

تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

معصومه احدی نژاد^۱

حمید فروغی پور^۲

نجف آقایی^۳

رضا صابونچی^۴

 10.22034/SSYS.2022.1535.2059

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۶/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گرفته است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی از نوع میدانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارمندان و مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان (۳۲۰ نفر) تشکیل می‌دادند. نمونه آماری این پژوهش، ۲۸۰ نفر از کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان بوده است که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، نمودار، میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و مدل معادلات

۱- دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Foroghborojerd@yahoo.com

۳- دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی و دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۴- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

ساختاری استفاده شد.

نتایج پژوهش نشان داد مدیریت تنوع بر مولفه رضایت شغلی ($p=0/004$, $r=0/476$)، مولفه رفتار شهروندی سازمانی ($p=0/000$, $r=0/585$)، مولفه درگیری شغلی ($p=0/013$, $r=0/543$) و مولفه جذب کارکنان مستعد ($p=0/000$, $r=0/592$) تاثیر مثبت و بر مولفه قصد ترک خدمت ($p=0/002$, $r=-0/451$) تاثیر معنادار و منفی داشته است. نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی از طریق آزمون سوبل که بالاتر از $1/96$ بود، تایید شد.

از آنجا که از بین مولفه های بهره وری منابع انسانی، مولفه جذب کارکنان مستعد بیشترین تاثیر را از متغیر مدیریت تنوع گرفته است، به سازمان هایی که تنوع منابع انسانی دارند پیشنهاد می شود که بهره وری سازمان خود را از طریق جذب کارکنان مستعد- صرف نظر از تفاوت های فردی آنها- با تمرکز بر برنامه های مدیریت تنوع بالا ببرند تا موفقیت سازمان نیز تضمین گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت تنوع، هویت اجتماعی، بهره وری منابع انسانی و ادارات ورزش و جوانان.

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه های هر سازمان به حساب می آیند. به همین منظور استفاده موثر و بهینه یا به عبارت بهتر، بهره وری موثر از این سرمایه یکی از اهداف و برنامه های اصلی مدیران در سطح کلان هر سازمانی می باشد (طالب زاده، ۱۳۹۵). بررسی های اخیر در مقیاس بزرگ از ۵۰۰ شرکت برتر جهان (فوجون^۱: ۵۰۰) و دیگر سازمان های جهانی نشان داده است که صد درصد سازمان های مورد مطالعه، تنوع و تفاوت ها را به عنوان یک موضوع مهم یا بسیار مهم درک کرده اند (نیشی و ازیبیلگین^۲: ۲۰۱۰: ۱۸۸۳-۱۸۹۴). تنوع به دنبال منحصر به فرد بودن هر شخص از نظر جنسیت، نژاد، آموزش و تجربه می باشد (ونگ و مک لین^۳: ۲۰۱۵: ۱-۱۲). تنوع کارکنان می تواند برای سازمان ها مزایای بسیاری داشته باشد. بر طبق گفته برمان و همکاران^۴ (۲۰۱۶: ۱۱۸) تنوع کارکنان یک ضرورت مدیریتی و اخلاقی است که شامل مزایای زیادی از جمله: پیشرفت رشد اقتصادی (کربی و برنز^۵: ۲۰۱۲: ۷۵) می شود. تنوع منابع انسانی اگر به درستی مدیریت شود، می تواند ابعاد بهره وری منابع انسانی را افزایش دهد. سازمان ها برای اینکه بتوانند به اهدافشان دست پیدا کنند احتیاج به منابعی دارند که تفاوت از سازمان های دیگر باشد (منابع انسانی، مالی، فیزیکی/ جسمی)، اما منابع انسانی مهمترین منابع هر سازمانی می باشند (ماتیس و همکاران^۶: ۲۰۱۸: ۱۱۸). به عبارت دیگر، مدیریت تنوع اصولاً به معنای خط مشی هایی برای کارمندیابی، جذب و حفظ استعدادها از پیشینه های متفاوت و مختلف می باشد (پودسیدووسکی و همکاران^۷: ۲۰۱۵: ۱۵۹-۱۷۵). بنابراین به دنبال جذب و حفظ کارکنان مستعد صرف نظر از تفاوت های فردی آن ها هستند که می تواند بهره وری و عملکرد افراد را بالا ببرد و در نتیجه موفقیت سازمان را تضمین نماید. ان جی و بورک^۸ (۲۰۰۵) در پژوهش های خود نشان داده اند که آن دسته از تبلیغات استخدامی که مشخص می کند سازمان خط مشی مدیریت تنوع فعالانه ای دارد زنان و اقلیت های نژادی نسبتاً بیشتر، بهتر و موفق تری را جذب خواهد کرد. مدیریت تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان مهم است: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار ابزار رقابت است (ماگوشی و چانگ^۹: ۲۰۰۹: ۱۹۲-۲۰۶) و به مزیت رقابتی منجر می شود، جذب کارکنان مستعد و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود می بخشد و با جابجایی کمتر نیروی کار، اقامه دعاوی حقوقی کمتر و با کاهش قصد ترک خدمت (سینگ و سلواراجان^{۱۰}: ۲۰۱۳: ۲۶۹-۲۵۹)

-
1. Futune
 2. Nishii & Ozbilgin
 3. Wang & McLean
 4. Berman et al.
 5. Kerby & Burns
 6. Mathis et al.
 7. Podsiadlowski et al.
 8. Ng & Burke
 9. Magoshi & Chang
 10. Singh & Selvarajan

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

هزینه ها کاهش می یابد و رضایت شغلی (آلن و همکاران^۱، ۲۰۰۸؛ ۲۰-۳۳؛ کاندو و مور^۲، ۲۰۱۷؛ ۸۷۵-۸۶۶)، درگیری شغلی (هارتر و همکاران^۳، ۲۰۰۵؛ ۲۶۸)، رفتارهای شهروندی سازمانی (موچیری و آیوکو^۴، ۲۰۱۲؛ ۴۰۶-۳۸۴) و دیگر پیامدهای رفتاری کارکنان افزایش می یابد. از دیدگاه درونی، مدیریت نیروی کار متنوع باعث انعطاف پذیری فرایندهای سازمانی خواهد شد. در تحقیق سولمان^۵ (۲۰۱۷) که به بررسی شبکه تلفن همراه غنا پرداخته است بیان می شود که مدیریت تنوع تاثیر مثبتی بر عملکرد شبکه تلفن همراه غنا داشته است. همچنین باید برنامه های آموزشی برای کارکنان سازماندهی شود تا مدیریت تنوع و مدیریت کردن موضوعات پیچیده را یاد بگیرند و به این ترتیب عملکرد سازمان افزایش یابد. سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان «نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی دبیران تربیت بدنی» نشان دادند که بین مدیریت تنوع و تمامی ابعاد آن و بالندگی سازمانی دبیران تربیت بدنی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. همان گونه که شن و همکاران^۶ (۲۰۱۰، ۲۱۵۶-۲۱۷۲) مطرح می سازند تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده است؛ به این معنی که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می کند و مهم است تا نوآوری ها در محیط کار پرورش یابند (برمان و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۱۱۸) از طرف دیگر، اگر به گونه ای مناسب مدیریت نگردد، احتمال می رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت سازمانی و گروهی از بین برود، تعارض افزایش یابد، انسجام کارکنان کاهش و ترک خدمت آن ها افزایش یابد و در نتیجه از بهره وری منابع انسانی و عملکرد سازمان کاسته گردد. توجه نکردن به بهره وری منابع انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها سبب کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می شود، بلکه باعث افزایش ضایعات، حوادث، ترک خدمت و ایجاد نارضایتی در منابع انسانی می گردد. بنابراین برای افزایش بهره وری منابع انسانی ابتدا باید عوامل تسهیل کننده و بازدارنده در افزایش آن را شناخت. با استفاده از افزایش آگاهی مدیران از عوامل تسهیل کننده (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی) و عوامل بازدارنده (غیبت، تضاد و قصد ترک خدمت کارکنان) می توان ستانده بیشتری نسبت به داده های منابع انسانی به دست آورد. در نتیجه فراهم کردن این شرایط جهت ارتقای بهره وری منابع انسانی در میان منابع انسانی متنوع مسئله ای است که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. ترک خدمت یکی از مشکلات عمده ای است که سازمان ها با آن دست به گریبان هستند. علیرغم تضعیف اقتصاد، نتایج پژوهش ها نشان داده است که میزان کارکنانی که شغل شان را ترک کرده اند، بیشتر از کارکنانی بوده است که توسط کارفرمایان اخراج یا تعلیق شده اند (سینگ و سلواراجان، ۲۰۱۳؛ ۲۶۹-۲۵۹). از زاویه ای دیگر، ممان و همکاران (۲۰۱۲؛ ۲۸۵-۳۰۲) مطرح می کنند که بی عدالتی درک شده یا واقعی بعضی از کارکنان متنوع از سیستم یا سازمان خود نیز منجر به بروز رفتارهای خاصی چون غیبت و ترک خدمت می شود. برعکس زمانی که سازمان ها

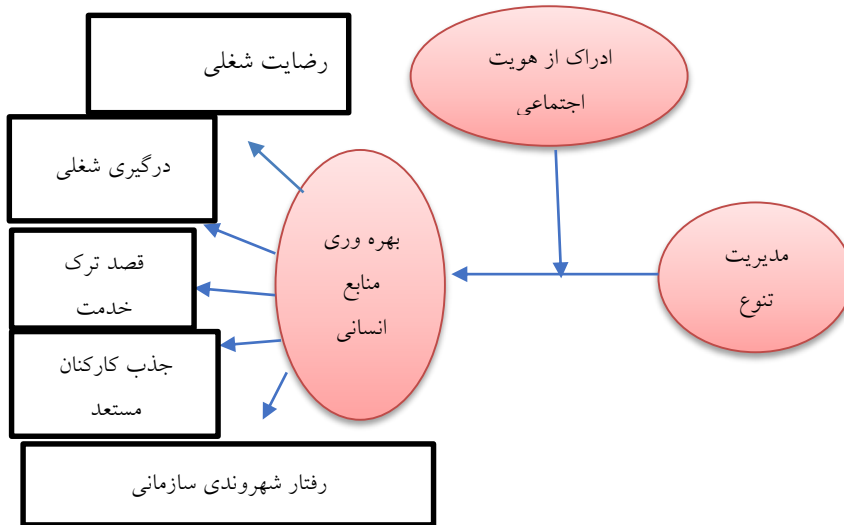
1. Allen et al.
2. Kundu & Mor
3. Harter et al.
4. Muchiri & Ayoko
5. Suleman
6. Shen et al.

مدیریت تنوع مؤثری داشته باشند و رویکرد مدیریت تنوع فعال را در پیش گیرند، این افراد به احساس مقبولیت و پذیرش توسط سازمان دست می یابند و طبیعتاً این احساس ترک خدمت کارکنان را کاهش می دهد. هویت نوعی رابطه میان شخصیت فرد و ساختار اجتماعی است؛ بدین معنا که هویت رابطه میان ذهن فرد و واقعیت زندگی اجتماعی می باشد. بنابراین اگر نیروی کار متنوع به درستی مدیریت شود، خود مدیریت تنوع می تواند ایجادکننده هویت سازمانی و اجتماعی برای افراد باشد و نتیجه فرایند هویت سازمانی (اجتماعی) این است که افراد (به ویژه افراد با ویژگی های متنوع نسبت به اکثریت) به احتمال بسیار زیاد احساسات قوی تری نسبت سازمان خواهند داشت و این احساسات قوی به سازمان می تواند منجر به بهره وری بیشتر منابع انسانی سازمان گردد. نظریه هویت اجتماعی توسط تاجفل^۲ در سال ۱۹۷۸ ارائه شده است. تاجفل (۱۹۷۸) تئوری هویت اجتماعی را برای تشریح چگونگی و چرایی اینکه افراد خودشان را در زمینه های بین گروهی مفهوم سازی می کنند، ارائه می کند (ایچر و سامارینویتز^۳، ۲۰۱۲: ۲۰۶-۱۹۲).

بنا به نظر تاجفل (۱۹۷۸) هویت اجتماعی شخص به عنوان عقیده فرد در مورد تعلق وی به گروه اجتماعی خاصی که مهم یا ارزشمند است، تعریف می شود. نظریه هویت اجتماعی از سه نقطه قانونی استفاده می کند: طبقه بندی، تعیین هویت و مقایسه (ایچر و کانینگهام^۱، ۲۰۱۱: ۳۶۰-۳۴۴؛ ایچر و سامارینویتز، ۲۰۱۲: ۱۹۲-۲۰۶). این نظریه شناختی پیشنهاد می کند که افراد تمایل دارند خود و دیگران را در طبقه های اجتماعی طبقه بندی کنند و این طبقه بندی تأثیر بسیار قابل توجهی بر تعاملات انسانی دارد و نیز به عنوان وسیله ای برای خود ارجاعی مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات گذشته نشان داده است که ادراک کارکنان و افراد متفاوت از تبعیض های حاصل شده از همکاران بر تصمیمات مدیریت هویت اجتماعی افراد اثر می گذارد (مادرا و همکاران^۴، ۲۰۱۲: ۱۷۰-۱۶۵). به عبارت دیگر، یکی از مؤثرترین عوامل درون سازمانی که بر هویت اجتماعی کارکنان مؤثر می باشد، تبعیض هایی که بر علیه کارکنان سازمان به ویژه افراد اقلیت و متنوع صورت می گیرد. زمانی که در سازمان هویت اجتماعی شخص در محیط کاری مدیریت شود می تواند بر نگرش های کاری مهم نظیر رضایت شغلی و قصد ترک خدمت تأثیرگذار باشد. در نتیجه نتایج حاصل از این پژوهش می تواند برای رفع نیاز سازمان های کشور به طور کل و ادارات ورزش و جوانان مورد مطالعه به طور اخص جهت حل مشکلات ناشی از تبعیض ها و بی عدالتی های موجود در محیط کار در مورد اقلیت ها سودمند باشد. برای رسیدن به چنین هدفی این پرسش ها مطرح می شود:

- ۱- آیا مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی تأثیر می گذارد؟
 - ۲- آیا ادراک از هویت اجتماعی در تاثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی نقشی ایفا می کند؟
- بنابراین باتوجه به مباحث گفته شده سه محور زیر، بخش های اصلی تشکیل دهنده مدل پژوه به شرح شکل ۱ می باشند:

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان (اعم از مدیریتی و غیر مدیریتی) ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان (۳۲۰ نفر) تشکیل می دادند. از این تعداد ۳۰۰ نفر به صورت تصادفی ساده از میان جامعه مورد نظر انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. روش نمونه گیری در این پژوهش، نمونه گیری طبقه ای سهمیه ای بود که با توجه به کل حجم نمونه بر مبنای قوانین معادلات ساختاری و فرمول استاندارد کوکران، تعداد نمونه مورد نظر در هر طبقه به تناسب تعداد منابع انسانی هر اداره سهمیه بندی و توزیع گردید که ۲۸۰ پرسشنامه عودت داده شد. جهت اندازه گیری متغیر مستقل (مدیریت تنوع) از پرسشنامه ۱۵ گویه ای «مدیریت تنوع» فینک و همکاران^۱ (۲۰۰۱) استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه توسط ۶ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی مورد بررسی و تایید قرار گرفت و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تایید شد. برای سنجش متغیر میانجی ادراک از هویت اجتماعی از پرسشنامه ۲۱ گویه ای هنری و همکاران^۲ (۱۹۹۹) استفاده شد که پس از بررسی نسخه های کوتاه شده پرسشنامه ۵ گویه ای مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش مولفه های بهره وری پرسشنامه های «رضایت شغلی» تیلور و باورز^۳ (۱۹۷۲)، «درگیری شغلی» کانگو^۴ (۱۹۷۹)، «رفتار شهروندی

1. Fink et al.
2. Henry et al.

سازمانی» اورگان و کانوسکی^۳ (۱۹۹۶)، پرسشنامه «قصد ترک خدمت» ابرامز و همکاران^۴ (۱۹۹۸) (۱۹۹۸) و پرسشنامه محقق ساخته «جذب کارکنان مستعد» به کار گرفته شد. مقادیر آلفای کرونباخ برای همه ابزارهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ بوده است که بیان کننده روایی و پایایی مناسب ابزارهای سنجش می باشد. در این پژوهش مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به کار گرفته شد. برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری از روش های پایایی شاخص برای سنجش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای سنجش ضرایب AVE سازه ها استفاده گردید. برای سنجش مدل ساختاری از معیار R²، برای سنجش مدل کلی از معیار نکویی برازش (GOF) و برای آزمودن فرضیه های پژوهش از ضرایب معناداری مربوط به هر یک از فرضیه ها بهره گیری شد.

یافته های پژوهش

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی

زن	مرد	زیر ۳۰ سال	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰	۵۰ سال به بالا
۳۲/۲	۶۷/۸	۲۲/۱	۳۳/۳	۲۷/۲	۱۷/۴

زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	زیر ۱ سال	۱-۳	۳-۵ سال	بالای ۵ سال
۴/۵	۲۱/۹	۱۹/۸	۳۵/۴	۱۸/۴	۱۰/۲	۲۱/۴	۳۹/۸	۲۸/۶

بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش بر مبنای مقادیر میانگین و انحراف معیار برای کل ادارات مورد مطالعه در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: مقادیر میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
مدیریت تنوع	۳/۵۴۳	۰/۸۷۱
ادراک از هویت اجتماعی	۳/۹۸۶	۰/۹۳۵
رضایت شغلی	۳/۲۸۷	۰/۸۹۸
درگیری شغلی	۳/۴۹۸	۰/۵۶۵
قصد ترک خدمت	۳/۱۳۲	۱/۰۰۲
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۵۸۴	۰/۶۷۶
جذب کارکنان مستعد	۲/۷۶۹	۰/۹۹۸

1. Taylor & Bawers
2. Kanungo
3. Organ & Kanoski
4. Abrams et al.

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

در جدول فوق در قالب تحلیل توصیفی و مقادیر میانگین متغیرها مشخص است که با توجه به مقدار میانگین ۲/۷۶۹، متغیر جذب کارکنان مستعد که از مقدار متوسط ۳ پایین تر می باشد بیانگر این است که ادارات ورزش و جوانان نتوانسته اند نخبگان و کارکنان مستعدتر را جذب کنند. همچنین بالاترین مقادیر میانگین متغیرهای وابسته پژوهش مربوط به رفتار شهروندی سازمانی بوده است که مقادیر بسیار بالاتر از متوسط را در تمامی ادارات (ادارات لنجان و اصفهان) مورد مطالعه به خود اختصاص داده است. در مورد سایر متغیرها، میانگین متوسط و بالاتر از متوسط بوده است و تا حدودی منابع انسانی ادارات مورد مطالعه ادراک خوبی از فرایندها و متغیرها داشته اند.

جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و R2 متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R ²
مدیریت تنوع	۰/۹۰۳	۰/۹۶۰	۰/۵۰۴	۰/۰۰۰
ادراک از هویت اجتماعی	۰/۷۹۸	۰/۸۴۵	۰/۵۲۴	۰/۳۵۴
درگیری شغلی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۹	۰/۷۱۵	۰/۶۸۹
رضایت شغلی	۰/۷۹۳	۰/۸۵۷	۰/۶۰۵	۰/۷۲۳
جذب کارکنان مستعد	۰/۸۷۷	۰/۸۹۸	۰/۷۸۷	۰/۵۸۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۵۰	۰/۸۸۹	۰/۴۹۷	۰/۷۸۹
قصد ترک خدمت	۰/۷۹۹	۰/۸۷۵	۰/۵۶۶	۰/۴۵۵

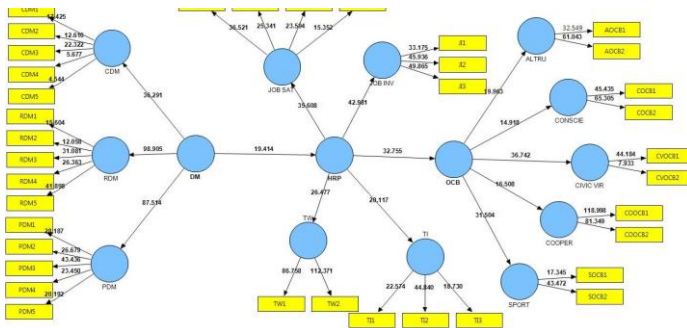
برای بررسی پایایی در برازش مدل های اندازه گیری پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده می شود که مقادیر قابل قبول مقدار بالاتر از ۰/۷ می باشد. با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل های اندازه گیری پژوهش همگی بالاتر از ۰/۷ می باشد در نتیجه مدل های اندازه گیری پژوهش پایایی لازم را دارند. برای سنجش روایی همگرا مقدار قابل قبول ۰/۵ می باشد. برای سنجش مدل ساختاری از معیار R2 استفاده می شود. هرچه مقادیر R2 بیشتر باشد، برازش مدل بهتر است و بنا به نظر چین (۱۹۹۸) مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قابل قبول می باشد. با توجه به جدول فوق مقدار R2 متغیرهای مدل ساختاری قوی و مناسب می باشند و بر مبنای این معیار برازش مناسب و قوی داشته است و در نتیجه برازش مدل ساختاری پژوهش تأیید می گردد. معیار نکویی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل های معادلات ساختاری می باشد که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند. (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹) مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نکویی برازش کلی مدل تعیین می نمایند. بنابراین مقدار میانگین متغیرهای پژوهش طبق فرمول GOF ۰/۷۵۸ می باشد. میانگین مقادیر R2 سازه های درون زای مدل پژوهش ۰/۷۵۴ می باشد. بنابراین مقدار معیار GOF عدد ۰/۵۹۴ به دست می آید که با توجه به مقادیر ملاک و معیار، چون از ۰/۳۶ بیشتر می باشد، نشان دهنده برازش کلی قوی مدل پژوهش است. با توجه به تحلیل داده ها در روش ساختاری و کلی پژوهش، محقق می تواند به بررسی و آزمون فرضیه های پژوهش خود پردازد که این بر اساس بررسی ضرایب معناداری هریک از فرضیه ها با استفاده از آزمون تی استیودنت انجام می شود. در این قسمت بر مبنای مقادیر

معناداری مسیر میان متغیرها تحلیل شده و مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد حکایت از تأیید فرضیه‌های پژوهش دارد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش هاست:

آیا مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی تأثیر می گذارد؟

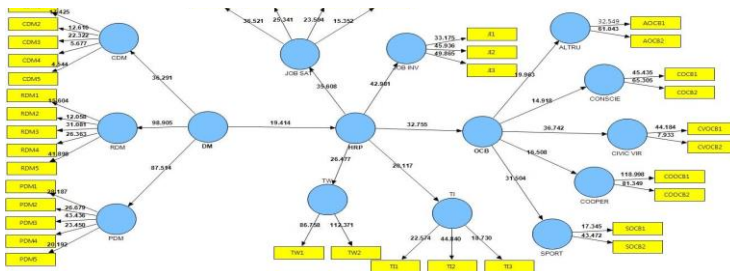
آیا ادراک از هویت اجتماعی در تاثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی نقشی ایفا می کند؟

بنابراین تاثیر مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته که یافته های آن به شرح زیر است. در شکل ۲ محقق به بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی پرداخته و نتایج ضرایب مسیر آن ارائه گردیده است:



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی مسیرهای مدل پژوهش

همچنین مقادیر معناداری و t-value مدل فوق در شکل ۳ ارائه گردیده است. با توجه به شکل های ۲ و ۳ مشخص می گردد که مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی تاثیرگذاری معناداری دارد و در نتیجه مورد تأیید قرار می گیرد.



شکل ۳: ضرایب معناداری مسیرهای مدل پژوهش

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

جدول ۴: مقادیر ضرایب مسیر و معناداری میان مؤلفه ها

تاثیر	ضریب مسیر	سطح معناداری	آماره t	نتیجه پذیرش فرضیه
تأثیر مدیریت تنوع بر رضایت شغلی	۰/۴۷۶	۰/۰۰۴	۱۳/۹۴۵	پذیرش فرضیه
تأثیر مدیریت تنوع بر قصد ترک خدمت	-۰/۴۵۱	۰/۰۰۲	۱۰/۳۴۳	پذیرش فرضیه
تأثیر مدیریت تنوع بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰	۱۵/۵۲۳	پذیرش فرضیه
تأثیر مدیریت تنوع بر درگیری شغلی	۰/۵۴۳	۰/۰۱۳	۹/۷۵۶	پذیرش فرضیه
تأثیر مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعد	۰/۵۹۲	۰/۰۰۰	۱۶/۱۷۶	پذیرش فرضیه

با توجه به جدول فوق تاثیر مدیریت تنوع بر تمامی مولفه های بهره وری منابع انسانی با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می گیرد. پس از تایید تاثیر مدیریت تنوع بر مؤلفه های بهره وری منابع انسانی، با توجه به جدول فوق مشخص است که بیشترین تاثیر مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعدتر می باشد. همچنین تاثیر مدیریت تنوع بر قصد ترک خدمت افراد معکوس و ۴۵/۱ از تغییرات در قصد ترک خدمت کارکنان ناشی از مدیریت تنوع بوده است که باعث کاهش آن می گردد. برای محاسبه معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر علاوه بر مقادیر معناداری و ضرایب مسیر، یک آزمون بسیار پرکاربرد دیگر به نام آزمون سوبل نیز مورد استفاده قرار گرفت که با توجه به مقدار Z-value به دست آمده از فرمول زیر معناداری تاثیر میانجی یک متغیر مشخص می شود:

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

در فرمول فوق a مقدار ضریب مسیر متغیر مستقل بر میانجی، b مقدار ضریب مسیر متغیر میانجی بر وابسته، Sa مقدار خطای استاندارد مربوط به a و Sb مقدار خطای استاندارد مربوط به b می باشد. با توجه به جدول زیر مقادیر آماره Z حاصل از آزمون سوبل برای متغیر میانجی از مقدار ۱/۹۶ بالاتر بوده و در نتیجه می توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر متغیر میانجی ادراک از هویت اجتماعی در تاثیر گذاری مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی معنادار بوده و مورد تایید قرار می گیرد.

جدول ۵: نتیجه آزمون سوبل برای بررسی نقش متغیر میانجی

Z-value	SE _b	SE _a	b	a	متغیر میانجی
۵/۱۷۴	۰/۰۶۷	۰/۰۶۲	۰/۵۸۸	۰/۴۹۴	ادراک از هویت اجتماعی

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش تاثیر مدیریت تنوع بر ابعاد بهره وری منابع انسانی را با توجه به متغیر میانجی ادراک از هویت اجتماعی بررسی کرده است. سوال اول پژوهش اینکه آیا مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی تاثیر می گذارد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی تاثیر معنادار و قابل توجهی داشته است. همچنین مدیریت تنوع ۴۷/۶ درصد از تغییرات رضایت شغلی، ۴۵/۱ درصد از تغییرات قصد ترک خدمت، ۵۸/۵ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی، ۵۴/۳ درصد از تغییرات درگیری شغلی و ۵۹/۲ درصد از تغییرات جذب کارکنان مستعد را تبیین می کند. با توجه به نتایج پژوهش بیشترین تاثیر مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعد بوده است. در نتیجه می توان ادعا کرد که با افزایش مدیریت تنوع و تقویت راهبردهای مدیریت تنوع در ادارات مورد مطالعه و بالا رفتن مقادیر میانگین مدیریت تنوع برای ادارات مورد مطالعه، می توان بیشترین تاثیر را بر بهره وری منابع انسانی از طریق افزایش جذب کارکنان مستعد ایجاد کرد که این امر دستاورد بزرگی برای این پژوهش به ارمغان آورده است. بر طبق گفته سولمان (۲۰۱۷) جذب و حفظ کارکنان مستعد اعتبار فزاینده ای برای سازمان ها کسب می نماید. مدیران باید به نحو موثری تنوع را مدیریت کنند تا رضایت شغلی افزایش یابد. نتایج پژوهش حاضر در مورد تاثیر مدیریت تنوع بر رضایت شغلی با نتایج تحقیقات سولمان (۲۰۱۷) همخوانی دارد. همچنین هراندازه رضایت شغلی افزایش یابد، عملکرد سازمانی افزایش می یابد (سولمان، ۲۰۱۷). تاثیر مدیریت تنوع بر قصد ترک خدمت کارکنان نیز با نتایج پژوهش سینک و سلواراجان (۲۰۱۳) تا حدودی هماهنگی دارد، زیرا آن ها اثبات کردند که به کارگیری اقدامات مدیریت تنوع به ویژه اقدامات ضد تبعیض در کاهش ترک خدمت کارکنان نقش دارد. ان جی و بورک (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که اجرای راهبرد های سطح بالای مدیریت تنوع، زمینه ساز جذب کارکنان مستعد و نیروهای نخبه و حفظ آن ها می باشد که با تاثیر مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعد همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت تنوع بر مولفه درگیری شغلی تاثیر معناداری دارد که نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات هارتر و همکاران (۲۰۰۵) همخوان است. سال هاست که مدیران به این نتیجه رسیده اند که خلاقیت و درک اهداف سازمانی کمک شایانی به مدیران و کارکنان می نماید تا در فرآیند توسعه سازمانی موفق گردند. ادارات ورزش و جوانان هر روز با چالش های جدید روبه رو می گردند و نیاز دارند که کارکنان و کارشناسان آنها با استفاده از خلاقیت و نوآوری شان راه حل های جدیدی را به سازمان ارائه دهند. واضح است که وجود چنین ویژگی مفیدی می تواند در بهره وری منابع انسانی موثر باشد. شاید بتوان گفت با توجه به نتایج یافته های سولمان (۲۰۱۷) لازم است که برنامه های آموزشی برای کارکنان در نظر گرفته شود تا موضوعات پیچیده را به نحوی مدیریت کنند که بهترین عملکرد را برای سازمان به ارمغان آورد. تاثیر مدیریت تنوع بر مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی با نتایج پژوهش موچیری و آیوکو (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

سوال دوم این پژوهش که آیا ادراک از هویت اجتماعی در تاثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی نقشی ایفا می کند هم مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. اگر نیروی کار به درستی مدیریت شود، خود مدیریت تنوع می تواند ایجادکننده هویت سازمانی و اجتماعی برای افراد باشد. نتایج پژوهش نشان داد متغیر میانجی ادراک از هویت اجتماعی تاثیر زیادی بر بهره وری منابع انسانی داشته است. نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی در تاثیر مدیریت تنوع بر

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

مؤلفه‌های بهره وری منابع انسانی تا حدودی با نتایج پژوهش ماگوشی و چانگ (۲۰۰۹) سنخیت دارد. آن‌ها تایید کرده‌اند که اثر راهبرد های تنوع در کل بر روی بهره وری منابع انسانی معنادار است و زمانی که ادراک کارکنان از راهبرد های تنوع عادلانه باشد، آن راهبرد ها بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار خواهد بود. مادرا و همکاران (۲۰۱۲) بیان می کنند ادراک کارکنان و افراد متفاوت از تبعیض های حاصل شده از همکاران بر تصمیمات مدیریت هویت اجتماعی افراد اثر می گذارد و می توان گفت از این نظر نتایج تحقیق مادرا با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

پیشنهادها

باتوجه به یافته های پژوهش حاضر پیشنهاد می شود از گروهی که متقاضی قبول مسئولیت در ادارات ورزش و جوانان هستند ادارات را به سمتی سوق دهند که جذابیت بیشتری برای کارکنان داشته باشد و محیطی فراهم شود تا کارکنان بتوانند ضمن تلاش و کوشش خود بهترین بهره وری را برای اداره خود به ارمغان بیاورند. همچنین، به مدیران پیشنهاد می گردد که نگرش خود را نسبت به تنوع منابع انسانی تغییر دهند و تفاوت های میان منابع انسانی خود را به عنوان یک دارایی و مزیت رقابتی در نظر بگیرند. از آنجا که از بین مولفه های بهره وری منابع انسانی، مولفه جذب کارکنان مستعد بیشترین تاثیر را از متغیر مدیریت تنوع گرفته است به سازمان هایی که تنوع منابع انسانی دارند پیشنهاد می شود که بهره وری سازمان خود را از طریق جذب کارکنان مستعد افزایش دهند. در واقع، سازمان ها باید با تمرکز بر برنامه های مدیریت تنوع به دنبال جذب کارکنانی با قابلیت ها و توانایی لازم و به عبارتی به دنبال جذب و حفظ کارکنان مستعد صرف نظر از تفاوت های فردی آن ها باشند تا بهره وری و عملکرد افراد افزایش یابد و موفقیت سازمان تضمین گردد.

منابع

- طالب زاده، عادل. (۱۳۹۵). «عوامل بهره وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی». کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت. تهران.
- سلطانی، مصطفی؛ دژآهنگ، منوچهر و پیرزه، حامد. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی دبیران تربیت بدنی». اولین همایش ملی تحولات علوم ورزشی در حوزه سلامت، پیشگیری و قهرمانی.
- Abrams, D.; Ando, K. and Hinkle, S. (1998). **“Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions”**. Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 24, No. 10, pp. 1027-1039.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). **“Perceived diversity and organizational performance”**. Employee Relations, 30(1), 20-33.
- Aicher, T. J. and Cunningham, G. B. (2011). **“Organizational culture and leader sex impacts leader prototypicality and effectiveness”**. International Journal of Sport Management, Vol. 12, No. 3, pp. 344-360.
- Aicher, T. J. and Samariniotis, H. N. (2012). **“A Comparison of Athletes' Use of Situational Cues and Gender Stereotypes on Coaching Endorsement”**. Journal of Issues in Intercollegiate Athletics, Vol. 5, pp. 192-206. .
- Berman. E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. (2016). **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems (5th ed.)**. London: Sage Publications, Inc, p.118.
- Chin S. E. (1998). **“Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications”**. Journal of Management, Vol. 29, No. 6, pp. 801–830.
- Fink, J. S.; Pastore, D. L. and Riemer, H. A. (2001). **“Do differences make a difference? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics”**. Journal of Sport Management, Vol. 15, pp. 10–50.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2005). **“Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis”**. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268.
- Henry K. B, Arrow H, Carini B. (1999). **“A tripartite model of group identification, theory and measurement”**. Small Group Research, Vol. 30, No. 5, pp. 558-581.
- Kanungo, R.N. (1979). **“Measurement of Job and Work Involvement”**. Journal of Applied Psychology, Vol. 67, p. 341 – 349.
- Kerby, S. & Burns, C. (2012). **“The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace”**. Retrieved May 25, 2017 from: <https://www.americanprogress.org/issues/labor/news/2012/07/12/11900/the-top-10-economic-facts-of-diversity-in-the-workplace/p.75>.

● تاثیر مدیریت تنوع بر بهره وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی ادراک از هویت اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان)

- Kundu, S. C., Mor, A. (2016). **“Effect of diversity management on employees’ organizational commitment: A study Indians organizations”**. Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 3, pp. 866–875. <https://www.researchgate.net/publication/307872937>.
- Mamman, A.; Kamoche, K. and Bakuwa, R. (2012). **“Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: an organizing framework”**. Human Resource Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 285- 302.
- Mathis, R. L., Jackson, J.H. & Valentine, S. R. (2018). **Human resource management**. (15thed.) Stamford, CT: Cengage Learning.p.118.
- Magoshi, E, a, Chang, E. (2009). **“Diversity management and the effects on employees’ organizational commitment: Evidence from Japan and Korea”**. Journal of Issues in Intercollegiate Athletics, Vol. 5, pp. 192-206.
- Muchiri, M. K. and Ayoko, O. B. (2012). **“Linking demographic diversity to organizational outcomes: The moderating role of transformational leadership”**, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 34, No. 5, pp. 384-406.
- Madera, J. M.; Habel, M. R. and King, E. B. (2012). **“Bringing social identity to work: The influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions”**, Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, Vol. 18, No. 2, pp. 165-170.
- Nishii, L. H. and Ozbilgin, M. F. (2010). **“Global diversity management: Towards a conceptual framework”**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 11, pp. 1883-1894.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). **Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?** The International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1195-1210.
- Organ, D. Kanoski H. (1996). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 3, pp. 865–875.
- Podsiadlowski, A.; Groschke, D.; Kogler, M.; Springer, C. and Van der Zee, K. (2015). **“Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations”**, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 37, pp. 159–175.
- Shen, J., D’Netto, B., & Tang, J. (2010). **Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context**. The International Journal of Human Resource Management, 21(12), 2156-2172.
- Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). **Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay**. Journal of Business Ethics, 115(2), 259-269.
- Suleman, A. Y. B.(2017). **Diversity Management for Improving Performance in Mobile Telephone Network(MTN) Ghana**

- limited. **American Journal of Industrial and Business Management**, 2(7): 1158- 1173 .<http://www.scrip.org/journal/ajibm>
- Tajfel H. 1978. Social Categorization, **Social Identity, and Social Comparisons. In Differentiation between Social Groups.** Edited by Henri Tajfel. London: Academic Press, pp. 27–60.
 - Taylor J.B, Bawers S.D.1972. **‘Behavioral comparisons of positional demands in professional soccer’**, International Journal of Performance Analysis in Sport, 4(1): 81–97.
 - Wang, J., & McLean, G. N. (2015). **Promoting diversity in India: Where do we go from here? Advances in Developing Human Resources**, 1-12 doi: 1523422315614930.
 - Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). **Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration.** MIS quarterly, 33(1), 177-195.