



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Designing the Management Model of Effects and Consequences of Diversity on Social Capital in the General Department of Cooperation, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan Province

Zeynab Lakzaei<sup>1</sup>, Mohammad Ghasemi<sup>2\*</sup>

1. PhD student of management, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

E-mail: [zeynab\\_lakzaee@pgs.usb.ac.ir](mailto:zeynab_lakzaee@pgs.usb.ac.ir)

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

(Corresponding Author). E-mail: [M\\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir](mailto:M_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir)

## Extended Abstract

### Abstract

The diversity of the workforce is of great importance in management activities, and managers need training in order to effectively manage diversity and provide effective strategies to manage such differences; Therefore, the current research was conducted with the aim of identifying the effects and consequences of diversity on social capital in the General Department of Cooperation, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchistan province.

### Introduction

One of the most important challenges that organizations of the present century face in the field of human resources, as the most important asset and capital of any organization, is the diversity of human resources. Workforce diversity means that today's organizations are faced with heterogeneous groups in different aspects such as gender, age, race, etc. (Quinn, 2016).

Iran is experiencing a new variety of workforce. Therefore, organizations should adopt policies for calling, training, compensation, and motivation for heterogeneous and diverse workforce. This seems more necessary in the province of Sistan and Baluchistan because this province, with a high amount of ethnic and religious diversity, has very suitable potential conditions for the comprehensive management of the diversity of human resources; But unfortunately, not much action has been taken in this regard; Which shows the poor management or the lack of proper management of the diversity of human resources in the government institutions of this province, which makes it an undeniable necessity to pay attention to the topic of diversity and its management in the province of Sistan and Baluchistan. Today, large organizations have started to take advantage of the diversity of human resources

in the work environment and its management. In the meantime, the Department of Cooperative, Labor and Social Welfare is not exempt from this. Considering that the mission of the Department of Cooperatives, Labor and Social Welfare is policymaking, strategic planning, monitoring and supervision in order to regulate work relations based on the principle of tripartism, preservation and protection of the workforce, development and empowerment of cooperatives, Creating balance in the labor market and supporting the stabilization of jobs and establishing social justice in the fields of insurance, support and empowerment by observing the principles of comprehensiveness, adequacy and comprehensiveness are based on the insurance law. Therefore, in order for this organization to have the necessary capacities for the correct use of the diversity of its human resources and to carry out the assigned tasks and organizational plans in this direction, it must have the necessary capacities to understand the concept of the diversity of human resources in Provide working relationships and diversity management among employees and managers. Also, the title of this research was one of the research priorities of the Department of Cooperation, Labor and Welfare of Sistan and Baluchistan province and was approved by the research staff of that department. Therefore, the current research seeks to identify the effects and consequences of diversity of human resources in the relations between employees in the work environment and its management in the department of cooperation, labor and social welfare of Sistan and Baluchistan province.

#### **Case study**

Department of Cooperation, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchistan Province

#### **Materials and Methods**

The research method is mixed (qualitative-quantitative) with an exploratory approach according to the applied purpose and according to the type of data; In this way, 187 articles in the field of diversity and social capital were analyzed and research indicators were identified using metacomposite method. The statistical population in the qualitative part of the research included 22 academic and professional experts familiar with the subject, who were selected by judgmental sampling and snowball methods, and the dimensions, components, and indicators counted in the form of a Delphi questionnaire were provided to the experts. It is given that after four rounds of Delphi, a consensus was reached among the experts, and then it was analyzed using the metacombination method with Sandelowski and Barso's approach. In order to validate the research model, a research questionnaire was designed and distributed among 122 sample members, including managers and experts of the Department of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchistan province. In order to analyze the data and check the explained

hypotheses, Lisrel and spss software and appropriate statistical methods have been used.

### **Discussion and Results**

Finally, based on the research findings, a total of 3 dimensions, 20 components and 195 codes for diversity management indicators were discovered and labeled in this research. Factors such as information processing and interpretation, social and individual perception, interaction and cooperation, creativity and innovation, collaborative decision-making, cultural synergy and overlap, job satisfaction, trust, social cohesion, communication, job training, growth and development, conflict and Discrimination, organizational productivity, organizational commitment, performance evaluation, networking and social inequality, leadership power and position, recruitment and attraction of talented employees in the three dimensions of social capital (structural, relational, cognitive) have been identified as the most important effects and consequences of diversity management. Considering that the value of t statistic for all relationships is higher than 1.96, all relationships between all diversity indicators and dimensions of social capital are significant and approved at the 95% confidence level.

### **Conclusion**

In the current research, the three dimensions of social capital formed the main foundations of the diversity management model in the cooperative, labor and social welfare administration. None of the previous researches have presented a comprehensive model that considers all the effects and consequences of diversity management on social capital; But in the current research, in addition to the dimensions and components identified in the previous studies, with a more scrutinizing and detailed look, more comprehensive and new components of diversity management were introduced and finally, according to the local conditions of the country, a model Comprehensive was presented; So that the amount of dispersion of previous research findings is reduced and more emphasis is placed on coherence and integration. In the following, according to the results obtained from the analysis of the views and opinions of experts obtained from the meta-combination method and the Delphi method about the variables, dimensions and components related to diversity management in the cooperative, labor and social welfare department of Sistan and Baluchistan province. It was found that the experts (Delphi panel experts) agreed on 3 dimensions, 20 components and 195 indicators for diversity management in the selected public sector organization in this province. On the other hand, according to the criteria considered in the confirmatory factor analysis, the presented model had sufficient validity. In the following, according to the opinion of managers and experts of the Department of Cooperative, Labor and Social Welfare in Sistan and Baluchistan province, regarding the structural

dimension of social capital, organizational commitment, organizational productivity; In relation to the relational dimension of social capital, job training, dynamics and performance, social cohesion; In relation to the cognitive dimension of social capital, synergy and cultural overlap; They have little utility.

**Keywords:** diversity, diversity management, social capital, Department of Cooperation, Labor and Social Welfare.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Lakzaei, Z., & Ghasemi, M. (2024). Designing the Management Model of Effects and Consequences of Diversity on Social Capital in the General Department of Cooperation, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan Province. *Public Management Researches*, 17 (63), 211-240. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2024.47284.6108

**Received:** 24 Nov. 2023

**Revised:** 15 Jan. 2024    **Accepted:** 05 Mar. 2024

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## طراحی الگوی مدیریت آثار و پیامدهای تنوع نیروی انسانی بر سرمایه اجتماعی نیروی کار

زینب لک زایی<sup>۱</sup> - محمد قاسمی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
[zeynab\\_lakzaee@pgs.usb.ac.ir](mailto:zeynab_lakzaee@pgs.usb.ac.ir)  
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
[M\\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir](mailto:M_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir)

### چکیده

تنوع نیروی کار در فعالیتهای مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد و مدیران نیاز به آموزش‌هایی به منظور مدیریت اثربخش تنوع و ارائه استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت اینگونه تفاوت‌ها دارند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی آثار و پیامدهای تنوع بر سرمایه اجتماعی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی و برحسب نوع داده‌ها آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد اکتشافی است؛ بدین ترتیب که با استفاده از روش فراترکیب تعداد ۱۸۷ مقاله در حوزه تنوع و سرمایه اجتماعی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و شاخص‌های پژوهش شناسایی شد. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای آشنا با موضوع بود که به روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی انتخاب و ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های احصا شده در قالب پرسش‌نامه دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شده که پس از انجام چهار دور دلفی اجماع میان خبرگان حاصل شد و سپس با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد سندلوسکی و بارسو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در راستای اعتباریابی مدل پژوهش، پرسشنامه پژوهش طراحی و در بین ۱۲۲ نفر از اعضای نمونه شامل مدیران و کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان توزیع گردید. بعد از انجام مرحله کیفی و تجمیع داده‌های پژوهش، به منظور اعتبارسنجی داده‌های بدست آمده، داده‌ها در قالب پرسشنامه یکپارچه شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها تبیین شده از نرم افزار لیزرل و **spss** و روش‌های آماری مناسب استفاده گردیده است. در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش، عواملی مانند پردازش و تفسیر اطلاعات، ادراک اجتماعی و فردی، تعامل و همکاری، خلاقیت و نوآوری، تصمیم‌گیری مشارکتی، هم‌افزایی و همپوشانی فرهنگی، رضایت شغلی، اعتماد، انسجام اجتماعی، ارتباطات، آموزش‌های شغلی، رشد و پیشرفت، عدم تعارض و تبعیض، بهره‌وری سازمانی، تعهد سازمانی، ارزیابی عملکرد، شبکه‌سازی و نابرابری اجتماعی، قدرت و موقعیت رهبری، استخدام و جذب کارکنان مستعد در سه بعد سرمایه اجتماعی (ساختاری، رابطه‌ای، شناختی) به عنوان مهمترین آثار و پیامدهای مدیریت تنوع شناسایی شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  برای همه روابط بالاتر از  $1/96$  است تمامی روابط بین همه شاخص‌های تنوع و ابعاد سرمایه اجتماعی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار و مورد تایید هستند.

**واژه‌های کلیدی:** تنوع، مدیریت تنوع، سرمایه اجتماعی، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم زینب لک‌زایی است.

استناد: لک زایی، زینب؛ قاسمی، محمد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت آثار و پیامدهای تنوع نیروی انسانی بر سرمایه اجتماعی نیروی کار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۳)، ۲۴۰-۲۱۱.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۳



DOI: 10.22111/JMR.2024.47284.6108

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های قرن حاضر در زمینه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمان همواره با آن مواجه‌اند، تنوع منابع انسانی است. تنوع نیروی کار به معنای آن است که سازمان‌های امروزی در درون خود با گروه‌های ناهمگون از جنبه‌های مختلف چون جنسیت، سن، نژاد و غیره مواجه‌اند (Quinn, 2016). همه سازمان‌ها با حدی از تنوع نیروی انسانی در طیفی از تنوع کم تا بسیار زیاد رو به رو هستند و از این رو با سطوح متفاوتی از پیامدهای مثبت و منفی آن مواجهند و هرکدام با توجه به سطح درگیریشان نیازمند به کارگیری استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت صحیح این تنوع هستند (Hosseini & Purganji, 2022). تنوع نیروی کار در فعالیتهای مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد و مدیران نیاز به آموزش‌هایی به منظور مدیریت اثربخش تنوع و ارائه استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت اینگونه تفاوت‌ها دارند. هدف مدیریت تنوع بالا بردن آگاهی‌های اعضای سازمان از تفاوت‌ها و افزایش شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. از این رو خلق فرهنگی که صادقانه و به دور از تبعیض، تنوع را ارزیابی، هدایت و مدیریت نماید برای موفقیت آتی سازمان حیاتی است. با همه مزایایی که به کارگیری نیروی کار متنوع به همراه دارد، در صورتی که به درستی 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 چرا که بخشی از نیروی آنان در راستای رفع این تنش‌ها از بین خواهد رفت. مدیران سازمان‌هایی که از نیروی کار متنوع بهره می‌برند، مشکلات بسیاری پیش رو خواهد داشت، از یک سو باید با ذهنیت منفی‌ای که در مورد این پدیده نوظهور وجود دارد و مقاومتی که از آن ناشی می‌شود مقابله کنند و از سوی دیگر باید برخورد صحیح با این نیروی کار را بیاموزند تا بتوانند پیامدهای منفی احتمالی ناشی از مدیریت ناصحیح را برطرف نمایند. با توجه به اینکه تنوع نیروی کاری می‌تواند نتایج مثبت و منفی داشته باشد نحوه مدیریت کردن این نیروی کار متنوع، فعالیت‌ها و اقدامات عملی در این زمینه تعیین کننده این خواهد بود که داشتن نیروی کار متنوع پیامدهای فردی و سازمانی مثبت دارد یا منفی (Haghigi et al., 2013).

همان گونه که میلیکن و مارتینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) می‌گویند: «تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده است»؛ به این معنی که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و از طرف دیگر اگر به گونه‌ای مناسب مدیریت نگردد، احتمال می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند، هویت سازمانی و گروهی از بین برود و تعارض افزایش یابد (Françoise et al., 2017).

کشور ایران در حال تجربه تنوع جدید از نیروی کار است. بنابراین سازمان‌ها باید سیاست‌هایی را برای فراخوان، آموزش، جبران، و انگیزه برای نیروی کار ناهمگون و گوناگون در پیش بگیرند. این امر در استان سیستان و بلوچستان ضروری تر به نظر می‌رسد چرا که این استان، با برخورداری از حجم بالای تنوع قومی و مذهبی، برای مدیریت همه جانبه تنوع نیروی انسانی شرایط بالقوه بسیار مناسبی دارد؛ اما متأسفانه در این خصوص اقدامات چندانی انجام نشده است؛ که خود نشان دهنده مدیریت ضعیف یا عدم مدیریت مطلوب تنوع نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی این استان می‌باشد که توجه به مبحث تنوع و مدیریت آن در استان سیستان و بلوچستان را ضرورتی انکارناپذیر می‌سازد. امروزه سازمان‌های بزرگ، بهره‌گیری از بحث تنوع نیروی انسانی در محیط کار و مدیریت آن را آغاز کرده‌اند. در این میان، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد. با توجه به اینکه مأموریت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی سیاست گذاری، برنامه‌ریزی راهبردی، پایش و نظارت به منظور تنظیم روابط کاری مبتنی بر رعایت اصل سه جانبه‌گرایی، حفظ و صیانت از نیروی کار، توسعه و توانمندسازی تعاونی‌ها، ایجاد تعادل در بازار کار و حمایت از پایدارسازی مشاغل و برقراری عدالت اجتماعی در حوزه‌های بیمه‌ای، حمایت و توانمندسازی با رعایت اصول جامعیت، کفایت و فراگیری مبتنی بر قانون بیمه‌گری است. لذا این سازمان برای این که بتواند ظرفیت‌های لازم برای بهره‌برداری صحیح از تنوع منابع انسانی خود را داشته باشد و وظایف محوله و برنامه‌های سازمانی را در این راستا انجام دهد، باید ظرفیت‌های لازم جهت درک مفهوم تنوع نیروی انسانی در روابط کاری و مدیریت تنوع موجود در میان کارمندان و مدیران فراهم نماید. همچنین عنوان این پژوهش از اولویت‌های پژوهشی اداره تعاون، کار و رفاه استان سیستان و بلوچستان و مورد تایید

<sup>1</sup>. Milliken & Martins

کادر پژوهشی آن اداره بود. از این رو پژوهش حاضر به دنبال شناسایی آثار و پیامدهای تنوع نیروی انسانی در روابط میان کارکنان در محیط کاری و مدیریت آن در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### تنوع<sup>۱</sup> و مدیریت تنوع<sup>۲</sup>

تنوع، یک سازه چند وجهی، زمینه‌ای و چند بعدی است. به میزان جمعی از تفاوت‌ها بین اعضای یک واحد اجتماعی اشاره دارد. به گفته کاکس<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، تنوع، منعکس کننده تنوع هویت‌های اجتماعی و فرهنگی در میان افرادی است که در یک محیط شغلی همزیستی دارند. تنوع را می‌توان به عنوان دیدگاه‌ها و رویکردهای متنوعی که اعضای گروه‌های هویتی مختلف به محل کار ارائه می‌کنند، تعریف کرد. مدیریت تنوع در هر دو سطح ملی و بین-المللی به عنوان یک استراتژی برای بهبود روابط سازمانی با ایجاد یک محیط سازمانی که به کارکنان متفاوت، ارزش می‌دهد محبوبیت پیدا کرده است. این افزایش علاقه و تحقیقات نشان داده است که مدیریت تنوع برای هر سازمانی بسیار مهم است زیرا منجر به نتایج مثبت کارکنان و رضایت شغلی بیشتر می‌شود. مدیریت تنوع برای هر سازمانی برای استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و افزایش بهره‌وری حیاتی‌ترین حوزه تبدیل شده است. تنوع به همزیستی کارکنان با زمینه‌های اجتماعی- فرهنگی مختلف در سازمان اشاره دارد. تنوع شامل عوامل فرهنگی مانند نژاد، جنسیت، سن، رنگ، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره است (Singh, 2013).

از تنوع می‌توان هم پیامدهای مثبت و هم منفی انتظار داشت. اثرات مثبت اساساً از جنبه شناختی کار گروهی حاصل می‌شود. مدل‌های ذهنی مختلف و روش‌های درک و تفسیر اطلاعات در گروه‌های متنوعی قرار دارند که قادر به ایجاد گزینه‌های بیشتر برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات هستند. همانطور که اسکاربرو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) توضیح داد، این پویایی گروهی مستقیماً با خلاقیت مرتبط است، بنابراین می‌توان انتظار داشت که تنوع تأثیر

1. Variety

2. Diversity management

3. Cox

4. Scarbrough



روشنی در نوآوری داشته باشد. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود. از این رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند (Ghasemi et al., 2016). تنوع، باید به دقت مدیریت شود تا از تعارضات اجتماعی یا عاطفی، به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و فضای متشنج کلی در محیط کار که ممکن است عملکرد سازمانی را کاهش دهد، اجتناب شود. در نتیجه، رهبری مدیریتی مناسب و مدیریت تنوع منابع انسانی قوی و پایدار، گام‌های ضروری هستند که باید در حین ایجاد یک محیط کار متنوع اجرا شوند. سازمان‌های دولتی که تنوع در محیط کار را دنبال می‌کنند و برای بهره‌گیری از مزایای آن تلاش می‌کنند باید فراتر از تعداد نیروی کار خود نگاه کنند و روی کیفیت رهبری و مدیریت منابع انسانی محل کار خود سرمایه‌گذاری کنند (Xie et al., 2020). گارسیا رودریگز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مدیریت تنوع در محل کار را به عنوان درجه‌ای می‌بینند که هر فرد در یک سازمان بدون توجه به جمعیت‌شناسی یا تفاوت‌ها، رفتار یکسانی را دریافت می‌کند، که در نهایت باعث افزایش تنوع می‌شود (Ekejiuba et al., 2023). مدیریت تنوع یکی از شایستگی‌های اساسی است که معمولاً برای نشان دادن عملکرد اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. وقتی یک مدیر بتواند تنوعی را که در سازمان ظاهر می‌شود به خوبی مدیریت کند، به این معنی است که مدیر رفتار مؤثری داشته است (Darekar & Mehtha, 2023).

### سرمایه اجتماعی<sup>۲</sup>

سرمایه اجتماعی را می‌توان به عنوان یک منبع با ارزش تعریف کرد که از طریق سه بعد اصلی به هم پیوسته (ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) می‌تواند به اعضای شبکه یا افراد متصل به آن اجازه دسترسی به منابع خاص (مثلاً اطلاعات، مهارت، همکاری و همبستگی) را بدهد که در غیر این صورت غیرقابل تحقق خواهد بود. یکی از آنها تعامل اجتماعی در میان افراد مختلف است، که به عنوان بعد ساختاری شناخته شده است. روابط رسمی و غیر رسمی حاکم میان نمایندگان، افراد یا گروه‌ها به افراد به مردم اجازه

1. García-Rodríguez

2. Social capital

همکاری با دیگران و بدست آوردن مجموعه‌ای از مزایا را می‌دهد. کالمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) توضیح داد که افرادی که ارتباط بهتری باهم دارند از مزایای بیشتری برخوردار هستند. دیگری یک بعد رابطه ای است که نقش مهمی را ایفا می‌کند که شامل اعتماد، تقابل، همکاری و برخی مکانیسم‌های کنترل (قوانین و مجازات‌ها) است. پیکربندی و نگهداری شبکه‌های اجتماعی، اقدام مشارکتی و وابستگی متقابل بین اعضای آن، عمدتاً به دلیل وجود یک سری عناصر (اعتماد، متقابل، همکاری و یک سری مکانیسم‌ها و قوانین کنترل که باعث تضمین سازگاری می‌شود امکان پذیر است. در نهایت، یک بعد شناختی وجود دارد که شامل ارزش‌های مشترک و تجربیات مشترک است. زبان‌ها و کدهای مشترک و تبادل تجربیات مشترک، درک بین کارمندان را تسهیل می‌کند. بنابراین، سرمایه اجتماعی به عنوان عاملی شناخته می‌شود که به گروه‌ها و سازمان‌ها اجازه می‌دهد عملکرد را بهبود بخشند و مزیت رقابتی پایدار بدست آورند (Lo'pez et al., 2010). سرمایه اجتماعی، زمینه رشد فردی و یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند و از این رو، نتایج سازمانی را بهبود می‌بخشد (Imani et al., 2016). سرمایه اجتماعی برای تأمین مداوم منابع، افزایش ظرفیت سازمان و حفاظت از سرمایه گذاری دانش محور، نقش محوری دارد (Yaquobi et al., 2017). پژوهشگران معتقدند که سرمایه اجتماعی به مثابه یک اصل کلیدی، جهت حصول به توسعه پایدار و راهی برای کسب موفقیت و بهبود عملکرد دانش سازمان است (Namdarjoimi et al., 2018).

### اثرات و پیامدهای مدیریت تنوع

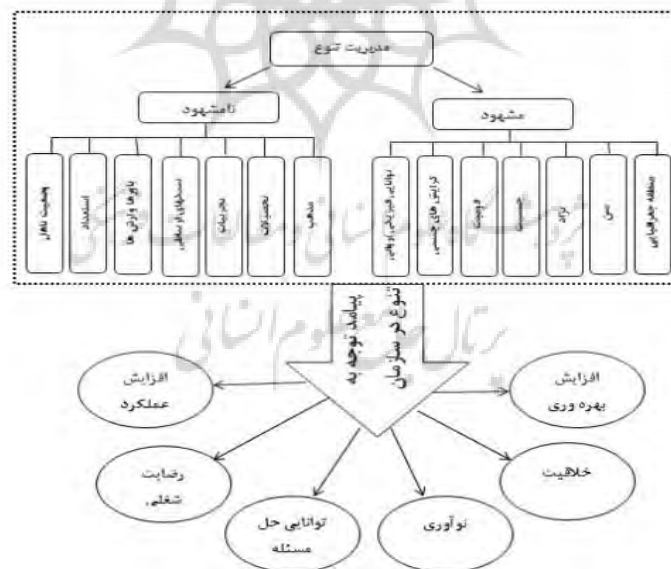
جامعه از نیروی کار متنوع بهره می‌برد، یک ترکیب منصفانه‌ی اقلیت‌ها و زنان در محیط کار، نشان دهنده‌ی عدالت اجتماعی و تساوی فرصت‌های اشتغال است. علاوه بر این، تنوع گروه‌های کاری، می‌تواند مزیت‌های زیادی ایجاد کند (Honarmand and Nik Peyman, 2015). تنوع می‌تواند منافع پنهان و مزایایی برای سازمان به ارمغان بیاورد شامل:

۱) دانش افراد و تکریم فرهنگ دیگران افزایش می‌یابد (Friday, 2003; Cox and Smolinski, 1994; Knouse et al., 2008).

۲) پذیرش تغییرات بزرگ در سازمان (Friday, 2003).

1. Coleman

- ۳ کاهش تشویش و نگرانی‌ها در محیط‌های کاری (Friday, 2003).
- ۴ کاهش درگیری‌های سازمانی (Friday, 2003; Wrench, 2007).
- ۵ ایجاد محیط کاری خوشایند (Friday, 2003).
- ۶ افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان (Friday, 2003; Cox and Smolinski, 1994; Knouse et al., 2008).
- ۷ افزایش خلاقیت، نوآوری و حل مسأله از طریق نوآوری تیم‌های کاری متنوع (Knouse et al., 2008; Wrench, 2007; Cox and Smolinski, 1994; et al., 2008).
- ۸ آگاه شدن بیشتر از مشتریان متنوع سازمان (Wrench, 2007; Knouse et al., 2008).
- ۹ شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیرتر (Wrench, 2007).
- ۱۰ دسترسی به بازارهای بین‌المللی (Wrench, 2007).
- ۱۱ روابط مثبت، انگیزه‌ای برای ورود به بازارهای جدید و مشتریان جدید (Choi and Rainey, 2010).
- ۱۲ جذب و حفظ بهترین استعدادها در دسترس، کاهش هزینه‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، بهبود کیفیت مدیریت (Fubara et al., 2011).



شکل شماره ۱: پیامدهای تنوع در سازمان (Mokhtari et al., 2014)

در صورت نبود مدیریت صحیح تنوع مشکلاتی برای سازمان بوجود می‌آید از جمله:

۱. کاهش بهره‌وری: هنگامی که تیم‌های کاری متنوع نیستند، بهره‌وری می‌تواند کاهش یابد.
۲. ایجاد درگیری: تعارض نسل‌ها بین نیروی جوان و کارگران ارشد می‌تواند رخ دهد.
۳. به شکاف ارتباطی منجر می‌شود: کلمات، عبارات و رفتار دارای معانی مختلف در فرهنگ‌های مختلف می‌باشند، که می‌تواند به سوء تفاهم‌ها و شکست منجر شود.
۴. استخدام ناعادلانه (Hubbard, 2004).

به گفته کاکس (۱۹۹۱)، تنوع به خودی خود اثرات مثبتی ندارد. برای بهبود اثربخشی سازمانی باید به طور مؤثر مدیریت شود. او از اصطلاح "جعبه تنوع" برای تعریف مجموعه تأثیر عوامل فردی، گروهی و سازمانی که از تنوع در یک سازمان حمایت می‌کند، استفاده می‌کند (Singh, 2018). برای استفاده کامل از مزایای تنوع در محیط کار عمومی، باید برخی چالش‌ها غلبه کرد. اول، موانع فرهنگی و ارتباطی باید برطرف شود تا برنامه‌های تنوع موفق شوند. فقدان کار تیمی یا ارتباط داخلی ناکارآمد اهداف کلیدی، می‌تواند منجر به سردرگمی و ایجاد ذهنیت "سیلو"<sup>۱</sup> بین گروه‌های مختلف شود. ارائه آموزش‌ها یا برنامه‌های راهنمایی به کارکنان برای تقویت مهارت‌های بین‌فرهنگی، مهارت‌های زبانی و مهارت‌های تیم‌سازی و مهارت‌های حل تعارض ضروری است. دوم، مقاومت در برابر تغییر، تهدیدی دیگر است که می‌تواند توسعه مدیریت تنوع را مختل کند. تأثیر مستقیم ایجاد نیروی کار متنوع‌تر، تغییر ساختار اجتماعی و فرهنگی محل کار کارکنان از یک سو، و تغییر ریتم کار و الگوهای شغلی کارکنان از سوی دیگر است. بنابراین ترویج آزادی، آگاهی، احترام و انعطاف‌پذیری در بین کارکنان بسیار مهم است. فراتر از تکثیر آموزش‌های جدید و ایجاد شایستگی‌های جدید، هدف از چنین سیاست‌های توسعه شایستگی، ایجاد فرهنگ تنوع است که در همه سطوح یا پست‌های کارکنان و نهادهای اداری نفوذ کند. ایجاد چنین فرهنگی تنها راه برای حفظ انسجام نیروی کار به سمت عملکرد بهتر و نوآوری است (Françoise et al., 2017).

<sup>۱</sup> . ذهنیت سیلو زمانی ظاهر می‌شود که کارمندان در بخش‌های مختلف نتوانند دانش‌های سازمانی‌شان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. از علت‌های شایع می‌توان به این موارد اشاره کرد: عدم وجود سیستم‌ها یا ابزارهای ارتباطی مناسب در محل سازمان برای ارتباط مؤثر بین همکاران

### پیشینه پژوهش

پورگنجی و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی "تأثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق تأثیر بر دل بستگی کارکنان و تعهد عاطفی" پرداختند. محققین در این مطالعه با ترکیبی از نظریه مبادله اجتماعی و نظریه نهادی، به شکاف موجود در دانش فعلی در مدیریت تنوع و رفتارهای نوآورانه پرداخته اند.

مظفری و همکاران (۲۰۱۶)، به "بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیتهای منابع انسانی" پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داد فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در حوزه مدیریت تنوع تأثیرات مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد.

شمسی گوشکی و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی "رابطه سرمایه اجتماعی و تنوع سرمایه انسانی با عملکرد سازمانی" پرداختند. نتایج نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد. سرمایه اجتماعی نیز تأثیر معنی دار و مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.

خراسانی و همکارانش (۲۰۱۲)، طی پژوهشی "رابطه بین مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در میان تیمهای کاری شرکت ساپکو" مورد بررسی قرار دادند. نتایج این ارزیابی حاکی از ارتباط مثبت و معنی دار مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی می‌باشد. همچنین نتایج بررسی نشان داد که از میان متغیرهای موجود، متغیرهای تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت به عنوان مهمترین پیش بینی کننده‌های کیفیت کار تیمی در میان اعضای تیم-های کاری هستند و بیشترین درصد تغییرات (واریانس) کیفیت کار تیمی را به خود اختصاص داده اند.

رضائیان و قاسمی (۲۰۱۹)، پژوهشی را با هدف "بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره وری نیروی انسانی" انجام دادند. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت تنوع و بهره وری نیروی انسانی و همچنین ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جانکلوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی "اهمیت مدیریت تنوع و جو کار تیمی در تثبیت کارکنان" پرداختند. این تحقیق بر جو کار تیمی به عنوان یک متغیر

<sup>۱</sup>. Jankelová

میانجی متمرکز شده است که تأثیر بهترین شیوه‌ها در اجرای مدیریت تنوع و سطح بالقوه تأثیر آن بر جابجایی کارکنان در شرکت را تعدیل می‌کند.

منوهاران<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مدیریت تنوع را در پیوندهای بین بیانیه‌های استراتژیک، شیوه‌های مدیریت و شناخت خارجی مورد بررسی قرار دادند. قارسیا رودریگوز و همکاران (۲۰۲۰) رابطه‌ی مدیریت تنوع و رضایت شغلی را با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای برای تعهد سازمانی در بین تفاوت‌های فردی بررسی کردند و از منظر تنوع مدیریتی، بیان کردند که سازمان‌ها باید تشویق شوند به دلیل تأثیرات مثبت آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، مدیریت تنوع را هنگام برنامه ریزی سیاست‌های منابع انسانی خود در نظر بگیرند. تلوبایف<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی شواهد تجربی پیشگامانه‌ای را در مورد "تنوع جنسیتی هیئت مدیره و عملکرد شرکت" ارائه می‌دهند. یافته‌ها پیوند مثبت قوی بین درصد مدیران زن در اتاق‌های هیئت مدیره و عملکرد شرکت را نشان می‌دهد. علاوه بر این، مطابق با نظریه جرم انتقادی، هیئت‌های دارای سه یا چند کارگردان زن در مقایسه با هیئت‌های دارای دو یا کمتر مدیر زن تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت دارند. تجزیه و تحلیل بیشتر نشان می‌دهد که حضور مدیران زن در شرکت تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، عمدتاً به دلیل اجرایی آنها، و نه تأثیرات نظارت.

هان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهشی را به منظور شناسایی جنبه‌های مختلف تأثیر "تنوع سرمایه انسانی در ایجاد سرمایه اجتماعی برای خلاقیت تیمی" انجام دادند. نتایج نشان داد که تعامل سرمایه اجتماعی پیوند تیمی با سرمایه اجتماعی پیوند تیمی به طور مثبت و معناداری با خلاقیت تیم مرتبط است.

### روش پژوهش

از آنجا که نتایج این پژوهش می‌تواند در جهت ارتقاء مدیریت تنوع برای مدیران و سیاستگذاران منابع انسانی استفاده شود. لذا این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی-توسعه‌ای و بر اساس روش تحقیق اکتشافی بوده است. از نظر نوع پژوهش، آمیخته (کمی و کیفی) است. لذا گردآوری داده‌ها در دو بخش کمی و کیفی صورت پذیرفته است. روش

1. Manoharan

2. Tleubayev

3. Han

مورد استفاده در این پژوهش، روش فراترکیب است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که نتایج مطالعات مختلف ولی به هم مرتبط کیفی را با یکدیگر تلفیق و یکپارچه می‌سازد و با فراهم کردن نگرشی نظام مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقاء می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. در این پژوهش از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به دلیل کاربرد بیشتر آن در پژوهش‌های فراترکیب، استفاده شده است.

در بخش کیفی پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل ۲۲ نفر از نخبگان دانشگاهی (شامل اساتید مدیریت با آشنایی و تجربه مدیریت) بودند که به روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب و نشریات خارجی و داخلی، مقالات، رساله‌ها و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و غیره) و پرسش‌نامه کمک گرفته شده است. بعد از انجام مرحله کیفی و تجمیع داده‌های پژوهش، به منظور اعتبارسنجی داده‌های بدست آمده، داده‌ها در قالب پرسشنامه یکپارچه شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیات تبیین شده از نرم افزار لیزرل<sup>۱</sup> و SPSS و روش‌های آماری مناسب استفاده گردیده است.

در بخش کمی پژوهش، حجم نمونه ۱۲۲ نفر از اعضای نمونه شامل مدیران و کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان بود که به روش نمونه‌گیری ساده انتخاب شدند. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از روش روایی صوری با استفاده از نظر اساتید آشنا با موضوع استفاده شد که طبق نظرات آن‌ها روایی پرسش‌نامه تأیید گردید. همچنین در این مرحله از روایی سازه نیز استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. نتایج حاصل از روایی و پایایی در جدول شماره ۱ ذکر گردیده است.

---

<sup>۱</sup>. Lisrel

جدول شماره ۱: نتایج حاصل از روایی و پایایی پرسشنامه

پایایی ترکیبی	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	بعد
۰/۸۹	۰/۵۵	۰/۷۶	شناختی
۰/۸۸	۰/۵۳	۰/۸۱	رابطه‌ای
۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۸۳	ساختاری

### یافته‌ها

#### یافته‌های تحقیق در بخش کیفی

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی، ابتدا مؤلفه‌های تأثیرگذار تنوع بر سرمایه اجتماعی بر اساس روش فراترکیب و روش دلفی، طراحی و ارائه شده است. در این پژوهش از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) به شرح ذیل استفاده شده است:



شکل شماره ۲: گام‌های متوالی روش فراترکیب

در گام نخست به تنظیم و تعیین هدف پژوهش، جامعه مورد مطالعه، محدوده زمانی و روش فراهم کردن اطلاعات و سؤالات پژوهش (مؤلفه‌ها و شاخص‌های آثار تنوع بر ابعاد سرمایه اجتماعی، وزن و اهمیت شاخص‌ها و چارچوب مدل مدیریت آثار تنوع بر ابعاد سرمایه اجتماعی) پرداخته شد. در گام دوم، به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در مقاله‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط با موضوع مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی (از جمله امرالد، اسپرینگر، ساینس دایرکت، جی استور، اسکوپوس، پروکوئست، جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مگ ایران، پرتال جامع علوم انسانی با تمرکز بر پژوهش‌های منتشر شده (از جمله کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها) مرتبط با مدیریت تنوع

<sup>1</sup>. Sandelowski and Barroso

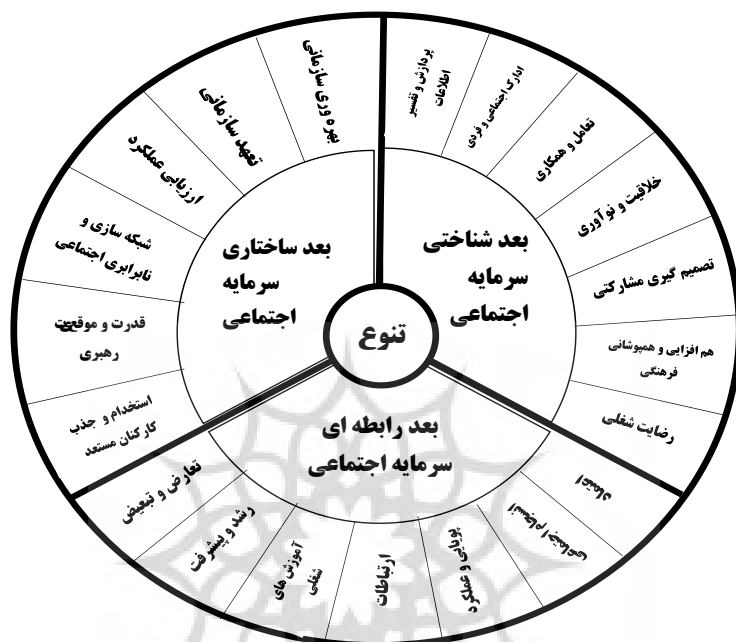


و سرمایه اجتماعی، در بازه زمانی ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۲ میلادی و ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ شمسی بررسی شده است. در نتیجه جست و جو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، ۴۰۰ مقاله یافت شد. در گام سوم، مقالات براساس مواردی چون عنوان، چکیده، محتوا و روش تحقیق غربال شدند و در نهایت ۱۸۷ مقاله که از سطح کیفی مناسبی برخوردار بودند، باقی ماند که به منظور استخراج آثار تنوع بر سرمایه اجتماعی به تفصیل بررسی شد. در گام چهارم محتوای مقالات به دقت مطالعه شده و پژوهش‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر پژوهش به آنها اشاره شده است، طبقه بندی گردید و با توجه به پرسش تحقیق مبتنی بر «شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرات تنوع بر ابعاد سرمایه اجتماعی» عوامل مؤثر در قالب ۱۹۵ کد از متن پژوهش‌های موردنظر، استخراج شد. در گام پنجم، در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شده است، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر کدام در یک مفهوم مشابه (شاخص‌های تحقیق) دسته بندی و در ادامه نیز از ترکیب شاخص‌های تحقیق، مقوله‌ها حاصل گردید. سپس ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های احصا شده در قالب پرسش نامه دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شده که پس از انجام چهار دور دلفی اجماع میان خبرگان حاصل شد و در مجموع تعداد ۳ بعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۹۵ کد برای شاخص‌های مدیریت تنوع در این پژوهش کشف و برجسب گذاری شدند. در جدول ۲ کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: مقوله بندی یافته‌ها

ابعاد	مفاهیم	کدها
بعد شناختی سرمایه اجتماعی	پردازش و تفسیر اطلاعات	اشتراک گذاری اطلاعات، پردازش و تفسیر اطلاعات، تبادل و پردازش اطلاعات، تفکر دقیق و سیستماتیک، شیوه‌های پاسخگویی
	ادراک اجتماعی و فردی	اجتماع پذیری، ادراک اجتماعی، ادراک فردی، آگاهی جنسیتی، کلیشه سازی، مسئولیت اجتماعی، مشارکت اجتماعی
	تعامل و همکاری	اعتمادتعاملی، انعطاف پذیری، پیامدهای تنوع، پیامدهای رفتاری، پیشایندهای تنوع، تعامل، تعامل اجتماعی، تعاملات گروهی، جانشین پروری، کار تیمی، میل به کار گروهی، نیروی کار متنوع، همکاری، هوش فرهنگی، وابستگی عاطفی کارکنان، وابستگی و دلبستگی، واکنش‌های عاطفی اعضای گروه
	خلاقیت و نوآوری	تخصص گرایی، خلاقیت و نوآوری، مهار خلاقیت، نوآوری سازمانی، نوآوری و خلاقیت
	تصمیم گیری	اختلاف نظر پیش بینی نشده، بهبود تصمیم گیری، بهبود موقعیت‌های رهبری، تصمیم گیری مبتنی بر

مشارکتی	شایستگی، تصمیم‌گیری مشارکتی، توانایی حل مسئله، سیاستگذاری تنوع فرهنگی، سیاستگذاری قومی، فرایندهای اجرای تصمیم‌گیری، قدرت و موقعیت‌های رهبری، مشارکت درون سازمانی، وجود دیدگاه‌های متنوع برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری	
هم‌افزایی و همپوشانی فرهنگی	انزوای اجتماعی، آوای سازمانی، بروز رفتار شهروند سازمانی، برون‌سپاری، چندفرهنگ‌گرایی، سینرژی، هم‌افزایی و همپوشانی فرهنگی، هویت اجتماعی، هویت قومی، هویت ملی، یکسان‌سازی تنوع	
رضایت شغلی	امنیت شغلی، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، قصد ترک خدمت، کاهش استرس، کاهش ترک کار، محیط کاری متنوع	
اعتماد	اعتماد، اعتماد سازمانی، همبستگی روحیه سازمانی، اطمینان به قابلیت‌ها و توانایی‌های همکاران	
انسجام اجتماعی	انسجام اجتماعی، رابطه انسجام و طول عمر گروه، هماهنگی و یکپارچگی	
پویایی و عملکرد	پویایی فردی، پویایی گروهی، پویایی سازمانی	
ارتباطات	ارتباطات، ارتقا روابط بین کارکنان، الگوهای ارتباطی، پیوندهای شبکه‌های تیمی، جریان‌سازی جنسیتی، جلسات رسمی و غیر رسمی اعضای گروه، دلبستگی و وابستگی متقابل، رفتار شهروندی، روابط اجتماعی، فرهنگ سازمانی، گروه‌های شبکه‌های گوناگون، مشکلات ارتباطی، هماهنگی با نیاز مشتری/مخاطب	بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی
آموزش‌های شغلی	ایجاد برنامه‌های توسعه، آموزش تنوع، آموزش چندفرهنگی، آموزش مشارکتی، آموزش‌های شغلی، آموزش هدفمند، برنامه‌های تنوع، برنامه‌های هویت گرا، پیوند تنوع به آموزش، یادگیری	
رشد و پیشرفت	انگیزش، پیشرفت شغلی، توانمندسازی، رشد و پیشرفت، رونق اقتصادی، زمینه رقابتی، کاهش دعاوی حقوقی، مزیت رقابتی	
تعارض و تبعیض	ابهام نقش، احساس عدالت و انصاف، احساس عدم اطمینان و اضطراب، پیچیدگی نگرش به تنوع، پیچیدگی‌های شناختی اعضای گروه، پیچیدگی هویت اجتماعی، تبعیض سنی، تبعیض شغلی، تعارض بین گروهی، تعارض نقش، تعارض و جایجایی کارکنان، تعارضات بین فردی، تعصب بین گروهی، تنش-های عاطفی - اجتماعی، درگیری عاطفی، دوقطبی شدن گروهی، شبکه سازی و نابرابری اجتماعی، شبکه‌سازی اجتماعی، شیوه‌های عدم تبعیض، طرد و تبعیض، عدالت جنسیتی، عدالت رویه‌ای مدیران، عدالت سازمانی، میزان پیچیدگی هویت اجتماعی، نابرابری اجتماعی، نابرابری جنسیتی	
بهره‌وری سازمانی	اثربخشی سازمانی، ارزش برند کارفرما، اصطکاک مربوط به کار، بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، حجم معاملات، کارایی سازمانی، کارایی و اثربخشی تیم، موانع بهره‌وری	
تعهد سازمانی	استرس شغلی، تعهد، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، مشروعیت بین اعضای تیم، وظیفه‌شناسی، وفاداری	
ارزیابی عملکرد	ارزیابی نادرست شایستگی، بازدهی سازمانی، بازدهی و عملکرد تیمی، پویایی سازمانی، پویایی گروهی، عملکرد، عملکرد شغلی، عملکرد فردی، عملکرد گروهی	بعد ساختاری سرمایه اجتماعی
شبکه‌سازی و نابرابری اجتماعی	شبکه‌های غیر رسمی، جلسات غیر رسمی و رسمی اعضای گروه، چندفرهنگ‌گرایی، دوقطبی شدن گروهی	
قدرت و موقعیت رهبری	بهبود موقعیت رهبری، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای، ایجاد عدالت رویه‌های، بهبود تصمیم‌گیری	
استخدام و جذب کارکنان مستعد	استخدام هدفمند، استخدام و ارتقاء، جذب کارکنان مستعد، جذب و استخدام کارکنان، جذب و نگهداشت استعدادها، سن‌گرایی، شایسته‌سالاری، عضویت در سازمان، فرصت‌های شغلی، مدیریت منابع انسانی	



شکل شماره ۳: مدل احصا شده از بخش کیفی پژوهش (منبع: یافته های پژوهش)

### اعتبارسنجی مدل

به منظور بررسی و اعتباریابی مؤلفه‌های استخراج شده، از روش دلفی و معادلات ساختاری استفاده شود. در ادامه به بررسی هر کدام از موارد مذکور پرداخته می‌شود. اولین مرحله در روش دلفی، تشکیل پانل خبرگان و نحوه انتخاب اعضای آن است. بر این اساس تعداد ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای با توجه به سطح تحصیلات، آشنایی با روش تحقیق و همچنین برخورداری از تجربه در زمینه مدیریت تنوع با استفاده از نمونه گیری قضاوتی و غیراحتمالی انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل پرسشنامه‌ای بر اساس مطالعات انجام شده و مدل پژوهش طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت، در نتیجه در دور اول اعضای پانل بر روی ۲۰ شاخص سازمان‌دهنده، در قالب ۳ شاخص فراگیر اظهار نظر نموده و تمامی عوامل را دارای تأثیر بسیار زیاد بالاتر از ۰/۷ تشخیص دادند. در دور دوم تکنیک دلفی، تعداد ۱۹۵ شاخص پایه در قالب ۲۰ شاخص سازمان‌دهنده که از مطالعات قبلی و مصاحبه

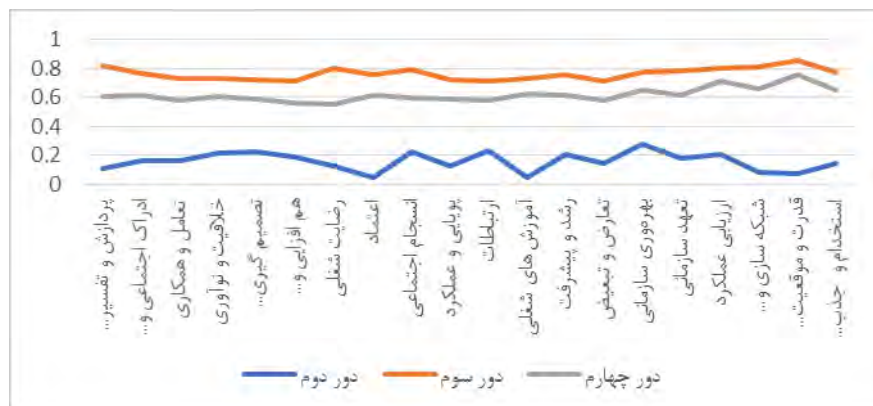
مطرح شده و از اهمیت بالایی برخوردار بودند، استخراج شدند. سپس، پرسشنامه دلفی شاخص‌های پایه در اختیار اعضای پانل دلفی قرار داده شد. با توجه به اینکه حداکثر مقدار ضریب کندال برابر با  $0/275$  است، بین اعضای پانل دلفی توافق مناسبی وجود ندارد و باید مرحله سوم روش دلفی را انجام گیرد. در دور دوم تکنیک دلفی، به حذف، تعدیل و اصلاح شاخص‌های پایه پرداخته شد و در نهایت تعداد ۱۹۵ شاخص پایه، استخراج شده و به صورت پرسشنامه دلفی، در اختیار اعضای پانل دلفی قرار گرفت. پس از اجرای مرحله سوم، سنجش و ارزیابی دیدگاه صاحب‌نظران پانل دلفی در مورد شاخص‌های پایه، در این دور مجدداً به منظور رعایت احتیاط، تمامی شاخص‌های پایه در اختیار کلیه صاحب‌نظران پانل دلفی قرار گرفت. در این دور اعضای پانل نظر خود را در مورد هر شاخص پایه از دو جهت تناسب منطقی و جامعیت مورد بررسی قرار دادند. بر اساس نتایج مرحله سوم، تنها دو عامل دارای ضریب کندال بالاتر از  $0/7$  بوده و بنابراین باید دور چهارم تکنیک دلفی نیز اجرا شود. پس از اصلاحات و تعدیلات جزئی، پرسشنامه دلفی در اختیار اعضای پانل دلفی قرار داده شد و نتایج آن در دور چهارم بیان گردیده است. در دور چهارم، مجدداً بر اساس نظرات خبرگان در دور قبلی، به همراه میانگین نظر اعضا در دور دوم و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه افراد پانل قرار گرفت. اعضا در این دور نظر خود را درباره میزان عوامل مطرح شده اعلام نمودند. در این دور، تعداد پاسخ‌ها، حداقل مقدار ضریب هماهنگی کندال در دور چهارم برابر با  $0/713$  است که همواره بالاتر از  $0/7$  بوده و بنابراین مقدار ضریب کندال نشان از اجماع خبرگان دارد.

بر اساس نتایج تکنیک دلفی، به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده و نظرخواهی از افراد خبره و متخصص به دلایل زیر پایان می‌یابد:

۱- انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت در دور سوم نسبت به ادوار گذشته کمتر است.

۲- ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ اعضا درباره اهمیت عوامل در دور چهارم برابر با  $0/727$  است. با توجه به اینکه تعداد اعضای آن بیش از ۱۰ نفر بوده است، این میزان ضریب کندال معنادار است (مشایخی، ۱۳۸۴؛ به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۵).

در نمودار زیر (شکل ۴) به مقایسه هر سه دور دلفی پرداخته شده است.



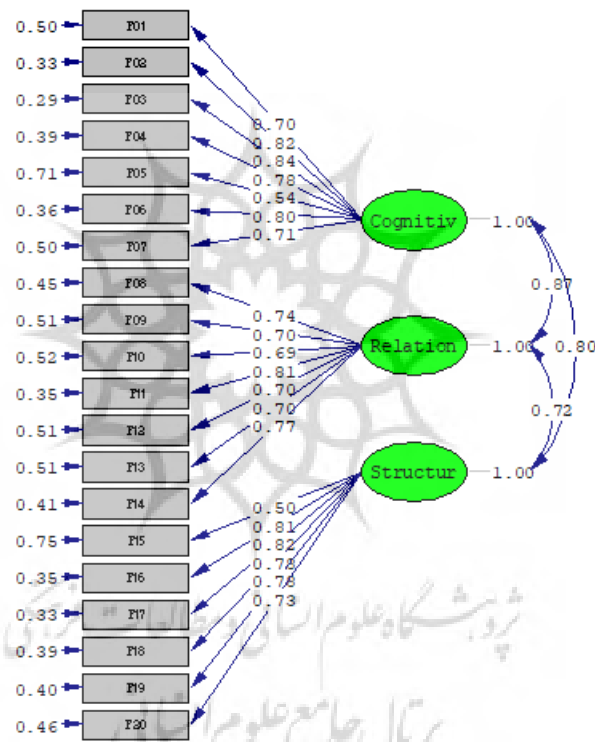
شکل شماره ۴: نمای کلی ضریب کنثال دورهای دوم، سوم و چهارم

در این مرحله جهت اعتباردهی فرآیند کدگذاری و کنترل کیفیت کدگذاری از ضریب کاپا نیز استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به یک نزدیکتر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. اما زمانی که مقدار ضریب کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد در آن صورت توافق کمتر بین رتبه دهنده وجود دارد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر پس ارزیابی، ضریب کاپا برابر با ۰,۸۶ محاسبه گردید که نشان دهنده ضریب کاپای مناسب فرایند کدگذاری می‌باشد (لندیس و همکاران ۱۹۷۷). لذا می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

#### یافته های تحقیق در بخش کمی

در این قسمت از پژوهش شاخص‌های احصا شده در گام کیفی در اختیار اعضای نمونه قرار داده شد. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر نشان داد که از بین ۱۲۲ نفر پاسخ دهنده، اکثر افراد تحت بررسی (۵۳/۳ درصد) را مردان و بقیه آن (۴۶/۷ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند. سن ۱/۶ درصد پاسخ دهندگان ۲۰ سال یا کمتر، ۶/۶ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۰/۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۴/۴ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و سن ۶/۶ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال می‌باشد. پاسخ‌دهندگان از لحاظ میزان تحصیلات ۳/۳ درصد پاسخ‌دهندگان سیکل، ۵/۷ درصد دیپلم، ۶/۶ درصد فوق دیپلم، ۴۳/۴

درصد لیسانس، و ۴۱ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد. توزیع پاسخ‌دهندگان از لحاظ سابقه کار، ۱۳/۱ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۲۸/۷ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و سابقه کار بیشتر پاسخ‌دهندگان معادل با ۵۸/۲ درصد ۱۱ سال یا بیشتر می‌باشد. حیطة شغلی پاسخ‌دهندگان ۱/۶ درصد مدیر اجرایی، ۳/۳ درصد مدیر، ۹/۸ درصد معاون، ۵۷/۴ درصد کارشناس، ۲۴/۶ درصد کارشناس مسئول، ۳/۳ درصد نیروی شرکتی می‌باشد. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای ابعاد پژوهش به شرح شکل زیر بود.

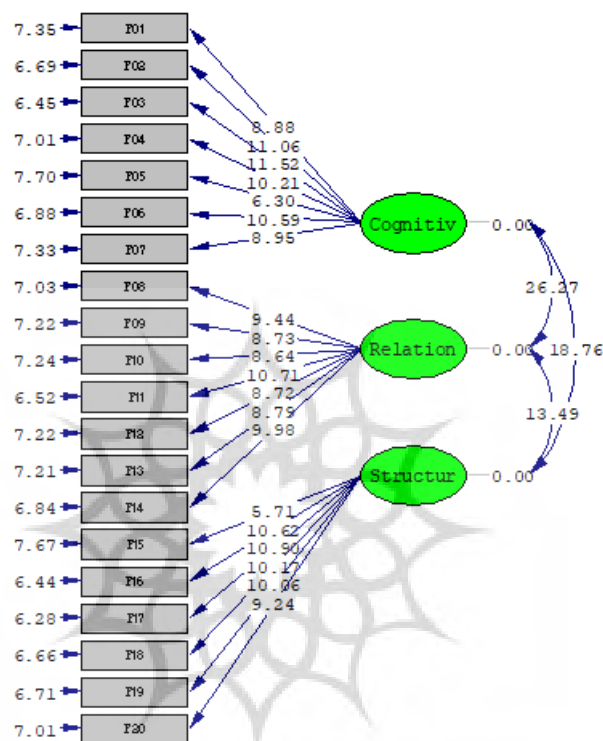


Chi-Square=289.50, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل شماره ۵: مدل سنجش روابط بین ابعاد پژوهش

براساس شکل فوق، رابطه بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و ابعاد رابطه‌ای و ساختاری سرمایه اجتماعی برابر با ۰/۸۷ و ۰/۸۰ است همچنین رابطه بین بعد رابطه‌ای و ساختاری برابر با ۰/۷۲ است. برای بررسی مقادیر روابط بین ابعاد پژوهش، از مقادیر آماره t استفاده

می‌شود که این مقدار اگر بالاتر از  $1/96$  باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان رابطه را تایید کرد. شکل ۴-۲، مقادیر آماره  $t$  را برای ابعاد پژوهش نشان می‌دهد.



Chi-Square=289.50, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل شماره ۶: مقادیر آماره  $T$  برای مدل سنجش روابط بین ابعاد

براساس شکل فوق، مقدار آماره  $t$  برای همه روابط بالاتر از  $1/96$  است که این روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید هستند. در جدول ۳، مقادیر شاخص‌های برازش بیان شده است.

جدول شماره ۳: شاخص‌های برازش کل مدل

نام آزمون	محدوده قابل قبول	معیار اصلی	وضعیت
$\chi^2/df$	کمتر از ۳	۱/۴۸	قابل قبول
RMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۲	قابل قبول
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	قابل قبول
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۴	قابل قبول
IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	قابل قبول
NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	قابل قبول
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	قابل قبول
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱	قابل قبول

بر اساس جدول فوق، همه شاخص‌های برازش در محدوده قابل قبول قرار دارند و بنابراین مدل کلی پژوهش مورد تایید می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف کمک به مقوله مدیریت تنوع از طرق مختلف انجام شده که ابتدا، به شناسایی مؤلفه‌های تنوع نیروی کار در روابط اجتماعی سازمان پرداخته و سپس اثرات مثبت و منفی تنوع نیروی کار را در سازمان بیان می‌دارد. در مواجهه با هر یک از سطوح مختلف تنوع نیروی کار، مدیریت بایستی تصمیماتی اتخاذ کند که بتواند مزایای این تنوع را برای سازمان به حداکثر برساند. برای این منظور باید استراتژی‌هایی برای استخدام و جذب کارکنان مستعد، آموزش‌های شغلی، قدرت و موقعیت رهبری، سیستم پاداش مناسب توسط مدیریت سازمان به گونه‌ای طراحی شود که بتوان به این هدف دست یافت. برای اجرای استراتژی‌های سازمانی، مدیران سازمان‌ها با نیروی کار متنوع با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که تحقق این استراتژی‌ها را کاهش می‌دهد. برای این منظور مدیران باید در نظر گرفتن همه ابعاد به صورت موازی رویکردی جامع داشته باشند و برای مدیریت اثربخش نیروی انسانی متنوع تلاش کنند. نتایج این پژوهش با تأکید بر این نکته است که تنوع یک شمشیر دولبه است و پیامدهای بالقوه تنوع نیروی کار باید توسط سازمان‌ها و کارکنان مورد توجه قرار گیرد. جهت مدیریت این پیامدها و اثرات تنوع نقش تعدیل‌کنندگی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی فراگیر، به عنوان ابزار مؤثری برای مدیریت اثرات تنوع نیروی کار پیشنهاد می‌گردد. به گونه‌ای که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی



فراگیر از جمله انصاف، انعطاف پذیری، همکاری، حمایت و توانمندسازی می‌تواند به طور موثر فرآیند طبقه‌بندی اجتماعی را در یک محل کار متنوع کاهش دهد.

در پژوهش حاضر سه بعد سرمایه اجتماعی، پایه‌های اصلی الگوی مدیریت تنوع را در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی را تشکیل دادند. هیچ یک از پژوهش‌های پیشین الگوی جامعی که کلیه آثار و پیامدهای مدیریت تنوع بر سرمایه اجتماعی را مدنظر قرار داده باشند، ارائه نکرده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر علاوه بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در مطالعات گذشته، با نگاهی موشکافانه‌تر و دقیق‌تر، مؤلفه‌های جامع‌تر و جدیدی از مدیریت تنوع معرفی شد و در نهایت برای آن با توجه به شرایط بومی کشور، الگوی جامعی ارائه گردید؛ به طوری که میزان پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین را کاهش داده و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر تأکید دارد. در ادامه با توجه به نتایجی که از تجزیه و تحلیل دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان حاصل از روش فراترکیب و روش دلفی درباره متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت تنوع در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان به دست آمده، مشخص گردید که خبرگان (صاحب نظران پانل دلفی) جملگی بر روی ۳ بعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۹۵ شاخص جهت مدیریت تنوع در سازمان منتخب بخش دولتی در این استان اتفاق نظر داشتند. از طرف دیگر، الگوی ارائه شده با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده در تحلیل عاملی تأییدی نیز از اعتبار کافی برخوردار بود. در ادامه، با توجه به نظر مدیران و کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی در استان سیستان و بلوچستان، در رابطه با بعد ساختاری سرمایه اجتماعی، تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی؛ در رابطه با بعد رابطه ای سرمایه اجتماعی، آموزش‌های شغلی، پویایی و عملکرد، انسجام اجتماعی؛ در رابطه با بعد شناختی سرمایه اجتماعی، هم‌افزایی و هم‌پوشانی فرهنگی؛ از مطلوبیت کمی برخوردارند.

در زمینه اجرا و مدیریت اثرات تنوع بر روابط اجتماعی در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان پیشنهاد می‌شود مدیران به تقویت هنجارهای غیررسمی در سازمان بپردازند، زیرا در سازمان‌های غیررسمی افراد راحت‌تر و سریعتر با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و به هم اعتماد می‌کنند. با افزایش شعاع اعتماد یعنی افزایش گستره دایره همکاری و اعتماد متقابل بین اعضای گروه، اعتماد در بین سازمان افزایش

می‌یابد. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران تلاش کنند با برنامه‌ریزی مناسب برای برگزاری دوره مهارت‌های زندگی در افزایش درک کارکنان نسبت به یکدیگر اقدام کنند مدیران بایستی با افزایش درک مشترک کارکنان از مشکلات، حوادث و اتفاقاتی که در محل کار روی می‌دهد، حساس باشند. هر قدر این حساسیت و تعهد کارکنان بیشتر شود، کارکنان بیشتر در حل آنها حساس می‌شوند. از طریق دوره‌های آموزشی و برگزاری جلسات علمی و ... شناخت کارکنان را از فرهنگ‌های متفاوت افزایش دهند به طوری که کارکنان در محیط‌کاری به آن باور داشته و برای آن احترام قائل شوند. افزایش حجم و تنوع ارتباطات بین مدیران بخش‌های مختلف سازمان در داخل و با سازمان‌های دیگر باعث تقویت بعد ساختاری می‌گردد لذا استفاده از الگوهای ارتباطی همچون مدل شبکه ای برای افراد داخل سازمان منجر به ایجاد تنوع در ارتباطات و در نتیجه تقویت بعد ساختاری سرمایه اجتماعی می‌گردد و فرایند تحول سازمانی را تسهیل و تقویت می‌نماید. در فرآیند جذب و آموزش کارکنان جدید و کارکنان موجود به ارزش‌های اسلامی و اجتماعی مثل تعهد، ایثار، شهادت طلبی، تعامل و کمک به همدیگر و روحیه تعاون و همکاری توجه جدی به عمل آید و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و جدید هنجارهای مناسب در بین جامعه آماری خلق و نهادینه گردد.

### حمایت و قدردانی

این مقاله از حمایت‌های مالی و معنوی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان بهره مند شده و تقاضا محور بوده است. از مدیران و کارکنان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان که در این کار تحقیقاتی با محققین همکاری لازم را داشتند نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

### منابع فارسی

- اباصلت، خراسانی. حاتم، ملکی. زهرا، معارف‌وند. (۱۳۹۲). "نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو" دوره ۶، شماره ۱ - شماره پیاپی ۱۰. صفحه ۹-۲۶.
- ایمانی، عبدالمجید. صالح نیا، منیره. محمدی، فاطمه. (۱۳۹۶). "بررسی تأثیر عدالت زبانی مدیران سازمان های دولتی بر سرمایه اجتماعی با میانجی گری اعتماد عمومی (مورد مطالعه: ادارات کل استان خراسان جنوبی)". پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره ۳۵.

حسینی، ابوالحسن. قاسم پور گنجی، سیده فاطمه. (۱۴۰۱). شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان دولتی. *دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار*، دوره ۵، شماره ۸، صص ۵۵-۷۴.

حقیقی، محمدعلی. جزئی، نسرين. قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). "طراحی و تبیین مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی". *مجله چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲، صص ۴۱-۵۵.

رضائیان، علی. قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره وری نیروی انسانی". *مجله چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره ۴، صص ۹-۲۲.

شمسی گوشکی، سجاد. نعمتی، روح الله. (۱۳۹۴). "رابطه سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: فروشگاههای شهر کرمان)". *مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۲، شماره ۲، صص ۲۶۷-۲۹۰.

قاسم پورگنجی، سیده فاطمه. رحیم نیا، فریبرز. آهنچیان محمدرضا، سید جواد. (۱۴۰۰). "بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق تاثیر بر دل بستگی کارکنان و تعهد عاطفی". *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، دوره ۱۴، شماره ۳، صص ۶۴۹-۶۶۷.

قاسمی، محمد. بیگی راد، الهام. مارگیر، علی. شیخانی، محسن. (۱۳۹۶). "بررسی نقش نوآوری استراتژیک و نوآوری باز بر عملکرد شرکت های فعال در منطقه ویژه اقتصادی بوشهر". *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۲۲۵-۲۴۹.

مختاری، سهیلا. عدلی فریبا. احمدی، پروین. (۱۳۹۵). "آسیب شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی". *مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی*، دوره ۹، شماره ۱۶، صص ۱۰۰-۸۵.

مظفری، محمدمهدی. فتحی نژاد، آزاده سادات. (۱۳۹۶). "بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیت های منابع انسانی". *دومین همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه*، تهران نامدارجویمی، احسان. روشن، سید علیقلی. یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۸). "رابطه توسعه رهبری و یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی: نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی (اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران)". *فصلنامه دانش شناسی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، سال دوازدهم، شماره ۴۵، صص ۹۰-۱۰۲.

هنرمند، روح الله. نیک پیمان، جلال. (۱۳۹۵). "تنوع در گروه های کاری". *اولین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد*.

یعقوبی، محسن. پیری یوسف آبادی، عبدالباسط. (۱۳۹۷). "بهبود فرایندهای نظام مدیریت استعداد در پرتو سرمایه اجتماعی". *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال یازدهم، شماره ۴۱.

## References

Choi, S., & Hal R. (2010). "Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of

- Organizational Performance." *Public Administration Review* 70.1 (2010) 109-121.
- Cox Jr.T., & Smolinski, C. (1994). Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. This report was funded under purchase order B9434717 for the U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission. Opinions stated in this document do not necessarily represent the official position or policy of the U.S. Department of Labor.
- Darekar, P., & Mehtha, V. (2023). Unmet Needs Of Workforce Diversity Management-The Services Sector Perspective, *IJFANS International Journal of Food and Nutritional Sciences, UGC CARE Listed ( Group -I) Journal*, Volume 11, S Iss 3.
- Ekejiuba, U., Muritala, T., Abubakar, H., & Sharma, A. (2023) Impact of Workplace Diversity Management on Employee Commitment in the Nigerian Public Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 450-471.
- Françoise, G., & Isabelle, P. (2017)."Examining Managers' careers at the crossing of gender and age". UNPUBLISHED CONFERENCE/ABSTRACT (SCIENTIFIC CONGRESSES AND SYMPOSIUMS) .European management Academy.
- Friday, E. & Friday , S. S. (2003), "Managing diversity using a strategic planned change approach", *Journal of Management*.
- Fubara, E., Gardner, M. T., & Wolff, J. S. (2011). Applying Diversity Management Principles to Institutions of Christian Higher Education, *Journal of Taylor & Francis Group*. DOI: 10.1080/15363751003715767.
- Ghasemi, M., Biggie Rod, E., Margir, A., & Sheikhani, M. (2018). "Investigating the role of strategic innovation and open innovation on the performance of active companies in Bushehr Special Economic Zone". *Public Management Researchs*, 10th year, number 36. pp. 225-249. (In Persian).
- Haghighi, M.A., Jazni, N., & Ghasemi, M. (2009) "Designing and explaining the impact of diversity management model on organizational commitment". *Journal of Public Administration Perspectives*, No.2, pp. 41-55. (In Persian).
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 54–71. Ray Reagans, Ezra W.
- Honarmand, R., & Nik Peyman, J. (2015). "Diversity in work groups". The first international conference on new research achievements in management, accounting and economics. (In Persian).
- Hosseini, A., & Qasimpour Ganji, S.F. (2022). "Identifying actions and consequences of manpower diversity management in government

- organizations". *Journal of Sustainable Human Resource Management*, University of Mazandaran, Volume 5, Number 8, pp. 55-76. (In Persian).
- Hubbard, E. E. (2004). *Diversity Management*. Published by: HRD Press.
- Imani, .M. Salih Nia, M. Mohammadi, F. (2016). "Investigation of the effect of language justice of managers of government organizations on social capital with the mediation of public trust (case study: General Administrations of South Khorasan Province)". *Public Management Researchs*, Year 10, No. 35, pp. 299-326. (In Persian).
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). The way to business competitiveness: the importance of diversity management and teamwork climate in stabilizing of employees. *Journal of Business Economics and Management*, 1-20
- Khorasani, A., Maleki, H., & Ma'rifovand, Z. (2012). "The role of diversity management in improving the quality of team work; a reflection on the experience of Sapco company's work teams". *Journal of Management and Planning in Educational Systems* » Spring and Summer 2013 Number 10. (In Persian).
- Knouse, S. B., Smith, A., & Smith, P. (2008). *Issues in Diversity Management* Department of Management, University of Louisiana at Lafayette
- Lo'pez-Ferna'ndez.M. , Sa'nchez-Gardey.G. (2010)." Managing the effects of diversity on social capital". *International Journal*,Vol. 29 No. 5, pp. 491-516
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Mokhtari, S., Adli, F., & Ahmadi, P. (2016). "Pathology of diversity of human capital in higher education". *Management and planning in educational systems*, volume 9, number 16, pp. 85-100. (In Persian).
- Mozafari, M.M., & Fethinejad, A.S. (2016). "Examining the importance of diversity management and its role in human resources activities". The second international conference on integration of management and economics in development, Tehran. (In Persian).
- Namdarjoviimi, E., Roshan, S.A., & Yaqoubi, N.M. (2018). "The relationship between leadership development and management integration with organizational knowledge performance: the mediating role of human capital and social capital (Members of the faculty of the University of Tehran)". *Scientific Quarterly*, Islamic Azad University, North Tehran Branch, 12th year, number 45, pp. 102-90. (In Persian).
- Qasim Pourganji, S.F., Rahim Nia, F., & Ahanchian M.R. (2020) "Investigating the effect of diversity management on innovative behavior through the effect

- of employee attachment and emotional commitment", *Iranian Journal of Management Studies*, Volume 4, Number 8. (In Persian).
- Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2016). Competing values leadership: creating
- Rezaian, A., & Ghasemi, M. (2012). "Investigating the relationship between diversity management and human resource productivity". *Journal of Public Administration Perspectives*, No. 4, pp. 9-22. (In Persian).
- Shamsi Ghoshki, S., & Nemati, R. (2014). "The relationship between social capital and human capital with organizational performance (case study: Kerman city stores)". *Social capital management*, volume 2, number 2, pp. 267-290. (In Persian).
- Singh, B., & Selvarajan, T.T. (2013). Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259-269.
- Tleubayev, A., Bobojonov, I., Gagalyuk, T., & Glaubend, T. (2020)." Board gender diversity and firm performance: evidence from the Russian agri-food industry". *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 23, Issue 1.
- Wrench, J. (2007). Diversity Management and Discrimination Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. Published by Ashgate Publishing Limited.
- Xie, L., Zhou, J., Zong, Q., & Lu, Q. (2020). "Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context". *Research Policy*, 49 (2020) 103885.
- Yaghoubi, M., & Piri Yusufabadi, A. (2017). "Improving talent management system processes in the light of social capital". *Public Management Researches*, Year 11, No. 41. (In Persian).