

ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان های دولتی ایران به روش آمیخته

شیرین عبدلی^۱، حامد رحمانی^{۲*}، غلامرضا معمارزاده تهران^۳

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

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

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۳

Presenting a diversity-oriented human resource management model in Iran's government organizations using a mixed method**Shiirin Abdoli¹, Hamed Rahmani^{2*}, Gholamreza Memarzadeh tehran³**

1 PhD student in public administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2 (Corresponding Author) Assistant Professor of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

3 Associate Professor of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: (30/04/2023)

Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>**Abstract**

The purpose of the research is to develop a diversity-oriented human resource management model according to the local conditions of Iran's government organizations. In this research, first, by using the method of content analysis and interviews with the experts of the country's employment administrative affairs organization, and its implementation in the Maxqda 2020 software. And performing open and central coding of the components of diversity and its consequences were identified and summarized, and then using selective coding, the final framework of the diversity-oriented human resource management model was formed. The findings of the research show that the output of thematic analysis in the analytical mode of the documents is 27 components in 5 dimensions of diversity (environment, knowledge, personal characteristics, skills and behavioral examples) and in the analytical mode of the interview, the number of 5 outcome components (performance career, organizational innovation, improvement in training and development of human resources, intention to leave service and commitment) were identified and the output of confirmatory factor analysis also showed the main dimensions of the model including diversity with 20 components, performance with three components and outcome with 5 components, in the test Validity and reliability scores were obtained and the final model was presented with 3 dimensions and 28 components. All variables have had an impact on diversity-oriented human resource management. Based on the obtained coefficients, the amount of the outcome is 0.365, function 0.436, environment 0.534, diversity of human resources 0.590, knowledge 0.740, skill 0.757 and personal characteristics 0.911.

Keywords:

human resources, diversity, diversity-based human resources management, consequences of diversity

چکیده

هدف از انجام پژوهش تدوین مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور با توجه به شرایط بومی سازمانهای دولتی ایران می باشد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان سازمان امور اداری استخدامی کشور، و پیاده سازی آن در نرم افزار Maxqda 2020 و انجام کدگذاری باز و محوری مولفه های تنوع و پیامدهای آن شناسایی و تلخیص گردید و سپس با استفاده از کدگذاری گزینشی چارچوب نهایی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور شکل گرفته شده های پژوهش نشان از آن دارد که خروجی تحلیل مضمون در حالت تحلیلی از مستندات، تعداد ۲۷ مولفه در ۵ بعد تنوع (محیط، دانش، ویژگیهای شخصی، مهارت و مصادیق رفتاری) و در حالت تحلیلی از مصاحبه، تعداد ۵ مولفه پیامد (عملکرد شغلی، نوآوری سازمانی، بهبود در آموزش و توسعه نیروی انسانی، قصد ترک خدمت و تعهد) شناسایی گردید و خروجی تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان داد ابعاد اصلی مدل شامل تنوع با ۲۰ مولفه، کارکرد با سه مولفه و پیامد با ۵ مولفه، در آزمون های روایی و پایایی امتیازات لازم را کسب نمودند و مدل نهایی با ۳ بعد و ۲۸ مولفه ارائه گردید. تمام متغیرها بر روی مدیریت منابع انسانی تنوع محور تاثیر گذار بوده اند. بر اساس ضرایب بدست آمده میزان تاثیر گذاری پیامد ۰.۳۶۵، کارکرد ۰.۴۳۶، محیط ۰.۵۳۴، تنوع نیروی انسانی ۰.۵۹۰، دانش ۰.۷۴۰، مهارت ۰.۷۵۷ و ویژگی های شخصی ۰.۹۱۱ می باشد.

واژه های کلیدی

منابع انسانی، تنوع، مدیریت منابع انسانی تنوع محور، پیامدهای تنوع

۱- مقدمه

تنوع منابع انسانی از دو دیدگاه 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 (رحیم‌نیا و لقمانی، ۱۳۹۲). 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 در نهایت رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع بر عملکرد کارکنان و سازمان محسوب می‌شود (رحیم‌نیا و لقمانی، ۱۳۹۲). با همه مزایایی که به‌کارگیری نیروی کار متنوع به‌همراه دارد، در صورتی که به‌درستی مدیریت نشود پیامدهای فراوانی به‌همراه خواهد داشت. تنوع نیروی کار تنش بیش‌تر بین کارکنان متنوع به‌همراه 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. انجام این تحقیق قادر به توسعه ادبیات موجود در حوزه مدیریت تنوع منابع انسانی از طریق ارائه دسته بندی جدیدی از ابعاد تنوع، شناسایی ابعاد و مولفه های بومی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمانهای دولتی ایران و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان‌های دولتی بوده و از سوی دیگر از طریق ایجاد ارتباط میان ابعاد تنوع، کارکردها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی و سنجش روابط آن‌ها بر - موضوعی که در مطالعات پیشین بدان پرداخته نشده و روش‌های مدیریت تنوع منابع انسانی فارغ از نوع تنوع و کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته - اند - گامی رو به جلو در حیطه مدیریت منابع انسانی برخوردار داشت. لذا سوال اصلی پژوهش و سوالات فرعی به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

سؤال اصلی

مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

سوالات فرعی

۱. مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان های دولتی ایران از چه ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی برخوردار است؟
۲. روابط میان مولفه های تنوع، کارکرد و پیامدهای تنوع در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

۲- ادبیات نظری

تحقیقات مربوط به تنوع‌محوری منابع انسانی نشان می‌دهند که نگرش‌های سازمانی نسبت به تنوع‌محوری مختلف می‌باشد: برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که تنوع‌محوری منابع انسانی تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی دارد و به افزایش ترک سازمان، افزایش درگیری و غیره منجر می‌گردد. روندهای جمعیت‌شناسی متعددی باعث افزایش ناهمگونی منابع انسانی شده است: نخست ورود روزافزون زنان به نیروی کار است که اگرچه در حال رخ دادن است اما آن‌ها همچنان با سقف شیشه‌ای برخورد کرده و به رویارویی با آن ادامه می‌دهند. سقف شیشه‌ای نشان‌گر مانعی است که زنان و اقلیت‌ها را از پیش‌روی تا موقعیت‌های مدیریت ارشد باز می‌دارد. این مانع ممکن است مایوس‌کننده باشد، زیرا کارکنان می‌توانند پیشرفت نمایند و بالا بروند تا جایی که موقعیت‌های مدیریت ارشد را از میان مانع شفاف ببینند اما قادر نخواهند بود از آن گذر کرده و به این موقعیت‌ها دست یابند. روند بعدی ناهماهنگی میان نیازهای شغلی و پیشرفت آموزشی است. تقریباً ۲۶ درصد نیروی کار از تحصیلات و مدارک دانشگاهی برخوردارند و متأسفانه بسیاری از این افراد در مشاغل فعالیت دارند که صلاحیت‌شان بیش از این مشاغل است و این عامل می‌تواند به‌وجود آورنده مسئله اشتغال ناقص باشد. اشتغال ناقص زمانی به‌وجود می‌آید که نیازهای شغلی کمتر از پتانسیل موجود در افراد می‌باشد (رحیم‌نیا و لقمانی، ۱۳۹۲). پتانسیل هر فرد از طریق میزان آموزش رسمی، تعلیم یا مهارت وی مشخص می‌گردد. در ادامه این روندها و در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ که بسیاری از محققان افزایش تنوع در نیروی کار را به‌دلیل این تغییرات جمعیتی پیش‌بینی کردند و به‌منظور مدیریت این منابع انسانی که به‌طور فزاینده‌ای رو به تنوع می‌رود، مدیریت تنوع به‌عنوان یک استراتژی منابع انسانی مؤثر مورد توجه ویژه قرار گرفت. به‌نظر توماس، ضرورت توجه به تنوع منابع انسانی از جهان‌گرایی ناشی شده است که رقابت بسیار شدیدی را بین سازمان‌ها برای شکار بهترین استعدادها به‌وجود آورد. دلایل جمعیت‌شناختی منجر شد دارایی نامرئی سازمان (تنوع) که در سرمایه انسانی آن منعکس می‌شود به مفهومی استراتژیک تبدیل گردد و رهبران صنایع بزرگ مانند پروکتر-گمبل و مایکروسافت آن را در صدر انتخاب‌های خود قرار دهند (عدلی و نیازآذری، ۱۳۸۸). افراد از نظر شکل، اندازه و

رنگ تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. این گوناگونی نشان‌دهنده ماهیت تنوع است. تنوع منابع انسانی ماورای انواع تفاوت‌های افراد مانند سن، جنس و غیره است. منابع انسانی متنوع، استعداد و مدل‌های ذهنی مختلفی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اگر به‌درستی اداره شود دانش‌آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورد. بنابراین احترام به تفاوت‌های افراد صرفاً به دلایل اخلاقی و معنوی نیست بلکه از مزایای اقتصادی سرشار آن برای سازمان ناشی می‌گردد. سازمان‌ها با عملکرد برتر به نیروی کار پویا و با استعداد و شایسته تکیه دارند و برای شکار استعدادها با هم به رقابت می‌پردازند و جذب نیروی انسانی مستعد را در صدر اولویت‌های خود قرار می‌دهند. سازمان‌ها می‌توانند با توسعه منابع انسانی کمیاب و تقلیدناپذیر، مزیت رقابتی به‌دست آورند. افزایش فقدان تجانس منابع انسانی و تنوع نیروی کار اگر به‌طور اثربخش اداره گردد، می‌تواند به‌عنوان ابزار رقابتی عمل نماید (عدلی و نیازآذری، ۱۳۸۸).

رویکرد تنوع محوری منابع انسانی و توجه به تنوع منابع انسانی قابل استخراج از پارادایم‌هایی چون پارادایم سرمایه‌گرا یا همان پارادایم مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. مبتنی بر این پارادایم سازمان باید هرگونه تلاشی را در جهت بهبود و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق تقویت دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت جسم و روان فرد به انجام رساند. جدول ۱ انواع نگرشها به تنوع منابع انسانی را در مکاتب مختلف مدیریت نشان می‌دهد.

جدول ۱- نوع نگرش درباره تنوع

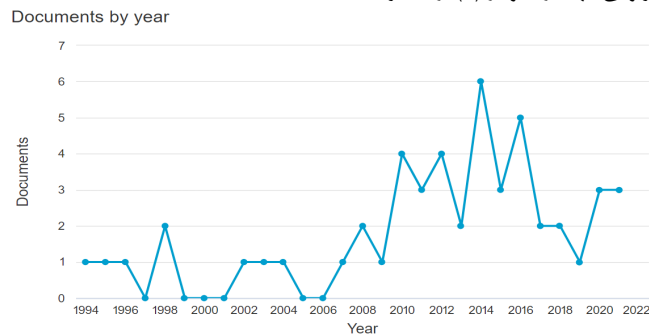
رویکرد	نوع نگرش درباره تنوع
سنتی (کلاسیک)	چون تنوع می‌تواند مانع تجانس و همانندی در محیط کار شده و موجب تخریب روحیه شود، به شدت از آن ممانعت می‌گردد. کارکنان مختلف، در مورد یکسانی و انطباق با ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگ غالب سازمانی مورد تشویق قرار می‌گیرند.
روابط انسانی	تنوع نه تشویق می‌شود و نه از آن ممانعت می‌گردد. بر رفع نیازهای زنان و اقلیت‌ها حتی اگر این نیازها متفاوت با نیازهای اکثریت کارکنان باشد تأکید می‌شود.
منابع انسانی	چون تنوع، خلاقیت را افزایش داده و موجب مزایای رقابتی برای سازمان می‌شود، تشویق می‌شود و بر مدیریت تنوع به شیوه‌ای که توان بالقوه‌ی زنان و اقلیت‌ها را برای مشارکت در اهداف سازمان به حداکثر برساند، تأکید می‌شود.
سیستمی	تنوع راه مهمی برای انطباق موثر سازمان با محیط متلاطم تلقی می‌شود. محققان سیستمی ممکن است زنان و اقلیت‌ها را به شبکه‌های رسمی و غیر رسمی ارتباطی پیوند دهند.
فرهنگی	سازمان‌های متنوع محل تلاقی فرهنگ سازمانی، با فرهنگ ملی، نژادی و فرهنگ مبتنی بر جنسیت تلقی می‌شود. بر فرآیند تعامل ارتباطی که از طریق آن تلاقی ارزش‌های فرهنگی مورد توافق قرار می‌گیرند، تأکید می‌شود.
انتقادی	در این رویکرد، سازمان‌های متنوع که عرصه مقابله گروه‌های تحت‌انقیاد (از جمله زنان و اقلیت‌های نژادی) می‌باشند، جزء طبقه‌ی مسلط تلقی می‌شوند. از این رو بر شیوه‌هایی که تعامل میان اعضای فرهنگ‌های مختلف موجب دوام روابط برتری جویانه می‌شود، تأکید نمی‌گردد.

با اجرای مدیریت تنوع در سازمان تمایل کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند و تأثیرات مثبتی بر عملکرد کارکنان برجای می‌گذارد. تا زمانی که افراد سازمان مشابه یکدیگر باشند کارکنان در یک منطقه امن باقی می‌مانند که نتیجه آن روبه‌رو شدن سازمان با بحران‌های بسیار و صرف هزینه‌های بالا برای رفع مشکلات است و راه‌حل خارج شدن از این شرایط ورود کارکنان با پس‌زمینه‌های متفاوت فرهنگی و غیره است. بنابراین سازمان‌هایی که نیروی کاری متنوع استخدام می‌کنند از یک مزیت بزرگ برای رشد حرفه‌ای سازمان خود برخوردار خواهند بود (مظفری و فتحی‌نژاد، ۱۳۹۶).

پیامدهای رفتاری حاصل از اجرای استراتژی‌های مدیریت تنوع، درون یک محیط خلأ اجرا نمی‌شود، بلکه فرهنگ سازمانی در اجرای برنامه‌های مدیریت تنوع تأثیرگذار است. دوهرتی و چلادورای (۱۹۹۹) بیان می‌کنند اثربخشی بالقوه منابع انسانی متنوع و مدیریت تنوع تابعی از فرهنگ خود سازمان است (شاکر اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی، رفتار مناسبی که کارکنان دائمی سازمان و

اکثریت هنگام ورود و استخدام یک عضو اقلیت جدید نشان می‌دهند را دیکته می‌کند (برت، ۲۰۱۲). بنابراین این که مدیریت بتواند تفاوت‌ها در محیط کار را به سمت پیامدهای مثبت یا منفی سوق دهد به نوع استراتژی مدیریت تنوع منابع انسانی بستگی دارد و نوع استراتژی مدیریت تنوع محیط کاری توسط نوع فرهنگ سازمانی تعدیل می‌گردد و آثار مدیریت تنوع و تنوع نیروی کاری پیامدهای فردی و سازمانی را متعادل می‌سازد.

با علم سنجی صورت گرفته در نمایه اسکاپوس و وب اف ساینس با کلید واژه مدیریت منابع انسانی و تنوع در ۲۷ سال اخیر فقط تعداد ۵۰ مستند شناسایی شد که فراوانی آنها در نمودار (۱) ارائه گردیده است:



نمودار ۱- علم سنجی صورت گرفته در نمایه اسکاپوس با کلید واژه مدیریت منابع انسانی و تنوع طی سالهای ۱۹۹۴ تا ۲۰۲۱

از این بین ۴۹.۴ درصد مقالات در مجلات مدیریت و کسب و کار، ۱۷.۲ درصد در حوزه علوم اجتماعی، ۱۲.۶ درصد در حوزه روانشناسی، ۴.۶ درصد تصمیم گیری و مابقی در سایر حوزه‌ها به چاپ رسیده است. رشد چاپ مجلات در فاصله سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ در حوزه مدیریت و تنوع اهمیت این بحث را در حوزه‌های مطالعاتی نشان می‌دهد. از سویی استخراج و بررسی گراف رخدادها در نمایه vos viewer نشان دهنده این است که موضوع تنوع و هم رخدادهای آن که شامل مباحث کارکردها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن می‌باشد، تبدیل به موضوع مطرح، داغ و پرتکراری در میان محققان سالهای اخیر گشته است.

۳- چارچوب نظری پژوهش

مطالعاتی چون بلوم و همکاران (۱۹۹۴)، نیز نشان دادند که همبستگی معناداری میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی و نحوه تعامل با تنوع در سازمان وجود دارد؛ از یک سو تنوع منابع انسانی اثرگذار بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها بوده و از سوی دیگر، کارکردهای مطلوب مدیریت منابع انسانی به سازمان در زمینه دستیابی به اهداف و پیامدهای مدیریت تنوع یاری می‌رساند. تنوع بخشی به جذب، استخدام و ابقای منابع انسانی از منظر کارکردهای مدیریت منابع انسانی قادر به پیامدهای مطلوب شکار منابع انسانی با کیفیت، کاهش هزینه‌های منابع انسانی، جابجایی کمتر نیروی کار، دعاوی حقوقی کمتر، افزایش مهارت‌ها و تخصص‌های موجود در سازمان و نهایتاً رضایت شغلی و عملکرد شغلی مطلوب‌تر خواهد بود (آلن و همکاران، ۲۰۰۸).

همچنین رابطه مثبت و معناداری میان سیاست‌های مدیریت تنوع سازمان‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی مشاهده شد (عبیدی، ۲۰۱۷). مطالعات نشان داده‌اند که الگوهای متفاوتی در زمینه روش‌های مدیریت منابع انسانی، بسته به نوع تنوعی که سازمان با آن روبروست قابل استفاده می‌باشد (الکازار، ۲۰۱۲). جدیدترین مطالعات همچون مطالعه مینا و وانکا (۲۰۱۸) در این حوزه، به بررسی روابط ابعاد تنوع با روش‌های مدیریت منابع انسانی تنوع محور نپرداخته و اغلب مطالعات تنوع را در قالب متغیری کلی مورد بررسی قرار داده‌اند.

با بررسی دقیق ادبیات تحقیق، تأثیرات مدیریت منابع انسانی تنوع محور بر عملکردهای سازمانی و نقش ویژگی‌های نیروی کار، ساختار و نوع تنوع منابع انسانی در این زمینه تصریح شده است (الکازار، ۲۰۱۲).

روش گردآوری داده‌های در بخش کمی توصیفی همبستگی توضیح روابط علت و معلولی یا توصیفی پیمایشی / توصیفی همبستگی است.

۶- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه بخش کیفی

جامعه آماری این پژوهش در مرحله مطالعات اکتشافی، شامل کلیه اسناد، مدارک و مقالات نمایه شده در نمایه‌های فارسی مورد تأیید وزارت علوم مانند نورمگز و پایگاه جهاد دانشگاهی و همچنین کلیه مقالات نمایه شده در نمایه اسکاپوس و وب آف ساینس با موضوع "تنوع منابع انسانی" و در مرحله مصاحبه کیفی جهت شناسایی مولفه‌ها شامل ۱۰ نفر خبرگان دفتر آمار و برنامه ریزی و دفتر تامین، جذب و رشد نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور بود. روش نمونه‌گیری به روش هدفمند و حجم نمونه طبق نظر دانایی‌فرد و همکاران (۸۶-۱۳۹۸)، با انجام و تحلیل مصاحبه‌های متوالی، معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری، «کفایت نظری» مقوله‌ها یا نظریه بود. در این پژوهش از مصاحبه هشتم، داده‌ها به مرحله اشباع رسید، اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها طی مدت ۴ ماه پس از انجام نزدیک به ۱۵ ساعت مصاحبه، تا ۱۰ خبره ادامه پیدا کرد.

۷- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه بخش کمی

در مرحله کمی بررسی و اعتبار سنجی مدل معادلات ساختاری، نمونه آماری شامل ۵۰ نفر از مدیران اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور می‌باشد که به روش تصادفی طبقه‌بندی انتخاب شدند. پرسش‌نامه طراحی شده برای آزمون مدل مفهومی پژوهش حاصل از مرحله کیفی، بین جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور در برگه‌های پرسش‌نامه چاپ شده و پرسش‌نامه تحت وب، به صورت تصادفی طبقه‌بندی توزیع گردید.

۸- ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی

در این پژوهش در بخش کیفی گام جهت دستیابی به اطلاعات مناسب، به مطالعه و بررسی اسنادی پرداخته شد و با استفاده از ادبیات موضوع استخراج شده از پیشینه پژوهش‌ها، مفاهیم اصلی پژوهش استخراج شد. سپس در گام بعد به منظور پوشش همه جوانب موضوع، به انجام مصاحبه از خبرگان آشنا با تنوع منابع انسانی در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سازمان های دولتی مبادرت شد. برای گردآوری داده‌های کمی از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. که بر اساس نتایج حاصل از مرحله کیفی پژوهش و ادبیات نظری موجود پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای طراحی و توزیع شد. سوالات پرسش‌نامه، به دو بخش تقسیم می‌شوند:

الف) ۸ سؤال در خصوص اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در زمینه جنسیت، سن، تحصیلات، تجربه کاری، ماهیت شغل، نوع و اندازه اداره و واحد سازمانی به صورت پاسخ بسته است.

ب) ۷۳ سؤال تخصصی (گویه یا سنجه یا متغیر آشکار)، طیف اندازه‌گیری لیکرت ۵ درجه‌ای (گزینه‌ای)، برای سنجش ۳ بعد اصلی و ۱۳ مؤلفه. در این پرسش‌نامه برای هر مؤلفه حداقل ۳ سؤال طراحی گردیده است.

۹- روایی و پایایی ابزار بخش کیفی

به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه‌برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، و راستی (لینکلن و گویا ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه‌برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، و کنترل‌پذیری (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) است.

۱۰- روایی و پایایی ابزار بخش کمی

مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان های دولتی توسط ۷۳ گویه اندازه گیری می شود. برای بررسی این آزمون، از تحلیل عامل تأییدی، استفاده شد. در مدل اندازه گیری، هماهنگی درونی مدل یا میزان پایایی، با محاسبه پایایی مرکب^۱ (CR) سنجیده شد. در مدل، همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند و از شاخص معیار ۰.۶ بزرگتر هستند. برای پاسخ به فرضیات پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفت تا مشخص شود گویه های انتخاب شده برای اندازه گیری متغیرهای مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور، از تحلیل عاملی تأییدی، استفاده شد. به این شکل که هر گویه با متغیر خود دارای مقدار t بالاتر از ۱.۹۶ باشد (در این صورت، این گویه از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه یا متغیر مکنون برخوردار است). به منظور محاسبه روایی بخش کمی از روایی محتوایی و سازه استفاده شد. در روایی محتوایی از نظر خبرگان دانشگاهی (اعضای هیات علمی و اساتید) و استاد راهنما برای سنجش میزان درستی و مناسب بودن گویه ها استفاده شد. پرسش نامه و جدول تعاریف مفهومی طراحی شده توسط پژوهشگر برای خبرگان ارسال و سؤالات پرسش نامه به لحاظ ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن توسط خبرگان اصلاح و نهایی شد. و همینطور بر اساس نظر خبرگان و اینکه این سؤالات مناسب هستند یا خیر، سؤالات نامناسب حذف شد.

در نرم افزار "اسمارت پی ال اس"^۲ و فن حداقل مربعات جزئی محاسبه روایی، در سه بخش روایی همگرا، روایی واگرا و روایی سازه بررسی شد. اینکه یک سؤال از این متغیر با بقیه سؤال های همان متغیر آشتی باشد از فن میانگین واریانس استخراج شده^۳ استفاده شد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰.۷ بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت هم شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت

برای محاسبه میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود AVE محاسبه شد به نحوی که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. برای محاسبه روایی همگرا در نرم افزار PLS از خروجی این نرم افزار استفاده شد. شاخص AVE برای همه ابعاد و مؤلفه های به دست آمده بزرگتر از ۰/۵ بود، بنابراین روایی همگرا تأیید شد.

در روایی واگرا لازم بود مشخص شود که سؤالات سازه ها از یکدیگر متمایز بوده و باهم هم پوشانی ندارند. برای روایی واگرا آزمون فورنل و لارکر^۴ استفاده شد که نتایج بیانگر روایی واگرا بود. چون روایی همگرا و واگرا تأیید شد، روایی سازه هم تأیید شد. برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر ۳ بعد اصلی بزرگتر از ۰/۷ بود و بنابراین این پرسش نامه از پایایی لازم برخوردار بود.

۱۱- روش تحلیل داده ها

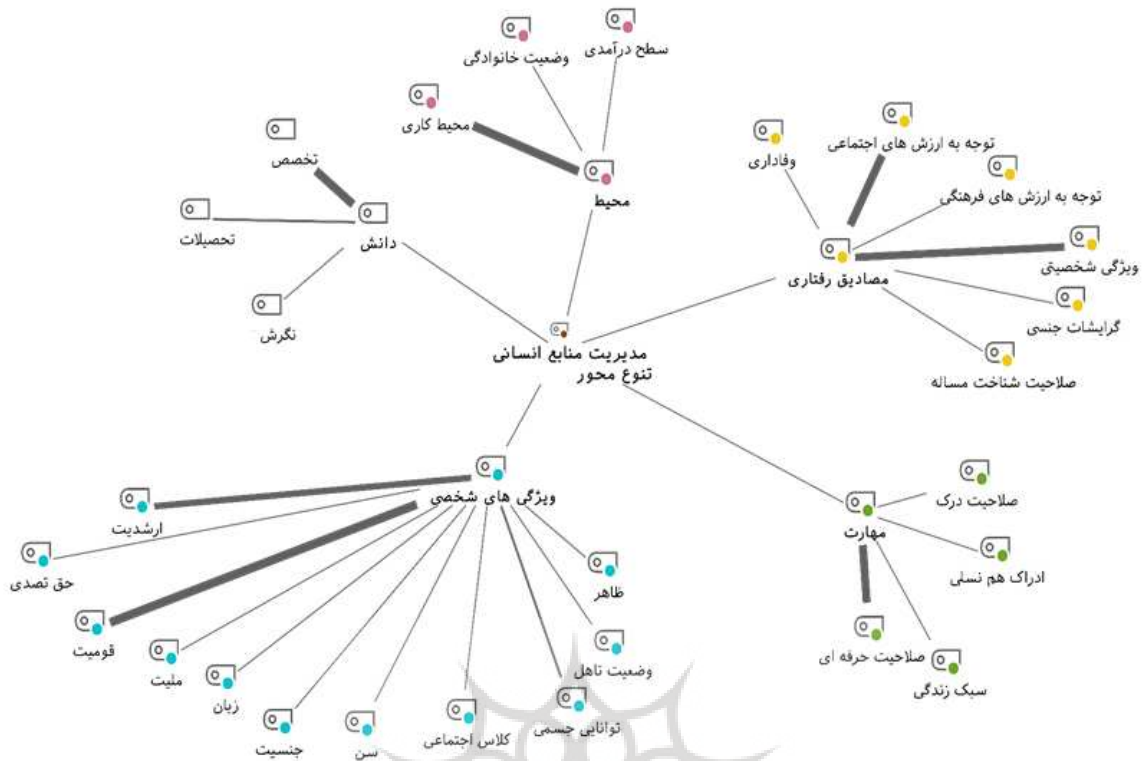
در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش کتابخانه ای و اسناد و مدارک موجود و پیاده سازی آن در نرم افزار MAXQDA2020 و انجام کدگذاری باز و محوری مولفه های تنوع، شناسایی و تلخیص گردید و در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری گزینشی، چارچوب نهایی تنوع نیروی انسانی شکل گرفت. در این مرحله، ۵ بعد محیطی؛ مصادیق رفتاری، دانش؛ مهارت و ویژگی های شخصی در بحث تنوع منابع انسانی شناسایی گردید.

¹ Composite Reliability

² Smart PLS: partial least squares

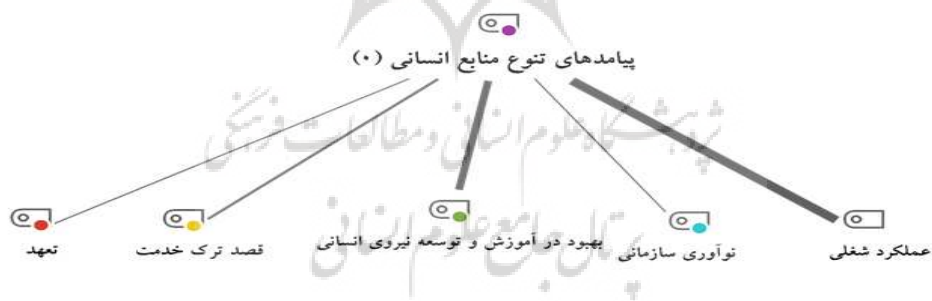
³ AVE: Average Variance Extracted

⁴ Fornell-Larcker



شکل ۲- کدگذاری گزینشی در نرم افزار MAXQDA 2020

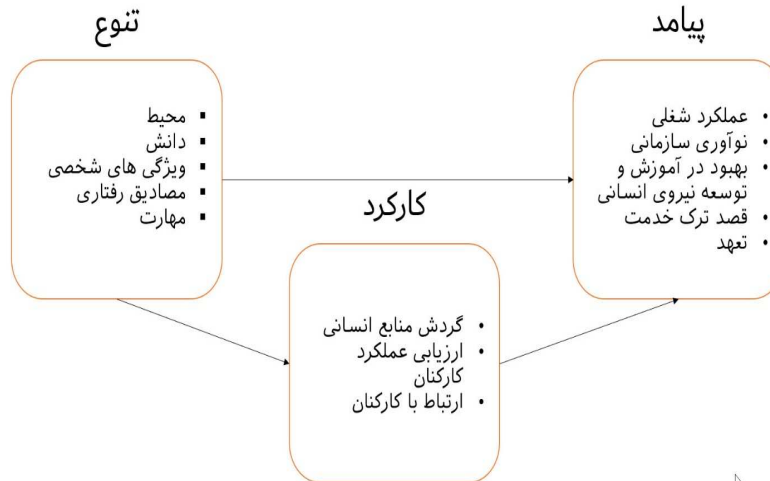
با عنایت به اینکه از مستندات و علم سنجی صورت گرفته ، به علت وجود خلاء تحقیقاتی ، پیامدهای تنوع قابل استخراج نبود ، از طریق مصاحبه اکتشافی با ده خبره سازمان امور اداری و استخدامی کشور و کدگذاری باز ، محوری و گزینشی مولفه های پیامدهای تنوع منابع انسانی شناسایی گردید.



شکل ۳- کدگذاری گزینشی پیامدهای تنوع نیروی انسانی

مولفه های کارکرد مدیریت منابع انسانی برگرفته از الگوی بامبرگر و لن مشولم (۲۰۰۰) که ترکیب دو الگوی بیر و همکاران (۱۹۸۴) و دایر هولدر (۱۹۸۸) می باشد شامل گردش کارکنان ، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان می باشد.

در ادامه خروجی تحلیل مضمون ها و مصاحبه های صورت گرفته در قالب مدل با سه بعد تنوع نیروی انسانی؛ کارکردهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن ارائه می گردد.



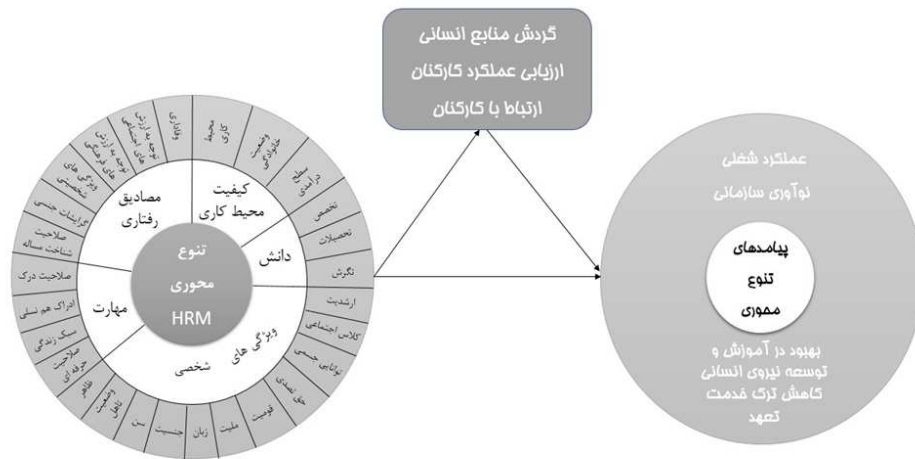
شکل ۴- مدل مستخرج از کدگذاری ها

پس از آن مولفه های تنوع، کارکرد و پیامد شناسایی شده وارد مدل معادلات ساختاری گردید و جهت بررسی و اعتبار سنجی مدل پرسشنامه ای میان ۵۰ نفر مدیران و کارشناسان اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور که به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند، توزیع و مدل پیشنهادی مورد تأیید قرار گرفت.

۱۲- نتیجه گیری و پیشنهادها

در بخش پیش پردازش داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS، داده مفقودی وجود نداشت؛ همچنین بررسی در بخش داده های پرت نشان داد که مقدار نامعقول و پرتی در داده های نمونه ی تحقیق وجود ندارد. سپس با استفاده از نرم افزار مقادیر انحراف معیار استاندارد پاسخ های هر یک از نمونه ها را محاسبه و مقادیر کمتر از ۰/۳ در پرسشنامه نیز بررسی شد که وجود نداشت بنابراین با توجه به ۳ فعالیت بالا تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع شده بود که همگی آن ها به طور کامل پاسخ داده شده بود و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد (برگرفته از روش های، ۲۰۰۹).

با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار smart pls مدل در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب اجرا شد. بعد از آزمون همگن بودن شاخص های یک متغیر، سوالات متغیرهایی که از یک جنس نیستند حذف می شوند و مجدد مدل در دو حالت اجرا و در قالب مدل اصلاح شده در پژوهش آورده شده است. بعد از این مرحله بر اساس ۴ آزمون پایایی و ۲ آزمون روایی همگرا و ۴ آزمون روایی واگرا، پایایی و روایی مدل مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس آزمون برازش GOF مدل ۰/۷۶ برآورد شد که چون بسیار بزرگتر از ۰/۳۶ (حداقل مقدار قوی مقایسه کیفیت مدل) می باشد کیفیت کلی مدل بسیار بالا برآورد شد و می توان گفت قدرت پیش بینی مدل خیلی بالاست.



شکل ۷- مدل تحلیلی پژوهش

سوال اول فرعی - مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان های دولتی ایران از چه ابعاد ، مولفه ها و شاخص هایی برخوردار است؟
 مولفه های اعتبارسنجی شده مدل در قالب جدول (۲) ارائه گردیده است.

جدول ۲- مولفه های اعتبارسنجی شده مدل

ردیف	بعد	مولفه
۱	محیط	سطح درآمدی
۲		وضعیت خانوادگی
۳		محیط کاری
۴	دانش	تخصص
۵		تحصیلات
۶		نگرش
۷	ویژگی های شخصی	قومیت
۸		زبان
۹		جنسیت
۱۰		سن
۱۱		کلاس اجتماعی
۱۲		توانایی جسمی
۱۳		وضعیت تاهل
۱۴	مهارت	صلاحیت درک
۱۵		ادراک هم نسلی
۱۶		اخلاق حرفه ای
۱۷		سبک زندگی
۱۸	مصادیق رفتاری	ویژگی شخصیتی
۱۹		توجه به ارزش های فرهنگی
۲۰		توجه به ارزش های اجتماعی
۲۱		وفاداری
۲۲	کارکرد منابع انسانی	گردش منابع انسانی
۲۳		ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	بعد	مولفه
۲۴		ارتباط با کارکنان
۲۵	پیامدهای تنوع منابع انسانی	عملکرد شغلی
۲۶		نوآوری سازمانی
۲۷		بهبود در آموزش و توسعه نیروی انسانی
۲۸		قصد ترک خدمت
۲۹		تعهد

سوال دوم فرعی: روابط میان مولفه های تنوع، کارکرد و پیامد ها در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟ قدرت و شدت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی ضریب مسیر نشان داده می شود که مقداری بین صفر و یک است. اگر ضریب مسیر کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بارعاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین ۱۹۹۴)

با استفاده از مدل درونی و مقایسه مقدار t محاسبه شده برای ضریب هر مسیر، می توان به بررسی و تأیید یا رد مدل پرداخت. بدین سان، اگر مقدار قدر مطلق آماره t بزرگتر از 1.96 گردد، در سطح اطمینان 95% و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از 2.58 گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان 99% معنادار است. نتایج آزمون مدل اصلی پژوهش در حالت معناداری ضرایب در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون مدل به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر روابط علی		
			پیامد	←	تنوع
پذیرفته شد	۲.۵۱۵	۰.۳۶۱	پیامد	←	تنوع
پذیرفته شد	۷.۰۳۴	۰.۸۷۱	پیامد	←	کارکرد
پذیرفته شد	۳.۸۵۰	۰.۴۴۰	کارکرد	←	تنوع

جدول ۴- مولفه های دارای بیشترین ضریب معناداری

ابعاد مدل	مولفه با بیشترین ضریب معناداری	ضریب معناداری	تخمین استاندارد
تنوع	ویژگیهای شخصی	۲۰/۴۰۲	۰/۹۰۷
کارکرد	ارتباط با کارکنان	۳۴/۵۸۸	۰/۹۵۸
پیامد	نوآوری	۵/۰۴۶	۰/۶۸۳

در میان ابعاد تنوع، بعد ویژگیهای شخصی با ضریب معناداری $20/402$ و ضریب مسیر استاندارد $0/907$ بالاترین امتیاز را در تنوع محوری مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی کسب نمودند. بدین معنی که از دید پاسخ دهندگان به سوالات در دستگانهای دولتی تفاوتی ویژگیهای شخصی رابطه معناداری با تنوع داشته و بیشترین عامل ایجاد تنوع به حساب می آید.

جدول ۵- شاخص های تنوع دارای بیشترین ضرایب معناداری

ردیف	مولفه های تنوع	شماره سوال	شاخص با بیشترین ضریب معناداری	بارهای عاملی در حالت ضریب معناداری	بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد
۱	ویژگیهای شخصی	Q16	جنسیت	۶/۷۸۴	۰/۸۸۶
۲	مهارت	Q19	اخلاق حرفه ای	۵/۰۸۵	۰/۸۷۱
۳	دانش	Q6	تحصیلات	۴/۲۲۷	۰/۸۷۷

۴	مصادیق رفتاری	Q27	وفاداری	۲/۳۸۶	۰/۸۷۱
۵	محیط	Q3	محیط کاری	۲/۲۶۰	۰/۸۹۹

در میان ابعاد ویژگی‌های شخصی شاخص جنسیت، در میان ابعاد مهارت شاخص اخلاق حرفه‌ای، در میان ابعاد دانش شاخص تحصیلات، در میان ابعاد مصادیق رفتاری شاخص وفاداری، در میان ابعاد محیطی شاخص محیط کاری دارای بالاترین ضریب معناداری می‌باشند.

ویژگی‌های شخصی در این پژوهش شامل تفاوت در جنسیت، سن، زبان، قومیت، وضعیت تاهل و کلاس اجتماعی است که کلیه افراد با ورود خود به سازمان، این تفاوتها را با خود وارد می‌کنند و به عبارتی محیط، سازمان و سایر کارکنان منشا این تفاوتها و تمایزات نیستند. لذا مدیران نه تنها ناگزیر از مدیریت این تفاوتها و تمایزات هستند، بلکه باید بیشترین تمرکز و توجه خود را بر مدیریت صحیح تفاوتهای فردی کارکنان معطوف دارند. در میان این مولفه‌ها، جنسیت با بالاترین ضریب معناداری ۶/۷۸۴ و ضریب مسیر ۰/۸۸۶ از دید پاسخ دهندگان بیشترین عامل تبیین تنوع بوده و پس از آن به ترتیب مولفه‌های سن، قومیت، کلاس اجتماعی، توانایی جسمی و وضعیت تاهل بالاترین ضریب معناداری را به خود اختصاص داده‌اند.

بر اساس اطلاعات مرکز آمار ایران، در کشور ما حدود ۲ میلیون و ۳۲۸ هزار کارمند دولت وجود دارد که تعداد آنها در ۱۵ سال گذشته تغییر چندانی نداشته است. از این میان ۴۱ درصد کارمندان دولتی زن هستند و این میزان نسبت به ۱۵ سال گذشته حدود ۱۰ درصد بیشتر شده است. موضوع مدیریت زنان به عنوان یک دغدغه جدی همیشه از سوی فعالان، نهادها و بانوان مورد مطالبه بوده است. علی‌رغم اینکه قانون اساسی راه را برای تصدی مناصب مدیریتی زنان باز گذاشته است ولی برداشت‌های نادرست از قوانین و آیین‌نامه‌ها و نوع نگاه افراد در سطوح مختلف به مدیریت زنان موجب شده که کمتر به نقش تأثیرگذار آنان توجه شود. پس از مصوبه شورای عالی اداری مبنی بر اینکه تا پایان برنامه ششم توسعه می‌بایست برای سی درصد از پست‌های مدیریتی از زنان استفاده شود، سهم ۵ درصدی مدیریت زنان در ابتدای دولت یازدهم به ۲۳ درصد در نیمه اول سال ۹۹ رسیده است. سالهای زیادی عرصه مدیریت و اداره کشور بنا بر دلایل متعددی بر عهده مردان بوده است. از جمله این دلایل موانع فرهنگی و تفکر مردسالارانه، تفکرات قالبی احساساتی بودن زنان، تجربه اندک مدیریتی، وجود تعداد اندک متوثر در سطوح بالای سازمانی برای تربیت مدیران زن، تعارض میان کار و خانواده و کمال طلبی آنان و احساس گناه نسبت به فرزندان می‌باشد. ضمناً زنان در جامعه ایران به علت محدودیتها و ملاحظات اخلاقی، سلامت بهتر کاری و شفافیت بهتر عملکردی، اغلب وارد گروه بندی‌های غیررسمی نمی‌شوند. از این جهت، فاقد شبکه حمایتی هستند که مانع از رشد و ارتقای بیشتر آنان می‌شود. علیرغم اینکه دولت و مدیران دولتی در سالهای اخیر به زنان در عرصه‌های مدیریتی توجه ویژه‌ای معطوف نموده‌اند اما باز هم شاهد تبعیض‌های جنسیتی و در سایه ننگ داشتن زنان در سازمانهای دولتی هستیم. داده‌های تحقیق نیز نشان از آن دارد که بعد جنسیت از نگاه مدیران دولتی تأثیر زیادی در تنوع محوری منابع انسانی کسب نموده است.

بعد مهارت توسط چهار مولفه اخلاق حرفه‌ای، صلاحیت درک، سبک زندگی و ادراک هم نسلی تبیین و از دید پاسخ دهندگان اخلاق حرفه‌ای با ضریب معناداری ۵/۰۸۵ و ضریب مسیر ۰/۸۷۱ مهمترین عامل در تبیین تنوع مهارت کارکنان می‌باشد. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسؤلیتها و تعهدات اجتماعی، به از بین رفتن بنگاه می‌انجامد. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده و به این باور رسیده‌اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این‌رو، کوشیده‌اند به تحقیقات درباره اخلاق حرفه‌ای جایگاه ویژه‌ای بدهند. (حسینیان، ۱۳۸۸).

تنوع مصادیق رفتاری کارکنان توسط چهار مولفه ویژگی‌های شخصیتی، توجه به ارزشهای فرهنگی، توجه به ارزشهای اجتماعی و وفاداری تبیین و از دید پاسخ دهندگان در دستگاههای دولتی کشور مولفه وفاداری با ضریب معناداری ۲/۳۸۶ و ضریب مسیر ۰/۸۷۱ بیشترین سهم را در تبیین تنوع مصادیق رفتاری کارکنان دارا می‌باشد. منظور از وفاداری، حدی است که یک کارمند خود را وقف سازمان می‌کند و معتقد است که ماندن در سازمان به نفع اوست. شرط لازم شکل‌گیری احساس وفاداری این است که کارمند احساس کند سازمان واقعاً به او نیاز دارد؛ در این صورت او نیز بهترین عملکرد را ارائه می‌دهد و به دنبال کار دیگری نمی‌رود. لذا شناخت و درک مدیران از تنوع وفاداری کارکنان و مدیریت صحیح این تفاوتها می‌تواند در بهبود پیامدهای سازمان اثر گذار باشد.

تنوع دانشی کارکنان توسط سه مولفه تخصص، تحصیلات و نگرش تبیین و از دید پاسخ دهندگان در دستگاههای دولتی کشور مولفه تحصیلات با ضریب معناداری ۴/۲۲۷ و ضریب مسیر ۰/۸۷۷ بیشترین سهم را در تبیین تنوع دانشی کارکنان دارا می‌باشد. لذا تفاوتها

تحصیلات دانشگاهی کارکنان در فرایندهای استخدام، ارتقاء، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و طراحی کارراهه شغلی و... می بایست مورد توجه مدیران دولتی قرار گیرد.

تنوع محیط توسط سه مولفه سطح درآمدی، وضعیت خانوادگی و محیط کاری تبیین و از دید پاسخ دهندگان در دستگاههای دولتی کشور محیط کاری با ضریب معناداری ۲/۲۶۰ و ضریب مسیر ۰/۸۹۹/ بیشترین سهم را در تبیین تنوع محیط دارا بوده ولذا مدیران دولتی با تجهیز و بهبود فضا و امکانات و شرایط ساختمانی از قبیل تعمیرات، نوسازی، کنترل میزان نور و تهویه و ... می توانند در بهبود پیامدهای سازمانی تاثیر معناداری ایجاد کنند.

۱۳- سازگاری یافته‌ها با مبانی نظری

نتایج حاصل از بررسی مدل معادلات ساختاری نشان دهنده تاثیر مستقیم و معنادار تنوع نیروی انسانی بر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای تنوع می باشد. با بررسی اعداد بار عاملی ضرایب معناداری و ضرایب مسیر در می یابیم تنوع هم بصورت مستقیم و هم از طریق میانجی گری فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای مدیریت تاثیر مثبت و معنادار می گذارد. شدت این رابطه در حالت تاثیر مستقیم تنوع بر پیامد با ضریب مسیر ۰/۳۶۱ متوسط و در حالت میانجی گری کارکردهای مدیریت منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۸۶۰ بسیار قوی برآورد می گردد. بنابراین یکی از مهمترین نتایج پژوهش حاضر این است که تنوع نیروی انسانی از طریق فعالیتهای مدیریت منابع انسانی تاثیر بیشتری بر پیامدهای تنوع می گذارد به عبارت دیگر تنوع در سازمان در صورتی که مدیریت شود به پیامدهای مطلوبتری منجر خواهد شد. این نتیجه با پژوهش بلوم و همکاران (۱۹۹۴) همراستا می باشد. در این پژوهش نشان داده شد که همبستگی معناداری میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی و نحوه تعامل با تنوع در سازمان وجود دارد؛ از یک سو تنوع منابع انسانی اثرگذار بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمانها بوده و از سوی دیگر، کارکردهای مطلوب مدیریت منابع انسانی به سازمان در زمینه دستیابی به اهداف و پیامدهای مدیریت تنوع یاری می‌رساند. تنوع بخشی به جذب، استخدام و ابقای منابع انسانی از منظر کارکردهای مدیریت منابع انسانی قادر به پیامدهای مطلوب شکار منابع انسانی با کیفیت، کاهش هزینه‌های منابع انسانی، جابجایی کمتر نیروی کار، دعاوی حقوقی کمتر، افزایش مهارت‌ها و تخصص‌های موجود در سازمان و نهایتاً رضایت شغلی و عملکرد شغلی مطلوب‌تر خواهد بود (آلن و همکاران، ۲۰۰۸).

این نتیجه همچنین با پژوهش مارتین آلکارو همکاران (۲۰۱۲) همراستا می باشد. در این مقاله تاثیرات مدیریت منابع انسانی تنوع محور بر عملکردهای سازمانی و نقش ویژگی‌های نیروی کار، ساختار و نوع تنوع منابع انسانی در این زمینه تصریح شده است. با این تفاوت که در مقاله آلکارو فرایندهای شناختی و عاطفی میانجی‌گر رابطه میان تنوع و عملکرد گروهی بوده و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعهد محور تعدیل‌گر تاثیرات تنوع بر عملکرد گروهی می‌باشند. همچنین این پژوهشگر در تحقیقی دیگر در سال ۲۰۱۳ ضمن بیان تاثیر روش‌های مدیریت تنوع در سازمان بر عملکرد، به نقش تعدیل‌گری نوع تنوع منابع انسانی در سازمان در زمینه اثرات روش‌های مدیریت تنوع در سازمان و سیستم مدیریت تنوع و برابری بر عملکرد اشاره می کند. همچنین پژوهش بنشاپ (۲۰۰۱) نیز همراستا با این تحقیق به بررسی روابط میان مدیریت منابع انسانی، تنوع و عملکرد پرداخته و پیشنهاد می کند طراحی و پیاده سازی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی می بایست متاثر از گزینه های استراتژیک مدیریت تنوع باشد. همچنین در پژوهش خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) تنوع جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه کار و تخصص از طریق مدیریت تنوع بر پیامد کیفیت کار تیمی تاثیر گذار می باشد و تنوع تخصص و تحصیلات مهم ترین پیش بینی کننده های کیفیت کار تیمی می باشند که با این پژوهش در یک راستا قرار دارد. در خصوص وجود رابطه مستقیم و معنادار تنوع و پیامد در این تحقیق، مقصود مقدماتی کیا (۱۳۹۷) وحسنلو و گلرد (۱۳۹۷) نیز وجود این رابطه را بر پیامد عملکرد سازمانی تأیید کرده اند. در پژوهش مینا و وانکا (۲۰۱۸) نیز به مزایا و معایب تنوع نیروی انسانی در سازمان اشاره شده که همچون شمشیر دولبه تنوع بدون مدیریت موثر می تواند منجر به دسته بندی های خودی و غیر خودی در سازمان گشته و منجر به آسیب رسانی به سازمان گردد. شور (۲۰۰۹) نیز به بروز سوء تفاهمات و رفتارهای تبعیض آمیز و ضد اجتماعی ناشی از وجود تنوع در سازمان و ضرورت به کار گیری فرایندهای مدیریت تنوع با نسخه های متفاوت در هر سازمان بسته به شرایط فرهنگی و تنوع های متفاوت اشاره می کند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه به برخی تنوع هاو کارکردهای منابع انسانی می تواند منجر به شکل گیری پیامدهایی در سازمان ها گردد. از جمله نزدیکترین پژوهشها به پژوهش حاضر، مقاله خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) می باشد که نتایج آن حاکی از ارتباط مثبت و معنادار مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی می باشد و تنوع در تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی بوده و بیش‌ترین درصد تغییرات کیفیت کار تیمی را به‌خود اختصاص داده‌اند. در این پژوهش نیز تنوع در دانش کارکنان شامل مولفه های تخصص، تحصیلات و نگرش از متغیرهای تاثیر گذار تنوع بوده که بر پیامدها تاثیر گذارند.

نتایج پژوهش حقیقی و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص تاثیر مثبت و معنادار مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی با نتایج تحقیق حاضر همراستا می باشد. در این تحقیق نیز به بررسی تاثیر کلیه ابعاد تنوع بر کارکردها و پیامدها پرداخته شد و نتایج حاکی از ارتباط مثبت و معنادار تنوع منابع انسانی بر پیامدهای نوآوری سازمانی، بهبود در آموزش و توسعه نیروی انسانی، قصد ترک خدمت و تعهد سازمانی می باشد. در پژوهش عدلی و نیازآذری (۱۳۸۸)، نیز همراستا با پژوهش حاضر و با نگاهی دیگر به دسته بندی ابعاد تنوع شامل تنوع مشهود و نامشهود نیروی کار، وجود رابطه مثبت و معنادار بین تنوع نیروی کار و پیامد دانش آفرینی تأیید نموده که به مزیت رقابتی منجر خواهد شد. در پژوهش حاضر نیز با ارائه دسته بندی جدیدی از ابعاد تنوع به وجود رابطه مثبت و معنادار تنوع و پیامدها در حالت کلی اشاره شده است.

از جمله پژوهشهای مهمی که ضرورت بررسی فعالیتهای و کارکردهای مدیریت را در این پژوهش نشان داد وجود رابطه مثبت و معنادار سیاستهای مدیریت تنوع و روشهای مدیریت منابع انسانی در پژوهش عبیدی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) می باشد. در این تحقیق همچنین توانمندی مدیریت افراد دارای پیشینههای متنوع دارای بیشترین تاثیر بر روشهای مدیریت منابع انسانی بوده 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 می باشند. نتایج پژوهش حاضر در زمینه تاثیر مثبت و معنادار ابعاد تنوع بر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن با مقاله عبیدی و همکاران همراستا می باشد.

نتایج پژوهش حاضر با مدل نظری برآمده از ادبیات پژوهش مارتین الکازار و همکاران - شامل تاثیر روشهای مدیریت تنوع و برابری بر عملکرد و متغیرهای استراتژی، ساختار، جو سازمانی و ویژگیهای نیروی کار به عنوان متغیرهای درونی و فرهنگ و عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیرهای بیرونی به علاوه نوع تنوع منابع انسانی در سازمان که دارای نقش تعدیل گری در زمینه اثرات روشهای مدیریت تنوع و برابری بر عملکرد می باشد - همراستا می باشد. در مقاله دیگری از همین محقق در سال ۲۰۱۲ به لزوم الگوهای متفاوت مدیریت منابع انسانی، بسته به نوع تنوع و نیز نقش میانجی گر فرایندهای شناختی و عاطفی و نقش تعدیل گر سیستم های مدیریت منابع انسانی تعهد محور در رابطه میان تنوع و عملکرد اشاره شده که با پژوهش حاضر همپوشانی دارد.

۱۴- پیشنهادات برخاسته از پژوهش

- استقرار فرایندهای ارتقا و انتصاب شایسته سالار و طراحی روندهای عادلانه جهت رفع تبعیض ها و دسته بندیها
- رفع موانع قانونی و سازمانی جهت ارتقای سطح تحصیلات کارکنان
- بهبود اخلاق حرفه ای کارکنان از طریق آموزش و فرهنگ سازی
- بهبود امکانات و فضای محیط کاری
- بهبود روابط با کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی ارتقای مهارتهای رفتاری و مذاکره ای با نسلهای مختلف کاری
- ارتقای مولفه های وفاداری کارکنان
- آموزش مدیران زن در جهت پر کردن خلا تجربیات مدیریتی جهت رفع موانع تبعیض جنسیتی در سازمانهای دولتی

۱۵- منابع

- اسماعیلی، مهدی؛ بیاتی، احمدرضا؛ روحی، میلاد؛ نقی پور، عاطفه (۱۳۹۳). تحلیلی بر عوامل انسانی مؤثر بر سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی بانک سپه استان فارس). فصلنامه علمی- پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال هشتم، شماره چهارم، صفحات ۲۱۱-۲۳۶.
- اکبری، پورنگ و محمدپور، سمیرا (۱۳۹۵). تعیین تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجی گری سرمایه انسانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۰ (۳۹)، ص. ۱۹۱-۲۱۵.
- 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، ص. ۱-۲۰.

¹. Abidi

دانایی فرد، ح.؛ الوانی، س.؛ آذر، ع. ۱۳۹۸: روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع. تهران، انتشارات صفار .
حسن پور، اکبر؛ یوسفی زنونز، رضا؛ موسوی، پریسا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال چهارم، شماره ۴.

حقیقی، محمدعلی؛ جزئی، نسرین؛ قاسمی، محمد (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صفحات ۴۱ الی ۵۵.

حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی؛ موسوی، حمید (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی. مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج. سال چهارم، شماره ۸.

خراسانی، اباصلت؛ ملکی، حاتم؛ معارفوند، زهرا (۱۳۹۲). نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی: تأملی بر تجربه تیم های کاری شرکت ساپکو. دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. دوره ۶، شماره ۱۰، صفحات ۹ الی ۲۶.
داوری، علی؛ رضازاده، آر.ش. ۱۳۹۳: مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

شاه طهماسبی، اسماعیل، امراللهی، ناهید، غلامعلیزاده، ابوذر (۱۳۸۸). مدیریت تنوع منبع جدید مزیت رقابتی، تدبیر شماره ۲۰۵، صفحات ۱۶ الی ۲۲.

صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۲). چگونگی تأثیر تنوع منابع انسانی بر خلاقیت در سازمان. نشریه علوم مدیریت ایران، تابستان ۱۳۹۲، شماره ۳۰.

محمودی، عبدالله؛ عبدالله زاده، فائق (۱۳۹۳). نقش و ضرورت مدیریت منابع انسانی بر کارایی کارکنان در چرخ مدیریت بحران (مطالعه موردی: جمعیت هلال احمر استان آذربایجان غربی). فصلنامه علمی-پژوهشی امداد و نجات. سال ششم، شماره ۲.
میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۵)، فرهنگ مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات یسطرون.

نقی پورفر ولی الله، موسوی مقدم سیدمحمد (۱۳۹۵). گزینش مدیران و کارکنان از منظر اسلام با رویکرد به مولفه عقلانیت الهی به عنوان شاخص کلان شایسته سالاری، مجله علمی، شماره (۱)، دوره ۱۴، صص ۲۲۶-۲۰۳.

هاشمی، حامد؛ اکرادی، احسان؛ یوسفی، مینو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. مطالعات دانش شناسی، سال دوم، شماره ۸، صفحات ۱ تا ۱۹.

هومن، ح. ۱۳۹۸: راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران، سمت.

Abidi, O., zaim, H., yousef, 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.

https://www.researchgate.net/publication/322299792_Diversity_Management_and_Its_Impact_on_HRM_Practices_Evidence_from_Kuwaiti_Companies

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management journal*, Vol. 37, pp. 670-687.

Atieno .O., 2009. An analysis of the strenghts and limitation of qualitative and quantitative researchparadigms. *problems of education in the 21stcentury*, 13, 13-18.

Barrett, H. (2012). Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture and best practices, Doctoral dissertation, Capella university.

Becker, B. E., Gerhart, S. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.

Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.

- Corbin, J., & Strauss, A., 2014. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Boston: SAGE Publications.
- Danesh F, Ghavidel S, (2020) : Coronavirus : Scientometrics of 50 years of Global Scientific Productions , Iran J Med. Microbiol; Vol. 14, no. 1, pp.1 – 16
- Deshwal, P., & Choudhary, S. (2012). Workforce diversity management: Biggest challenge for 21st century managers. *International journal of multidisciplinary research*, Vol. 2, Issue, 4, pp. 74- 87.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Edvardsson, I. R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553.
- Ferguson, K. L. (2006). *Human resource management systems and firm performance*. Doctoral dissertation. University of Louisville. Vol. 67, No. 9.
- Flint, L.J., 2002. *Stories of success: Self-interventions of gifted underachievers*. Unpublished doctoral dissertation. University of Georgia, Athens.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public administration*, 82(1), 63-81.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Searching-for-Common-Threads%3A-Understanding-the-of-Milliken-Martins/bd50cd079148065f632db8226eb4861cb9b8f06e>
- Ng, E. S. (2008). Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
https://www.researchgate.net/publication/237832252_Why_Organizations_Choose_to_Manage_Diversity_Toward_a_Leadership-Based_Theoretical_Framework
- 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.
- Shen, J., D'Netto, B., Tang, J. (2010). Effects of human resources diversity management on organizational citizen behavior in the Chinese context. *The international journal of human resource management*. Vol. 21, No. 12, pp. 2156- 2172.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2010.509622>
- Shen, J., D'Netto, B., Tang, J. (2014). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behavior in the Chinese context. *The international journal of human resource management*, Vol. 21, No. 12, pp. 2156- 2172.
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, Vol. 12, pp. 285-300.
- Valeau, P., Paille, P., Dubrulle, C., & Guenin, H. (2019). The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-37.