‌باشد (سامارتینو و همکاران، ۲۰۰۲). موضوع مهم در ارتباط با تنوع این است که این تفاوت‌ها توسط افراد ایجاد نمی‌شود؛ اما به شدت زندگی سازمانی آن‌ها را رقم می‌زند و اغلب به تبعیض منجر می‌شود (سوب و کلینرا، ۲۰۰۸). بنابراین، مسئولیت اخلاقی، معنوی، اجتماعی و قانونی مدیران است (سامارتینو و همکاران، ۲۰۰۲) تا محیط کاری فراهم کنند که افراد با هویت واقعی خود نه با هویت سازمانی زندگی کنند.

توجه به تنوع نیروی کار در دوره پُست مدرن در دهه هشتاد، در ایالات متحده آمریکا به عنوان عکس‌العملی به تغییر جمعیت بازار کار و اداره تنش در محیط کار ظهور و رشد کرد.

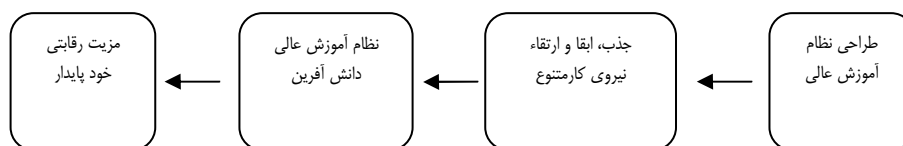
- 
1. Cohen & Levinthal
  2. Roberson
  3. Allen
  4. Green
  5. Stalcup

محرکه اولیه، حضور زنان در محیط کار بود (سوب و کلینرا، ۲۰۰۸). توماس (۱۹۹۱) برای اولین بار اصطلاح اداره تنوع را ابداع کرد؛ مدیران و سازمان‌ها را فراخواند در طراحی سازمان و سبک مدیریتی خود تجدید نظر کنند و رویکرد جدید و خلاقیتی برای اداره افراد به کار برند (دی، ۱۹۹۸). سپس قوانین فرصت‌های برابر تدوین و تصویب شد. تنوع نیروی کار، دهه نود به اروپا اشاعه یافت. در حالی که در امریکا تأکید بر منافع فردی و سازمانی در شناسایی و اداره تنوع است؛ در اروپا به کاربرد آن و منافع سازمانی توجه می‌شود.

در برابر توجه و پذیرش فزاینده تنوع در امریکا و اروپا، در آسیا به این موضوع توجه کافی نشده است. کشورهای نظیر ژاپن و کره به عنوان کشورهای متجانس و همگن، غلبه مردان در همه زمینه‌های زندگی اجتماعی شناسایی شده‌اند. شواهد نشان می‌دهد در آسیا فاصله زیادی با اجرای قانون فرصت‌های برابر وجود دارد؛ اما جهان گرایی فزاینده، تنوع نیروی کار را موضوع مهمی برای همه کشورها قرار داده است و سازمان‌های سنتی و غیرمتنوع آسیا را داوطلبانه یا اجباری به پذیرش خط مشی‌های تنوع برای بقا فراخوانده است (ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸). هم چنین، تغییراتی نظیر حضور گسترده زنان (مورتن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، نژادها (گی و بمفورد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، اقلیت‌ها و افزایش میانگین سن نیروی کار (اکینولا و توماس، ۲۰۰۶)، نرخ پایین باروری و افزایش امید به زندگی (بورمن و همکاران، ۲۰۰۰) منجر شد تا سازمان‌ها دریابند کاهش هزینه‌ها، کیفیت برتر و غیره دارایی یا توانایی ارزشمند آن‌ها را تشکیل نمی‌دهد؛ بلکه دارایی نامرئی تنوع که در سرمایه انسانی سازمان منعکس می‌شود؛ دارایی ارزشمند است. در واقع تنوع جمعیتی فرصت بالقوه‌ای برای سازمان فراهم می‌کند که می‌تواند با اداره اثربخش، آن را به سرمایه تبدیل کند. در حال حاضر تنوع عامل تعیین کننده عملکرد سازمان‌ها است؛ و به عنوان منبع استراتژیکی شناخته شده است که برای سازمان مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد (اسلاترا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). لذا جذب، استخدام و ابقاء بهترین استعدادها که محرک رشد حال و آینده سازمان باشد و مراقبت از آن‌ها تا حداکثر توانایی خود را به کار برند چالش

- 
1. Day
  2. Morton
  3. Gay & Bamford
  4. Slatera

مهم سازمان‌ها از جمله نظام آموزش عالی است. بر اساس تئوری تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی، شکل ۱ چارچوب این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب پژوهش

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی بیانگر وجود تبعیض در محیط کار، رابطه تنوع و عملکرد برتر سازمان می‌باشد؛ از جمله:

یافته‌های پژوهش زی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد نگرش مثبت در ارتباط با تنوع نیروی کار، احساسات و عملکرد را متأثر می‌کند و اثرات مفیدی در رابطه با مسئله دیرخسودی و ایرادگیری<sup>۲</sup> در محیط کار دارد.

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 ماگوشیا و چانگ (۲۰۰۸) نشان داد زنان مشکلاتی در یافتن کار تمام وقت دارند و راه بلندی تا دسترسی به پُست‌های مدیریتی در پیش دارند. سقف شیشه‌ای<sup>۳</sup> هنوز

1. Zee
2. Faultline

۳. سقف شیشه‌ای (GLASS CEILING) نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از آن می‌شود زنان و اقلیت‌ها و راه یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء یابند (گیوریان، ۱۳۷۹).

وجود دارد و غلبه با مردان است. با اجرای قانون فرصت‌های برابر فاصله زیادی وجود دارد. یافته‌های پژوهش فارست و ریوز (۲۰۰۸) نشان داد در موقعیت‌های آشوب و عدم 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.

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

یافته‌های پژوهش هس و لاولر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داد نسبت حضور زنان در سطح مدیریت ارشد و اجرایی افزایش و در برابر آن، در سطح عملیاتی کاهش یافت. این موضوع تأثیری مثبت بر عملکرد سازمان داشت و بیان‌کننده این موضوع است که زنان برای سازمان منبعی ارزشمند هستند.

یافته‌های پژوهش سید و موری<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نشان داد برای بهبود تیم مدیریت ارشد ضروری است زنان در رهبری سازمان مشارکت داشته باشند. پژوهشگران برای این منظور ایجاد آگاهی از ارزش‌های متمایز زنان و رهایی از سلطه مردان و تغییر ساختار و رویه‌ها را پیشنهاد دادند. یافته‌های پژوهش بهاتاناکار و سوخه‌الی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نشان داد برای افزایش نرخ جذب و ابقاء بهترین استعدادها، سطح مناسب مشارکت کارکنان ضروری است؛ این موضوع مستلزم معماری منابع انسانی سازمان می‌باشد.

یافته‌های پژوهش فورونس و میکلتونا (۲۰۰۷) نشان داد تبعیضات سنی در سطوح بالای سازمان وجود دارد. مدیران به رغم تجربه کاری مثبت با کارکنان پیر، در هنگام استخدام، افراد جوان انتخاب اول آن‌ها را تشکیل می‌دهد.

یافته‌های پژوهش گی و بمفورد (۲۰۰۷) نشان داد مدیریت تنوع نژادی با موانع اجتماعی مواجه است و اجرای آن بسیار پیچیده می‌باشد و با آنچه در ادبیات تبعیض در این باره نوشته شد؛ فاصله بسیاری وجود دارد و به آسانی در چارچوب زمانی کوتاه مدت بدست نمی‌آید.

- 
1. Hsu & Lawler
  2. Syed & Murray
  3. Bhatnagar & Sukhrali



نوناکا و پلتوکورپی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه موردی شرکت Eisai بر اهمیت نقش رهبران و توانمند سازی زمینه به عنوان شرایطی برای درگیری تعهد کارکنان در فرایند دانش آفرینی تأکید کردند. یافته‌های پژوهش اکینولا و توماس (۲۰۰۶) نشان داد مؤلفه‌های سازمانی برای موفقیت ابتکار تنوع نژادی مهم هستند. هم چنین حمایت رهبران سازمان در اجرای استراتژی تنوع و کاربرد مکانیزم‌هایی برای مشارکت اقلیت‌ها در سازمان الزامی است.

یافته‌های پژوهش بلاشک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نشان داد تنوع جمعیت سازمان از نظر سن، جنس، تحصیلات و سابقه خدمت و دانش آفرینی رابطه مثبت دارد.

یافته‌های پژوهش رینمولر<sup>۳</sup> (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 فلنستد-جنسن (۲۰۰۳) نشان داد به طور متوسط مدیران زن بهتر از هم‌تایان مرد عمل می‌کنند. به رغم این موضوع هنوز مدیریت بر محور جنسیت تمرکز دارد.

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

یافته‌های پژوهش سویبی و سیمونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) نشان داد بین افزایش تجربه، تحصیلات، سن و انتقال و سهم سازی دانش رابطه مثبت وجود دارد.

یافته‌های پژوهش دری و طالب نژاد (۱۳۸۷) نشان داد بیشترین نقاط ضعف دانشگاه در فرایند دانش آفرینی عبارت است از: ساختار سازمانی، تجهیزات و امکانات، سیستم ارزشیابی، پاداش دهی و سیستم جذب نیروی انسانی.

پژوهش جاودانی و پرداختچی (۱۳۸۶) نشان داد تغییر سازمانی به ویژه در نظام آموزش عالی

1. Peltokorpi
2. Blaschke
3. Reinmoeller
4. Sveiby & Simons

ضروری است؛ زیرا مسئولیت انسجام بخشی امور اجرایی و سیاست گذاری نظام علمی - تحقیقاتی و فنی کشور را به عهده دارد. این تغییر در آغاز باید فرهنگی باشد و توسط مدیران انجام شود. یافته‌های پژوهش قانعی راد و قاضی پور (۱۳۸۱) نشان داد تولید علمی در نظام آموزش عالی ایران از نظر کمی و کیفی فاصله زیادی با استانداردهای جهانی دارد. عوامل هنجاری و سازمانی نظیر ارتباطات و تعهدات در این رابطه مؤثر هستند.

با توجه به مبانی تئوریک و تجربی فوق، این پژوهش در صدد است جوّ تنوع نیروی کار را از دیدگاه اعضای هیأت علمی ارزیابی کند و سپس رابطه آن را با فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی بررسی کند. فرضیه‌های آن عبارت است از:

۱. اکثر اعضای هیأت علمی تنوع نیروی کار را می‌پذیرند.
۲. بین تنوع نیروی کار در نظام آموزش عالی و توانایی دانش آفرینی آن رابطه وجود دارد.
۳. دارایی تنوع نامشهود بیشتر از مشهود بر توانایی دانش آفرینی در نظام آموزش عالی تأثیر دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش با هدف ارزیابی جوّ تنوع و رابطه آن با فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی انجام شد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی است و با روش توصیفی - همبستگی انجام شد (گال و همکاران، ۱۳۸۴).

**آزمودنی‌ها، جامعه آماری این پژوهش،** کلیه اعضای هیأت علمی یکی از دانشگاه‌های غیر پزشکی در بخش دولتی دانشگاه‌های تهران در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ بودند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد؛ در نتیجه ۱۴۴ نفر در این پژوهش مشارکت داشتند. چارچوب نمونه‌گیری آمار موجود در مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی بود (آمار آموزش عالی، ۱۳۸۶). از کل پرسشنامه‌ها ۱۳۲ عدد آن به پژوهشگر برگردانده شد؛ بدین ترتیب نرخ تکمیل پرسشنامه ۹۱٪ بود.

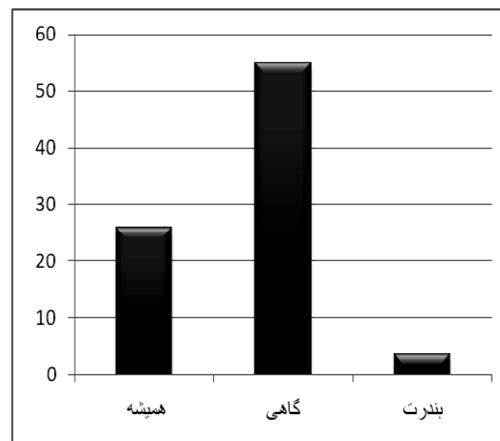
**ابزار،** از پرسشنامه پژوهشگر ساخته برای اندازه‌گیری استفاده شد. پرسشنامه شامل سه قسمت بود: الف) اطلاعات جمعیت‌شناسی سازمانی، ب) ارزیابی جوّ تنوع نیروی کار، این سوالات اقتباسی از پرسشنامه کاکس (۱۹۹۱) در سه سطح بود: ۱. سطح فردی: شامل باورها و

نگرش‌های فردی نسبت به تنوع، که بر تعاملات میان اعضا اثر دارد و نشان دهنده این موضوع است که اعضا چقدر تغییر را می‌پذیرند یا نسبت به تفاوت‌ها گشوده و باز هستند. ۲. سطح مدیریتی: شامل سبک و مهارت مدیریت در ارتباط با اداره تنوع است و نشان دهنده توانایی مدیران در تیم سازی، مربی‌گری و استفاده از استراتژی تحلیل برای رفع تضاد می‌باشد؛ ۳. سطح سازمانی، که هنجارها و خط‌مشی‌های سازمان را در ارتباط با پذیرش تنوع و پرورش آن، پاسخگویی افراد نسبت به تنوع و جامعیت قوانین می‌باشد. هم‌چنین ابعاد تنوع مشهود در این پژوهش - شامل سن، جنس، منطقه - و نامشهود - شامل مذهب، استعداد - است. (ج) ابعاد فرایند دانش آفرینی سازمانی شامل توانایی حل مسئله، ترکیبی و نوآوری، در کل پرسشنامه ۹۹ سؤال داشت و بر اساس مقیاس لیکرت ساخته شد. برای تعیین روایی آن، از روایی محتوا استفاده شد. پایایی آن از طریق همسانی درونی و روش آلفای کرونباخ /۹۴ محاسبه شد.

**شیوه تحلیل داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار spss انجام شد و از آزمون‌های آماری خی دو، همبستگی و رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد.**

### یافته‌های پژوهش

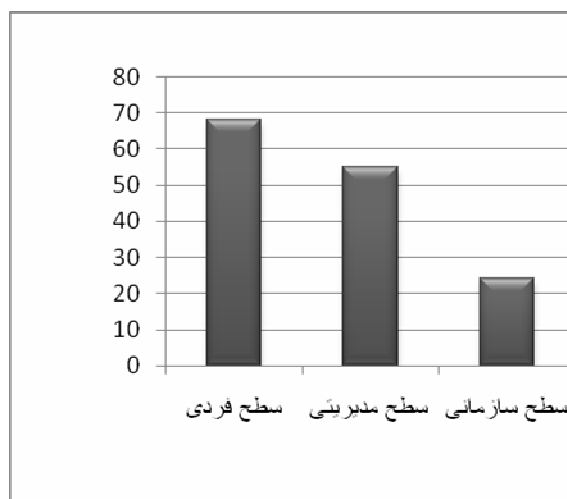
در ارتباط با فرضیه اول، اکثر اعضای هیأت علمی تنوع نیروی کار را می‌پذیرند. نمودار ۱، پذیرش تنوع از دیدگاه اعضای سازمان را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. پذیرش تنوع از دیدگاه اعضای هیأت علمی

داده‌های نمودار ۱ نشان می‌دهد ۲۶٪ مشارکت کنندگان به گزینه همیشه و ۱۹٪ به بندرت پاسخ دادند. با توجه به اینکه اختلاف بین فراوانی‌ها را مجذور کای معنادار نشان می‌دهد؛ زیرا  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۹۴/۹۰ از  $\chi^2$  بحرانی با درجه آزادی ۴ و در سطح احتمال ۰/۰۱ برابر با ۱۳/۲۷ بزرگ تر مشاهده شد. لذا با ۹۹٪ اطمینان می‌توان قضاوت کرد تفاوت بین فراوانی‌ها واقعی است و ناشی از تصادف نیست؛ بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود.

نمودار ۲، مقایسه اظهار نظر مشارکت کنندگان موافق با جوّ تنوع را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مقایسه نظر اعضای هیأت علمی در ارتباط با تنوع نیروی کار

داده‌های نمودار ۲ نشان می‌دهد اظهار نظر مشارکت کنندگان در ارتباط با درک و پذیرش تنوع، در سطوح سازمان متفاوت است. ترتیب آن‌ها عبارت است از: سطح فردی ۶۸٪، سطح مدیریتی ۵۵٪ و نهایتاً سطح سازمانی ۲۴٪. به عبارت دیگر، سطح فردی - باورها و نگرش‌های فردی نسبت به تنوع - و سطح مدیریتی - سبک و عمل مدیریت در ارتباط با اداره تنوع، بازتر و گشوده تر هستند؛ اما در سطح سازمانی - قوانین و خط مشی‌های سازمان - در مقابل تنوع، انعطاف ناپذیری و مقاومت ملاحظه می‌شود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های همکاران (۲۰۰۹)، ماگوشیا و چانگ (۲۰۰۸)، فارست و ریوز (۲۰۰۸)، آلن و همکاران (۲۰۰۸)، هس و لاولر (۲۰۰۸)، سید و موری (۲۰۰۸)، بهاتاناکار و سوخه‌الی (۲۰۰۸)، فورونس و

میکلتونا (۲۰۰۷)، گی و بمفورد (۲۰۰۷)، اکینولا و توماس (۲۰۰۶)، دری و طالب نژاد (۱۳۸۷)، جاودانی و پرداختچی (۱۳۸۶) و قانعی راد و قاضی پور (۱۳۸۱) هم خوان است. یافته‌ها در ارتباط با فرضیه دوم، بین تنوع نیروی کار در نظام آموزش عالی و توانایی دانش آفرینی آن رابطه وجود دارد. جدول ۱، همبستگی تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: همبستگی تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی

متغیر	R	Sig	R <sup>2</sup>
تنوع نیروی کار	۰/۶۲	۰/۰۱	۰/۳۸
دانش آفرینی			

بر اساس جدول ۱، ضریب همبستگی تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی ۰/۶۲ و در سطح ۰/۱ معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۳۸٪ از واریانس تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی مشترک می‌باشد. بدین ترتیب بین دو متغیر تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی رابطه مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر، هر چه تنوع نیروی کار در نظام آموزش عالی بیشتر باشد؛ دانش آفرینی آن بیشتر می‌شود. این همبستگی در یافته‌های پژوهش‌های زی و همکاران (۲۰۰۹)، سوب و کلیترا (۲۰۰۸)، آلن و همکاران (۲۰۰۸)، هس و لاولر (۲۰۰۸)، نوناکا و پلتوکورپی (۲۰۰۶)، بلاشک (۲۰۰۵)، رینمولر (۲۰۰۴)، فلنستد-جنسن (۲۰۰۳)، سامارتینو و همکاران (۲۰۰۲)، سویبی و سیمونز (۲۰۰۲) تأیید شد. یافته‌ها در ارتباط با فرضیه سوم، دارایی تنوع نامشهود بیشتر از مشهود بر توانایی دانش آفرینی در نظام آموزش عالی تأثیر دارد. به منظور آزمون این فرضیه از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد. جدول ۲، این تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	R <sup>2</sup>	A	B
مذهب، سن، جنس، منطقه، استعداد	توانایی نوآوری طراحی	۰/۶۵۶	٪۱	۰/۳۰۹
مذهب، سن، جنس، منطقه	توانایی ترکیبی	۰/۳۴۷	٪۱	۰/۰۶۲
مذهب، سن، جنس	توانایی حل مسئله	۰/۲۸۵	٪۱	۰/۱۵۷
مذهب، سن	دانش آفرینی به صورت کل	۰/۱۲۸	٪۱	۰/۱۲۲
مذهب	دانش آفرینی به صورت کل	۰/۰۰۶	٪۱	۰/۲۲۶

بر اساس جدول ۲، سهم نسبی هر متغیر مستقل یا ابعاد تنوع در تبیین متغیر وابسته یا دانش آفرینی 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 در رابطه با متغیر وابسته یا دانش آفرینی ایجاد می‌کند. لازم به توضیح است در رگرسیون سلسله مراتبی ترتیب اضافه شدن متغیر مستقل در معادله مبتنی بر چارچوب تئوریکی و تجربی در رابطه با فرضیه پژوهش است. بر اساس یافته‌های مبتنی بر رگرسیون سلسله مراتبی و سهم بهبودی که هر متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته ایجاد می‌کند؛ متغیرهای مستقل یا ابعاد تنوع به شرح جدول ۳ رتبه بندی می‌شوند.

جدول ۳: ترتیب ابعاد تنوع نیروی کار

گام ها	متغیرهای مستقل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change
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 ۳، ترتیب ابعاد تنوع نیروی کار در این پژوهش عبارت است از: استعداد، منطقه، جنس، سن و مذهب؛ بر اساس این تحلیل، 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 ندارند؛ بنابراین، ابعاد تنوع مشهود و نامشهود به صورت تعاملی در فرایند دانش آفرینی نظام آموزش عالی مؤثر هستند. پذیرش و درک آنها بُعد اساسی تلاش‌های فرایند دانش آفرینی نظام آموزش عالی را شکل می‌دهد. همان طور که توماس (۱۹۹۱) گفت تنوع نیروی کار، ماوراء تفاوت‌های افراد است که می‌تواند بر عملکرد و دانش آفرینی سازمانی تأثیر مثبت بگذارد. این یافته‌ها در پژوهش‌های بهاتاناکار و سوخه‌الی (۲۰۰۸)، ماگوشیا و چانگ (۲۰۰۸)، پژوهش‌های رینمولر (۲۰۰۴)، سامارتینو و همکاران (۲۰۰۲)، سویبی و سیمونز (۲۰۰۲) تأیید شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش ارزیابی جو تنوع و رابطه آن با فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در سطح فردی- باورها و نگرش‌های فردی نسبت به تنوع نیروی کار- و سطح مدیریتی- سبک و عمل مدیریت در اداره تنوع- در مقابل تنوع باز و گشوده هستند؛ اما در سطح سازمانی- جامعیت قوانین و خط مشی‌ها- انعطاف ناپذیری و مقاومت در مقابل آن، ملاحظه می‌شود. به رغم اهمیت باورها و نگرش‌های فردی و سبک مدیریتی در پذیرش تنوع، این سطح سازمانی است که اجازه ورود تنوع را به درون آن می‌دهد. سازمان‌ها از جمله نظام آموزش عالی با مکانیزم‌های خود از ورود تنوع به درون آن اجتناب می‌کند و هر چه به سمت بالای سلسله مراتب حرکت می‌شود؛ بر شدت آن افزوده می‌شود. سازمان‌ها اقلیت‌ها، مدل‌های ذهنی متفاوت، زنان و غیره را استخدام می‌کند، اما به نحو شایسته از آن‌ها استفاده نمی‌کند؛ قوانین، خط مشی‌ها و رویه‌های آن مانعی است که از توان بالقوه افراد استفاده شود و آن‌ها بتوانند ماوراء یک سطح خاص در سلسله مراتب جای گیرند. به رغم اینکه جنبه بارز توجه به تنوع در جنسیت منعکس می‌شود؛ در سایر زمینه‌ها و ابعاد تنوع نیز تبعیض وجود دارد. اگر سازمان‌ها برای استعداد، نه جنس، سن، منطقه و غیره رقابت می‌کند؛ اقلیت‌ها، مدل‌های ذهنی و استعدادهای مختلف می‌توانند فرصت بیشتری برای آن فراهم کند. هم چنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی رابطه مثبت وجود دارد. نیروی کار متنوع 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، اگر به درستی اداره شوند عقاید جدیدی تولید می‌کنند؛ دانش آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورند.

سازمان‌ها می‌توانند با توسعه منابع انسانی کمیاب و تقلید ناپذیر، مزیت رقابتی به دست آورند. یافته‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌ها در زمینه تنوع نیروی کار نشان می‌دهد که افزایش فقدان تجانس منابع انسانی اگر به طور اثربخش اداره شود؛ می‌تواند به عنوان ابزار رقابتی عمل کند. این موضوع بر اساس ویژگی منابع مزیت رقابتی پایدار توضیح‌پذیر است. بارنی (۱۹۹۱) در بیان ویژگی منابع برای کسب مزیت رقابتی پایدار بیان می‌کند، که یک منبع

برای ارزش‌آفرینی<sup>۱</sup> نباید تقلیدپذیر باشد و نسخه برداری از آن ممکن نباشد و توضیح می‌دهد که سازمان‌ها به طور 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 نیازمند است 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 نمی‌توانند آن را کسب کنند؛ در نتیجه آن‌ها فاقد منبع مزیت رقابتی پایدار هستند. بر این اساس، مدل مسیر وابستگی<sup>۲</sup> عملکرد، موقعیت فعلی سازمان را به مسیری وابسته می‌داند که سازمان در 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 منحصر به فرد تاریخی خود به دست آورده باشد؛ می‌تواند این منابع را برای اجرای استراتژی‌های ارزش‌آفرین به کار ببرد و سایر سازمان‌ها نمی‌توانند از آن تقلید یا نسخه برداری کنند. در ادبیات مدیریت استراتژیک، سازمان‌هایی وجود داشتند که موقعیت تاریخی منحصر به فرد آن‌ها منابعی را به آن‌ها ارزانی کرده که رقبای ندارند. از جمله این کشورها آمریکا است 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 آمریکا نمی‌تواند این موجودی را انکار کند (گرین و همکاران، ۲۰۰۲).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در حالی که در آمریکا و اروپا، تنوع نیروی کار را به عنوان واقعیت اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند و در نتیجه آن، پیشرفت‌های عظیمی را در نیل به هدف‌های خود 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 سازمان‌ها با تدوین قوانینی نظیر، محدودیت‌های سنی، جنس، بومی بودن و غیره مانع ورود تنوع می‌شوند.

از طرف دیگر، بر اساس پژوهش هیراما<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) میزان دانش‌آفرینی در آمریکا، اروپا و آسیا بسیار متفاوت است. در آمریکا و اروپا اساساً دانش مستتر با کیفیت بسیار بالا در دانشگاه

- 
1. Value Creation
  2. Path-dependent
  3. Hiruma



خلق می‌شود؛ در آسیا در این زمینه کاستی‌هایی وجود دارد (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۵). در ایران نیز دانشگاه‌ها به ندرت در فرایند دانش آفرینی فعالیت دارند. آن‌ها اغلب دانش صریح را از بیرون می‌گیرند و به ندرت آن را به دانش مستتر تبدیل می‌کنند در نتیجه چرخه تبدیل دانش به طور کامل انجام نمی‌شود (عدلی، ۱۳۸۵).

هم چنین، شواهد نشان می‌دهد نرخ مهاجرت در آسیا نسبتاً بالا است. انسان‌ها در طی تاریخ زندگی خود در ارتباط با محیط از دو رویکرد پرواز یا جنگ<sup>۱</sup>، همواره رویکرد پرواز و مهاجرت را انتخاب کرده اند (لایبتز و ویکراماسینگه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). انسان‌ها وقتی محیط موجود را برای ادامه زندگی مناسب نمی‌دیدند آنجا را ترک می‌کردند. بدین ترتیب مهاجرت همواره پیام آور و انعکاسی از محدودیت‌های محیط است؛ در متون دینی و ادبی نیز برای رهایی از محدودیت‌ها مهاجرت تشویق شده است، اما با توجه به اهمیت فراینده سرمایه انسانی و زمان-فضا در کسب مزیت رقابتی پایدار، انتخاب رویکرد پرواز و جستجوی محیط جدید، دیگر ممکن نیست؛ بلکه باید از رویکرد ماندن و ساخت-تمایل به بقاء با ایجاد ظرفیت‌های عملی-کمک گرفت.

با توجه به بحث فوق، و یافته‌های پژوهش دری و طالب نژاد (۱۳۸۷)، جاودانی و پرداختچی (۱۳۸۶) قانعی راد و قاضی پور (۱۳۸۱) و نقش سازمان در ایجاد اکوسیستم دانش آفرین (عدلی، ۱۳۸۶) تغییر در طراحی آن الزامی است. اگر سازمان‌ها برای بقای مستمر و حضور در عرصه‌های جهانی تلاش می‌کنند باید به تغییر طراحی و توانمند سازی زمینه اقدام کنند تا نخبگان را برای ماندن در حرفه خود تشویق کنند. این تغییرات در واقع، پاسخی به محیط و انطباق با آن است و مکانیزمی برای جلوگیری از مهاجرت نخبگان و تشویق آنها به ماندن می‌باشد. بدین ترتیب، این پژوهش طراحی دوباره مدیریت منابع انسانی سازمان را پیشنهاد می‌دهد؛ به گونه‌ای که خط مشی‌ها و رویه‌های آن اعضا را بدون توجه به تفاوت‌ها، به مشارکت در فرایند حل مسئله، طرح آن و نهایتاً دانش آفرینی تشویق کند. لذا به نظر می‌رسد تغییرات زیر در طراحی سازمان برای ایجاد محیط کاری متنوع ضروری است:

- تنوع به عنوان قسمتی از برنامه‌های استراتژیکی نظام آموزش عالی

1. Flight or Fight Approach
2. Lubitz & Wickramasinghe

- حمایت و تعهد مدیران ارشد در اجرای برنامه‌های تنوع
- تغییر مدیریت منابع انسانی به ویژه روش‌های جذب، انتخاب و ابقای اعضا، به عبارت دیگر 3R تنوع
- آموزش به مدیران برای کاربرد سبک‌های مربی‌گری و تیم‌سازی
- مهارت‌آموزی اداره تنوع برای مدیران به منظور آگاهی از تعصبات و پیامدهای آن
- تدوین و تصویب قوانینی برای احترام به افراد 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.
- ایجاد محیط امن - محیطی که به تفاوت‌های فردی احترام بگذارد تا افراد فرصت رشد داشته باشند و خود را تحقق بخشند - که تفاوت‌ها شکوفا شوند نه انکار.



## منابع

- آمار آموزش عالی، (۱۳۸۶). نامه آموزش عالی. (پیوسته)، تهران، موسس پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. <[www.irphe.ir](http://www.irphe.ir)>
- جاودانی، حمید و پرداختچی، حسن، (۱۳۸۶). بررسی وضعیت توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، تهران، جلد ۱۳، شماره ۴، ص. ۲۱-۴۴.
- دری، بهروز و طالب نژاد، (۱۳۸۷). بررسی وضعیت عوامل راهبردی دانش آفرینی در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، سال چهاردهم، شماره سوم/۴۹ ص. ۱-۲۱.
- عدلی، فریبا، (۱۳۸۵). بررسی زمینه‌های فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی به منظور ارائه مدل مناسب. رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- عدلی، فریبا، (۱۳۸۶). ظهور رسالت چهارم نظام آموزش عالی: دانش آفرینی، همایش سراسری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها: از توسعه علمی تا توسعه ملی، تهران، دانشگاه الزهرا(س). هشتم و نهم خرداد.
- قانع‌ی راد، محمد امین و قاضی پور، فریده، (۱۳۸۱). عوامل هنجاری و سازمانی مؤثر بر میزان بهره‌وری اعضای هیأت علمی، نامه پژوهش، شماره ۴، ص. ۱۶۷-۲۰۶.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس، (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی، ترجمه احمد رضا نصر (سرپرست). جلد دوم. تهران، دانشگاه شهید بهشتی و سمت.
- گیوریان، حسن، (۱۳۷۹). زنان در مدیریت، تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۱۰۳.
- 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](http://www.hbswk.hbs.edu)>. Date visited, 2008, 6/12.
- Allen, Richard S, Dawson, Gail, Wheatley, Kathleen, White, Charles S, (2008). Perceived diversity and organizational performance, *Journal Employee Relations* Volume, 30 Number, 1 Year. pp: 20-33.

- Bajaria, H. J, (2000). Knowledge Creation & Management: Inseparable Twins. The Fifth World Congress for Total Management, Sheffield. UK, June 26-27. Available on the World Wide Web at: <www. multiface. com/km>. Date visited, 2006 /3/4.
- Barney, Jay, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No. (1):pp. 99-120.
- Bhatnagar, Jyotsna, Sukhrali, Gurgaon, (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development, *Journal Industrial and Commercial Training*, Volume 40 Number: 1 Year. pp, 19-28.
- 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.
- Blaschke, Steffen, (2005). Knowledge Creation in Organisation: An Agent Based Demographic perspective, *Proceedings of the Fifth Europea Conference on Organisational Knowledge, Learning & Capabilities Austria*, 2-3 April. Available on the World Wide Web at <http:// www. business. kingston. ac. uk/>. Date visited 2007/5/2.
- Cohen, W. M & Levinthal. D. A, (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1). pp. 128– 152.
- Cox, T, (1991). The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, pp. 34-47.
- 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.
- Flensted-Jensen, Elisabeth, (2003). DIVERSITYMANAGEMENT. Available on the World Wide Web at <www. dowload. tdconline. dk>. Date visited, 2008/7/11.
- Furst, Stacie A, Reeves , Martha, (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women, *The Leadership Quarterly*, Volume 19, Issue 3, June, Pages 372-384.
- Furunes, Trude, J. Mykletuna, Reidar, (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 26, Issue 4, December. Pp. 974-990.
- Gay, Wendy, Bamford, David, (2007). A case study into the management of racial diversity within an NHS teaching hospital, *International Journal of Public Sector Management*. Volume 20. Number: 4 Year: 2007 pp: 257-271.
- Green, Kelli A, López, Mayra, Wysocki, 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.

- 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*, Volume 21, Pages 171-190.
- 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.
- Loden, M, (1996). *Implementing Diversity*, Chicago, Irwin Professional Publishing, IL.
- Lubitz, Dag Von & Wickramasinghe, Nilmini. (2006). Creating German Knowledge in Dynamic Environments. *International Journal of Innovation & Learning*, Vol. 3, No. 3. pp. 326-347.
- 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.
- 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.
- Nonaka, Ikujiro, (1996). Knowledge Has to Do with Truth, Goodness, and Beauty. Available on the World Wide Web at <www. dialogoleader ship. org>. Date visited, 2005/1/12.
- Nonaka, Ikujiro, &Peltokorpi, Vesa, (2006). Visionaryknowledge management: the case of Eisai transformation, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 2. pp. 109 – 209.
- Nonaka, Ikujiro, &Peltokorpi, Vesa, &Tomae, Hisao, (2005). Strategic Knowledge Creation:the Case of Hamamatsu Photonics, *International Journal of Technology Management*, Vol. 30, No. 3/4 pp. 248 – 264.
- Nonaka, Ikujiro, &Takeuchi, Hirotaka, (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, NewYork, NY, Oxford University Press. pp. 3-20.
- Reinmoeller, Patrick, (2004). The knowledge-based View of the Firm and UpperEchelon Theory:Exploring the Agency of TMT, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1. pp. 91-104.
- Roberson, Loriann, Kulik, Carol T. and Pepper , Molly B, (2009). Individual and Environmental Factors Influencing the Use ofTransfer Strategies After Diversity Training. *Group Organization Management*: 34, 67. pp. 66-89. DOI: 10. 1177/1059601108329732. <http://gom. Sagepub. com>.
- 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:// HYPERLINK http:// www. eoom ". unlmelb. edu. au/aclb/diverse>. Date visited, 2008, 7, 11.

- Slater, Stanley F, Weigand, Robert A. , Zwirlein , Thomas J, (2008). The business case for commitment to diversity, *Business Horizons*, Volume 51, Issue 3, May-June , pp. 201-209.
- 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](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90)>. Date visited, 2008/6/5.
- Süß , Stefan, Kleinera, Markus, (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach, *European Management Journal* , Volume 26, Issue 1, February , pp. 35-47.
- 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.
- 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, pp. 413.
- Thomas, R. R, (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACOM, New York, NY.
- Von Krogh, George, & Ichijo, Kazuo, & Nonaka, Ikujiro, (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge & Release the Power of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Zee, Karen van Oudenhoven-van der, Paulus, Paul, Vos , Menno and Parthasarathy , Niveditha, (2009). The Impact of Group Composition and Attitudes Towards Diversity on Anticipated Outcomes of Diversity in Groups, *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, 257. pp. 257- 280. DOI: 10.1177/1368430208101347. <<http://gpi.sagepub.com>>.