

رابطه مولفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان

ام البنین حسنیلو^{۱*}، پروانه گلرد^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

چکیده

هدف این مطالعه بررسی تأثیر تنوع نیروی کار بر عملکرد کارکنان در موسسه تحصیلات عالی دانشگاه زنجان بود. برای شکل دهی به نیروی کار در سازمان‌ها، اقدامات قانونی مختلفی توسط دولت مطرح شده است. با این حال، این اقدامات قانونی به صراحت بر وادار نمودن سازمان‌ها به پذیرش تنوع تمرکز می‌کنند و در نتیجه، نیاز کسب و کار به آن و نحوه تأثیرگذاری آن بر پیامدهای رفتاری کارکنان نظیر عملکرد کارکنان را در نظر نمی‌گیرند. به این دلیل، این مطالعه به بررسی اثرات تنوع نیروی کار بر عملکرد کارکنان در دانشگاه می‌پردازد. جامعه مورد مطالعه شامل تمامی استاتید دانشکده‌های فنی و انسانی (N=199) بودند که بر اساس اهداف پژوهش، ۹۱ نفر استاد غیر بومی بصورت نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. در این تحقیق، پرسشنامه تنوع نیروی کار و پرسشنامه عملکرد کاری کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که اثر پیش بینی کنندگی متغیر تنوع سنی بیشتر از سایر متغیرها بوده است.

کلید واژه‌ها: تنوع نیروی کار، تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، تنوع آموزشی، مدیریت تنوع نیروی کار، موسسه آموزشی عالی، اقدامات تنوع نیروی کار

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران
^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران
* نویسنده مسئول akbar.heidary1356@gmail.com

مقدمه

نحوه مدیریت تنوع نیروی کار در سازمان‌ها می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد (ساکسنا، ۲۰۱۴). اگر به درستی مدیریت شود، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، خلاقیت بالاتر، و بهبود بهره‌وری منجر بشود (مایینگی، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، اگر مدیریت نشود، می‌تواند به ارتباطات ضعیف، روحیه ی پایین کارکنان، تعارض‌های بیشتر، و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان منجر شود؛ متغیری که توجه زیادی را از دنیای دانشگاهی و شرکتی به خود جلب می‌کند.

رابطه بین تنوع نیروی کار و عملکرد کارکنان در مطالعات مختلف به طور گسترده مورد بحث قرار گرفته است (سلوارج، ۲۰۱۵؛ شیفناس و سوتا، ۲۰۱۶). اگرچه چندین مطالعه در مورد ارتباط بین تنوع نیروی کار و عملکرد کارکنان انجام شده است، بیشتر این مطالعات در خارج از محیط دانشگاهی انجام شده‌اند. بنابراین، این مطالعه به دنبال پر کردن این شکاف‌ها با بررسی تأثیرات تنوع نیروی کار بر عملکرد کارکنان در یک موسسه آموزش عالی در استان زنجان می‌باشد. این مطالعه تنوع نیروی کار را با استفاده از ویژگی‌های جمعیتی شناسی یعنی سن، جنس، قومیت، و تحصیلات بررسی خواهد کرد. هر کدام از این ویژگی‌ها تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان می‌گذارند. تنوع نیروی کار تبدیل به جنبه‌ای مهم در دنیای کار جهان مدرن شده است. در این مطالعه، بررسی این ساختار به دلیل تغییرات اجتماعی و سیاسی ایجاد شده در بخش آموزش عالی مهم می‌باشد. همانطور که ذکر شد، این تغییرات با اقدامات قانونی مختلفی هدایت شده‌اند که منجر به بهبود تنوع نیروی کار شده است. با این حال، این اقدامات قانونی دقیقاً بر مدیریت مسائل مربوط به بی‌عدالتی‌های گذشته و تبعیض در سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند و نه بر نیاز کسب و کار به تنوع و نحوه‌ی تأثیرگذاری آن بر پیامدهای رفتاری کارکنان مانند عملکرد کارکنان. با توجه به این، سازمان‌ها بر اثرات تنوع نیروی کار تمرکز نکرده‌اند، بلکه جنبه‌ی قانونی آن توجه نموده‌اند. علاوه بر این، تنوع نیروی کار در مورد بررسی متغیرهایی که می‌توانند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند، توجه کافی دریافت نکرده است. اغلب مطالعات در مورد عملکرد کارکنان عمدتاً بر جنبه‌هایی مانند آموزش و منابع مالی تمرکز کرده‌اند، متغیرهای ادراک شده‌ای که می‌توانند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند مورد مطالعه قرار نگرفته است. این مطالعه به بررسی مفهوم تنوع نیروی کار و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان می‌پردازد و بنابراین، کارکنان را قادر می‌سازد تا ادراکات یکدیگر را پذیرش، ارزش‌گذاری، و درک نمایند. این مطالعه همچنین اهمیت داشتن نیروی کار متنوع را برای امکان پذیر نمودن ارائه‌ی ایده‌های متعدد برای حل مساله در محل کار و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد.

این مطالعه همچنین با تشویق تحقیقات بیشتر در زمینه تنوع نیروی کار و عملکرد کارکنان، اطلاعات بیشتر به بدنه‌ی دانش اضافه می‌کند. علاوه بر این، در مورد مزایای داشتن شکل مناسبی از تنوع نیروی کار در مؤسسات آموزشی ایجاد آگاهی کرده و بنابراین، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. مهم‌تر از همه، این مطالعه به سیاستگذاران و قانون‌گذاران کمک می‌کند تا تنوع نیروی کار را به عنوان جنبه‌ای مهم در هدایت رشد کسب و کار در نظر بگیرند و نه یک نیاز قانونی. بنابراین با توجه به موارد فوق، هدف این مطالعه بررسی اثرات تنوع نیروی کار بر عملکرد کارکنان در موسسه عالی دانشگاه زنجان با در نظر گرفتن تأثیرات تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و تنوع آموزشی بر عملکرد کارکنان می‌باشد. اهمیت بررسی این موضوع در شهر و دانشگاه زنجان با جمعیت تقریباً یکدست و متجانس از نظر قومی، فرهنگی و زبانی در این است که، میزان تأثیر تنوع و برهم زدن تجانس کارکنان یک سازمان علمی چقدر می‌تواند موجب بهبود عملکرد و افزایش رقابت سازمانی بین کارکنان باشد. در نتیجه، این عامل به عنوان یک شاخص و نیروی پنهان در رشد انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان است.

مبانی نظری

تنوع نیروی کار

تنوع نیروی کار یک مفهوم چند بعدی است. از آنجا که سازمان‌ها به سمت استخدام افراد از زمینه‌های فرهنگی مختلف حرکت می‌کنند، این تنوع به صورت جهانی در حال تکامل خواهد بود (ساکسنا، ۲۰۱۴). استدلال می‌شود که این امر منجر به این ادراک شده است که تنوع نیروی کار یکی از ویژگی‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی حرفه‌ای در دنیای شرکت‌ها می‌باشد (ریزوان، خان، ندیم، و عباس، ۲۰۱۶) است. نویسندگان مختلف (دنیو، ۲۰۱۴) استدلال می‌کنند که تنوع نیروی کار یک دارایی مهم است که سازمان‌ها را به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و یا کسب ارزش در برابر رقبا قادر می‌کند. به این ترتیب، دنیو (۲۰۱۴) به سازمان‌ها توصیه می‌کند تا دیدگاه بی‌حد و مرزی نسبت به تنوع نیروی کار داشته و آن را به عنوان ویژگی اجتناب‌ناپذیر عملیات تجاری روزانه خود در نظر بگیرند.

مدیریت تنوع نیروی کار

مدیریت تنوع نیروی انسانی تبدیل به یک جنبه اساسی شده است که سازمان‌ها برای مرتبط نمودن نتایج اقدامات تنوع نیروی کار با اهداف کسب و کار آن را مورد استفاده قرار می‌دهند (پاتریک و کومار، ۲۰۱۲). در حمایت از این، شارما (۲۰۱۶) مدیریت تنوع نیروی کار را به عنوان یک مفهوم جامع کسب و کار محوری توصیف کرد که نشان دهنده ی تغییر از رویکرد سنتی پیروی از قوانین، سیاست‌ها، و اقدامات فرصت برابر به سمت شناخت و درک تفاوت‌های فردی به عنوان ویژگی‌های مهم در جهت موفقیت سازمانی می‌باشد (هور، استریکلند، ۲۰۱۵؛ شارما، ۲۰۱۶).

تعاریف مختلفی برای مدیریت تنوع وجود دارد. به عنوان مثال، کامینگز و وورلی (۲۰۱۴) مدیریت تنوع نیروی کار را به این صورت تعریف نمودند: "ایجاد محیطی که کارکنان را قادر می‌سازد تا حداکثر توانایی خود را بدون انزوا یا رفتار غیرمنصفانه اعمال کنند". در تعریف دیگری که توسط دایک (۲۰۱۳) مطرح شد، مدیریت تنوع نیروی کار به عنوان یک فرایند مدیریت سیستماتیک برنامه ریزی شده تعریف شده است که محیطی ایجاد می‌کند که در آن همه کارکنان با شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان می‌توانند در مزیت استراتژیک و رقابتی سازمان مشارکت داشته باشند. طبق این تعاریف، آن‌ها مطرح کرده اند که مدیریت تنوع یک مفهوم کسب و کار محور است که به دنبال سرمایه گذاری بر روی مزایای تیم ناهمگن کارکنان و افزایش سود اقتصادی سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن یک محیط مناسب برای فعالیت آن‌ها است.

عملکرد کارکنان

تعاریف مختلفی در مورد عملکرد کارکنان در مطالعات مختلف ارائه شده است. به عنوان مثال، در مطالعه ی انجام شده توسط اوژیامبو (۲۰۱۴) در مورد توسعه سرمایه انسانی، عملکرد به عنوان اجرای موثر وظیفه توسط فردی که برای انجام آن استخدام شده، تعریف شده است. نویسنده توضیح می‌دهد که صرفنظر از وظایف متعددی که فرد انجام می‌دهد، در صورتی که نتایج عملکرد با اهداف سازمان مرتبط باشد، می‌توان گفت فرد عملکرد خوبی داشته است.

تنوع سنی و عملکرد کارکنان

طبق نظر کونز (۲۰۱۳)، تنوع سنی به عنوان تفاوت در توزیع سنی کارکنان تعریف می‌شود و برای توصیف ترکیب سازمان یا ترکیب گروه‌های کاری در یک سازمان استفاده می‌شود. محققان مختلف معتقدند تنوع سنی می‌تواند برای سازمان‌ها مزایا و معایبی داشته باشد. علاوه بر این، طبق استدلال بکز-گلنر و ون (۲۰۱۵) که از تحلیل هزینه-سود شرکت استفاده می‌کنند، افزایش ناهمگونی سنی می‌تواند به ارتباطات ضعیف، تعامل کمتر، و کاهش عملکرد کارکنان به دلیل ارزش‌ها و ترجیحات متفاوت منجر بشود. بکز-گلنر و ون (۲۰۱۵) هم چنین اظهار داشتند که سازمان‌هایی که بیشتر به وظایف معمول تمرکز می‌کنند تا بر وظایف خلاقانه، هیچ گونه سود قابل توجهی از تنوع سنی کسب نخواهند کرد. در مقابل موارد فوق، بوئهم و کانز (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که نیروی کار دارای ناهمگونی سنی، مهارت‌ها، سبک‌های فکری، اخلاقیات، و ترجیحات مختلف بدست می‌دهد که می‌تواند به افزایش بهره وری منجر بشود.

تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان

جنسیت به عنوان توصیف مردانگی یا زنانگی افراد در نظر گرفته می‌شود (کونل و میسرشمیت، ۲۰۱۳). مواتومو (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که تنوع جنسیتی با عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه مثبتی دارد. به گفته ی نیشی (۲۰۱۳)، بیشتر فرهنگ‌ها در جهان همچنان بر این باور هستند که جهان تحت سلطه مردان است. به همین ترتیب، شرکت‌ها نیز همین عقیده را دارند و سازمان‌ها ترجیح می‌دهند مردان را استخدام نمایند، زیرا تصور می‌شود که مردان عملکرد و توانایی بهتری برای مدیریت مشاغل خود دارند و زنان فاقد این ویژگی‌ها هستند (نیشی، ۲۰۱۱).

تنوع قومیتی و عملکرد کارکنان

داستانه و اشگب (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که یک نیروی کار دارای تنوع قومی می‌تواند مزایا و معایبی برای سازمان‌ها در بر داشته باشد. مارتین و ناکایاما (۲۰۱۵) نمونه‌هایی از تنوع قومی، مانند افزایش خلاقیت و نوآوری، را ارائه کرده اند. آن‌ها استدلال می‌کنند که یک تیم دارای تنوع قومی، دیدگاه‌های مختلفی برای حل مساله تیم به همراه می‌آورد، ایده‌های خلاقانه ی جدیدی که منجر به بهبود عملکرد تیم می‌شوند. ون نیپنبرگ، ون گینکل، و هومان (۲۰۱۳) نیز استدلال می‌کنند که تیم دارای تنوع قومی خلاقیت و نوآوری را به سازمان به همراه می‌آورد و بدین ترتیب عملکرد سازمانی بهبود پیدا می‌کند. با این حال، آروکیاسامی (۲۰۱۳) استدلال می‌کند که اگر

تنوع قومی مدیریت نشود، ارتباطات ضعیف و تعارض‌های بین فردی می‌تواند بوجود بیاید. بلینی و دیمیکو (۲۰۱۶) موافق این بوده و اظهار داشته اند که تعارض‌های مبتنی بر تنوع قومی می‌تواند تاثیر منفی بر شهرت، عملکرد، و مزایای سازمان داشته باشد. عدلی و نیاز آذری (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با عنوان (رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران) به بررسی رابطه اداره تنوع نیروی کار و فرایند دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی پرداختند. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۳۲ نفر از اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه بودند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد بین اداره تنوع نیروی کار و فرایند دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی رابطه مثبت وجود دارد؛ مدیریت اثربخش آن می‌تواند دانش‌آفرینی برای سازمان به ارمغان بیاورد.

تنوع آموزشی و عملکرد کارکنان

اکثر سازمان‌ها، اقدامات تنوع آموزشی را برای ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان برای کار مؤثر با دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اجرا می‌کنند (تریسی و دیوید، ۲۰۱۱). سوابق آموزشی فرد می‌تواند شاخص مهم دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های او باشد (تریسی و دیوید، ۲۰۱۱). علاوه بر این، انتخاب یک رشته تحصیلی خاص می‌تواند قدرت شناختی و شخصیت فرد را نشان بدهد (دانیل، ۲۰۰۹). به عنوان مثال، انتظار می‌رود فردی که در علوم رایانه تحصیل کرده است، شناخت متفاوتی نسبت به فردی که در بازاریابی یا تبلیغات تحصیل کرده است، داشته باشد (دانیل، ۲۰۰۹).

بامبرگر، بیرون، و مشولام (۲۰۱۴) مشاهده کردند که تنوع اطلاعاتی (مانند حوزه‌های تحصیلی و کاربردی) به طور مثبت با عملکرد واقعی گروه کاری مرتبط است، هر چند این ارتباط با تعارض وظیفه میانجیگری می‌شد. همبریک، هامفری، و گاپتا (۲۰۱۵) نیز گزارش دادند که تجربه بین المللی و سوابق تحصیلی متنوع به طور مثبت با موقعیت استراتژیک جهانی شرکت‌ها در میان تیم‌های مدیریت برتر مرتبط هستند. با این حال، تنوع تحصیلی هم چنین می‌تواند بر عملکرد تیم و ادغام اجتماعی در تیم‌ها تأثیر منفی داشته باشد (پرتز، لوی، و فراید، ۲۰۱۵). نویسنده همچنین اظهار داشت که تنوع تحصیلی می‌تواند به طور منفی بر اجماع تصمیم‌گیری در تیم‌های مدیریت برتر تأثیر گذاشته و به عملکرد ضعیف منجر بشود.

مظفری و فتحی نژاد (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان (بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیت‌های منابع انسانی) به بررسی اهمیت مدیریت تنوع در سازمان‌های امروزی با توجه به تأثیری که بر رضایت شغلی، بهره‌وری و تعهد سازمانی می‌گذارند، پرداختند و دریافته‌اند که مدیریت تنوع یک سیستم برنامه ریزی شده توسط سازمان‌ها می‌باشد که به استخدام، حفظ و پرورش ترکیب ناهمگون کارکنان می‌پردازد. اهمیت مدیریت تنوع به خصوص در حوزه‌ی منابع انسانی بسیار زیاد است. نیروی کار متنوع سازمانی خلاق را پرورش می‌دهد که در آن عملکرد کارکنان و بهره‌وری و سودآوری سازمان به مراتب بالاتر است. با اجرای مدیریت تنوع در سازمان تمایل کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند و تأثیرات مثبتی بر عملکرد کارکنان بر جای می‌گذارد به این دلیل که تنوع، کارمندان را تشویق می‌کند که چشم اندازه‌های نوینی کسب کنند و نسبت به معادلات کاری درک درست‌تری پیدا کنند. مدیریت تنوع به سازمان‌ها کمک می‌کند که قدرتمندانه‌تر برخورد کنند همچنین عامل مهمی در موفقیت تجاری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است. اگر نیروی کار متنوع در سازمان وجود نداشته باشد، آن سازمان نمی‌تواند در بازارهای جهانی به رقابت بپردازد تا زمانی که افراد سازمان مشابه یکدیگر باشند و تنوع نیروی کاری در سازمان وجود نداشته باشد کارکنان در یک منطقه امن باقی می‌مانند که نتیجه‌ی آن روبه‌رو شدن سازمان با بحران‌های بسیار و صرف هزینه‌های بالا برای رفع مشکلات است و راه‌حل خارج شدن از این شرایط ورود کارکنان با پس‌زمینه‌های متفاوت فرهنگی و غیره است. بنابراین سازمان‌هایی که نیروی کاری متنوع استخدام می‌کنند از یک مزیت بزرگ برای رشد حرفه‌ای سازمان خود برخوردار خواهند بود.

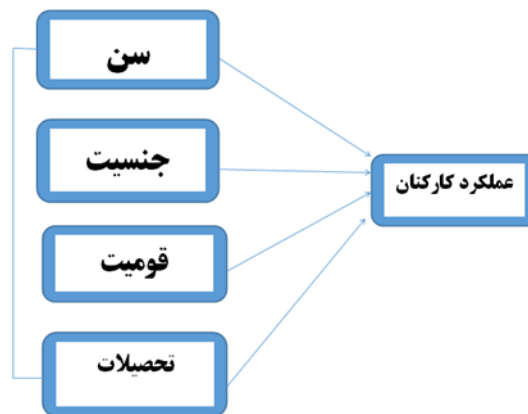
اردکانی و همکاران (۱۳۹۶) مطالعه‌ای با عنوان (بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران) انجام دادند. این پژوهش با هدف تحلیل تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری (رضایت شغلی، درگیری شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، قصد ترک خدمت، و جذب کارکنان مستعد) با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی انواع فرهنگ سازمانی انجام گرفت. نمونه آماری این پژوهش بر مبنای فرمول کوکران ۳۸۳ نفر از کارکنان چهار شرکت فولاد استان بزد بود که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر پیامدهای رفتاری شامل رضایت شغلی، درگیری شغلی، و رفتارهای شهروندی سازمانی و جذب کارکنان مستعد تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی گذاشته است. مدیریت تنوع فعال نیز برخلاف مدیریت تنوع واکنشی و مطیعانه، بر همه پیامدهای رفتاری تأثیر معنادار گذاشته است. همچنین، نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی نتیجه‌ای و تیمی تأیید شد.

شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان (نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور) به شناسایی نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور پرداختند. پژوهش آن‌ها از نوع همبستگی و به روش میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق برابر ۴۰۰ نفر، شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسری کشور بود. حجم نمونه برابر با ۱۳۳ بوده که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت تنوع مدیران و تمامی ابعاد آن، و بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی در سطح ۰,۰۱ رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که ابعاد مدیریت تنوع در بعد مذهب، مرتبه علمی، و قومیت، قادر به پیش‌بینی معنی‌دار بالندگی سازمانی هستند.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی با تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو انجام دادند. در این پژوهش، رابطه بین مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در میان تیم‌های کاری شرکت ساپکو مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. واحد تحلیل در تحقیق حاضر ۵ تیم کاری (مدیریت، بهینه‌کاو، دانش، رهبری و صندوق) بودند که به صورت سرشماری (۲۰ نفر) مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور گردآوری داده‌ها، از دو پرسشنامه استاندارد شده مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی استفاده گردید. نتایج حاکی از ارتباط مثبت و معنی‌دار مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در سطح ۰,۰۱ می‌باشد. در این تحقیق کیفیت کار تیمی و ابعاد آن و متغیرهای جنسیت، تخصص مختلف، تحصیلات متفاوت، سنین مختلف و سابقه کار متفاوت وارد مدل رگرسیون شدند. نتایج بررسی نشان داد که از میان متغیرهای موجود، متغیرهای تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت به عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی در میان اعضای تیم‌های کاری هستند و بیشترین درصد تغییرات (واریانس) کیفیت کار تیمی را به خود اختصاص داده‌اند.

حقیقی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان (طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی) به طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و کارکنان شرکت استان سیستان و بلوچستان بود که از این جامعه نمونه‌ای به حجم ۱۸۶ کارمند به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. روش پژوهش مدل‌یابی معادلات ساختاری و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. نتایج نشان داد که مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰,۰۱ دارد. همچنین مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰,۰۱ دارد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز بر روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰,۰۱ دارد.

چارچوب مفهومی تحقیق



شکل ۱. چارچوب مفهومی پیشنهادی (مفهومی سازی شده توسط محقق، ۲۰۱۷)

در شکل ۱، تنوع نیروی کار از لحاظ سن، جنسیت، قومیت، و آموزش نشان داده شده است. در ادامه، بررسی نظری ارتباط هر یک از متغیرهای تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و سوابق تحصیلی با عملکرد توضیح داده شده است.

روش شناسی تحقیق

این مطالعه با هدف بررسی ارتباط بین متغیرهای مستقل (تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، تنوع تحصیلی) و متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) انجام شد. روش تحقیق کمی در این تحقیق با توجه به اهداف تحقیق متغیرهای مستقل (تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومیتی، تنوع تحصیلی) و متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) مورد استفاده قرار گرفت. در این مطالعه، کل جمعیت هدف شامل اساتید دانشکده های فنی و انسانی دانشگاه زنجان در نیم سال دوم سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷ بودند که از میان آنها از طریق نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند ۹۱ استاد غیر بومی بعنوان نمونه مطالعه انتخاب شدند (با توجه به اینکه، یکی از شاخص های تحقیق، بررسی تنوع قومی است. اساتید غیر بومی، بدون توجه به ملاحظات قومی و جهت گیری های فرهنگی و قومیتی می توانند پاسخ دهند، در حالی که، پاسخ به این قبیل سوالات برای اساتید بومی ممکن است دارای رنگ و بوی قومیتی باشد و پرسشنامه ها جهت دار کرده و از مسیر اصلی تحلیل منحرف نماید. لذا در انتخاب نمونه های آماری، از اساتید غیر بومی استفاده شده است). برای جمع آوری داده ها از نمونه انتخابی، از ابزارهای اندازه گیری زیر و همچنین یک پرسشنامه جمعیت شناختی استفاده شد.

مولفه تنوع نیروی کار، اشاره به هم زیستی کارکنان با یکدیگر در درون شرکت از طبقات اجتماعی- فرهنگی مختلف دارد. این تنوع می تواند شامل عواملی از قبیل نژاد، جنسیت، سن، رنگ پوست، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره می باشد. سازمانها با استفاده از نیروی کار متنوع می توانند خدمات متمایزی را ارائه کنند، زیرا آنها قادرند بهتر نیازهای جامعه مورد هدف را درک کنند. پرسشنامه تنوع نیروی کار (WDQ) اقتباس شده از السعید (۲۰۱۲) برای سنجش ادراکات کارکنان در مورد تنوع نیروی کار در موسسه تحصیلی عالی استفاده شد. این پرسشنامه ۲۷ سؤالی شامل چهار خرده مقیاس است که شامل تنوع جنسیتی، تنوع سنی، تنوع قومی، و تنوع تحصیلی می باشد و در مقیاس لیکرت ۵ امتیازی از ۱ (به شدت مخالف) تا ۵ (به شدت موافق) مقیاس دهی شده است. نمونه هایی از سؤالات عبارتند از: "کارکنان در فرایند استخدام مورد تبعیض جنسیتی قرار نگرفته اند"، "سازمان عملکرد خوبی در جذب و استخدام اقلیتها داشته است". پایایی این مقیاس قابل قبول در نظر گرفته شد و در جمعیت ۳۰۰ مدیر میانی در صنعت دارویی مصر، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۰ به دست آمد.

مولفه عملکرد کارکنان به معنی بهره وری، کیفیت، سود آوری سازمان (دانشگاه زنجان) و حل مشکل مراجعان است. پرسشنامه عملکرد کاری کارکنان (EWPQ) اقتباس شده از بکل، شیگوتو، و تنسی (۲۰۰۷) برای ارزیابی سطح عملکرد کارکنان استفاده شد. این پرسشنامه ۱۰ سؤالی بر اساس مقیاس پنجگانه لیکرت از ۱ (به شدت مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) مقیاس دهی شده است. یک نمونه از سؤالات این است: "من عمداً تلاش زیادی برای انجام کارم صرف می کنم!"؛ "من اغلب بهتر از آن چه انتظار می رود، عمل می کنم". پایایی این مقیاس رضایت بخش در نظر گرفته شد؛ در جمعیت ۳۵۴ نفر از کارکنان دفتر ANRS حسابرسان، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ بدست آمد (بکل و همکاران، ۲۰۰۷).

در این مطالعه، داده ها با کمک نرم افزار SPSS، نسخه ۲۴ مورد تحلیل قرار گرفت. برای سنجش رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای ارزیابی اینکه کدام متغیر مستقل (تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و تنوع تحصیلی) تأثیر بیشتری بر متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) می گذارد، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

یافته های تحقیق

فرضیه ۱: بین تنوع سنی و عملکرد کارکنان غیر بومی دانشگاه زنجان رابطه وجود دارد. آزمون فرضیه: برای بررسی رابطه بین تنوع سنی و عملکرد کارکنان، با توجه به ماهیت فرضیه و نوع توزیع داده ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده و داده های آن در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۱. آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه اول پژوهش

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
تنوع سنی	۰/۶۵۶**	ضریب همبستگی
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری
	۹۱	تعداد

با توجه به داده‌های جدول بالا ملاحظه می‌گردد که آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تنوع سنی و عملکرد کارکنان در سطح $0/01$ و به صورت مستقیم معنی دار است. یعنی؛ با اطمینان ۹۹ درصد، با افزایش تنوع سنی عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد.

فرضیه ۲: بین تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان رابطه وجود دارد. آزمون فرضیه: برای بررسی رابطه بین تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان، با توجه به ماهیت فرضیه و نوع توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده و داده‌های آن در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۲. آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه دوم پژوهش

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
تنوع جنسیت	ضریب همبستگی	$-0/494^{**}$
	سطح معنی داری	$0/003$
	تعداد	۹۱

با توجه به داده‌های جدول بالا ملاحظه می‌گردد که آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان در سطح $0/01$ و به صورت معکوس معنی دار است. یعنی؛ با اطمینان ۹۹ درصد، با افزایش تنوع جنسیتی عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد.

فرضیه ۳: بین تنوع قومی و عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان ارتباط وجود دارد. آزمون فرضیه: برای بررسی رابطه بین تنوع قومی و عملکرد کارکنان، با توجه به ماهیت فرضیه و نوع توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده و داده‌های آن در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۳. آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه سوم پژوهش

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
تنوع قومی	ضریب همبستگی	$0/556^{**}$
	سطح معنی داری	$0/001$
	تعداد	۹۱

با توجه به داده‌های جدول بالا ملاحظه می‌گردد که آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تنوع قومی و عملکرد کارکنان در سطح $0/01$ و به صورت معکوس معنی دار است. یعنی؛ با اطمینان ۹۹ درصد، با افزایش تنوع قومی عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد.

فرضیه ۴: بین تنوع آموزشی و عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان ارتباط وجود دارد. آزمون فرضیه: برای بررسی رابطه بین تنوع آموزشی و عملکرد کارکنان، با توجه به ماهیت فرضیه و نوع توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده و داده‌های آن در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۴. آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه چهارم پژوهش

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
تنوع آموزشی	ضریب همبستگی	$0/325^{**}$
	سطح معنی داری	$0/011$
	تعداد	۹۱

با توجه به داده‌های جدول بالا ملاحظه می‌گردد که آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تنوع آموزشی و عملکرد کارکنان در سطح $0/05$ و به صورت مستقیم معنی دار است. یعنی با اطمینان ۹۵ درصد، با افزایش تنوع آموزشی عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه ۵: چهار متغیر (تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و تنوع آموزشی) در توضیح واریانس عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان معنی دار می‌باشند.

آزمون فرضیه: برای پیش بینی عملکرد کارکنان دانشگاه، از آزمون رگرسیون به روش گام به گام استفاده گردید که داده‌های آن در جداول زیر گزارش شده است:

برای پیش بینی میزان واریانس عملکرد کارکنان، متغیرهای تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و تنوع آموزشی به عنوان متغیرهای مستقل وارد مدل شده و حاصل تعامل این متغیرها در روش گام به گام منجر به شکل گیری ۱ مدل گردیده است که در جداول زیر به طور مبسوط گزارش می گردد:

جدول ۵. جدول خلاصه مدل رگرسیون گام به گام

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	مقدار R	مجدور R	مجدور R تعدیل یافته	میزان خطا
تنوع سنی، تنوع جنسیتی، تنوع قومی، و تنوع آموزشی	عملکرد کارکنان	۰/۷۱۵	۰/۵۱۲	۰/۴۴۷	۸/۴۷

داده های جدول خلاصه مدل رگرسیون نشان می دهد که، ضریب تعیین در این مطالعه ۰/۵۱ گزارش شده است. این بدان معنی است که متغیرهای مستقل توانسته اند، تنها ۵۱ درصد از واریانس عملکرد کارکنان را پیش بینی کنند.

جدول ۶. جدول تحلیل واریانس یکسویه برای سنجش معنی داری مدل

مدل	شاخص های رگرسیون	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معنی داری
۱	مقدار رگرسیون	۲۲۵۵/۹۱۱	۴	۵۶۳/۹۷۸	۷/۸۶۱	۰/۰۰۰
	مقدار باقیمانده	۲۱۵۲/۲۶۰	۸۴	۷۱/۷۴۲		
	جمع	۴۴۰۸/۱۷۱	۹۰			

داده های جدول بالا نشان می دهند که مدل در نظر گرفته شده برای پیش بینی برای در سطح زیر ۰/۰۱ معنی دار و فرض پژوهش مبنی بر توانایی پیش بینی آنها تأیید می گردد.

جدول ۷. جدول برآورد ضرایب و مقدار ثابت مدل

متغیرها و ثابت رگرسیون	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	
	مقدار B	خطای معیار	بتا	مقدار t
مقدار ثابت	۱۵/۳۰۸	۲۱/۳۰۸	-	۰/۷۱۸
تنوع سنی	۰/۵۹	۰/۲۲۳	۰/۴۸۷	۲/۶۴۷
تنوع جنسی	-۰/۱	۰/۴۰۲	۰/۰۵۴	-۰/۲۴۸
تنوع قومی	-۰/۰۵۱	۰/۳۶۶	-۰/۰۳۶	-۰/۱۳۹
آموزشی	۰/۱۷۲	۰/۰۸۶	۰/۳۲۵	۱/۹۸۵

با توجه به داده های جداول بالا و آنچه که در این پژوهش بر اساس مدل فوق پیش بینی شده است، ملاحظه می گردد که اثر پیش بینی کنندگی متغیر تنوع سنی بیشتر از سایر متغیرها بوده است.

بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه، بررسی تأثیر تنوع نیروی کار بر عملکرد کارکنان در دانشگاه زنجان بود. تأثیر تنوع نیروی کار بر حسب سن، جنسیت، قومیت، و تحصیلات ارزیابی شد.

بر اساس نتایج بین تنوع سنی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. این یافته ها با تئوری هویت اجتماعی مطابقت دارند؛ این تئوری تصریح می کند که تنوع سنی، پیش بین نتایج منفی مانند ارتباطات ضعیف، انسجام کمتر، رضایت شغلی کم، و عملکرد ضعیف کارکنان است (تراجفل و ترنر، ۱۹۷۹). با این حال، این یافته ها با یافته های سلواراج (۲۰۱۵) در مطالعه ی انجام شده در صنعت تولید سنگاپور سازگاری نمی باشند. به گفته ی سلواراج (۲۰۱۵)، یک دلیل احتمالی برای عدم تأثیر تنوع سنی بر عملکرد کارکنان، تمایز عددی کمتر برجسته ی کارکنان جوان و سالمند نسبت به تمایزهای عددی مردان و زنان است. بنابراین، احتمالاً تنوع سنی تأثیر کمتر برجسته ای بر عملکرد کارکنان دارد. یکی دیگر از دلایل که توسط السعید (۲۰۱۲) مطرح شده است، این می باشد که افزایش ناهمگونی گروه با مورد فرین تعداد برابر اعضای تیم در هر مقوله ی تنوع، این تأثیر را کاهش می دهد. علاوه بر این در یک نمونه، سن می تواند جایگزین موقعیت یا تجربه باشد و نه طبقه بندی اجتماعی. بنابراین، این تأثیر بر عملکرد گروه را کاهش می دهد.

بر اساس نتایج، رابطه معکوسی بین تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان وجود دارد. رابطه ی معکوس در این مورد بدان معنی است که وقتی تنوع جنسیتی افزایش می یابد، عملکرد کارکنان کاهش پیدا می کند. در حالی که یوجین و همکاران (۲۰۱۱) حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین تنوع جنسیتی و عملکرد کارکنان دست یافتند. سلواراج (۲۰۱۵) در سازمان های سنگاپور نیز نتایج مشابهی را گزارش داد و اظهار نمود که تنوع جنسیتی در توضیح تغییرات عملکرد کارکنان معنی دار بوده است. سلواراج گزارش داد که در طی این مطالعه، کارکنان در مورد هویت جنسیتی خود ناآگاه بودند و انتظار می رفت که صرف نظر از درجات کاری شان، به اهداف سالانه خود دست یابند (سلواراج، ۲۰۱۵). به گفته ی نگاؤ و موانگی (۲۰۱۳)، دلیل احتمالی وجود این رابطه مثبت و معنی دار این است که شرکت کنندگان زن و مرد به گونه ای متفاوت فکر می کنند، بنابراین اگر ایده های آن ها با هم ترکیب شوند، تصمیم گیری بهتری انجام می شود. این از مک میلان-کارفارت (۲۰۱۱) پشتیبانی می کند؛ آن ها استدلال کردند که با افزایش تنوع جنسیتی، سطوح سازمانی می توانند شرکتی با مزیت رقابتی بهتر از طریق بهبود عملکرد کارکنان فراهم کنند.

طبق نتایج، بین تنوع قومی و عملکرد کارکنان رابطه معکوسی وجود دارد. رابطه معکوس معنادار در این مورد بدین معنی است که وقتی تنوع قومی افزایش می یابد، عملکرد کارکنان کاهش پیدا می کند. این نتایج با یافته های آروکیاسامی (۲۰۱۳) منطبق می باشد؛ او گزارش نمود که در گروه دارای تنوع قومی، احتمال بالایی برای ارائه ی دیدگاه های نژادی در میان اعضا وجود دارد و این باعث ایجاد تعارض های قومیتی و کاهش انسجام و عملکرد گروه می شود. بیلینی و دیمیکو (۲۰۱۶) از موارد فوق پشتیبانی کرده و اظهار می کنند که تعارض های قومی به طور منفی بر شهرت، عملکرد، و سود سازمان تأثیر می گذارند. با این حال، ون کنپینبرگ، ون گینکل، و هومان (۲۰۱۳) استدلال کردند که تنوع قومی، راه حل های حل مساله ی بهتر و خلاقیت و نوآوری بالاتر در میان کارکنان یک سازمان به ارمغان می آورد. بر اساس استدلال اوجیامبو (۲۰۱۴)، دلیل اینکه تأثیر مثبت تنوع قومی بر عملکرد کارکنان را به دست آوردیم، تأثیر تعدیل کننده ی جمعیت شناسی قومی می باشد. این بدین معنی است که در سازمان های دارای ناهمگنی قومی، هویت های قومی اعضای تیم می تواند کمتر چشمگیر باشد و بنابراین اختلال کمتری در عملکرد کارکنان ایجاد نماید.

طبق نتایج، واضح است که تنوع تحصیلی با عملکرد کارکنان رابطه ی مثبت و معنی دار دارد. رابطه مثبت بدین معنی است که با افزایش تنوع تحصیلی، سطح عملکرد کارکنان نیز افزایش پیدا می کند. این یافته ها منطبق با یافته های السعید (۲۰۱۲) هستند؛ او نیز رابطه ی مثبت و معنی داری بین تنوع تحصیلی و عملکرد کارکنان مشاهده کرد. السعید (۲۰۱۲) همچنین اظهار داشت که هر چه یک سازمان از انواع تحصیلات متعادل تشکیل شده بود، احتمال نوآوری و خلاقیت سازمان بالاتر خواهد بود. اوجیامبو (۲۰۱۴) نیز گزارش داد که داشتن انواع تحصیلات مختلف در یک سازمان، عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد. یوجین و همکاران (۲۰۱۱) از موارد فوق پشتیبانی کرده و استدلال می کنند که معیار تنوع تحصیلی دارای سوگیری است، زیرا تنها افراد بسیار تحصیل کرده را ارزیابی می کند و افراد کمتر تحصیل کرده را در یک گروه قرار می دهد.

داده های جدول خلاصه مدل رگرسیون نشان می دهد که، ضریب تعیین در این مطالعه ۰/۵۱ گزارش شده است. این بدان معنی است که متغیرهای مستقل توانسته اند، تنها ۵۱ درصد از واریانس عملکرد کارکنان را پیش بینی کنند. به طور خلاصه، این بدین معنی است که متغیرهای مستقل دیگری وجود دارند که در این مطالعه مورد توجه قرار نگرفته اند و در توضیح عملکرد کارکنان مهم می باشند. این مطالعه به مدیران ارشد مؤسسات آموزش عالی پیشنهاد می کند که بیشتر بر مدیریت تنوع تمرکز کنند تا اثربخشی تنوع نیروی کار را افزایش بدهند. برای داشتن یک برنامه مدیریت تنوع مؤثر، باید کانال های ارتباطی روشنی بین کارکنان و مدیران ارشد وجود داشته باشد. این کارکنان را قادر می سازد تا اهداف مدیریت تنوع نیروی کار و ارتباط این اهداف با اهداف کلی کسب و کار را درک نمایند. این تحقیق به سیاست گذاران و مجریان قانون پیشنهاد می کند که بخش کسب و کار تنوع نیروی کار را در اسناد سیاستی خود بگنجانند. این سازمان ها را قادر می سازد تا تنوع نیروی کار را به عنوان مفهومی درک کنند که می تواند برای بهبود عملکرد کسب و کار به کار گرفته شود. هنگامی که سازمان ها متوجه مزایای تنوع نیروی کار بشوند، نیازی نیست که مجبور به اتخاذ سیاست ها و قوانینی مانند اقدام تاییدی بشوند.

منابع

اردکانی، محمد شاکر، ابزری، مهدی، شائمی برزکی، علی، فتحی، سعید. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل کنندگی فرهنگی سازمانی در صنعت فولاد ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، ۴۳-۶۸.

- حقیقی، محمدعلی، جزنی، نسرین، قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، ۴۱-۵۵.
- خراسانی، اباصلت، ملکی، حاتم، معارف وند، زهرا (۱۳۹۲). نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۶، شماره ۱۰، ۹-۲۶.
- شعبانی بهار، غلامرضا، نیکوفر، مرتضی، عرفانی، نصراله، حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۲، ۱۳۸-۱۲۷.
- عدلی، فریبا، نیاز آذری، کیومرث. (۱۳۸۸). رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۳، ۱۱۵-۱۳۴.
- مظفری، محمدمهدی، فتحی نژاد، آزاده سادات. (۱۳۹۶). بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیت‌های منابع انسانی. دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه ایران-تهران.
- Arokiasamy, A. R. A. (2013). Literature review on workforce diversity, employee performance and organizational goals: A concept paper. *Researchers World*, 4(4), 58.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2015). Positive effects of ageing and age-diversity in innovative Companies. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. London, UK: Routledge.
- Bleaney, M., & Dimico, A. (2016). Ethnic diversity and conflict. *Journal of Institutional Economics*, 14(7), 1-22.
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). *Age diversity and age climate in the workplace. In Aging workers and the employee-employer relationship*. New York, USA: Springer International Publishing.
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2013). Hegemonic masculinity: rethinking the concept. *Revista Estudos Feministas*, 21(1), 241-282.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Boston, USA: Cengage learning.
- Daniel, C. (2009). The effects of higher education policy on the location decision of individuals: Evidence from Florida's Bright Futures. Scholarship Program. *Regional Science and Urban Economics*, 8(39), 553-562.
- Dastane, O., & Eshegbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at workplace: An empirical study. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(1), 62-69.
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations* (Degree thesis, Arcada University of Applied Science, Finland).
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.
- Eugene, C., Lee, K., Tan. S., Tee, S. & Yang, P. (2011). Effects of workforce diversity on employee performance. *Journal of Social Science*, 20(1), 173-198.
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449-461.
- Hassan, R. (2013). Factors influencing turnover intention among technical employees in information technology organization. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(4), 23-36
- Hur, Y., & Strickland, R. A. (2015). Diversity Management Practices, Do They Make A Difference? Examining Consequences of Their Adoption in Local Governments. *Public Administration Quarterly*, 39(2), 325.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: A dialectical approach. *Language and Intercultural Communication*, 15(1), 13-28.

- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Odhiambo, O. W. (2014). *Workforce diversity and its effects on employee performance: a case of Mbita sub county Homa-Bay County in Kenya* (Doctoral dissertation, Moi University).
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employee's motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity. *Sage Open*, 2(2), 278-296.
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.
- Rizwan, M., Khan, M. N., Nadeem, B., & Abbas, Q. (2016). The Impact of workforce diversity towards employee performance: Evidence from banking sector of Pakistan. *American Journal of Marketing Research*, 2(2), 53-60.
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 3(11), 76-85.
- Selvaraj, P. C. (2015). The effects of work Force diversity on employee performance in Singapore organisations. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 17-30.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 121-136.
- Shifnas, M. F., & Sutha, J. (2016). Impact of effective workforce diversity management on employees' performance in construction sector. *Human Resources Management Journal*, 45(2), 131-145.
- Tracy, R. L. & David E. M. (2011). Choosing workers' qualifications: No experience necessary? *International Economic Review*, 34(3), 479-502.
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.

نحوه استناد به مقاله:

حسنلو، ام البنین، و گلرد، پروانه. (۱۳۹۷). رابطه مولفه های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۱ (۲)، ۱۰۳-۱۱۳. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_545498.html