

تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان ادارات تربیت بدنی

دانشگاه پیام‌نور با تأکید بر نقش میانجی عدالت‌سازمانی

منصوره ارژشمند^۱، مسعود نادریان^{۲*}، علی محمد صفانیا^۳، ابوالفضل فراهانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران، ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران*

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران، ۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

The Effect of Diversity Management on the Productivity of the Staff of Payame Noor Physical Education Departments with Emphasis on the Mediating Role of Organizational Justice

Mansoureh Arzhamand¹, Masoud Naderian Jahromi^{2*},

Ali Mohammad Safania³, Abolfazl Farahani⁴

1-PhD student in Sports Management, Tehran University of Research Sciences, 2-Associate Professor of Sports Science Management, University of Isfahan Corresponding Author, 3-Professor of Sports Management, Tehran University of Research Sciences, 4-Professor of Sports Management, Payame Noor University

Received: (2020/09/13) Accepted: (2020/06/03)

Abstract

Increasing diversity of employees in sports organizations, in terms of social, cultural and skill has led to a focus on intercultural aspects and management of employee diversity, so the purpose of this study was to analyze the impact of diversity management on employee productivity with mediating of organizational justice. The present study was applied in terms of purpose and is descriptive-survey based on data collection. The statistical population included managers, deputies, staff and instructors of physical education departments of Payame Noor University (264 people) and the Using Cochran's formula, 157 people were selected by simple random sampling. The data collection tool was a standard questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed using appropriate indicators. Structural equation modeling in PLS was also used to analyze the data. The results showed that diversity management and organizational justice have a positive and significant effect on employee productivity and explain 40% of the variance in productivity. Also, the direct, indirect (through organizational justice), total effect and variance inclusion (0.587), diversity management on employee productivity were positive and significant, so the mediating role of organizational justice was confirmed. This means that 0.587 of the impact of diversity management on productivity is transferred through organizational justice.

Keywords

Employee Productivity, Organizational Justice, Diversity Management

چکیده

تنوع روزافزون کارکنان در سازمان‌های ورزشی، از نظر اجتماعی، فرهنگی و مهارتی باعث شده است تا تمرکز بر جنبه‌های بین فرهنگی و مدیریت تنوع کارکنان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. لذا هدف این پژوهش تحلیل تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور با نقش میانجی عدالت‌سازمانی بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، بر اساس گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران، معاونین، کارکنان و مربیان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور کشور (۲۶۴ نفر) بود و با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۷ نفر به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها سه پرسشنامه استاندارد (فینک و همکاران، ۲۰۰۳ و نیهوف و همکاران، ۱۹۹۳ و بوری، ۲۰۱۵) بود. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های مناسب تأیید شد. همچنین جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری در PLS استفاده شد. نتایج یافته‌ها نشان داد مدیریت تنوع و عدالت‌سازمانی به‌صورت مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد و ۴۰ درصد از واریانس بهره‌وری را تبیین می‌کنند. همچنین اثر مستقیم، غیرمستقیم (با در نظر گرفتن عدالت‌سازمانی) و اثر کل و شمول واریانس (۰/۵۸۷) مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان مثبت و معنی‌دار بود، لذا نقش میانجی عدالت‌سازمانی تأیید گردید. یعنی اینکه ۰/۵۸۷ از تأثیر مدیریت تنوع بر روی بهره‌وری از طریق عدالت‌سازمانی انتقال داده می‌شود.

واژه‌های کلیدی

بهره‌وری کارکنان، عدالت‌سازمانی، مدیریت تنوع، ادارات تربیت‌بدنی، دانشگاه پیام‌نور

* نویسنده مسئول: مسعود نادریان

مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های قرن حاضر در زمینه‌ی منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمان همواره با آن مواجه‌اند، تنوع منابع انسانی است. چالش مهم‌تر از وجود تنوع منابع انسانی، مدیریت کردن تنوع منابع انسانی و ایجاد بهره‌وری منابع انسانی از طریق آن می‌باشد (۳۶). در این راستا برخی مطالعات نتیجه گرفته‌اند که گروه‌های کاری ناهمگن و متنوع، چشم‌اندازهای بیشتری را در نظر می‌گیرند و راه‌حل‌های باکیفیت بالاتری برای انجام کارهای درست و انجام درست کارها نسبت به گروه‌های همگن تولید می‌کنند (۹، ۲۳). بررسی‌ها نشان می‌دهد گروه‌های ناهمگن سطح ادغام پایین‌تری را نشان می‌دهند و میزان نارضایتی و گردش مالی بالاتری نسبت به گروه‌های متجانس دارند (۲۷). این نتایج دو دیدگاه تحقیقاتی در مورد تأثیرات تنوع ایجاد کرده است. یک دیدگاه، بر اساس نظریه‌های اطلاعات و تصمیم‌گیری، استدلال می‌کند که تنوع می‌تواند با ارائه طیف گسترده‌ای از ایده‌ها، مهارت‌ها و بینش‌ها، قابلیت‌های سازمانی را برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های بهتر بهبود ببخشد (۱۳). دیدگاه دیگر، بر اساس نظریه‌های طبقه‌بندی اجتماعی، هویت اجتماعی (۴۱) و الگوی تشابه-جاذبه (۸)، ادعا می‌کند که تنوع ممکن است سازمان‌ها را با هزینه‌های بالای هماهنگی و حل‌وفصل تعارض روبرو کند، این امر می‌تواند باعث بروز اختلافات و ارتباطات نادرست شود. شواهد تجربی متناقض در مورد تأثیر تنوع در سازمان‌ها، نشانگر روابط پیچیده بین تنوع و پیامدهای آن است.

برای استفاده از مزایا و یا جلوگیری از معایب تنوع نیروهای انسانی، مدیریت تنوع کارکنان به یک جنبه اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است (۳۰). در حمایت از این مفهوم، شارما^۱ (۲۰۱۶) مدیریت تنوع نیروهای انسانی را به‌عنوان یک مفهوم جامع کسب‌وکار محوری توصیف کرد که نشان‌دهنده تغییر از رویکرد سنتی پیروی از قوانین، سیاست‌ها، و اقدامات فرصت برابر به سمت شناخت و درک تفاوت‌های فردی به‌عنوان ویژگی‌های مهم در جهت موفقیت سازمانی می‌باشد (۳۷).

مطمناً سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن بر کارکنان معاف نیستند. ورزش

یکی از فعال‌ترین پدیده اجتماعی است که با تعدد روابط بین افراد از نژادها، فرهنگ‌ها، موقعیت‌های اجتماعی، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی و سنین مختلف، مشاغل متنوع، پیوند دارد (۳۸). در نتیجه چون چنین تنوع گسترده در سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی وجود دارد لذا یک موضوع مهم در سطح مدیریت به شمار می‌رود. از طرفی از دیدگاه اجتماعی - آموزشی و اقتصادی اگر در سازمان‌های ورزشی مدیریت تنوع، اثربخش نباشد توسعه پایدار ورزش لطمه خواهد خورد. پس راه‌حل احتمالی، اتخاذ اصول مدیریت بهینه برای حفاظت از ارزش‌ها و استفاده از فرصتی است که با تنوع کارکنان می‌تواند ایجاد شود (۱۲).

استفاده مؤثر از نیروهای انسانی متنوع و نقش آن در کارایی، اثربخشی و بهره‌وری به‌خوبی در تحقیقات مختلف نشان داده شده است. برای مثال مدیریت تنوع باعث خلاقیت در کار گروهی (۶)، تعهد بالاتر، صرفه‌جویی در هزینه و بهره‌وری (۴۲) می‌شود. شیوه مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌تواند بر عملکرد کارکنان در انجام وظایف شغلی تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد (۳۳). زیرا اگر به‌درستی مدیریت شوند، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، خلاقیت بالاتر، و بهبود بهره‌وری منجر شود. از سوی دیگر، اگر تنوع مدیریت نشود، می‌تواند به ارتباطات ضعیف، روحیه‌ی پایین کارکنان، تعارض‌های بیشتر، و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان را در پی داشته باشد (۲۹).

با وجود اهمیت بسیار زیاد مدیریت تنوع در ورزش، اما در داخل کشور و مخصوصاً در سازمان‌های ورزشی تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است و در محدود مطالعات انجام شده حسنلو و همکاران (۱۳۹۷) رابطه بین مؤلفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاهی را مثبت قلمداد کرد (۱۸). همچنین شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود نشان داد که با افزایش مدیریت تنوع و ابعاد آن به‌جز بعد جنسیت، فرسودگی شغلی اعضای هیئت‌علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور کاهش می‌یابد (۳۴). همچنین در تحقیق دیگری همین محققان (۱۳۹۳) نشان دادند که بین مدیریت تنوع مدیران و تمامی ابعاد آن، و بالندگی سازمانی اعضای هیئت‌علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۳۵).

از طرفی ادبیات با تکیه بر دو مدل عدالت اجتماعی (۲۲) و مدل تبادل اجتماعی (۵) استدلال می‌کند که شیوه‌های مدیریت تنوع مجزا از سطح تنوع موجود در یک سازمان

که افراد را به یک سیستم اجتماعی و تعامل گروهی پیوند می‌دهد در صورت دستیابی به انسجام اجتماعی، کارمندان یک سازمان قادر می‌شوند تا با تحمل اختلافات موجود، سعی کنند از توانایی‌های مختلف و بالقوه دیگر کارکنان استفاده کنند لذا تنوع فرهنگی و سایر تنوع‌های اجتماعی کاهش و احتمالاً بهره‌وری کارکنان افزایش یابد (۳) و کارکنان به هم‌افزایی دست می‌یابند. این هم‌افزایی، قدرت سازنده کار تیمی است. البته عدم وجود توانایی انسجام کارکنان، شرایط متناقضی ایجاد می‌کند و توانایی آن‌ها در کار تیمی را به شدت تضعیف می‌کند. وقتی کارمندان در سازمان‌ها قادر به ایجاد تیم‌های کاری قوی نیستند، همکاری دشوار می‌شود و بهره‌وری آن‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این امر به این دلیل است که خطاهای هماهنگی گروهی یا کارایی ضعیف گروه در صورت عدم انسجام گروهی رخ می‌دهد و این منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود (۲۳).

در خلال عوامل مختلف یکی از جنبه‌های سازمانی که به‌نوعی می‌تواند بر روی بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار باشد، مسئله عدالت‌سازمانی است که خود دارای مؤلفه‌هایی از قبیل عدالت مرادده‌ای، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی می‌باشد. عدالت‌سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، بکار می‌رود. در این راستا عباسی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که بی‌عدالتی در سازمان‌های ورزشی منجر به بی‌تفاوتی کارکنان و کاهش عملکرد آنان می‌شود (۱) و خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که عدالت سازمانی می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی گردد (۲۱). ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه‌ی کار جمعی دارد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درک کارمندان از عدالت بیانگر ارزیابی‌های کلی از انصاف بر اساس تجربیات شخصی و همچنین تجربیات دیگران در سازمان است (۲). محققان مدیریت تنوع را به‌عنوان یک رویکرد "رفتار منصفانه" تعبیر کرده‌اند که مدیران را ترغیب می‌کند با استفاده از طیف گسترده‌ای از تفاوت‌های قابل‌مشاهده در کارمندان ارزش و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد این نشان می‌دهد که مدیریت تنوع می‌تواند منجر به درک کارمندان از عدالت شود (۱۷). از دیدگاه مبادله اجتماعی، وقتی یک سازمان مدیریت اثربخش تنوع

باعث می‌شود اگر سازمانی به رفاه کارکنان توجه کند و با کارکنان خود منصفانه رفتار کند در کارکنان احساس تعهد ایجاد می‌شود، لذا کارکنان نیز برای جبران، درگیر رفتارهایی می‌شوند که به نفع سازمان می‌باشد (۱۱). این بحث مفهوم درک از عدالت‌سازمانی را تبیین می‌کند. در این راستا شاکر اردکانی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که مدیریت تنوع می‌تواند درک از عدالت‌سازمانی کارکنان را ارتقا دهد (۳۶). از طرفی دیگر اوتای اید (۲۰۱۹) تأیید کرد که یکی از پیامدهای مدیریت تنوع می‌تواند درک از عدالت باشد (۲۹). ماگوشی (۲۰۰۷)، در تحقیق خود عدالت درک‌شده را به‌عنوان عاملی که از مدیریت تنوع تأثیر می‌پذیرد در نظر گرفته است (۲۴). محققان زیادی همچون فاین و همکاران (۲۰۲۰) و میراندا و همکاران (۲۰۲۰) اخیراً در تحقیقات خود تأثیر مدیریت تنوع بر درک از عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و عدالت توزیعی نشان داده‌اند (۱۵، ۲۵).

از سویی دیگر اشاره شده است که از طریق اشتراک، ترکیب و یکپارچه‌سازی دانش کارکنان متنوع، می‌توان کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت، ظرفیت و کارایی حل مسئله، بهبود اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سطح کار را انتظار داشت (۱۹). اوکورو و واشینگتن، (۲۰۱۲) نشان دادند که ارتباطات مؤثر نیروی کار متنوع، سطح بالایی از عملکرد و بهره‌وری برای سرمایه‌های انسانی و معنوی را تضمین می‌کند (۲۸). تافوری و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کردند که مدیریت تنوع اثربخش، انگیزه بیشتری به نیروی کار می‌دهد و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد یعنی منجر به شانس موفقیت بیشتر و متعاقباً افزایش ارزش اقتصادی و مالی برای آن سازمان ورزشی می‌گردد (۴۰). رایولا و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود ارتباط بین مدیریت تنوع اثربخش و بهره‌وری کارکنان را نشان دادند (۳۱).

ارتباط بین مدیریت تنوع و بهره‌وری کارکنان با استفاده از نظریه انسجام اجتماعی دورکیم (۱۹۹۳) تفسیر می‌شود انسجام اجتماعی یک مفهوم اجتماعی است. که خواهان ساماندهی مشابهت‌ها و تمایزها در جامعه است. پیش‌فرض آن این است که انسان‌ها خواسته‌ها و نیازهای مختلفی دارند در عین اینکه به ذاتاً و نیاز آن‌ها توجه می‌شود به تفاوت آن با دیگران نیز التفات می‌شود (۲۰). انسجام اجتماعی، نتیجه فرآیندهای اجتماعی و فیزیولوژیکی است

داشت اما با ارائه راهکارهای مناسب و شناخت سازوکارهای همچون درک از عدالت و مدیریت تنوع احتمالاً بتوان بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرارداد لذا هدف اصلی تحقیق حاضر تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با تأکید بر نقش میانجی عدالت‌سازمانی می‌باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است و درصد توصیف و تبیین تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با نقش میانجی ادراک از عدالت‌سازمانی می‌باشد. جامعه آماری کلیه مدیران، معاونین، کارکنان و مربیان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور کشور که در سال ۱۳۹۸ طبق آمار اداره منابع انسانی دانشگاه بالغ بر (۲۶۴) نفر بودند و با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۷ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد و از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ها انتخاب شدند. با توجه به شیوع کرونا و عدم دسترسی فیزیکی به نمونه‌ها روند توزیع و تکمیل پرسشنامه به شیوه حضوری، مجازی، از طریق ایمیل و شبکه‌های اجتماعی انجام شد. پس از توزیع و ارسال پرسشنامه برای همه اعضای جامعه ۱۵۷ نفر در تحقیق حاضر شرکت کردند. برای سنجش شدت تنوع با توجه به چهار لایه تنوع در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور، شاخص هیرشمن - هرفیندال برای سنجش ناهمگونی و تنوع (۳۲، ۳۶، ۳۹) در قالب فرمول زیر محاسبه شده است:

$$H = \frac{1 - \sum_{i=1}^k p_i^2}{1 - \frac{1}{k}}$$

جایی که H شاخص تنوع است، P درصد کارکنان در هر گروه تنوع و K شامل تعداد دسته‌ها (مقوله‌ها) در هر بعد تنوع است. دامنه شاخص H از ۰ تا ۱ است.

برای اندازه‌گیری مدیریت تنوع از مقیاس فینک و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد این مقیاس با توجه به فرمول شدت تنوع در نهایت، در ۱۵ گویه خلاصه شده است. که سه استراتژی مدیریت تنوع یعنی مدیریت تنوع واکنشی (۵ گویه)، مدیریت تنوع مطیعانه (۵ گویه) و مدیریت تنوع فعال (۵ گویه) را اندازه‌گیری می‌کند (۱۶). برای اندازه‌گیری

را اتخاذ می‌کند، کارمندان تصور می‌کنند که سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد. این باعث می‌شود تا آن‌ها باور کنند که شیوه‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان منصفانه است.

الی و توماس (۲۰۰۱) دریافتند که بر اساس ادغام دیدگاه‌های انسجام اجتماعی و مبادله اجتماعی وقتی افراد نسبت به رفتارهای سازمان دیدگاه‌های عادلانه‌ای دارند در حالی که با وجود تنوع اجتماعی و فرهنگی کارکنان بین آن‌ها انسجام مناسبی وجود دارد بهره‌وری و عملکرد گروهی آن‌ها تقویت می‌شود (۱۴). بر اساس پیش‌بینی‌های تئوری مبادله اجتماعی، انتظار می‌رود که مدیریت تنوع با عدالت اجتماعی رابطه‌ای مثبت دارد از طرفی بر اساس دیدگاه انسجام اجتماعی مدیریت تنوع می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد همچنین با ادغام این دو دیدگاه می‌توان انتظار داشت وقتی مدیریت تنوع اثربخش باشد درک از عدالت توسعه می‌یابد و به‌نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود سازمانی که بر تصویب و اجرای مدیریت تنوع اثربخش سرمایه‌گذاری می‌کند می‌تواند به کارمندان نشان دهد که این سازمان علاقه‌مند به ایجاد یک رابطه عمیق طولانی مدت است. از این‌رو، کارکنان سازمان‌هایی که دارای چنین شیوه‌هایی هستند، بیشتر درک می‌کنند که سازمان به تنوع ارزش‌ها اهمیت می‌دهد، و این به‌نوبه خود می‌تواند بر چگونگی درک عدالت کارکنان در سازمان تأثیر بگذارد (یعنی احساس آن‌ها نسبت به عدالت کلی افزایش یافته است) (۳۶). بنابراین، سطح بالای انصاف درک‌شده منجر به پیوندهای باکیفیت یا وابستگی زیاد به سازمان می‌شود و منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. بنابراین، جنبه رابطه‌ای یک محیط کار منصفانه و عادلانه (ایجاد شده از طریق مدیریت تنوع) یک مکانیسم اساسی برای روابط مدیریت تنوع و بهره‌وری کارکنان است.

در مجموع همان‌طور که اشاره شد تنوع باعث می‌شود نیروهای انسانی ناهمگن شود. در سناریو کنونی، به‌کارگیری نیروی انسانی متنوع یک ضرورت است، اما مدیریت چنین نیروی انسانی متنوعی یک چالش بزرگ برای مدیریت است. در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور که در تمام ایران دارای شعبه می‌باشد، نیز کارکنان از طیف‌های مختلف قومی، نژادی، جنسیتی، مهارتی و یا بافرهنگ متفاوت از سراسر ایران وجود دارند که اگر مدیریت این طیف گسترده به‌درستی انجام نگیرد پیامدهای نامطلوبی را برای ادارات مذکور در پی خواهد

روایی تفکیکی استفاده شده که مهم‌ترین شاخص‌های آن بار عاملی و میانگین واریانس استخراجی و مقدار آن‌ها نباید از ۰/۵ کمتر باشد (۴، ۱۰). در جدول (۱) نتایج پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارائه شده است پایایی پرسشنامه در صورتی پذیرفتنی است که مقادیر دو ضریب یادشده بیشتر از ۰/۷ باشد (۴، ۱۰). بر اساس نتایج به دست آمده مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بیشتر به دست آمده است و در نتیجه پایایی پرسشنامه تأیید شده است. همچنین شاخص ضریب تعیین و مقدار میانگین واریانس استخراجی نیز ارائه شده است این دو شاخص از آن جهت مهم هستند چون مقدار GOF را برآورد می‌کنند.

ادراک از عدالت‌سازمانی از پرسشنامه ۲۰ گوی‌های نیهوف و همکاران (۱۹۹۳) با ۳ بعد عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۶ گویه) و عدالت تعاملی (۹ گویه) استفاده گردید (۲۶). از مقیاس ۱۲ سؤالی بوری (۲۰۱۵) برای سنجش بهره‌وری کارکنان استفاده شده است این مقیاس با تکیه بر چهار شاخص کارایی (سه گویه)، اثربخشی (سه گویه)، کیفیت خدمات (سه گویه) و به موقع بودن (سه گویه) طراحی شده است (۷). در پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و برای بررسی روایی ابزار از دو روش روایی محتوا و سازه استفاده شده است ارزیابی روایی محتوایی پرسشنامه، به کمک اعضای هیئت علمی دانشگاه بررسی و تأیید شد برای بررسی روایی سازه از آزمون

جدول ۱. شاخص‌های روایی و پایایی

ضریب تعیین	میانگین واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰/۷۸۳	۰/۷۰۳	۰/۸۷۶	۰/۷۸۹	کارایی
۰/۷۸۹	۰/۷۰۲	۰/۸۷۶	۰/۷۹۴	اثربخشی
۰/۷۷۴	۰/۶۶۳	۰/۸۵۴	۰/۷۵۵	کیفیت
۰/۶۵۷	۰/۵۵۲	۰/۸۷۹	۰/۷۲۶	به موقع بودن
۰/۴۰۰	۰/۵۱۳	۰/۸۱۸	۰/۸۱۳	بهره‌وری
۰/۸۷۳	۰/۶۴۰	۰/۸۹۸	۰/۸۶۹	عدالت توزیعی
۰/۸۳۰	۰/۶۳۰	۰/۸۱۱	۰/۸۸۹	عدالت رویه‌ای
۰/۸۹۷	۰/۵۷۰	۰/۸۲۲	۰/۸۰۸	عدالت مرادده‌ای
۰/۶۷۷	۰/۵۲۵	۰/۸۵۶	۰/۸۵۴	عدالت‌سازمانی
۰/۷۸۵	۰/۶۳۴	۰/۸۹۶	۰/۸۶۷	مدیریت تنوع فعال
۰/۷۹۰	۰/۵۲۲	۰/۸۳۱	۰/۷۴۸	مدیریت تنوع مطیعانه
۰/۸۴۶	۰/۶۲۷	۰/۸۹۴	۰/۸۵۴	مدیریت تنوع واکنشی
	۰/۵۱۱	۰/۸۲۹	۰/۸۲۳	مدیریت تنوع

جدول ۲. ضرایب مربوط به روایی واگرایی متغیرها

مدیریت تنوع	عدالت‌سازمانی	بهره‌وری	
		۰/۷۰۲	بهره‌وری
	۰/۷۲۵	۰/۵۱۷	عدالت‌سازمانی
۰/۸۸۶	۰/۳۲۳	۰/۳۸۶	مدیریت تنوع

واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. تمامی ضرایب بارهای عاملی سنجها همان‌طور که در شکل

بارهای عاملی نیز از ابزارهای پایه‌ای برای بررسی مناسب بودن سنج‌های یک سازه است بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ نشان‌دهنده‌ی این است که

از آمار توصیفی استفاده شد و هم از آمار استنباطی همچنین، برای تأیید مدل از ابزار تحلیل عاملی تأییدی و برای پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش کمترین توان جزئی (PLS) استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

نتایج یافته‌های توصیفی در جدول (۳) نشان می‌دهد که شاخص تنوع نمونه‌های تحقیق که ۱۵۷ نفر بودند بر اساس سابقه ۰/۸۹، بر اساس مذهب ۰/۳۷، بر اساس قومیت ۰/۷۶، بر اساس تحصیلات ۰/۹۴، بر اساس سن ۰/۸۸ و بر اساس جنسیت نیز ۰/۷۷ می‌باشد.

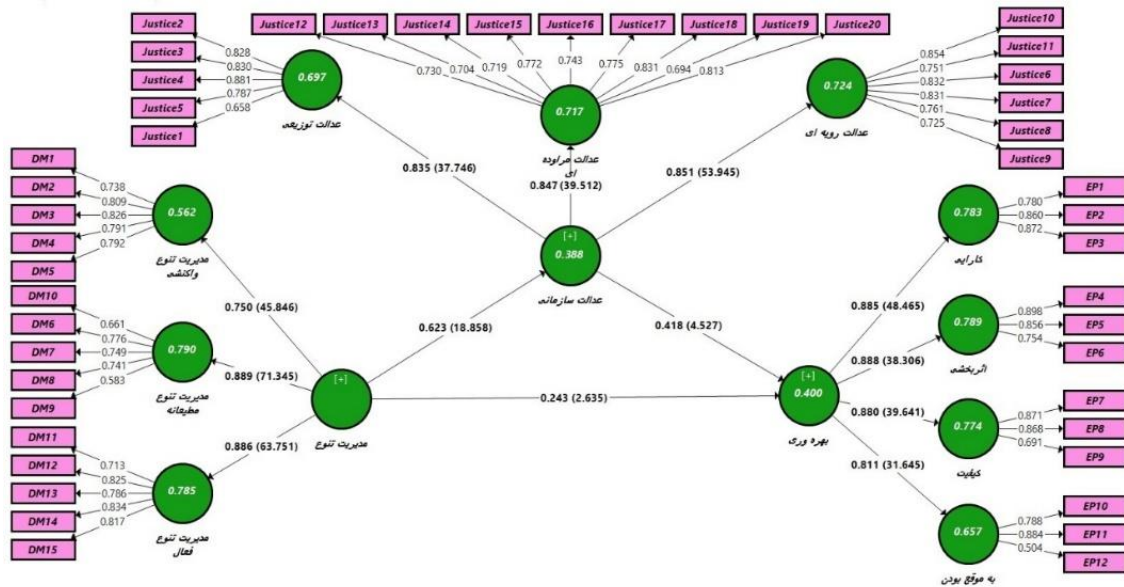
خروجی نرم‌افزار نمایش داده شده است از ۰/۵ بیشتر بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. از سویی در قسمت روایی و اگر، میزان مجذورات بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود این مهم از طریق مقایسه جذر میانگین واریانس استخراجی هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی و اگر ای مناسب مدل تأیید می‌شود (۴، ۱۰). جدول (۲) ماتریس ارزیابی روایی و اگر ای پرسشنامه پژوهش را نشان می‌دهد. در این مطالعه برای آزمون مدل پژوهش و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها هم

جدول ۳. تحلیل عوامل جمعیت شناختی و شاخص شدت تنوع

مقوله	دسته	فراوانی	درصد	شاخص شدت تنوع	مقوله	دسته	فراوانی	درصد	شاخص شدت تنوع
سابقه	۶-۱۰ سال	۵۶	۳۵/۶۷	۰/۸۹	تحصیلات	لیسانس	۴۵	۲۸/۶۶	۰/۹۴
	۱۱-۱۵ سال	۳۳	۲۱/۰۲			فوق لیسانس	۷۷	۴۹/۰۵	
	بالای ۱۵	۱۸	۱۱/۴۶			دکتری	۳۵	۲۲/۲۹	
مذهب	شیعه	۱۳۵	۸۵/۹۹	۰/۳۷	سن	کمتر از ۳۰	۹	۵/۷۳	۰/۸۸
	سنی	۱۹	۱۲/۱			۳۰-۳۵ سال	۴۵	۲۸/۶۶	
	مسیحی	۳	۱/۹۱			۳۶-۴۰ سال	۶۷	۴۲/۶۸	
	فارس	۸۴	۵۳/۵۰			۴۱-۴۵ سال	۲۲	۱۴/۰۱	
قومیت	ترک	۴۰	۲۵/۴۸	۰/۷۶	جنسیت	بالای ۴۵ سال	۱۴	۸/۹۲	۰/۷۷
	لر	۱۳	۸/۲۸			مرد	۱۱۶	۷۳/۸۹	
	کرد	۸	۵/۱۰			زن	۴۱	۲۶/۱۱	
	عرب	۸	۵/۱۰						
	بلوچ	۴	۲/۵۵						

مقدار تی (ضریب معنی‌داری) و در داخل دایره‌ها نیز ضریب تعیین مشاهده می‌شود.

در شکل (۱) خروجی نهایی مدل تحقیق نمایش داده شده است در این شکل بارهای عاملی هر گویه، ضریب مسیر و



شکل ۱. مدل اجرا شده در نرم‌افزار PLS

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۶۷۴ نشان از برازش مطلوب مدل دارد.

در نرم‌افزار PLS از چهار شاخص NFI, rms Theta، SRMR و GOF (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) و معیار برای برازش کلی مدل استفاده شد. مقدار GOF محاسبه‌شده به شرح زیر می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{COMMUNALITY} * R^2} = \sqrt{0.599 * 0.758} = 0.674$$

جدول ۴. شاخص‌های برازش کلیت مدل

نتیجه	مقدار مطلوب	مقادیر مشاهده‌شده	شاخص‌های برازش
تأیید	کمتر از ۰.۸	۰/۰۷۱	شاخص SRMR
تأیید	کمتر از ۱۲.۰	۰/۱۱۱	شاخص rms Theta
تأیید	مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ ضعیف، متوسط و قوی	۰/۶۷۴	شاخص GOF
تأیید	بیشتر از ۹.۰	۰/۹۲۱	شاخص NFI

۰/۰۵ معنادار تلقی می‌شود. در بخش ابتدا ضرایب مسیر یا رابطه هر یک از متغیرها با ابعاد آن بررسی شده است و در ادامه نیز ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی پژوهش مورد تحلیل واقع شده است.

ضرایب استاندارد بروی جهت مسیرها نشان می‌دهد ضریب مسیر یا ضریب رگرسیونی بین متغیرها چه اندازه است. مقادیر برآورد شده برای ضرایب مسیر در مدل ساختاری برحسب علامت، مقدار و معناداری ارزیابی می‌شود. در این راستا مقادیر ضرایب تی نیز با توجه به اینکه باید از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد در سطح

جدول ۵. نتایج ضرایب مسیر بین هر یک از متغیرها با ابعاد مربوط به خود آن متغیر

ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار تی	سطح معنی داری	
۰/۸۸۸	۰/۱۲۳	۳۸/۳۰	۰/۰۰۱	بهره‌وری -> اثربخشی
۰/۸۱۱	۰/۱۲۶	۳۱/۶۴	۰/۰۰۱	بهره‌وری -> به‌موقع بودن
۰/۸۸۵	۰/۱۱۸	۴۸/۴۶	۰/۰۰۱	بهره‌وری -> کارایی
۰/۸۸۰	۰/۱۲۲	۳۹/۶۴	۰/۰۰۱	بهره‌وری -> کیفیت
۰/۸۳۵	۰/۱۰۹	۳۷/۷۴	۰/۰۰۱	عدالت‌سازمانی -> عدالت توزیعی
۰/۸۵۱	۰/۱۱۲	۵۳/۹۴	۰/۰۰۱	عدالت‌سازمانی -> عدالت روبه‌ای
۰/۸۴۷	۰/۱۰۹	۳۹/۵۱	۰/۰۰۱	عدالت‌سازمانی -> عدالت مراوده‌ای
۰/۸۸۶	۰/۱۱۴	۶۳/۷۵	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> مدیریت تنوع فعال
۰/۸۸۹	۰/۱۱۲	۷۱/۳۴	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> مدیریت تنوع مطیعانه
۰/۷۵۰	۰/۲۱۰	۴۵/۸۴	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> مدیریت تنوع واکنشی
۰/۴۱۸	۰/۱۹۲	۴/۵۳	۰/۰۰۲	عدالت‌سازمانی -> بهره‌وری
۰/۲۴۳	۰/۱۹۲	۲/۶۳	۰/۰۰۹	مدیریت تنوع -> بهره‌وری
۰/۶۲۳	۰/۱۲۲	۱۸/۸۵	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> عدالت‌سازمانی

میزان سازگاری ابعاد طراحی شده برای هر یک از متغیرها از کیفیت مطلوبی برخوردار است. در جدول (۵) نیز نتایج ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق با توجه به نوع اثر هر یک از متغیرها بر یکدیگر ارائه شده است.

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کلیه مسیرها در جدول (۵) کمتر از ۰/۰۵ به‌دست‌آمده است می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از متغیرها با ابعاد مربوط به خود آن متغیر ارتباط معنی‌داری دارند این نتیجه بیانگر آن است که

جدول ۵. نتایج مربوط به ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی پژوهش

نوع اثر	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معنی داری	
مستقیم	۰/۴۱۸	۴/۵۲	۰/۰۰۲	عدالت‌سازمانی -> بهره‌وری
مستقیم	۰/۲۴۳	۲/۶۳	۰/۰۰۹	مدیریت تنوع -> بهره‌وری
مستقیم	۰/۶۲۳	۱۸/۸۵	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> عدالت‌سازمانی
غیرمستقیم	۰/۳۴۴	۴/۳۹	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> بهره‌وری
کل	۰/۵۸۶	۱۵/۲۷	۰/۰۰۱	مدیریت تنوع -> بهره‌وری
اثر غیرمستقیم ÷ اثر کل	۰/۵۸۷		VAF ≥ ۲۰٪	شمول واریانس

در نتیجه می‌توان تعیین کرد که تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می‌شود و چه مقدار واریانس هدف به‌وسیله روابط غیرمستقیم تشریح می‌شود. در نهایت نیز چه مقدار واریانس هدف به‌وسیله روابط غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی شرح داده می‌شود.

تفسیر نتایج شامل واریانس VAF به این صورت است که اگر مقدار شامل واریانس VAF کمتر از ۲۰٪ بود می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته

در راستای تحلیل داده‌ها اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم، اثر کل و نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل (شمول واریانس یا VAF) بررسی شده است.

اثر مستقیم = اثر متغیر مستقل بر وابسته
اثر غیرمستقیم = اثر مستقل بر میانجی × اثر میانجی بر وابسته

اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم
شمول واریانس = اثر غیرمستقیم ÷ اثر کل

سازگار نیست (۳۶). می‌توان دلیل احتمالی این غیرهمسویی را در جامعه آماری جستجو کرد زیرا تحقیق آن‌ها در سازمانی غیرورزشی و با فرهنگ و جوسازمانی متفاوت از محیط‌های ورزشی انجام شده است. در تفسیر ارتباط بین مدیریت تنوع و بهره‌وری می‌توان گفت که هدف اصلی یک سازمان کسب سود و افزایش بهره‌وری آن است. بر اساس دیدگاه اکثر محققان توجه به مدیریت تنوع اثربخش می‌تواند بهره‌وری کارکنان را ارتقا دهد. اما مدیریت چنین نیروی انسانی متنوعی نیز یک چالش بزرگ است. یک مدیریت تنوع زمانی اثربخش خواهد شد که کلیه کارکنان در تصمیمات و برنامه‌های آن مشارکت داشته باشند و این احساس در آن‌ها ایجاد شود که تک‌تک آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های آن اداره مؤثر هستند. افزایش بهره‌وری منابع انسانی صرف نظر از ویژگی‌های خاص و به دست آوردن راه‌حل‌های جدید مدیریتی و بازاریابی، امکان توسعه ورزش را به طور کلی فراهم می‌آورد. ایجاد یک محیط ورزشی منسجم، تقویت همکاری بین افراد متنوع را به دنبال دارد و انگیزه ای برای رفتار صحیح نسبت به دیگران و بدون هیچ گونه تعصبی می‌باشد. هم راستایی منافع فردی، اجتماعی و سازمانی نیز پایه و اساس دستیابی به اهداف اقتصادی است و در دستیابی به یک هدف ورزشی بالقوه نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع یک سازمان ورزشی که از طریق احترام به دیگران اداره می‌شود و تبعیضی بین کارکنان خود قائل نمی‌شود، در نتیجه عملکرد و بهره‌وری کارکنان آن سازمان نیز افزایش می‌یابد (۱۲).

همچنین مشخص شد که عدالت‌سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد. این نتیجه با مطالعات عباسی و همکاران (۱۳۹۴) و خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) هم راستا می‌باشد (۱، ۲۱). می‌توان تفسیر کرد که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور به‌عنوان متولی ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام‌نور، بایستی با استفاده از نیروهای کارآمد و متخصص بتواند به بهبود و توسعه بهره‌وری ورزش آن دانشگاه که نقش ارزنده‌ای در توسعه ورزش کشور دارد، یاری رساند. احتمال می‌رود که با اجرای عدالت در برنامه‌های اداره تربیت‌بدنی، موجبات

است. در مقابل وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰٪ باشد، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، به‌عنوان میانجی‌گری جزئی تشریح شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که اثر مستقیم مدیریت تنوع بر ادراک از عدالت‌سازمانی ۰/۶۲۳ و سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۰۱ محاسبه شده است. همچنین اثر مستقیم ادراک از عدالت‌سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در ادارات تربیت‌بدنی دارای ضریب مسیر ۰/۴۱۸ و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ یعنی ۰/۰۰۱ است بر اساس این نتیجه هر چه ادراک از عدالت‌سازمانی در ادارات تربیت‌بدنی بیشتر باشد بهره‌وری کارکنان نیز توسعه می‌یابد.

اثر مستقیم مدیریت تنوع بدون در نظر گرفتن ادراک از عدالت‌سازمانی ۰/۲۴۳ و سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۰۹ محاسبه شده است لذا می‌توان گفت این اثر معنی‌دار است همچنین اثر غیرمستقیم یعنی اثری که مدیریت تنوع از طریق ادراک از عدالت می‌تواند بر روی بهره‌وری داشته باشد دارای ضریب مسیر ۰/۳۴۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ می‌باشد از طرفی اثر کل یعنی مجموع اثر غیرمستقیم و اثر مستقیم مدیریت تنوع بر روی بهره‌وری کارکنان نیز ۰/۵۸۶ شده است و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آن از ۰/۰۵ کمتر است در نتیجه معنی‌داری این اثر نیز تأیید می‌شود. همچنین نتیجه شمول واریانس ۰/۵۸۷ محاسبه شده است چون شمول واریانس از ۲۰٪ بیشتر است بنابراین نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی تأیید می‌شود، یعنی اینکه مقداری از تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان می‌تواند از طریق ادراک از عدالت‌سازمانی انتقال پیدا کند.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر باهدف تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با تأکید بر نقش میانجی عدالت‌سازمانی انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از برآزش مطلوب مدل طراحی شده بود و مشخص شد مدیریت تنوع می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد. این یافته مطابق با نتایج تحقیقات تافوری و همکاران (۲۰۱۷) و رایولا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد (۳۱، ۴۰). البته با نتایج تحقیق شاکر اردکانی همکاران (۲۰۱۶)

افزایش کارایی و رضایت شغلی کارمندان ادارات تابعه فراهم شده و به بهره‌وری بیشتر آنان و در نهایت به تحقق بهتر برنامه‌های تربیت‌بدنی بیانجامد، که این امر به‌طور غیرمستقیم به سلامت جسمی و روانی نسل جوان جامعه نیز کمک کند. همچنین مشخص شد که مدیریت تنوع باعث افزایش درک از عدالت‌سازمانی می‌شود. هنگامی که یک سازمان علاقه‌مند به اجرای مدیریت تنوع می‌شود این احساس به وجود خواهد آمد که دانشگاه سیستم‌هایی دارد که کارکنانش را بر مبنای عملکرد و توانایی؛ به‌طور منصفانه ارزیابی، ترفیع و پاداش می‌دهد. به‌جای اینکه معیارهایی از قبیل، جنسیت، ملیت یا سن، را به کار گیرد. بنابراین ادراک کارکنان از عدالت سیستم می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد که به‌وسیله راهبردهای تنوع نیز پشتیبانی شود. نظام‌مندی سیستم ارزیابی، سیستم آموزش، سیستم استخدام و تعدیل، سیستم ارتقا و ترفیع و سیستم حقوق و دستمزد و رفع هرگونه تبعیض برای افزایش ادراک کارکنان از عدالت‌سازمانی مهم می‌باشد. از آنجاکه در سازمان کارکنان از لحاظ تحصیلات، جنسیت، قومیت، مذهب و سن تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند بنابراین سازمان نباید بین این کارکنان تبعیض قائل شود.

از طرفی نقش میانجی عدالت‌سازمانی در رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری کارکنان مورد تأیید واقع شد. وقتی سازمان‌ها مطابق با رویه‌هایی (همچون تصمیم‌گیری و تخصیص پاداش صرف‌نظر از تفاوت‌های فردی کارکنان) عمل کنند، و دارای استراتژی مدیریت تنوع اثربخش باشند، کارکنان احساس عدالت می‌کنند و این حس منجر به افزایش رضایت شغلی و اشتیاق، رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و به‌نوبه خود می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. این یافته با تحقیق شاکر اردکانی و همکاران (۲۰۱۶) و همچنین نتایج تحقیق فاستر و هریس (۲۰۰۵) هم سو می‌باشد (۱۷، ۳۶). امروزه

سازمانی اجازه حضور در صحنه رقابت را می‌یابد که بتواند بیشترین بهره را از کمترین امکانات گرفته و یا به تعبیری روان‌تر و علمی‌تر بهره‌وری خود را ارتقا بخشد. آنچه مبرهن است در عصر دانایی و رقابت دانش‌محور، آزمون‌وخطا و تکیه بر ذهنیات، مسیر مطمئنی برای تعالی نیست. لذا بر اساس نتایج، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه پیام‌نور برای افزایش بهره‌وری نیروهای انسانی خود و کسب مزیت رقابتی به مدیریت تنوع متعهد شده و به آن توجه بیشتری داشته باشند. مدیران برای شکل دادن به چگونگی تفسیر کارمندان از روابط گروه کاری، باید متغیرهای مختلف تنوع جمعیتی را درک و پرورش دهند و از این طریق بر بهره‌وری فعالیت‌های تعریف‌شده ورزشی و فوق‌برنامه دانشگاه تأثیر بگذارند. دانشگاه پیام‌نور و به‌ویژه ادارات تربیت‌بدنی پیام‌نور باید برنامه‌های مدیریت تنوع منابع انسانی را به‌درستی اجرا کنند. برای مثال ارزیابی عملکرد کارکنان را بر اساس شایستگی و صرف‌نظر از تفاوت‌ها انجام دهند. در مورد تنوع نیروها و مزایای آن و چگونگی بهره‌گیری بهتر از تنوع افراد، دوره‌های آموزشی برگزار کنند. به مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه توصیه می‌شود که عدالت را در فرآیندها، رویه‌ها و توزیع پاداش بهبود بخشند. همچنین توصیه می‌شود به استخدام نیروی‌های متنوع از نظر مهارتی، جمعیت شناختی و فرهنگی مناسب با مأموریت‌های ادارات تربیت‌بدنی اقدام کنند و درگیری مخرب بین اکثریت و اقلیت برای ایجاد حس غرور و هویت مشترک سازمانی و اجتماعی در بین منابع انسانی رفع گردد. همچنین مهم است در تحقیقات آینده بر روی مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، گروهی و سازمانی تمرکز شود و به متغیرهای زمینه‌ای همچون فرهنگ‌سازمانی، اندازه سازمان، ساختار و رسالت آن سازمان توجه شود.

References

- [1]. Abbasi H, Eydi H, Bakhit M, Rezaei G. Explore the relation between organization justice with organizational indifference employees in the departments of Youth and Sports Kermanshah Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2015;2(2):57-64.
- [2]. Ambrose ML, Schminke M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of applied psychology*. 2009;94(2):491.
- [3]. Andrade AM. Science Education Research in South America: Social Cohesion and Cultural Diversity. *Science Education Research in Latin America: Brill Sense*; 2020. p. 59-83.

- [4]. Asfydany MR, Mohsenin S. Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software: educational and practical. Tehran: Ketabe Mehraban Nashr; 2017.
- [5]. Avery DR, McKay PF. Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organization Psychology*. 2010(25).
- [6]. Bantel KA, Jackson SE. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*. 1989;10(S1):107-24.
- [7]. Buuri DW. Performance measurement practices and employee productivity in the insurance firms in Kenya: University of Nairobi; 2015.
- [8]. Byrne DE. The attraction paradigm: Academic Press; 1971.
- [9]. Cox TH, Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*. 1991;5(3):45-56.
- [10]. Davari A, Rezazadeh A. Structural Equation Modeling with PLS Software. Tehran: University Jihad Publications; 2018.
- [11]. Dennissen M, Benschop Y, van den Brink M. Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks. *Organization Studies*. 2020;41(2):219-40.
- [12]. Di Palma D, Raiola G, Tafuri D. The strategic contribution of sport to the management of diversity. *Sport Science*. 2017;10(1):40-3.
- [13]. Ellis KM, Keys PY. Workforce diversity and shareholder value: a multi-level perspective. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2015;44(2):191-212.
- [14]. Ely RJ, Thomas DA. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*. 2001;46(2):229-73.
- [15]. Fine C, Sojo V, Lawford-Smith H. Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*. 2020;14(1):36-72.
- [16]. Fink JS, Pastore DL, Riemer HA. Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*. 2003;6(2):147-68.
- [17]. Foster C, Harris L. Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*. 2005;15(3):4-17.
- [18]. Hassanloo O, GELARD P. The Relationship between diversity of Workforce and Employees' Performance in Zanjan University. *Scientific Journal Management System*. 2018;1(2):103-13 [Persian].
- [19]. Hughes C. Description and Recognition of a Quality, Inter-Personnel Diverse Workforce. *Workforce Inter-Personnel Diversity: Springer*; 2019. p. 9-26.
- [20]. Kearns A, Forrest R. Social cohesion and multilevel urban governance. *Urban studies*. 2000;37(5-6):995-1017.
- [21]. Khosravizadeh E, Kamankesh A, Moghadasi H, Zohrevandian K. The relationship between Organizational Justice and Job Engagement with Organizational Performance of coaches (case study: Arak Sports boards). *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(1):55-63.
- [22]. Kirton G, Greene A-M. The dynamics of managing diversity: A critical approach: Routledge; 2015.
- [23]. Laurence J, Schmid K, Hewstone M. Ethnic diversity, ethnic threat, and social cohesion: (re)-evaluating the role of perceived out-group threat and prejudice in the relationship between community ethnic diversity and intra-community cohesion. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2019;45(3):395-418.
- [24]. Magoshi E, Chang E. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*. 2009;44(1):31-40.
- [25]. Miranda ARA, Cappelle MCA, Sampaio JM, Bujato IA, Siqueira RFBd. This is overcome!: Prejudice justification in banks which have diversity management programs. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. 2020;20(1):947-55.

- [26].Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*. 1993;36(3):527-56.
- [27].O'Reilly III CA, Caldwell DF, Barnett WP. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*. 1989:21-37.
- [28].Okoro EA, Washington MC. Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*. 2012;7(1):57-62.
- [29].Otaye-Ebede L. Antecedents and outcomes of managing diversity in a UK context: test of a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019;30(18):2605-27.
- [30].Patrick HA, Kumar VR. Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*. 2012;2(2):2158244012444615.
- [31].Raiola G, Tafuri D, Di Palma D. Sport & Diversity Management. *Sport Science*. 2017;10(1):51-4.
- [32].Roberson QM, Park HJ. Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*. 2007;32(5):548-68.
- [33].Saxena A. Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*. 2014;11(1):76-85.
- [34].Shabani bahar G, nikoofar m, erfani n, Hamidi M. The role of diversity management in the job burnout of faculty members of physical education of universities across the country. *Scientific Journal Management System*. 2014;4(7):67-79 [Persian].
- [35].Shabani bahar G, Nikoofar M, Erfani N, Hamidi M. The role of diversity management in organizational development of physical education faculty members of Iran's universities. *Applied Research in Sport Management*. 2014;3(2):127-37.
- [36].Shaker Ardakani M, Abzari M, Shaemi A, Fathi S. Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*. 2016;9(2):407-32 [Persian].
- [37].Sharma A. Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*. 2016;3(1):1212682.
- [38].Spaaij R, Knoppers A, Jeanes R. "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*. 2020;23(3):363-73.
- [39].Süß S, Kleiner M. Dissemination of diversity management in Germany:: A new institutionalist approach. *European Management Journal*. 2008;26(1):35-47.
- [40].Tafuri D, Di Palma D, Raiola G. The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport Science*. 2017;10(1):70-4.
- [41].Turner JC, Hogg MA, Oakes PJ, Reicher SD, Wetherell MS. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*: Basil Blackwell; 1987.
- [42].Wright P, Ferris SP, Hiller JS, Kroll M. Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*. 1995;38(1):272-87.