

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

شیرین عبدلی^۱

حامد رحمانی^۲

غلامرضا معمارزاده طهران^۳



10.22034/SSYS.2022.2060.2469

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۷/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۲

هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش تحلیل محتوا و رویکرد گلگیری به‌عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه مبانی نظری و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۰ نفر شامل تمامی خبرگان حوزه منابع انسانی در ۴ سازمان دولتی اداره کل مالیاتی (سازمان استخراجی)، وزارت کشور (سازمان تنظیمی)، وزارت ارشاد (سازمان نمادین) و ادارات کل بانک ملی (سازمان توزیعی) بودند که بر اساس انتخاب هدفمند تعداد ۲۰ نفر (۵ نفر از هر سازمان) به‌عنوان نمونه آماری مشخص شدند. همه ۲۰ نفر مورد نظر، برای شرکت در پژوهش اعلام آمادگی نمودند. روایی و پایایی کدهای به‌دست‌آمده به تأیید رسید. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۳۶ مفهوم و ۴ مقوله (کد محوری)، از مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعدادهای جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این مؤلفه‌ها شامل

۱. دانشجوی مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

• طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و نهایتاً در خارجی‌ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران می‌باشد. بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.

واژگان کلیدی: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های مدیران.

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست. در میان عوامل تولید، نیروی انسانی بارزترین عامل است که عدم توجه به آن نه تنها از کارایی و اثربخشی سازمان می‌کاهد، بلکه به افزایش ضایعات و نارضایتی از شغل نیز منجر می‌شود. با توجه به تغییرات جاری در قرن بیست و یکم در سراسر جهان، مدیریت تنوع به ابزاری برای افزایش اثربخشی سازمانی تبدیل شده است. تنوع مشتری در بازارهای جهانی و رقابت بین‌المللی شرایطی را ایجاد کرده که سازمان‌ها باید تنوع را هم در داخل و هم در خارج از خود مدیریت نمایند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تنوع در سازمان به‌ویژه در نظر گرفتن تنوع در مدیریت منابع انسانی تأثیرات مطلوبی بر افراد سازمان، گروه‌های کاری و پیامدهای سازمان می‌گذارد (مظفری و فتحی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۲۷). مزایای مدیریت منابع انسانی تنوع محور عبارت‌اند از: امکان دسترسی به یک بازار در حال تغییر را با بازتاب بازارهای متنوع افزایش می‌دهد، راه‌حل‌هایی باکیفیت‌تر را برای وظایف منابع انسانی ارائه می‌کند و در نهایت رفتارهای مشارکتی بیشتری را نشان می‌دهد. از جمله معایب آن نیز می‌توان به وجود جوامع نژادی جدا از هم در سازمان، افزایش درگیری و مشاجره، افزایش هزینه‌های آموزشی، شکست و ازهم‌گسیختگی ارتباطات منابع انسانی، انسجام کم و تغییرات زیاد اشاره نمود. در واقع مدیریت تنوع، کلید اصلی برای بهره‌وری از مزایا و به حداقل رساندن معایب تنوع نیروی کار تلقی می‌شود. مدیریت تنوع در حال حاضر به یک موضوع کسب‌وکار راهبردی برای سازمان‌ها تبدیل شده است (شن و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۵۰). مدیریت تنوع، یک فرایند مدیریت به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی است که تفاوت‌های میان افراد را به‌عنوان یک نقطه قوت برای مدیریت شناسایی می‌کند. مدیریت تنوع با بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و سلیقه‌ها تلاش می‌کند افراد را حداکثر توانایی خود، بیش‌ترین بازدهی ممکن را به وجود آورند (شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۹). مدیریت منابع انسانی بنا به دو دلیل نقش بسیار مهمی در مدیریت تنوع دارد. ابتدا، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تنوع با موضوع مدیریت افراد در ارتباط است. دوم، ارتباط و همبستگی زیادی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت تنوع وجود دارد. به‌عبارتی دیگر، تنوع منابع انسانی سیاست‌ها و قوانین مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (شن^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۵۰). تنوع منابع انسانی از دو دیدگاه برای سازمان حائز اهمیت است: از دیدگاه بیرونی، منابع انسانی متنوع ابزار رقابتی است و به تثبیت مزیت رقابتی منجر می‌گردد. منابع انسانی 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 به‌طور باورنکردنی ارزشمند هستند و در صورت اداره صحیح آن‌ها، عقاید جدیدی تولید می‌کنند و خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورند. از دیدگاه درونی، انعطاف‌پذیری فزاینده سازمان است. تنوع، به جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادها موجود منجر می‌گردد. کاهش هزینه‌ها در نتیجه جابه‌جایی کم‌تر نیروی کار، اقامه دعوی

حقوقی کم‌تر، افزایش درک نیازهای بازار و درنهایت رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع بر عملکرد کارکنان و سازمان محسوب می‌شود (رحیم‌نیا و لقمانی، ۱۳۹۲: ۲۸).

از سویی در هر جامعه‌ای به فراخور فرهنگ و ویژگی‌های آن جامعه، نخبگان بومی رشد می‌کنند. صیانت از این استعدادها یا تشویق ایشان به استفاده از دانش، خلاقیت و فتونی که در آن مهارت دارند در راستای توسعه همه‌جانبه زادبوم خود یکی از مهمترین عناصر راهبردی در توسعه پایدار است. کشورهای پیشرفته با شناسایی نخبگان علمی کشورهای در حال توسعه که در حقیقت سرمایه‌های انسانی ارزشمندی محسوب می‌شوند و ارائه جاذبه‌های شغلی، رفاهی، تحصیلی و ایجاد فضای مناسب پژوهشی، ایشان را به صورت یک سرمایه اقتصادی سودآور وارد کشور خود می‌کنند. برخی از کشورهای در حال توسعه نیز علاوه بر برنامه‌ریزی‌های کلان جهت حفظ نخبگان علمی خود، در تلاش هستند نخبگان سایر کشورها را برای سرعت بخشیدن به فرآیند توسعه خود، جذب کنند. به عبارتی، استفاده از نخبگان در انحصار قرار نمی‌گیرد. در چنین شرایطی لازم است ضمن بهره‌مندی از استعدادها و توانایی‌های نخبگان در حوزه‌های بین‌المللی و کشوری، سعی در حفظ و استفاده از سرمایه‌های داخلی از این دست کرد. آنچه که در استفاده از نخبگان بومی به عنوان یک مزیت رقابتی قابل توجه است، شناخت فرهنگی، جغرافیایی و اجتماعی در کنار علاقه و پیوند عاطفی ایشان با محیط است که استفاده بهینه و تقویت آن می‌تواند موجب بهره‌وری حداکثری از این فرصت‌های راهبردی شود. در این راستا دسامور^۱ و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند از سال ۱۹۹۸ به بعد نخبه‌گرایی در سازمان‌ها بسیار افزایش یافته و در سال‌های اخیر به نهضت نخبه‌گرایی در سازمان‌ها تبدیل شده است. دلموث^۲ و همکاران نیز اظهار کردند که حضور نخبگان در سازمان باعث افزایش مشروعیت سازمان می‌شود. با این حال با همه مزایایی که به‌کارگیری نیروی کار متنوع به همراه دارد، در صورتی که به‌درستی مدیریت نشود پیامدهای فراوانی به همراه خواهد داشت. تنوع نیروی کار تنش بیش‌تر بین کارکنان متنوع را به همراه دارد و این تنش منجر به کاهش کارایی کارکنان خواهد شد، چراکه بخشی از نیروی آنان در راستای رفع این تنش‌ها از بین خواهد رفت.

تنوع منابع انسانی می‌تواند حاوی مزیت‌هایی چون ارتقای مهارت‌ها، توانایی‌ها، اطلاعات، تجربیات و دانش در سازمان باشد. در واقع، تعاملات میان افراد و گروه‌های متنوع در محیط کاری می‌تواند منجر به پیامدهایی مطلوب گردد. از سوی دیگر، مبتنی بر ویژگی‌های متمایزکننده افراد در سازمان همچون جنسیت، نژاد، زبان و ...، ممکن است دسته‌بندی‌هایی (خودی و غیرخودی) توسط افراد در سازمان‌ها ایجاد شود که نتیجه آن رفتارهای نه‌چندان مطلوب افراد در یک دسته‌بندی با یک غیرخودی و درنهایت اثرگذاری‌های نامطلوب بر بروندادهای سازمانی است. به بیان دیگر، تنوع جمعیت شناختی و نیز تنوع سرمایه فکری موجود در سازمان‌های امروزی، همچون شمشیر دو لبه‌ای است که از یک سو می‌تواند حاوی مزیت‌هایی پایدار برای سازمان و از سوی دیگر قادر به آسیب‌رسانی به سازمان و فعالیت‌ها در مسیر دستیابی به اهداف آن باشد. مطالعات نشان داده‌اند که تنوع در محیط کار از طریق روش‌های بازطراحی شده مدیریت منابع انسانی قابل

1. Messamore

2. Dellmuth

مدیریت می‌باشند. هدف از مدیریت تنوع در سازمان، تقویت عدالت اجتماعی درک شده از طریق خلق محیطی سازمانی است که مبتنی بر آن، هیچ شخص یا گروهی بر شخص یا گروه دیگر برتری و ترجیحی مبتنی بر نژاد، زبان و... ندارد. این رویکردها به دنبال بهبود روابط میان کارکنان از طریق تشویق ایشان به پذیرش و درک تفاوت‌هاست (مینا و وانکا، ۲۰۱۸: ۹۱۰). از این رو، با توجه به نقش و اهمیت بالایی استفاده از پتانسیل‌های مثبت موجود در تنوع جمعیت شناختی سازمان و کاستن از پتانسیل‌های منفی موجود در این تنوع (همچون ایجاد تبعیض و یا بروز سوء تفاهمات) نیاز به به‌کارگیری رویکردهای مدیریت تنوع (فارغ از نوع و جنس تنوع) احساس می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت تنوع در سازمان‌ها وظیفه‌ای بسیار سخت است، زیرا پویایی‌های تنوع منابع انسانی اغلب بستر ساز ایجاد تضادهای مختلفی در سازمان همچون سوء تفاهمات، رفتارهای تبعیض آمیز یا رفتارهای ضداجتماعی می‌باشند (شور^۱ و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۰). به‌خصوص این‌که مبتنی بر مطالعات نمی‌توان نسخه‌های مدیریت تنوع برای یک سازمان را برای سازمانی دیگر با شرایط فرهنگی و تنوع‌های متفاوت تجویز نمود. دغدغه اصلی پژوهشگر، عدم مشاهده مطالعاتی در حیطه مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور متناسب با نوع تنوع و کارکردهای مدیریت منابع انسانی و بر اساس پیامدهای مدیریت منابع انسانی در انواع سازمان‌های دولتی در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه، چه در میان مطالعات داخلی و چه در میان مطالعات خارجی است.

چارچوب نظری پژوهش

به لحاظ نظری مطالعه حاضر مبتنی بر نیاز تحقیقاتی معرفی شده از سوی مارتین آلکازار و همکاران (۲۰۱۳) و مینا و وانکا (۲۰۱۸) است که دسته‌بندی روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور مبتنی بر تنوع موجود در سازمان و پیامدهای ناشی از آن در صنایع و بخش‌های مختلف را به‌عنوان یک ضرورت معرفی نمودند. اهمیت نظری آن در ارائه الگوی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی و پیامدهای آن به‌منظور ایجاد درک و بینشی عمیق‌تر در زمینه نقش این روش‌ها در حیطه مدیریت تنوع موجود در سازمان‌های دولتی ایرانی می‌باشد. محدودیت اصلی مقاله مینا و وانکا (۲۰۱۸)، دسته‌بندی روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور فارغ از نوع تنوع و نوع سازمان است. با توجه به محدودیت مطالعه مینا و وانکا (۲۰۱۸) - که اولین و تنها مطالعه ارائه‌دهنده روش‌های مدیریت تنوع محور منابع انسانی می‌باشد - ارائه دسته‌بندی در صنعت فناوری اطلاعات کشور هند، فارغ از توجه به نوع تنوع و در حالتی کلی است که به پژوهشگران پیشنهاد می‌دهند این دسته‌بندی‌ها در دیگر کشورها یا دیگر صنایع با توجه خاص به نوع تنوع موجود در سازمان مورد توجه قرار گیرد. این مطالعه به بررسی روابط دسته‌های مختلف روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور با متغیرهای دیگر نپرداخته است.

پیشینه پژوهش

شاگردکانی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت تنوع و راهبردهای آن بر پیامدهای رفتاری شامل رضایت شغلی، درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی و جذب کارکنان مستعد تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی داشته است. همچنین مدیریت تنوع فعال برخلاف مدیریت تنوع واکنشی و مطیعانه بر همه پیامدهای رفتاری تأثیر معنادار گذاشته است. امانی (۱۳۹۶) به بررسی رابطه مدیریت تنوع با آشفته‌گی سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش بجنورد پرداخته است. این تحقیق به صورت همبستگی و ازلحاظ هدف، کاربردی بود که یافته‌های تحقیق نشان داد بین سهم مثبت در پیشرفت سازمان با آشفته‌گی سازمانی، بین ایجاد خط‌مشی‌های فرهنگی با آشفته‌گی سازمانی و بین تناسب مطلوبیت تنوع با آشفته‌گی سازمانی ارتباط معنادار منفی وجود دارد. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیئت‌علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور به روش ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام و T تک نمونه‌ای پرداختند. نتایج حاکی از آن است که با افزایش مدیریت تنوع و ابعاد آن به جز بُعد جنسیت، فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد و به وسیله ابعاد مدیریت تنوع می‌توان ۴۳ درصد از تغییرات فرسودگی شغلی را تبیین کرد. خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی توصیفی- همبستگی در زمینه بررسی نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی در میان تیم‌های کاری شرکت سایکو انجام دادند. نتایج حاکی از ارتباط مثبت و معنادار مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که متغیرهای تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی در میان اعضای تیم‌های کاری هستند و بیش‌ترین درصد تغییرات کیفیت کار تیمی را به خود اختصاص داده‌اند. رضائیان و قاسمی (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی در میان مدیران و کارکنان شرکت مخابرات شهرستان زاهدان پرداختند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی بود و به روش تحقیق پیمایشی- همبستگی انجام گرفت. نتایج نشان داد بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقصود مقدمی کیا (۱۳۹۷) در تحقیقی کاربردی از نوع توصیفی- همبستگی با عنوان «نقش تنوع منابع انسانی در عملکرد سازمانی تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی» به این سوال اصلی پرداختند: «آیا تنوع منابع انسانی در عملکرد سازمانی سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؟» نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار تنوع منابع انسانی در ابعاد قومیتی، فرهنگی و ساختارهای هویتی بر عملکرد سازمانی بود. مینا و وانکا (۲۰۱۸) تحقیقی در زمینه گونه‌شناسی رویکردهای مدیریت منابع انسانی تنوع محور مبتنی بر روش‌های مستخرج از ادبیات پژوهش در دسته‌بندی روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور مبتنی بر روش‌های مستخرج از ادبیات پژوهش در حیطه مدیریت منابع انسانی تنوع محور می‌باشد. مطالعه از طریق شناسایی ۳۱ روش مدیریت منابع انسانی

تنوع محور از ادبیات پژوهش، این روش‌ها را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی در قالب ۷ بعد یا گونه کلی روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور جایگذاری نموده است. در این زمینه تنوع از دید این مقاله مبتنی بر دسته‌بندی‌های جنسی، سنی، نژادی/قومی، مذهبی، گرایش‌های جنسی، تفاوت‌های عملکردی، تفاوت‌های آموزشی، مناطق جغرافیایی، حق تصدی، توانمندی‌های فیزیکی و شناختی، زبانی، اعتقادی، فرهنگی و ... و ایجاد گروه‌هایی در درون سازمان مبتنی بر این ویژگی‌ها می‌باشد. کوندو^۱ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی در زمینه وضعیت تنوع منابع انسانی در محیط کاری سازمان‌های دولتی کشور هندوستان انجام دادند. هدف از این مطالعه، بررسی تفاوت‌ها در ادراکات کارکنان در میان زنان و مردان و نیز دیگر گروه‌های دارای تنوع جمعیت‌شناختی در زمینه رویکردهای تنوع محور حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هندی می‌باشد. نتایج نشان داد زنان بیش از مردان درک مطلوب‌تری نسبت به روش‌های مدیریت تنوع محور داشته‌اند. به علاوه اقلیت‌های قومیتی و زبانی نیز رویکردهای مدیریت تنوع در سازمان‌ها را ناکافی شناسایی نمودند. بیزری^۲ (۲۰۱۸) تحقیقی در زمینه بررسی رابطه میان مدیریت تنوع در سازمان و رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بانکداری به روش مدل یابی معادلات ساختاری انجام داد. در این مطالعه نقش مدیریت تنوع محور بر دو متغیر تعهد سازمانی و درگیری کاری و اثرات این دو بر رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که روش‌های مدیریت تنوع در سازمان دارای تأثیرات معنادار و مثبتی بر تعهد عاطفی کارکنان و درگیری کاری ایشان بوده و متعاقباً این دو متغیر بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان اثرگذارند، اما معناداری تأثیر مستقیم مدیریت تنوع بر تعهد هنجاری و یا رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد. عبیدی^۳ و همکاران (۲۰۱۷) تحقیقی در زمینه مدیریت تنوع و تأثیر آن بر روش‌های مدیریت منابع انسانی در میان شرکت‌های کویتی انجام دادند. مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه بدین قرار می‌باشد: رابطه مثبت و معناداری میان سیاست‌های مدیریت تنوع و روش‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد. توانمندی مدیریت افراد دارای پیشینه‌های متنوع دارای بیشترین تأثیر بر روش‌های مدیریت منابع انسانی است و بعد از آن توانمندی در کار هماهنگ با افراد از فرهنگ‌های مختلف و سپس پرهیز از تبعیض دو عامل مهم دیگر در زمینه اثرگذاری بر روش‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشند. کوندو و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر تمایل کارکنان به سکوت با توجه به نقش میانجی‌گر انگیزه‌های کارکنان» انجام دادند. نتایج مطالعه مبتنی بر تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که رابطه معنادار و منفی میان روش‌های مدیریت تنوع در سازمان و تمایل به سکوت در کارکنان وجود دارد. به علاوه، انگیزش‌های کارکنان میانجی‌گر جزئی از این رابطه می‌باشد. کوندو و مور^۴ (۲۰۱۷) تحقیقی در زمینه بررسی مدیریت تنوع در محیط کار و عملکرد سازمانی در صنعت فناوری اطلاعات هندوستان انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان دادند که کارکنان فارغ از پیشینه جمعیت‌شناختی خود به‌طور مثبتی

* طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

تصدیق‌کننده تنوع منابع انسانی و روش‌های مدیریت تنوع می‌باشند، باین حال تفاوتی جزئی ولی معنادار میان افرادی برآمده از اقلیت‌ها نسبت به دیگر افراد مشاهده گردید. درنهایت مطالعه نشان داد که ادراکات کارکنان در زمینه توسعه تنوع جنسیتی دارای رابطه مثبتی با عملکرد درک شده سازمانی می‌باشد. روازانی^۱ (۲۰۱۶) تحقیقی در زمینه بررسی درک رویکردهای مدیریت تنوع در محل کار در میان شرکت‌های ایتالیایی انجام دادند. هدف از این مطالعه، تقویت درک در زمینه چرایی و چگونگی به‌کارگیری و پیاده‌سازی عملی روش‌های مدیریت تنوع و عواملی است که می‌توانند این رویکردهای را تفسیر نمایند. یافته‌ها نشان داد که متداول‌ترین رویکرد مدیریت تنوع در میان این شرکت‌ها تمرکز بر انتظارات اجتماعی شکل گرفته توسط فشارهای محیطی و نیاز به حفظ مشروعیت شرکت‌ها می‌باشد. روش‌های مدیریت تنوع در این مطالعه در بردارنده سه روش کلی بود: یکسان‌سازی اقلیت‌ها، یکپارچه‌سازی تنوع و قدرت دادن به تنوع منابع انسانی.

یکسان‌سازی اقلیت‌ها ۱- سیستم‌های سهمیه‌بندی یکپارچه‌سازی تنوع منابع انسانی؛ ۲- سیستم‌های کاری انعطاف‌پذیر؛ ۳- تعادل میان زندگی کاری و شخصی؛ ۴- توسعه تنوع در نیروگیری؛ ۵- آموزش؛ ۶- مشارکت با انستیتوها و شبکه‌های اختصاصی؛ ۷- ارتباطات داخلی و خارجی.

قدرت دادن به تنوع منابع انسانی: ۱- ایجاد تیم‌های ناهمگن؛ ۲- توسعه شبکه‌های کارکنان؛ ۳- توسعه تنوع در تأمین‌کنندگان؛ ۴- استفاده از تنوعی از کارکنان در حوزه‌های مربوط به نوآوری.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران، مبتنی بر رهیافت ظاهر شونده گلیسر^۲ (۱۹۹۲) می‌باشد. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گلیزر که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. در این تحقیق از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران، به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شامل تمامی خبرگان حوزه منابع انسانی در ۴ سازمان دولتی اداره کل مالیاتی (سازمان استخراجی)، وزارت کشور (سازمان تنظیمی)، وزارت ارشاد (سازمان نمادین) و ادارات کل بانک ملی (سازمان توزیعی) بودند که بر اساس انتخاب هدفمند تعداد ۲۰ نفر (۵ نفر از هر سازمان) به‌عنوان نمونه آماری مشخص شدند. همه ۲۰ نفر موردنظر، برای شرکت در پژوهش اعلام آمادگی نمودند.

در تحقیق حاضر خبرگان از ویژگی‌های زیر برخوردار بودند:

۱) دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و حداقل ۱۰ سال سابقه کار در سازمان مربوطه باشند؛

به‌گونه‌ای که اگر دارای پست مدیریت در سازمان باشند، سلسله‌مراتب سازمانی را طی نموده باشند.

1. Ravazzani

2. Glaser

- (۲) دارای سابقه خدمت در حوزه مدیریت منابع انسانی باشند؛ به گونه‌ای که در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دخیل بوده باشند.
- (۳) با مباحث جذب و گزینش و استخدام، آموزش و بهسازی و نظام ارزیابی عملکرد در حوزه ذی‌ربط و در سازمان مربوطه آشنا باشند؛ خبرگان دانشگاهی شاغل دستگاه‌ها در اولویت قرار گرفتند.
- (۴) علاقه‌مند به مشارکت در نظرسنجی و مصاحبه‌های نیم ساختاریافته باشند.
- (۵) در مورد خبرگان دستگاه‌های اجرایی خاص، خبره دارای حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال در دستگاه مورد نظر باشد.

قبل از انجام مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت‌کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مورد نظر برای ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام‌شده پاسخگویان به سؤال مورد نظر در مورد ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تایید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری‌شده ابراز نظر کردند. اشباع نظری در مصاحبه هفدهم صورت گرفت، با این حال با سه نفر باقی‌مانده نیز مصاحبه انجام شد.

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شد. در پایان، این پژوهش توسط اساتید، مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شد.

در این پژوهش با توجه به دیدگاه‌های جانسون^۱ (۱۹۹۷) و پاتون^۲ (۲۰۰۲) از سه روش کثرت‌گرایی شامل کثرت‌گرایی در شیوه (باز آزمون روش کار)، کثرت‌گرایی در پژوهشگر (آزمون قابلیت اطمینان بین شناسه‌گذاران) و کثرت‌گرایی مشارکت‌کننده (استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان الگو) برای تایید اعتبار پژوهش بهره گرفته شد. منظور از کثرت‌گرایی در مشارکت‌کننده این است که چنانچه فرایند پژوهشی و تفاهم‌نامه پژوهش به صورت کامل برای یک دسته از افراد جدید و با ویژگی‌های مشابه تکرار شود، باید نتایج مشابهی به دست آید. در پژوهش تفاهم‌نامه مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کامل برای سه نفر مصاحبه‌شوندگان جدید مورد استفاده قرار گرفت. برای محاسبه درصد اعتبار بازآزمون پژوهش بین مصاحبه‌شوندگان جدید شناسه‌های مشخص شده دو آزمون باهم مقایسه شد. در هر کدام از بخش‌های پژوهش (پژوهش اصلی و پژوهش اعتبارسنجی) شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه است، با عنوان «توافق» و شناسه‌های غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شد.

1. Johnson

2. Patton

جدول ۱: محاسبه پایایی باز آزمون پژوهش (کثرت‌گرایی در مصاحبه)

تعداد کل شناسه‌ها (کدها)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۷۶	۳۳	۱۰	۸۶/۸

جدول ۱ نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در دو مرحله پژوهش برابر با ۷۶، تعداد توافقات بین کدها برابر ۳۳ و تعداد عدم توافقات برابر ۱۰ است. با استفاده از فرمول ۱، درصد اعتبار روش کثرت‌گرایی در مصاحبه‌شونده برابر ۸۶/۸ درصد می‌باشد. با توجه به این موضوع که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، مصاحبه‌شوندگان از اعتبار مناسبی برخوردار هستند و روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

کواله (۱۹۹۶) معتقد است: برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌ها، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار شناسه‌گذاری شود. سپس شناسه‌های مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه گردد. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات شناسه‌گذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه است، به‌عنوان «توافق» و شناسه‌های غیر مشابه به‌عنوان «نبود توافق» مشخص می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

فرمول ۱: روش محاسبه درصد پایایی باز آزمون (بابائی فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷)

در روش کثرت‌گرایی در شیوه نیز در پژوهش برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری انجام گرفت. نتایج کدگذاری در جدول زیر آمده است:

جدول ۲: محاسبه پایایی باز آزمون (کثرت‌گرایی در شیوه)

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۴۶	۲۲	۲	۹۵/۶
۲	۴۰	۱۹	۲	۹۵
۳	۵۱	۲۴	۳	۹۴/۱
جمع	۱۳۷	۶۵	۷	۹۴/۹

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۱۳۷، تعداد کد توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۶۵ و تعداد عدم توافقات در این دو فاصله زمانی برابر ۷ می‌باشد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌ها در روش کثرت‌گرایی در شیوه با استفاده از فرمول یادشده، ۹۴/۹ درصد می‌باشد

که با توجه به این موضوع که بسیار بالاتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است. همچنین جهت روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر، برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار از یکی از دانشجویان مقطع مدیریت دولتی درخواست شد به‌عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت نماید. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم برای کدگذاری به وی ارائه گردید و سپس ۳ مصاحبه هم توسط پژوهشگر و هم توسط فرد موردنظر کدگذاری گردید که درصد توافق بین کدگذاران در جدول زیر آمده است:

جدول ۳: محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گر (کدگذار)

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۶۲	۲۷	۸	۸۷/۱
۲	۶۸	۲۸	۱۲	۸۲/۳
۳	۴۹	۲۰	۷	۸۱/۶
جمع	۱۷۹	۷۵	۲۷	۸۳/۸

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، تعداد کل کدهای به ثبت رسیده توسط پژوهشگر و همکار برابر ۱۷۹، تعداد توافقات بین کدها برابر ۷۵ و تعداد عدم توافقات برابر ۲۷ می‌باشد. بنا بر فرمول یادشده، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۸۳/۸ درصد می‌باشد. با توجه به این موضوع که بالاتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید می‌باشد. در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش تحلیل وضعیت جمعیت شناختی

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

متغیر	گروه‌ها	فراوانی	درصد
سن	زیر ۴۰ سال	۲	۱۰
	۴۰-۵۰ سال	۵	۲۵
	بالای ۵۰ سال	۱۴	۶۵
جنسیت	مرد	۱۷	۸۵
	زن	۳	۱۵
تحصیلات	دکتری	۱۶	۸۰
	کارشناسی ارشد	۴	۲۰

گام اول: کدگذاری باز

در پژوهش حاضر، داده‌ها از مصاحبه‌ها جمع‌آوری گردید. سوالات به صورت کلی و باز از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شده بود. پس از هر بار مصاحبه، پژوهشگر نسبت به تحلیل و کدگذاری باز اقدام می‌نمود. در ابتدا کدهای اولیه شناسایی شدند و سپس ضمن حذف کدهای مشابه با یکدیگر، کدهای مفهومی شناسایی شدند و در نهایت پس از بررسی و طبقه‌بندی کدهای مفهومی، مقوله‌ها شناسایی گردیدند. در مجموع، تعداد ۳۶ مفهوم و ۴ مقوله اصلی شناسایی گردید. در جدول زیر قسمتی از یکی از مصاحبه‌ها و ارتباط آن با مفاهیم به دست آمده از پژوهش آمده است:

جدول ۵: قسمتی از مصاحبه و کدهای مفهومی به دست آمده از کدهای اولیه مرتبط با این بخش مصاحبه

کدهای مفهومی به دست آمده از کدهای اولیه مرتبط با این قسمت از مصاحبه	متن مصاحبه
ویژگی های کارکنان درک مدیران از ویژگی های کارکنان تنوع قومی تنوع مذهبی تنوع زبانی تنوع جغرافیایی ساختار سازمانی ساختار افقی ساختار عمودی فرهنگ سازمانی حمایت مدیران از فرهنگ سازمانی	یکی از موارد خیلی مهم در مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان، ویژگی های هر یک از کارکنان در سازمان می باشد. مدیر باید درک و بینش مناسبی نسبت به هر یک از ویژگی های فردی کارکنان خود داشته باشد، چراکه ایران دارای تنوع قومی و مذهبی، زبانی و جغرافیایی زیادی است و افراد با توجه به هر یک از این عوامل، رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند. بنابراین مدیر باید درک کاملاً مناسبی از این شرایط داشته باشد. همچنین به نظر اینکه سازمان دارای چه ساختاری است نیز مهم است؛ یعنی اینکه ساختار افقی است یا عمودی. انعطاف دارد یا خیر؟ چه فرهنگی در سازمان حاکم است و مدیران تابع کدام نوع فرهنگ هستند. از کدام نوع فرهنگ سازمانی در سازمان حمایت می کنند؟ و بسیاری عوامل دیگر که همگی نقش پررنگی در مدیریت منابع انسانی در سازمان دارد.

۵۶۲

گام دوم: کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای شناسایی شده در مرحله قبلی به همراه مقولات آنها در قالب چهار کد محوری ویژگی های فردی، سازمانی، شغلی و مدیران قرار داده شد (جدول ۶).

جدول ۶: کدگذاری محوری

مفاهیم	
۱. جنسیت	
۲. سن	
۳. فرهنگ	
۴. مذهب	
۵. تحصیلات	
۶. قومیت	
۷. دانش	
۸. تجربه	ویژگی های فردی منابع انسانی
۹. تأهل	
۱۰. درآمد	
۱۱. ظاهر	
۱۲. هوش	
۱۳. اصول اخلاقی	
۱۴. عادت های فردی	
۱۵. ایمنی شغلی کارکنان در سازمان	
۱۶. فرایند کارمند یابی	
۱۷. فرایند گزینش و استخدام	
۱۸. ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان	
۱۹. آموزش کارمندان	ویژگی های سازمان
۲۰. جبران خدمات	
۲۱. پیشرفت حرفه ای کارکنان	
۲۲. فرهنگ محیط کار	
۲۳. ساختار سازمانی	
۲۴. سطح تنوع در شغل	
۲۵. میزان خلاقیت مورد نیاز در شغل	
۲۶. ارشدیت	
۲۷. جایگاه سازمانی	ویژگی های شغلی
۲۸. اهمیت شغلی	
۲۹. سطح نیاز به نیروی جوان در شغل مورد نظر	
۳۰. سطح نیاز به نخبگی جوانان در شغل مورد نظر	
۳۱. درک مدیران از شایستگی های جوانان نخبه	
۳۲. درک مدیران نسبت به انواع منابع انسانی	
۳۳. سابقه مدیران در استفاده از نیروهای جوان در سازمان	ویژگی های مدیران
۳۴. تجربه و سابقه مدیران در استفاده از نیروهای متنوع در سازمان	
۳۵. جوان بودن مدیر	
۳۶. درک و دانش مدیران نسبت به مزایای بهره گیری از جوانان با استعداد در سازمان	

در نهایت بعد از بررسی و مشورت با اساتید راهنما و چند تن از اساتید مدیریت دولتی، تعداد ۳۶ مفهوم اصلی و ۴ مقوله شناسایی شد.

گام سوم: کدگذاری انتخابی

در این مدل، مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران در مرکز مدل قرار دارد که عواملی بر آن تأثیر می‌گذارند. مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۳۶ مفهوم و ۴ مقوله (کد محوری)، از مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این مؤلفه‌ها شامل ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و در خارجی‌ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران می‌باشد؛ بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. در این راستا حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی کاربردی - توصیفی در زمینه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران، تخصص حرفه‌ای، آگاهی از توانمندی‌های خود، ارتباط با افراد بانفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی و تجربه کار، پنج عامل اصلی هستند که بیش‌ترین تأثیر را بر استخدام یک فرد در سازمان‌های دولتی ایران دارند. درکل، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد این تصور که عامل اصلی تأثیرگذار بر استخدام افراد در سازمان‌های دولتی پارتی‌بازی و رابطه است، اشتباه است. برای این‌که طبق نتیجه این تحقیق، پارتی‌بازی اولویت چهارم را دارد. با توجه به کارکردهای تجربه در حوزه منابع انسانی و نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی مجرب، تجربه به‌عنوان یکی از مسائل مهم و کلیدی در حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی مشخص می‌گردد. به نظر می‌رسد ظرفیت‌های تجربه در حوزه منابع انسانی سبب گردیده است تا مذهب به‌عنوان یک مسئله مهم و کلیدی موردتوجه قرار گیرد. ظرفیت‌های تجربه در خصوص ایجاد پختگی در سازمان‌ها سبب گردیده است تا این مؤلفه به‌عنوان مهم‌ترین بعد تنوع مدیریت منابع انسانی مشخص گردد و امروزه مدیریت تجربه به‌عنوان یکی از ارکان مدیریت منابع انسانی نمود یابد.

۵۶۵

تجربه کارکنان، مجموع برداشت‌های آن‌ها در تعامل با سازمان است. جزء اصلی تجربه، احساسات و عواطف است که در طول تجربه برانگیخته می‌شود. تجربه کارکنان، شناخت و دیدگاه آن‌ها در مورد شغل را شکل می‌دهد و به رفتارهای مطلوب و نامطلوب آن‌ها منجر می‌گردد. یک تجربه مثبت عاملی نیست که فقط سازمان‌ها برای کارکنان ایجاد کنند، بلکه نتیجه ادراکات کارکنان از آن تجارب است. ظرفیت‌های تجربه در شکل‌گیری یک سرمایه فکری و انسانی در سازمان‌ها سبب گردیده است تا این مسئله به‌عنوان یک مسئله مهم در تحقیق حاضر مشخص گردد. در مدیریت تجربه کارکنان، سازمان‌ها به دنبال طراحی برنامه‌هایی هستند که با خلق تجربیات عالی برای کارکنان تعلق سازمانی و به دنبال آن نتایج درخشان سازمانی را رقم بزنند، چراکه کارکنانی با اشتیاق کامل، همواره ذهن، دست، قلب و روح خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند. این مسئله رمز موفقیت سازمان‌های امروزی می‌باشد. زمانی یک تجربه عالی رقم می‌خورد که انتظارات کارکنان در مورد تجربیاتشان در محیط کار با ادراکشان از تجربه رقم خورده در یک راستا قرار گیرد. در حقیقت مدیریت تجربه کارکنان به دنبال مدیریت و همسویی انتظارات کارکنان می‌باشد. تجربه کارکنان می‌تواند به‌واسطه اعمال برخی رفتارهای مناسب و کلیدی شکل بگیرد. از این‌رو، سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و سازمان‌ها در جهت توسعه تجربه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در این حوزه می‌باشد.

از سوی دیگر، پیشرفت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از اهداف مهم و کلیدی سیستم مدیریت منابع انسانی می‌باشد. دستیابی به پیشرفت حرفه‌ای می‌تواند زمینه ارتقا و گسترش عملکرد سازمان‌ها در ابعاد سازمانی و فردی را فراهم نماید. به عبارتی، پیشرفت حرفه‌ای نقش مهمی در روند توسعه عملکرد سازمان‌ها در ابعاد فردی و سازمانی دارد و این مسئله می‌تواند در جهت پیشرفت سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا کند. حیات هر انسان رابطه مستقیمی با زندگی شغلی او دارد. میل به پیشرفت و کمال‌گرایی موجب می‌شود تا افراد به‌طور معمول شغل خود را تغییر دهند و همواره به دنبال موقعیت‌های بهتر از قبل باشند. این حس می‌تواند زمینه شکل‌گیری پیشرفت حرفه‌ای در محیط کاری گردد. کارکردهای پیشرفت حرفه‌ای در حرفه‌ای نمودن سازمان‌ها سبب گردیده است تا ظرفیت‌های مناسبی از سوی پیشرفت حرفه‌ای در محیط‌های شغلی ایجاد گردد. از طرفی کارکردهای

* طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

پیشرفت حرفه‌ای در مسیر بهبود و گسترش توانایی‌های کلی سازمان‌ها سبب می‌گردد تا سازمان‌ها به صورت مناسبی به اهداف خود دست یابند. این مسئله سبب گردیده است تا پیشرفت حرفه‌ای به‌عنوان یک مؤلفه مهم در تحقیق حاضر مشخص گردد.

از طرفی حقیقی و همکاران (۱۳۸۹)، به بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در شرکت مخابرات پرداختند. با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری مسئله بررسی و نتیجه گرفتند که مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز بر روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. بیزری (۲۰۱۸)، تحقیقی با هدف بررسی نقش مدیریت تنوع در صنعت بانکداری بر رفتارهای شهروندی کارکنان انجام داد. به‌علاوه در این مطالعه نقش مدیریت تنوع محور بر دو متغیر تعهد سازمانی و درگیری کاری و اثرات این دو بر رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که روش‌های مدیریت تنوع در سازمان دارای تأثیرات معنادار و مثبتی بر تعهد عاطفی کارکنان و درگیری کاری ایشان بوده و متعاقباً این دو متغیر بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان اثرگذارند. نتایج اما معناداری تأثیر مستقیم مدیریت تنوع بر تعهد هنجاری و یا رفتار شهروندی سازمانی را تأیید ننمودند. کیم و همکاران (۲۰۰۹)، تحقیقی در زمینه بررسی تأثیر روش‌های مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان و نیز بررسی رابطه میان جنسیت، مدیریت تنوع، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در فرهنگی به‌شدت مردسالار هست. نتایج حاصله نشان دادند که روش‌های مدیریت تنوع دارای رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی می‌باشند. به‌علاوه، این روش‌ها دارای اثرات معناداری بر هر دو جنس می‌باشند. نهایتاً این‌که جنسیت کارکنان رابطه‌ای معنادار با عملکرد درون‌نقشی فرد ندارد در حالی که مدیریت تنوع و تعهد سازمانی هر دو به‌طور مثبتی مرتبط با عملکرد درون‌نقشی می‌باشند. در تفسیر این مسئله لازم به ذکر است که تعهد شغلی یکی از ابزارهای مهم سازمان‌ها در جهت بهبود سیستم منابع انسانی خود می‌باشد. تعهد شغلی می‌تواند زمینه جهت رشد و گسترش وفاداری کارکنان را فراهم نماید و نقش مهم و تأثیرگذاری در جهت بهبود وضعیت منابع انسانی در سازمان‌ها داشته باشد. لذا ظرفیت‌های تعهد شغلی در جهت بهبود وضعیت کارکنان در حوزه سازمانی سبب گردیده است تا از آن به‌عنوان مهم‌ترین پیامد مدیریت منابع انسانی یاد گردد.

تعهد شغلی اصلی است که در همه‌ی جوامع به آن نیاز است؛ یعنی اگر همه اشخاص به کار خود متعهد نباشند و وظیفه خود را درست انجام ندهند در این صورت جامعه دچار سقوط خواهد شد. کارمندان متعهد نسبت به سازمان خود احساس مالکیت می‌کنند و در داخل و خارج سازمان، نقش سفیر را برای آن ایفا می‌کنند. آنچه تمام فکر و ذکر این قبیل از کارکنان را به خود مشغول می‌کند، پیشرفت و ترقی سازمان است، از این‌رو فرصتی برای فکر کردن به موقعیت‌های شغلی دیگر ندارند و سایر سازمان‌ها نمی‌توانند آن‌ها را اغوا کرده و به سمت خود بکشانند. تعهد کاری چیزی است که ما را ملزم می‌کند در محیط اشتغالمان، امورات

محول شده (وعده) را به خوبی انجام دهیم تا اهداف شغلی مان محقق شوند. برای هر فردی نسبت به نوع سازمان و یا شغلی که در آن فعالیت می کند و همچنین جایگاهی که در آن قرار دارد، تعهد کاری نوع متفاوتی است. این مسئله سبب گردیده است تا تعهد شغلی ظرفیت مناسبی در سازمان ها ایجاد نماید و کارکردهای مطلوبی را به ارمغان آورد.

بر اساس پژوهش های انجام شده، زمانی که کارکنان تعهد شغلی بالاتری داشته باشند و در امور سازمانی که در آن مشغول به کار هستند مشارکت کنند، بهره وری و عملکرد آن ها به شکل قابل توجهی افزایش نشان می دهد. افزایش روحیه و تعهد شغلی کارمندان و مشارکت دادن آن ها در تصمیم گیری های شرکتی نقش بسیار مهمی در توسعه و بهبود شرایط سازمانی خواهد داشت. بدون شک ظرفیت های تعهد شغلی به عنوان یک مسئله مهم در سازمان ها سبب گردیده است تا حضور این مسئله نقش مهمی در بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی داشته باشد. به نظر می رسد کارکردهای تعهد شغلی در بهبود وضعیت سیستم مدیریت منابع انسانی سبب گردیده است تا این مؤلفه به عنوان یک مسئله مهم در تحقیق حاضر مشخص گردد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه به برخی تنوع ها و کارکردهای منابع انسانی می تواند منجر به شکل گیری پیامدهایی در سازمان های استخراجی، سازمان های تنظیمی، سازمان های نمادین و سازمان های توزیعی گردد. در تفسیر این مسئله باید گفت که در سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان های استخراجی، سازمان های تنظیمی، سازمان های نمادین و سازمان های توزیعی، تنوع نقش مهمی دارد. بدون شک وجود تفاوت های فردی سبب گردیده است تا در سازمان ها تنوع ایجاد گردد. تنوع نیروی کار و سروکار داشتن با افرادی که از جنبه های متعدد باهم متفاوت هستند، یکی از چالش هایی است که مدیران سازمان های قرن ۲۱ باید برای مدیریت آن برنامه داشته باشند. تنوع نیروی کار به معنای آن است که سازمان های امروزی در درون خود با گروه های ناهمگون از جنبه های مختلف چون: جنسیت، سن، نژاد و غیره مواجه اند. تنوع نیروی کار در فعالیت های مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار می باشد و مدیران نیاز به آموزش هایی در جهت مدیریت اثربخش تنوع و ارائه راهبردهای مؤثر برای مدیریت این گونه تفاوت ها دارند. تنوع منابع انسانی اگر به درستی مدیریت شود می تواند ابعاد بهره وری منابع انسانی از قبیل رضایت شغلی و تعهد سازمانی را افزایش دهد و در صورتی که به نحوه مؤثری مدیریت نشود، نقش بالقوه ای در نرخ ورود و خروج و بروز تعارض های میان فردی و سازمانی دارد؛ زیرا تعارضات جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار در زمینه های نژادی، فرهنگی، مذهب و غیره روی دهد. هدف مدیریت تنوع، بالا بردن آگاهی های اعضای سازمان از تفاوت ها و افزایش شاخص های بهره وری منابع انسانی است.

تنوع نیروی کار شامل تمام تفاوت هایی می شود که از هریک از ما یک فرد واحد می سازد مانند فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنسیت، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می شود. میزان بالاتر تنوع، عملکرد سازمانی را کاهش می دهد، اما میزان بالای مدیریت تنوع عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد. به عبارتی، هنر مدیریت ایجاد یک رویه مناسب از سیستم مدیریتی در جهت

* طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران

مدیریت این تنوع است؛ به طوری که اگر مدیریت تنوع در سازمان‌ها کنترل گردد، می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان‌ها در حوزه انسانی منجر شود. از طرفی رها نمودن این سیستم تنوع می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تعارض‌ها و تضادها در حوزه سازمانی داشته باشد. به بیان دیگر، مدیریت تنوع منابع انسانی می‌تواند سبب شکل‌گیری کارکردهای مختلفی در حوزه منابع انسانی گردد.

در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است. کوندو و مور (۲۰۱۷) تحقیقی در زمینه بررسی مدیریت تنوع در محیط کار و عملکرد سازمانی در صنعت فناوری اطلاعات هندوستان انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان دادند که کارکنان فارغ از پیشینه جمعیت شناختی خود به طور مثبتی تصدیق‌کننده تنوع منابع انسانی و روش‌های مدیریت تنوع می‌باشند. باین حال، تفاوتی جزئی ولی معنادار میان افرادی برآمده از اقلیت‌ها نسبت به دیگر افراد مشاهده گردید. همچنین دریافتند که ادراکات کارکنان در زمینه توسعه تنوع جنسیتی دارای رابطه مثبتی با عملکرد درک شده سازمانی است. روازانی (۲۰۱۶) تحقیقی در زمینه بررسی درک رویکردهای مدیریت تنوع در محل کار در میان شرکت‌های ایتالیایی باهدف تقویت درک در زمینه چرایی و چگونگی به‌کارگیری و پیاده‌سازی عملی روش‌های مدیریت تنوع انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که متداول‌ترین رویکرد مدیریت تنوع در میان این شرکت‌ها تمرکز بر انتظارات اجتماعی شکل‌گرفته توسط فشارهای محیطی و نیاز به حفظ مشروعیت شرکت‌هاست.

مارتین-آلکازار و همکاران (۲۰۱۳) تحقیقی در زمینه بررسی تنوع نیروی کار در مدل‌های مدیریت منابع انسانی انجام دادند و نتیجه‌گیری کردند که مدیریت و کنترل گروهی ناهمگن از منابع انسانی نیازمند تحولی کلی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی است. به‌علاوه در این مقاله مدلی نظری ارائه گردید که در آن، روش‌های مدیریت تنوع در سازمان بر عملکرد تأثیر دارد و متغیرهای راهبردی، ساختار، جوسازمانی و ویژگی‌های نیروی کار به‌عنوان متغیرهای درونی و فرهنگ و عدم اطمینان محیطی به‌عنوان متغیرهای بیرونی به‌علاوه نوع تنوع منابع انسانی در سازمان دارای نقش تعدیل‌گری در زمینه اثرات روش‌های مدیریت تنوع در سازمان و سیستم مدیریت تنوع و برابری بر عملکرد می‌باشند. از طرفی مارتین-آلکازار و همکاران (۲۰۱۲) تحقیقی در زمینه بررسی تحول سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور هماهنگی و سازگاری با تنوع انجام دادند. مهم‌ترین نتیجه‌گیری مقاله حاضر این است که الگوهای متفاوت در زمینه روش‌های مدیریت منابع انسانی، بسته به نوع تنوعی که سازمان با آن روبروست قابل استفاده می‌باشد. به‌علاوه مبتنی بر تحلیل‌های انجام‌شده، سه الگوی مدیریت منابع انسانی راهبردی در مواجهه با تنوع منابع انسانی شناسایی گردید: کنترل فردی محوری، توسعه گروهی محوری و مدیریت گروهی محوری. به‌علاوه نتایج مطالعه نشان داد که فرایندهای شناختی و عاطفی میانجی‌گر رابطه میان تنوع و عملکرد گروهی می‌باشند. به‌علاوه، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعهد محور تعدیلگر تأثیرات تنوع بر عملکرد گروهی می‌باشند.

به عبارتی توجه به مدیریت تنوع در سازمان‌های استخراجی، سازمان‌های تنظیمی، سازمان‌های نمادین و سازمان‌های توزیعی می‌تواند منجر به شکل‌گیری کارکردهای منابع انسانی گردد. از طرفی توجه به کارکردهای

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی مسئله مهم باید در این سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد. توجه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها می‌باشد. به عبارتی، بهره‌گیری مناسب از کارکنان در جهت ایجاد کارکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی سبب گردیده است تا تلاش گسترده‌ای از سوی سازمان‌ها در جهت بهره‌گیری مناسب از نیروی انسانی و کارکرد مناسب مدیریت منابع انسانی صورت گیرد. منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان است و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند. در محیط کسب و کار رقابتی و پیچیده دنیای امروز، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها امری بسیار مهم است و راهبردها و تاکتیک‌های مدیریت کسب و کارها باید همگام با تغییرات باشد- اینجاست که اهمیت مدیریت منابع انسانی در تضمین موفقیت یک سازمان و ایجاد مزیت رقابتی برای آن مشخص می‌شود. از طرفی سیدنقوی (۱۳۹۰) تحقیقی در زمینه بررسی الگوی برای تناسب کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس تلفیق نظریه هزینه مبادله و رویکرد بازارهای داخلی سازمان انجام داد. این تحقیق با بهره‌گیری از نظریه هزینه مبادله و رویکرد بازارهای داخلی سازمان به استخراج دو مؤلفه سنجش‌پذیری و نوع تخصص در مشاغل سازمانی می‌پردازد و سپس با تلفیق این مؤلفه‌ها چهار ساختار تیم رابطه‌ای، تیم اولیه، بازار عمومی و بازار تعهدی را تعریف می‌کند. سپس سعی در تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در هر یک از ساختارهای فوق دارد. نتایج تحقیق نشان داد که در تیم‌های اولیه و بازار عمومی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی کوتاه‌مدت و پاداش محدود به دستمزد است، اما در مشاغل تیم‌های رابطه‌ای و بازارهای تعهدی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بلندمدت می‌باشد و پاداش مازاد بر دستمزد پرداخت می‌شود. همچنین برای کنترل شاغلان تیم‌های رابطه‌ای و تیم‌های اولیه از کنترل‌های درونی مانند اجتماعی سازی و تعهد استفاده می‌شود؛ اما به جهت بخش‌پذیر بودن عملکرد کارکنان بازار عمومی و بازار تعهدی از کنترل‌های بیرونی و رسمی استفاده می‌گردد.

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به نحو شگفت‌انگیزی در سال‌های اخیر تحول یافته است. کارکرد منابع انسانی از عرصه‌های تأثیرگذاری اندک و مستقل از یکدیگر به سمت منبع مزیت رقابتی مستمر در عرصه جهانی پیش رفته و با الهام از تفکر راهبردی توسعه هماهنگی میان مجموعه خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های تطبیق یافته برای تسهیل تحقق اهداف راهبردی سازمان را در کانون توجه خود قرار داده است. توجه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی مناسب در سازمان‌ها و پیامدهایی در این زمینه گردد. پیامدهای مدیریت منابع انسانی به عنوان هدف نهایی و غایی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. پیامدهای مدیریت منابع انسانی دقیقاً مرحله‌ای است که یک سازمان از ظرفیت‌های انسانی خود نهایت استفاده را به صورت عملی داشته است. به عبارتی، دستیابی به پیامد مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در جهت ارتقا و گسترش سیستم مدیریت منابع انسانی داشته باشد. این مسئله به واسطه ایجاد دغدغه در جهت ایجاد و پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد.

باین حال و به‌طورکلی در هر جامعه‌ای به فراخور فرهنگ و ویژگی‌های آن جامعه، نخبگان بومی رشد

می‌کنند. صیانت از این استعدادها یا تشویق ایشان به استفاده از دانش، خلاقیت و فنون که در آن مهارت دارند در راستای توسعه همه‌جانبه زادبوم خود یکی از مهمترین عناصر راهبردی در توسعه پایدار است. از طرفی، کشورهای پیشرفته با شناسایی نخبگان علمی کشورهای در حال توسعه که در حقیقت سرمایه‌های انسانی ارزشمندی محسوب می‌شوند و ارائه جاذبه‌های شغلی، رفاهی، تحصیلی و ایجاد فضای مناسب پژوهشی، ایشان را به صورت یک سرمایه اقتصادی سودآور وارد کشور خود می‌کنند. برخی از کشورهای در حال توسعه نیز علاوه بر برنامه‌ریزی‌های کلان جهت حفظ نخبگان علمی خود، در تلاش هستند نخبگان سایر کشورها را برای سرعت بخشیدن به فرآیند توسعه خود، جذب کنند. به عبارتی، استفاده از نخبگان در انحصار قرار نمی‌گیرد. در چنین شرایطی لازم است ضمن بهره‌مندی از استعدادها و توانایی‌های نخبگان در حوزه‌های بین‌المللی و کشوری، سعی در حفظ و استفاده از سرمایه‌های داخلی ازین دست کرد. آنچه که در استفاده از نخبگان بومی به‌عنوان یک مزیت رقابتی قابل توجه است، شناخت فرهنگی، جغرافیایی و اجتماعی در کنار علاقه و پیوند عاطفی ایشان با محیط است که استفاده بهینه و تقویت آن می‌تواند موجب بهره‌وری حداکثری از این فرصت‌های راهبردی شود. در این راستا دسامور^۱ و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند از سال ۱۹۹۸ به بعد نخبه‌گرایی در سازمان‌ها بسیار افزایش یافته و در سال‌های اخیر به نهضت نخبه‌گرایی در سازمان‌ها تبدیل شده است. دلموث^۲ و همکاران نیز اظهار کردند که حضور نخبگان در سازمان باعث افزایش مشروعیت سازمان می‌شود. با این حال با همه مزایایی که به‌کارگیری نیروی کار متنوع به همراه دارد، در صورتی که به‌درستی مدیریت نشود پیامدهای فراوانی به همراه خواهد داشت. تنوع نیروی کار، تنش بیش‌تر بین کارکنان متنوع را به همراه دارد و این تنش منجر به کاهش کارایی کارکنان خواهد شد، چراکه بخشی از نیروی آنان در راستای رفع این تنش‌ها از بین خواهد رفت. تنوع منابع انسانی می‌تواند حاوی مزیت‌هایی چون ارتقای مهارت‌ها، توانایی‌ها، اطلاعات، تجربیات و دانش در سازمان باشد. به‌واقع تعاملات میان افراد و گروه‌های متنوع در محیط کاری می‌تواند منجر به پیامدهایی مطلوب گردد. از سوی دیگر، بر مبنای ویژگی‌های متمایزکننده افراد در سازمان همچون جنسیت، نژاد، زبان و... ممکن است دسته‌بندی‌هایی (خودی و غیرخودی) توسط افراد در سازمان‌ها ایجاد شود که نتیجه آن رفتارهای نه‌چندان مطلوب افراد در یک دسته‌بندی با یک غیرخودی و در نهایت اثرگذاری‌های نامطلوب بر بروندهای سازمانی است. به‌بیان‌دیگر، تنوع جمعیت شناختی و نیز تنوع سرمایه فکری موجود در سازمان‌های امروزی، همچون شمشیر دو لبه‌ای است که از یک سو می‌تواند حاوی مزیت‌هایی پایدار برای سازمان و از سوی دیگر قادر به آسیب‌رسانی به سازمان و فعالیت‌ها در مسیر دستیابی به اهداف آن باشد. مطالعات نشان داده‌اند که تنوع در محیط کار از طریق روش‌های بازطراحی شده مدیریت منابع انسانی قابل مدیریت می‌باشند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود درک مدیران از شایستگی‌های جوانان نخبه، انواع منابع انسانی، سابقه مدیران در استفاده از نیروهای جوان در سازمان، تجربه و سابقه مدیران در استفاده از نیروهای متنوع در سازمان، جوان بودن مدیر و درک و دانش مدیران نسبت به مزایای بهره‌گیری از جوانان بااستعداد در سازمان در سازمان‌های دولتی بیش‌ازپیش موردتوجه قرار گیرد.

1. Messamore

2. Dellmuth

منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ میر سپاسی، ناصر و محمدیان ساروی، محسن. (۱۳۸۵). «نقش عملکرد دولت در توسعه اعتماد عمومی». فصلنامه علمی ترویجی مدیریت. سال ۳، شماره ۶۱، صص ۱-۲۰.
- حسن پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا و موسوی، پرینا. (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی. سال ۴، شماره ۴.
- حقیقی، محمدعلی؛ جزئی، نسرین و قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). «طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی». چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۲، صص ۴۱-۵۵.
- رحیم‌نیا، فریبرز و لقمانی، هدیه. (۱۳۹۲). «مدیریت راهبردی تنوع نیروی کار، مزیتی رقابتی». دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
- شرفی، وحید؛ ملکی مین‌باش زرگاه؛ مرتضی؛ زارعی، عظیم و فیض، داود. (۱۳۹۶). «نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامعه امام حسین (ع). سال ۹، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۴۸.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ نیکوفر، مرتضی؛ عرفانی، نصراله و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). «نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. سال ۴، شماره ۷.
- مظفری، محمد مهدی و فتحی‌نژاد، آزاده سادات (۱۳۹۶). «بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیت‌های منابع انسانی». دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد توسعه.
- Abidi, O., zaim, H., youssef, D., habibniya, H., & baran, A. (2017). "Diversity management and its impact on HRM practices: evidence from Kuwaiti companies". Eurasian Journal of Business and Economics, 10(20), 71-88.
- Bizri, R. (2018). "Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector". Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 37(3), 233-253.
- Glaser, B. G. (1992). "Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis". Sociology.
- Johnson, B. (1997). "Examining the validity structure of qualitative research". Education, 118(3), 282-292.
- Kim, H. K., Lee, U. H., & Kim, Y. H. (2015). "The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture". Career Development International-

al, 20(3), 259-272.

- Kundu, S. C., Mehra, L., & Mor, A. (2017). **“Effect of diversity management on employees 'intention to quit: mediating role of employee motivation”**. Journal of Strategic Human Resource Management Volume, 6(3).
- Kvale, S. **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. 144.
- Martín Alcázar, F., Miguel Romero Fernández, P., & Sánchez Gardey, G. (2013). **“Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research”**. Cross Cultural Management: An International Journal, 20(1), 39-49.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2012). **“Transforming human resource management systems to cope with diversity”**. Journal of business ethics, 107(4), 511-531.
- Meena, K., & Vanka, S. (2017). **“Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices”**. Journal of Management Development, 36(7), 915-929.
- Patton, M. (2002). **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Ravazzani, S. (2016). **“Understanding approaches to managing diversity in the workplace: an empirical investigation in Italy”**. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 35(2), 154-168."
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009). **“Managing diversity through human resource management: An international perspective conceptual framework”**. International journal of human resource management, Vol. 20, pp. 235- 251.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K.H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). **“Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?”** Human Resource Management Review, 19, 117-123.