

## تبیین ارتباط بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشکاران، با نقش میانجی عدالت‌درک‌شده در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

عبدالرحیم خداجو\* - مسعود نادریان جهرمی\*\* - محمد صادق افروزه\*\*\* - حسین دست برحق\*\*\*\*

دانشجوی دکترا گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد جهرم، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران - دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران - استادیار گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران - استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد جهرم، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران

### چکیده

با تکیه بر تئوری‌های مبادله اجتماعی و انسجام اجتماعی هدف از این تحقیق تبیین ارتباط بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشکاران، با نقش میانجی عدالت‌درک‌شده در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، براساس گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری کلیه بازیکنان تیم‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال بود (N=۴۸۰) که با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۴ نفر تعیین و به صورت در دسترس انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های مناسب مورد تایید واقع شد همچنین جهت تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری در نرم افزار AMOS کمک گرفته شد یافته‌ها نشان داد که مدیریت تنوع و عدالت‌سازمانی به طور مثبت و معناداری بر عملکرد ورزشی تاثیر می‌گذارد تا جایی که می‌تواند ۴۱ درصد از تغییرات آن را پیش بینی کنند همچنین عدالت‌درک‌شده توسط بازیکنان به طور مثبتی از مدیریت تنوع تاثیر پذیرفته است از طرفی عدالت‌درک‌شده می‌تواند در رابطه بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشی نقش واسطه‌ای داشته باشد یعنی می‌تواند مقداری از تاثیر مدیریت تنوع را بر روی عملکرد ورزشی انتقال دهد.

**کلمات کلیدی:** عدالت‌درک‌شده، لیگ برتر فوتبال، عملکرد ورزشی، مدیریت تنوع

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

\*Email rahim.khodajoo98@gmail.com: (نویسنده مسئول)

\*\*Email: m.naderian@spr.ui.ac.ir

\*\*Email: afroozeh.sadegh@gmail.com

\*\*Email: hosein.dast@yahoo.comsara\_haji1982@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت بهینه برای حفاظت از ارزش‌ها و استفاده از فرصتی است که با تنوع کارکنان یا بازیکنان می‌تواند ایجاد شود (دی پالما و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). پایه و اساس کلیه اقدامات مدیریت تنوع در ورزش مبارزه با مشکل تبعیض است. درهم آمیختگی روابط فرصتی برای آشنایی با یکدیگر و غلبه بر ترس و تعصبات ایجاد می‌کند که در بیشتر موارد، پدیده طرد اجتماعی را تضعیف کرده است (رایولا و تافوری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷؛ لایت و دیکسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷) ورزش می‌تواند فرایند ادغام و همگرایی جهانی را تسهیل کند از این نظر مدیریت تنوع به عنوان ابزاری برای حل چنین مشکلاتی با پیامدهای اقتصادی و اجتماعی زیادی همراه می‌باشد ادبیات نشان می‌دهد سازمان‌های ورزشی که درگیر استراتژی‌های مدیریت تنوع فعال هستند بیشتر از سازمان‌هایی که از استراتژی‌های مدیریت تنوع چشم‌پوشی می‌کنند موفق‌تر هستند و پیامدهای مثبت تری را تجربه کرده اند (فینک و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳؛ سینگر و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲)

بررسی تنوع و اثربخشی مدیریت تنوع نه تنها برای بهبود نتایج عملکرد ورزشی بلکه با هدف اجتماعی و آموزشی و اقتصادی نیز بسیار مهم می‌باشد (دی پالما و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۶؛ دی پالما و تافوری<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۶؛ کازلی، ۲۰۰۳). مدیریت تنوع در ورزش، یک استراتژی مدیریتی است که می‌تواند در راستای اهداف چندگانه (اجتماعی، ورزشی و اقتصادی) یک فعالیت ورزشی بکار گرفته شود (رایولا و همکاران، ۲۰۱۷) مطالعات نشان داده اند که روابط اجتماعی و محیط روانی اجتماعی برای عملکرد ورزشی مهم است (پوتراک و جونز<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۹) بجزوندال و همکاران<sup>۱۹</sup>، (۲۰۱۶) نشان دادند که ارتباطات مؤثر نیروی کار متنوع، سطح بالایی از عملکرد و بهره‌وری برای سرمایه‌های انسانی و معنوی را تضمین می‌کند. تافوری و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کردند که مدیریت تنوع اثربخش، انگیزه بیشتری به نیروی کار می‌دهد یعنی منجر به شانس موفقیت بیشتر و متعاقباً افزایش ارزش اقتصادی و مالی برای آن سازمان ورزشی می‌گردد.

می‌توان ارتباط بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشی را با استفاده از نظریه انسجام اجتماعی دورکیم<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۳) تفسیر کرد انسجام اجتماعی یک مفهوم اجتماعی است. که خواهان ساماندهی مشابهت‌ها و تمایزها در جامعه است. پیش فرض آن اینست که

ورزش به عنوان یک بازی نهادینه شده کم و بیش هنجارها، ارزش‌ها و مکانیسم‌های پاداش و محدودیت‌های ساختار اجتماعی را به خوبی نمایان می‌سازد. علاوه بر این، از طریق ورزش می‌توان ارتباط متقابل بین همه ملت‌ها، مذاهب، قومیت‌ها حتی در مواردی ناتوانی جسمی و روانی را تبیین کرد (هولیهان و مالکوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). اما در طول دو دهه اول قرن بیست و یکم، نابرابری‌های اجتماعی رو به رشد بوده است و اختلافات زیادی بین افراد از طبقات مختلف بر اساس نژادها، جنسیت و میزان توانائی و مهارت به وجود آمده است (ویندن و گریگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ فیگن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) در صنعت ورزش، این خصوصیات در آمارهای منتشره در لیگ فوتبال حرفه ای<sup>۴</sup> و لیگ بسکتبال حرفه ای<sup>۵</sup> آمریکا کاملاً مشهود می‌باشد چون ۹۵٪ مدیران برتر لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی (NFL)<sup>۶</sup> مرد هستند و ۸۶٪ آنها نیز سفید پوست می‌باشند این در حالی است که بازیکنان این لیگ بالای ۷۰ درصد غیرسفید پوست می‌باشند (لاپچیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). به علاوه در لیگ بسکتبال آمریکا ۷۶٪ بازیکنان غیر سفید پوست برای سرمربیانی بازی می‌کنند که بیش از دو سوم آنها سفید پوست هستند. یا اینکه در لیگ بسکتبال در سطح بین الملل، زنان و سایر اعضای گروه‌های اجتماعی کوچک، به شدت در همه سطوح رهبری در اقلیت می‌باشند مهمتر اینکه در میان سرمربیان فوتبال، تقریباً ۹۰٪ از آنها سفید پوست هستند (ویندن و گریگ، ۲۰۱۷؛ آکوستا و کارپنتر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

مدیریت تنوع اثربخش، خواه اجتماعی و خواه فرهنگی باشد، فقط به مقایسه با دیگران و اختلافات آنها نمی‌انجامد، بلکه شناخت اهداف و منافع مشترک را نیز شامل می‌شود (دی پالما و بیلفیور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). مطمئناً سازمان‌های ورزشی نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن معاف نیستند و ورزش یکی از بخش‌های اصلی است که با تعدد روابط بین افراد از نژادها، فرهنگها، موقعیت‌های اجتماعی، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی و غیره سرو کار دارد (سپایچ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). در نتیجه چون چنین تنوعاتی در هر سازمانی 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 راه حل احتمالی، اتخاذ اصول

11. Di Palma, D., Raiola, G., & Tafuri
12. Raiola & Tafuri
13. Light & Dixon
14. Fink
15. Singer et al
16. Di Palma, Raiola & Tafuri
17. Di Palma & Tafuri
18. Potrac & Jones
19. Bjørndal, C. T., Ronglan, L. T., & Andersen
20. Durkheim

1. Houlihan & Malcolm
2. Vianden, J., & Gregg
3. Feagin
4. National Football League
5. Major League Baseball
6. National Football League
7. Lapchick
8. Acosta, R.V., & Carpenter
9. Di Palma, D., & Belfiore
10. Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes

مدیریت تنوع نیروی کار در سازمان‌ها می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد (ساکسنا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴). اگر به درستی مدیریت شوند، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، خلاقیت بالاتر، و بهبود بهره‌وری منجر شود از سوی دیگر، اگر مدیریت نشود، می‌تواند به ارتباطات ضعیف، روحیه‌ی پایین کارکنان، تعارض‌های بیشتر، و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان را در پی داشته باشد (اوتای ابد<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۹؛ فوجی موتو و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۳)؛ کولیک<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۵).

با وجود اهمیت بسیار زیاد مدیریت تنوع در سازمان‌ها اما در داخل کشور و خصوصاً در بحث ورزش تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است و در محدود مطالعات انجام شده شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی نقش و تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی و همچنین نقش میانجی ادراک از جذابیت سازمانی، ادراک از عدالت سازمانی و ادراک از هویت اجتماعی را تأیید نموده است. حسنلو و همکاران (۱۳۹۷) رابطه بین مولفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاهی را مثبت قلمداد کرد. همچنین شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود نشان داد که با افزایش مدیریت تنوع و ابعاد آن به جز بعد جنسیت، فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور کاهش می‌یابد همچنین در تحقیق دیگری همین محققان (۱۳۹۳) نشان دادند که بین مدیریت تنوع مدیران و تمامی ابعاد آن، و بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

از طرفی ادبیات با تکیه بر دو مدل عدالت اجتماعی (کیرتون و گرین<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰) و مدل تبادل اجتماعی (اوری و مک کی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۰). استدلال می‌کند که شیوه‌های مدیریت تنوع مجزا از سطح تنوع موجود در یک سازمان 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 (اوری و مک کی<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۷؛ دنیسون و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۰) این بحث مفهوم درک از عدالت سازمانی را تبیین می‌کند. در این راستا شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که مدیریت تنوع می‌تواند درک از عدالت سازمانی کارکنان را ارتقا دهد از طرفی دیگر اوتای ابد<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۹) تأیید کرد که یکی از پیامدهای مدیریت تنوع می‌تواند درک از عدالت باشد ماگوشی و چانگ<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود عدالت درک شده را به عنوان

انسانها خواسته‌ها و نیازهای مختلفی دارند در عین اینکه به ذایقه و نیاز آنها توجه می‌شود به تفاوت آن با دیگران نیز التفات می‌شود (کیرنس و فارست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). انسجام اجتماعی، نتیجه فرآیندهای اجتماعی و فیزیولوژیکی است که افراد را به یک سیستم اجتماعی و تعامل گروهی پیوند می‌دهد (لاورنس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) در صورت دستیابی به انسجام اجتماعی، بازیکنان یک تیم قادر می‌شوند تا با تحمل اختلافات موجود، سعی کنند از توانایی‌های مختلف و بالقوه دیگر ورزشکاران استفاده کنند لذا تنوع فرهنگی و سایر تنوع‌های اجتماعی کاهش و احتمالاً عملکرد ورزشی افزایش یابد (اندراده<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). این هم افزایشی عملکرد ورزشی، قدرت سازنده کار تیمی است. البته عدم وجود توانایی انسجام تیمی، شرایط متناقضی ایجاد می‌کند و توانایی آنها در کار تیمی را به شدت تضعیف می‌کند. 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 می‌شود (لتکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ پورترس و ویکستروم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

الگوی مدیریت تنوع قابلیت توسعه یک سری از مزایای اجتماعی و اقتصادی را دارد بنابراین مدیریت تنوع می‌تواند به تنهایی به عنوان یک موضوع مهم در ورزش درک شود (کاستولوچی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ لاورینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳، باومی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶) ایجاد یک محیط ورزشی منسجم، تقویت همکاری بین افراد متنوع را به دنبال دارد و انگیزه‌ای 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، شمول اجتماعی و تقویت تنوع منابع انسانی آن منجر به مشارکت ورزشی و بهبود عملکرد فردی ورزشکاران می‌شود (التاویلا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ ايسدوری و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲).

استفاده موثر از نیروی کار متنوع به خوبی در تحقیقات مختلف نشان داده شده است برای مثال مدیریت تنوع باعث خلاقیت در کار گروهی (وانکنینبرگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰)، ارائه راه حل‌های با کیفیت بالا برای انجام وظایف (جانکولا و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۲)، تعهد بالاتر، صرفه جویی در هزینه و بهره‌وری (الامین<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲) می‌شود. شیوه

1. Kearns, A., & Forrest
2. Laurence
3. Andrade
4. Letki
5. Portes, A., & Vickstrom
6. Castellucci et al
7. Laurinig
8. Buemi, Conte & Guazzo
9. Altavilla, G., Tafuri, D., & Raiola
10. Isidori, E., Müller, A., & Kaya
11. van Knippenberg et al
12. Jankelová et al
13. El-amin

14. Saxena
15. Otaye-Ebede
16. Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat
17. Kulik
18. Kirton & Greene
19. Avery, D. R., & McKay
20. Roberson
21. Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink
22. Otaye-Ebede
23. Magoshi, E., & Chang

ورزشکاران مختلف دارای ویژگی‌های متمایزی هستند تعامل و همکاری آنها نیازمند درک متقابل از ویژگی‌های یکدیگر است عدم احساس تعهد و تعهد سطح پایین نتایج منفی را برای فرد و باشگاه به دنبال دارد از جمله نتایج منفی می‌توان به احتمال ترک باشگاه، غیبت و تاخیر زیاد در تمرینات اشاره کرد. برخورد منصفانه و عادلانه با ورزشکاران موجب رضایت آنها و احساس برابری، افزایش خشنودی و تعهد کاری آنها می‌گردد افزایش تعهد موجب ارتقا سازگاری فرد با باشگاه، بروز خلاقیت‌های فردی و نیز استفاده کارآمد از ورزشکاران می‌شود که این هم به نوبه خود عملکرد ورزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

در مجموع به نظر می‌رسد تحقیق در حوزه مدیریت تنوع در سازمان‌های ورزشی و نهادهای وابسته به ورزش بسیار کم‌رنگ بوده و از این رو پژوهش حاضر با پر کردن چنین شکافی به بدنه دانش موجود می‌افزاید و از این نظر حائز اهمیت نظری می‌باشد. در این پژوهش سعی بر این است که با نگاهی نو از دریچه تنوع نسبت به ورزشکاران و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی مناسب با توجه به تنوع فردی بازیکنان فوتبال لیگ برتر و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و سازمانی به‌عنوان متعالی‌ترین هدف باشگاه‌ها کمک شود.

### روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی بود با توجه به نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است که به شیوه پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول کلیه بازیکنان لیگ برتر ایران در فصل ۹۸-۹۹ بود تعداد کل بازیکنان ۴۸۰ نفر بوده است با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۴ نفر از بازیکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند شیوه توزیع پرسشنامه‌ها در بین بازیکنان به صورت تصادفی ساده بود و از هر تیم ۱۳-۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند البته به جای بعضی از بازیکنان انتخاب شده که حاضر به همکاری نبودند از بازیکنان جایگزین همان تیم استفاده شد و در بعضی موارد هم بازیکنان خارجی با همکاری دیگر بازیکنان هم تیمی به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برای سنجش شدت تنوع با توجه به چهار لایه تنوع، شاخص هیرشمن - هرفیندال برای سنجش ناهمگونی و تنوع (رابرسون و پارک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ ساب و کلینر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ اردکانی و همکاران، ۱۳۹۵) 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 بازیکنان در هر گروه تنوع و K شامل تعداد دسته‌ها (مقوله‌ها) در هر بعد تنوع است. دامنه شاخص H از ۰ تا ۱ است.

عاملی که از مدیریت تنوع تاثیر می‌پذیرد در نظر گرفته است. محققان زیادی اخیراً در تحقیقات خود تاثیر مدیریت تنوع بر درک از عدالت رویه ای، عدالت تعاملی و عدالت توزیعی نشان داده اند (فاین و همکاران، ۲۰۲۰؛ میراندا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، بکار می‌رود. ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. درک کارمندان از عدالت بیانگر ارزیابی‌های کلی از انصاف بر اساس تجربیات شخصی و همچنین تجربیات دیگران در سازمان است. مطالعات قبلی نشانگر نگرانی‌های مربوط به انصاف کارکنان نسبت به ابتکارات متنوع در سازمان بوده است. از طرفی محققان مدیریت تنوع را به عنوان یک رویکرد "رفتار منصفانه" تعبیر کرده اند که مدیران را ترغیب می‌کند با استفاده از طیف گسترده‌ای از تفاوت‌های قابل مشاهده در کارمندان ارزش و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد (الی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) این نشان می‌دهد که مدیریت تنوع می‌تواند منجر به درک کارمندان از عدالت شود (فوستر و هریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). از دیدگاه مبادله اجتماعی، وقتی یک باشگاه مدیریت اثربخش تنوع را اتخاذ می‌کند، بازیکنان تصور می‌کنند که باشگاه به آنها اهمیت می‌دهد. این باعث می‌شود تا آنها باور کنند که شیوه‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های باشگاه منصفانه است

الی و توماس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) دریافتند که بر اساس ادغام دیدگاه‌های انسجام اجتماعی و مبادله اجتماعی وقتی افراد نسبت به رفتارهای سازمان دیدگاه‌های عادلانه‌ای دارند در حالیکه با وجود تنوع اجتماعی و فرهنگی کارکنان بین آنها انسجام مناسبی وجود دارد عملکرد گروهی آنها تقویت می‌شود. براساس پیش بینی‌های تئوری مبادله اجتماعی، انتظار می‌رود که مدیریت تنوع با عدالت اجتماعی رابطه‌ای مثبت داشته باشد از طرفی بر اساس دیدگاه انسجام اجتماعی مدیریت تنوع می‌تواند عملکرد کارکنان را افزایش دهد همچنین با ادغام این دو دیدگاه می‌توان انتظار داشت وقتی مدیریت تنوع اثربخش باشد درک از عدالت توسعه یابد و به نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان شود، سطح بالای انصاف درک شده منجر به پیوندهای با کیفیت یا وابستگی زیاد به باشگاه می‌شود و منجر به افزایش عملکرد ورزشی می‌شود. بنابراین، جنبه رابطه‌ای یک محیط کار منصفانه و عادلانه (ایجاد شده از طریق مدیریت تنوع) یک مکانیسم اساسی برای روابط مدیریت تنوع و عملکرد ورزشی است.

1. Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith
2. Miranda, A. R. A., Cappelle, M. C. A., Sampaio, J.
3. Bujato, I. A., & Siqueira
4. Ely
5. Foster, C., & Harris

6. Ely, R. J., & Thomas
7. Roberson & Park
8. Süß & Kleiner

گیری قابل قبول می‌باشند ابتدا باید تمام الگوهای اندازه گیری را جداگانه مورد تحلیل قرار گیرد. بر مبنای اتخاذ چنین روشی ابتدا الگوهای اندازه گیری که مربوط به متغیرها می‌باشند، به طور مجزا مورد آزمون قرار می‌گیرند. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) در جدول (۱) ارائه شده است.

برای اندازه گیری مدیریت تنوع از مقیاس فینک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد این مقیاس با توجه به فرمول شدت تنوع در نهایت، در ۱۵ گویه خلاصه شده است. که سه استراژی مدیریت تنوع یعنی مدیریت تنوع واکنشی (۵ گویه)، مدیریت تنوع مطیعانه (۵ گویه) و مدیریت تنوع فعال (۵ گویه) را اندازه گیری می‌کند. برای اندازه گیری ادراک از عدالت سازمانی از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای نیوهوف و مورمان<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) با ۳ بعد عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۶ گویه) و عدالت تعاملی (۹ گویه) استفاده گردیده است. برای سنجش عملکرد ورزشی ادراک شده از پرسشنامه ۵ سوالی عملکرد ورزشکاران چاربانو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شد. پس از بومی سازی پرسشنامه، روایی صوری و محتوایی آن توسط ۹ نفر از خبرگان دانشگاهی تایید شد همچنین در یک پیمایش ۳۰ نمونه‌ای میزان پایایی آلفای کرونباخ برای عدالت درک شده ۰/۸۹، برای مدیریت تنوع ۰/۸۶ و برای عملکرد ورزشی ۰/۸۲ محاسبه و مورد تایید واقع شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه مدل از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار AMOS استفاده شد پس از تدوین نظری الگو برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه گیری متغیرهای پنهان تعریف شده، لازم است تابه بحث برآورد الگو و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی الگو پرداخت، تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت کننده‌ی مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، نشان می‌دهد که قبل از آن که الگوهای تدوین شده در همان گام اول مورد برآورد و آزمون قرار گیرند در ابتدا الگوهای اندازه گیری حاضر در الگوها برآورد و آزمون شوند. به عبارتی دیگر مهم‌ترین مرحله در تجزیه و تحلیل آماری SEM ارزیابی برازش الگو به داده‌ها است. پیش از انجام هرگونه روابط علی میان سازه‌ها، لازم است برازش الگو به داده‌ها تأیید گردد. قبل از انجام این کار به آزمون نرمال بودن جامعه آماری پرداخته می‌شود. با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف می‌توان توزیع (نرمال، یکنواخت و نمایی) داده‌های یک متغیر کمی را مورد بررسی قرار داد.

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

تحلیل یافته‌های توصیفی نشان داد که از بین بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران که در تحقیق حاضر شرکت کردند شاخص شدت تنوع برای مذهب ۰/۵۱۲، برای قومیت ۰/۷۹۱، برای درآمد ۰/۹۴۲، برای داخلی یا خارجی بودن ۰/۳۶۹، برای سابقه حضور در لیگ برتر ۰/۹۳۹، برای تحصیلات ۰/۹۷۲ و برای سن بازیکنان نیز ۰/۸۹۹ برآورد شده است. با توجه نرمال بودن توزیع داده بر اساس نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش ML در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده کرد. جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه

1. Fink
2. Niehoff, & Moorman,
3. Charbonneau

جدول ۱. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه گیری

سازه	تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت تنوع	تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت تنوع	تحلیل عاملی مرتبه اول عدالت درک شده	تحلیل عاملی مرتبه دوم عدالت درک شده	تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت تنوع	تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت تنوع	مقدار مطلوب
شاخص	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	پیشنهاد شده
<b>CMIN/DF</b>	۴/۲۸۵	۱/۵۴۰	۳/۲۳۱	۱/۳۳۰	۱/۹۲۶	۳/۶۹۰	$5 \geq$
<b>PCFI</b>	۰/۹۰۰	۰/۹۶۵	۰/۹۸۷	۰/۹۴۳	۰/۹۴۵	۰/۹۲	$0.9 \leq$
<b>GFI</b>	۰/۹۱۷	۰/۹۱۴	۰/۹۳۶	۰/۹۶۴	۰/۹۲۸	۰/۹۰۱	$0.9 \leq$
<b>RMR</b>	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	$0.05 \geq$
<b>CFI</b>	۰/۹۰۳	۰/۹۴۹	۰/۹۶۱	۰/۹۳۹	۰/۹۲۱	۰/۹۱۱	$0.9 \leq$
<b>RMSEA</b>	۰/۰۷۴	۰/۰۷۰	۰/۰۶۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۲	$0.08 \geq$

نتایج به دست آمده از شاخص‌های برازش الگو حاکی از این است که تمام شاخص‌ها در دامنه مطلوبی قرار دارند.

جدول ۲. خلاصه نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم متغیرها)

سطح معنی داری	ضرایب استاندارد	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	p-value (سطح معنی داری)	C.R. (نسبت بحرانی)	خطای استاندارد	بار عاملی	علامت اختصاری
							0.723	DM5
				***	10.69	0.08	0.672	DM4
				***	3	9		
***	۰/۸۸	۰/۵۲۵	۰/۸۷	***	11.43	0.08	0.717	DM3
				***	12.77	0.09	0.819	DM2
				***	10.75	0.08	0.683	DM1
				***	8	8	0.572	DM10
				***	7.495	0.12	0.561	DM9
***	۰/۷۹	۰/۵۰۱	۰/۸۹	***	7.06	0.13	0.559	DM8
				***	7.531	0.14	0.597	DM7
				***	8.934	0.14	0.737	DM6
				***	14.71	0.07	0.8	DM14
***	۰/۸۷	۰/۵۳۲	۰/۸۱	***	11.50	0.07	0.689	DM13
				***	5	6		
				***	11.98	0.08	0.72	DM12
				***	4	3		

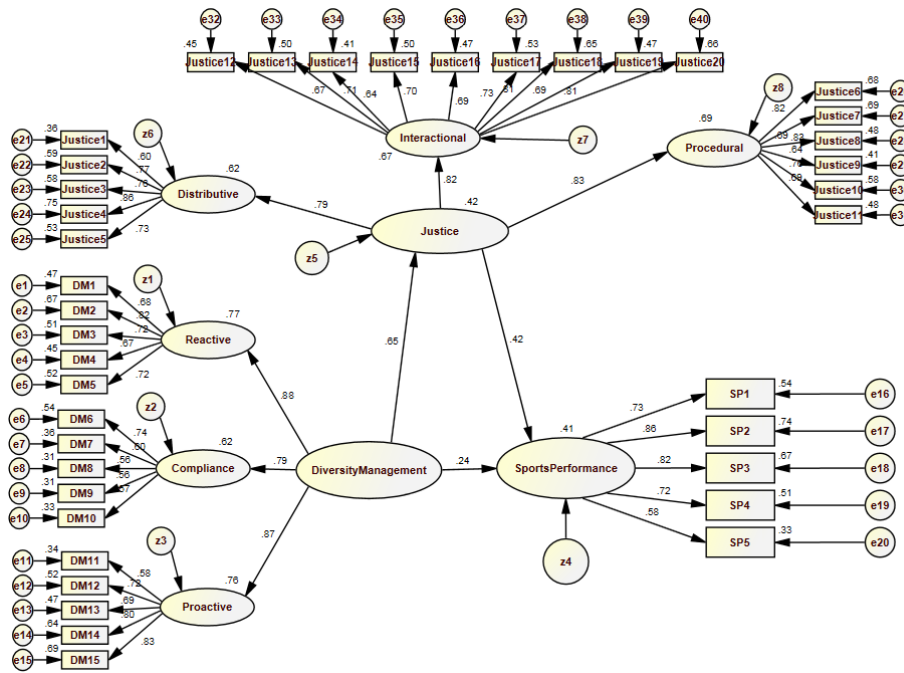
				***	9.374	0.08 4	0.582	DM11	
							0.728	Justice5	
				***	14.36	0.09 1	0.864	Justice4	
				***	12.19 8	0.09	0.763	Justice3	عدالت توزیعی
***	۰/۷۹	۰/۵۶۰	۰/۸۶	***	12.27 9	0.08 9	0.766	Justice2	
				***	9.61	0.09 7	0.597	Justice1	
							0.832	Justice7	
				***	12.26 1	0.07 2	0.69	Justice8	
				***	11.12 3	0.05 8	0.637	Justice9	
***	۰/۸۳	۰/۵۱۸	۰/۷۸	***	14.20 4	0.05 6	0.763	Justice1 0	عدالت رویه ای
				***	12.53 5	0.05 5	0.692	Justice1 1	
							0.689	Justice1 6	
				***	11.06	0.09 3	0.729	Justice1 7	
				***	12.16 4	0.09 3	0.805	Justice1 8	
				***	10.40 5	0.08 7	0.686	Justice1 9	
				***	12.22 1	0.10 6	0.81	Justice2 0	
***	۰/۸۲	۰/۵۳۸	۰/۸۵	***	15.93 5	0.06 4	0.824	Justice6	عدالت تعاملی
				***	10.90 5	0.09 5	0.704	Justice1 5	
				***	9.963	0.08 9	0.641	Justice1 4	
				***	10.69 1	0.09 3	0.705	Justice1 3	
				***	10.41 5	0.08 7	0.673	Justice1 2	
				***	13.20 6	0.08	0.859	SP1	
				***	13.13 8	0.08 6	0.818	SP2	
-	-	۰/۵۹۸	۰/۸۹	***	10.89 4	0.08 9	0.717	SP3	عملکرد ورزشی
				***	9.03	0.07 2	0.575	SP4	
				***	13.20 6	0.08	0.859	SP4	

به دست آمده است که یافته‌ها نشان از تأیید روایی سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق می‌باشد از طرفی نتایج مربوط به پایایی ترکیبی

نتایج جدول (۲) نشان داده است بارهای عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد همچنین میانگین واریانس استخراجی نیز بیشتر از ۰/۵

مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود. مدل اجرا شده تحقیق به صورت شکل (۱) می‌باشد در این مدل هر سه متغیر تحقیق همراه با ابعاد و سوالات مربوطه ارائه شده است.

نیز نشان داده است که پایایی ترکیبی مربوط به همه متغیرها بالای ۰/۸ محاسبه شده است لذا می‌توان نتیجه گرفته که سوالات طراحی شده برای متغیرها و ابعاد آن از پایایی لازمه برخوردارند. همه این نتایج حاکی از تأیید تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم می‌باشد. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی برآزش یافته

نتایج به دست آمده از خروجی مدل تحلیل عاملی تأییدی برآزش یافته در جدول (۳) خلاصه شده است.

جدول ۳. نتایج مدل نهایی تحقیق

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب تعیین	ضریب رگرسیونی	نوع اثر	مسیر
تأیید	۰/۰۰۱	۱۰/۵۲	۰/۴۲	۰/۶۵	مستقیم	مدیریت تنوع ---> درک از عدالت
تأیید	۰/۰۳	۲/۱۹	۰/۰۶	۰/۲۴	مستقیم	مدیریت تنوع ---> عملکرد ورزشی
تأیید	۰/۰۰۶	۶/۷۵	۰/۱۸	۰/۴۲	مستقیم	درک از عدالت ---> عملکرد ورزشی
تأیید	۰/۰۰۸	۵/۹۰	۰/۱۴	۰/۳۷	غیر مستقیم	مدیریت تنوع ---> عملکرد ورزشی
تأیید	۰/۰۰۱	۹/۸۱	۰/۳۷	۰/۶۱	کل	مدیریت تنوع ---> عملکرد ورزشی
تأیید		VAF ≥ ۲۰٪		۰/۶۰۶	شمول واریانس	اثر غیرمستقیم ÷ اثر کل

لذا می‌توان تاثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت تنوع بر عدالت درک شده را تأیید کرد از طرفی دیگر مدیریت تنوع بر روی عملکرد ورزشی، تأییدی به اندازه ۰/۲۴ گذاشته است این اثر نیز به صورت مستقیم،

بر اساس تحلیل داده‌ها و همانطور که در جدول (۳) و شکل (۱) مشخص است اثر مستقیم مدیریت تنوع بر عدالت درک شده توسط بازیکنان ۰/۶۵ و به دلیل اینکه سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ شده است



نگرش‌ها و رفتار بازیکنان را تحت تاثیر قرار دهد. احتمال می‌رود که با اجرای عدالت در یک باشگاه و رفتار منصفانه با بازیکنان، موجبات افزایش کارایی و رضایت شغلی آنان فراهم شود. همچنین مشخص شد که مدیریت تنوع باعث افزایش درک از عدالت سازمانی می‌شود. هنگامی که یک باشگاه علاقمند به اجرای مدیریت تنوع می‌شود این احساس به وجود خواهد آمد که خود باشگاه سیستم‌هایی دارد که بازیکنانش را بر مبنای عملکرد و توانایی؛ به طور منصفانه ارزیابی، ترفیع و پاداش می‌دهد به جای اینکه معیارهایی از قبیل، جنسیت، ملیت یا سن، را به کار گیرد. بنابراین ادراک بازیکنان از عدالت می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد که بوسیله راهبردهای تنوع نیز پشتیبانی شود. مدیران منابع انسانی و سایر مدیران و مربیان، به منظور تقویت تعهد ورزشی، باید سیستمی مبتنی بر مدیریت تنوع و عدالت را توسعه دهند روش دیگر برای افزایش ادراک بازیکنان از عدالت، رفع هرگونه تبعیض است. از آنجا که در باشگاه بازیکنان از لحاظ تحصیلات، جنسیت، قومیت، مذهب و سن تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند بنابراین باشگاه نباید بین این بازیکنان تبعیض قائل شود. به‌طور جزئی‌تر چون مدیریت تنوع در سه سطح مورد بررسی واقع شده است می‌توان عنوان کرد در رویکرد مدیریت تنوع مطیعانه باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی که استراتژی مطیعانه را به کار می‌گیرند تفاوت‌ها را به عنوان یک بدهی می‌بینند کارکنان و بازیکنان خود را از طریق هنجارهای پذیرفته شده برای رفتار یکسان تشویق می‌کنند و تلاش زیادی برای اجابت و برآورده کردن قوانین و مقررات به کار می‌گیرند. در حالی که این گونه باشگاه‌ها و سازمانها ممکن است افراد متفاوت را به داخل سازمان یا باشگاه خود بیاورند اما هیچ اقدامی برای کمک به آنها برای موفقیت اکثریت انجام نمی‌دهند. باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی که مدیریت تنوع واکنشی (واکنشی تنوع را به کار می‌گیرند تنوع و تفاوتها را به عنوان یک دارایی می‌بینند، در خطوط ارتباطی، انعطاف پذیری بیشتری دارند و با افراد قبل از تصمیم‌گیری مشورت می‌کنند، این گونه باشگاه‌ها در ماهیت منفعل‌اند؛ یعنی اینکه آنها منتظر می‌مانند که اتفاقی روی دهد، سپس اقدامی انجام دهند آنها فقط ممکن است یک تلاش مثل برگزاری کارگاه برای تنوع انجام دهند و معمولاً فقط بر تفاوت‌هایی مانند جنسیت و نژاد تمرکز است. باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی که رویکرد فعالانه به مدیریت تنوع دارند انعطاف‌پذیری زیادی در خطوط ارتباطی و تصمیم‌گیری دارند در نتیجه کارکنان و بازیکنان متفاوت در سطوح گوناگون سازمان ورزشی در تصمیم‌ها و درگیر شده و عدالت بهتری درک می‌کنند و عملکرد ورزشی بیشتری خواهند داشت این سازمان ورزشی مسائل تنوع را قبل از وقوع مورد توجه قرار داده و ابتکار عمل‌هایی برای افزایش درک عدالت ارائه می‌کنند.

از طرفی نقش میانجی عدالت در رابطه بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشی مورد تایید واقع شد. بنابراین، وقتی باشگاه‌ها مطابق با رویه‌هایی (همچون تصمیم‌گیری و تخصیص پاداش صرف‌نظر از

مثبت و معنی‌دار بوده است ( $P=0/03$ ) تاثیر عدالت‌درک‌شده بر روی عملکرد ورزشی دارای ضریب مسیر  $0/42$  و سطح معنی‌داری نیز  $0/006$  محاسبه شد لذا چون سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از  $0/05$  است می‌توان اثر مستقیم و مثبت و معنی‌دار عدالت بر روی عملکرد ورزشی را تایید نمود.

برای درک نقش واسطه‌ای (میانجی) عدالت‌درک‌شده توسط بازیکنان اثر مستقیم، غیرمستقیم، اثر کل و شمول واریانس مدیریت تنوع بر عملکرد ورزشی از طریق عدالت‌درک‌شده مورد تحلیل قرار می‌گیرد تفسیر نتایج شمول واریانس VAF به این صورت است که اگر مقدار شمول واریانس VAF کمتر از  $20\%$  بود می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از  $80\%$  باشد، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بین  $20\%$  تا  $80\%$  باید، به عنوان میانجی‌گری جزئی تشریح شود. اثر غیر مستقیم مدیریت تنوع بر روی عملکرد ورزشی دارای ضریب مسیر  $0/37$  و سطح معنی‌داری  $0/008$  می‌باشد لذا این اثر نیز مثبت و معنی‌دار است، ضریب مسیر اثر کل یعنی مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم (از طریق عدالت) مدیریت تنوع بر عملکرد ورزشی  $0/61$  محاسبه شد و به دلیل اینکه سطح معنی‌داری  $0/001$  به دست آمده است باید گفت این اثر نیز معنی‌دار است. همچنین نتیجه شمول واریانس  $0/606$  محاسبه شده است چون شمول واریانس از  $20\%$  بیشتر است. نقش میانجی جزئی عدالت‌درک‌شده مورد تایید واقع می‌شود یعنی مقداری از تاثیر مدیریت تنوع بر روی عملکرد ورزشی از طریق عدالت‌درک‌شده انتقال پیدا می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هزینه سرسام‌آور باشگاه‌ها برای ورزش و یا به عبارت بهتر برای بازیکنان در راستای ارائه عملکرد مطلوب آنها سبب می‌شود که آنها از هر راهکاری استفاده کنند تا کارایی و اثربخشی بازیکنان را بالا ببرند و با ارائه دو دیدگاه مبادله اجتماعی و انسجام اجتماعی رابطه بین متغیرهای تحقیق تبیین گردید و از طرفی نتایج تجربی تحقیق نشان داد که توجه به مدیریت تنوع در باشگاه‌های لیگ برتری می‌تواند به عملکرد مطلوب ورزشی منجر شود و عملکرد مطلوب بازیکنان نیز مطمئناً عملکرد کلی باشگاه را در پی خواهد داشت که منجر به مزایای اقتصادی و اجتماعی زیادی می‌شود. این یافته مطابق با نتایج تحقیقات تافوری و همکاران (۲۰۱۷) و رایولا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد البته با نتایج تحقیق شاکر اردکانی همکاران (۱۳۹۵) سازگار نیست می‌توان دلیل این غیر همسویی را در جامعه آماری جستجو کرد زیرا تحقیق آنها در سازمانی غیر ورزشی انجام شده است. همچنین مشخص شد که عدالت‌درک‌شده می‌تواند عملکرد ورزشی را افزایش دهد می‌توان تفسیر کرد که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در باشگاه ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با بازیکنان در باشگاه‌ها ممکن است باورها، احساسات،

- Andrade, A. M. (2020). Science Education Research in South America: Social Cohesion and Cultural Diversity. In *Science Education Research in Latin America* (pp. 59-83). Brill.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organization Psychology*(25).
- Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (Eds.). (2016). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti: Strategie e strumenti*. FrancoAngeli.
- Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Reboria G., & Traquandi L. (2009). *Diversity Management. The diversity in business management*. IPSOA.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240.
- Di Palma, D., & Belfiore, P. (2018). Sport Paths To Overcome The Diversity. *Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva*, 2(4).
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 755-780.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- El-Amin, A. (2022). Improving organizational commitment to diversity, equity, inclusion, and belonging. In *Social Justice Research Methods for Doctoral Research* (pp. 208-221). IGI Global.
- Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*.
- Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2003). Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*, 6(2), 147-168.
- تفاوت‌های فردی بازیکنان) عمل کنند، و دارای استراتژی مدیریت تنوع اثربخش باشند، بازیکنان احساس عدالت می‌کنند و این حس منجر به افزایش رضایت شغلی و اشتیاق، رفتار شهروندی می‌شود و به نوبه خود می‌تواند عملکرد ورزشی را افزایش دهد. این یافته با تحقیق شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۵) و همچنین نتایج تحقیق فاستر و هریس (۲۰۰۵) هم سو می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و مربیان تیم‌ها برای افزایش عملکرد ورزشی و کسب مزیت رقابتی به مدیریت تنوع متعهد شده و به آن توجه بیشتری داشته باشند و بین بازیکنان تیم تبعیض قائل نشوند و رفتار یکسانی را در شرایط مشابه داشته باشند. و عملکرد آنان را بر اساس شایستگی تفسیر کنند درگیری مخرب بین اکثریت و اقلیت برای ایجاد حس غرور و هویت مشترک اجتماعی در بین بازیکنان رفع گردد. با اجرای برنامه‌های مختلف انگیزشی مشارکت بازیکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم تیمی افزایش یابد. در مورد دستمزدهای بازیکنان، مدیران باید استراتژی مدیریت تنوع را به صورت عادلانه و فعالانه اجرا کنند. همچنین مهم است در تحقیقات آینده بر روی مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، تیمی و باشگاهی تمرکز شود و به متغیرهای زمینه‌ای همچون فرهنگ، ساختار و ... توجه شود.

## منابع

- حسنلو، ام البنین، گلرد، پروانه. (۱۳۹۷). رابطه مولفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱۱۳-۱۰۳، (۲)، ۱۱۳-۱۰۳.
- شاکر اردکانی، محمد، ابزری، مهدی، شائمی، علی، فتحی، سعید. (۱۳۹۵). مدیریت تنوع و بهره‌وری منابع انسانی: اثرات میانجی جذابیت سازمانی ادراک شده، عدالت‌سازمانی ادراک شده و هویت اجتماعی ادراک شده در صنعت فولاد اصفهان. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۲۹(۲)، ۴۰۷-۴۳۲.
- شعبانی بهار، غلامرضا، نیکوفر، مرتضی، عرفانی، نصراله، حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۴(۷)، ۶۷-۷۹.
- شعبانی بهار، غلامرضا، نیکوفر، مرتضی، عرفانی، نصراله، حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳(۲)، ۱۲۷-۱۳۷.
- Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2012). *Women in Intercollegiate Sport: A Longitudinal, National Study. Thirty-Five Year Update, 1977-2012*. Acosta-Carpenter.
- Altavilla, G., Tafuri, D., & Raiola, G. (2014). Som: e aspects on teaching and learning by physical activity. *Sport Science*, 7(1), 7-9.

- relationship between community ethnic diversity and intra-community cohesion. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 45(3), 395-418.
- Lauring, J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224.
- Letki, N. (2008). Does diversity erode social cohesion? Social capital and race in British neighbourhoods. *Political Studies*, 56(1), 99-126.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44, 31-40.
- Miranda, A. R. A., Cappelle, M. C. A., Sampaio, J. M., Bujato, I. A., & Siqueira, R. F. B. d. (2020). This is overcome!: Prejudice justification in banks which have diversity management programs. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 947-955.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Otaye-Ebede, L. (2019). Antecedents and outcomes of managing diversity in a UK context: test of a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2605-2627.
- Portes, A., & Vickstrom, E. (2011). Diversity, social capital, and cohesion. *Annual review of sociology*, 37, 461-479.
- Perceptions of senior level administrators. *Sport, Education and Society*, 17(5), 647-669.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26(1), 35-47.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Vianden, J., & Gregg, E. A. (2017). What's My Responsibility? Undergraduate heterosexual white men in sport management discuss increasing diversity in sport. *Sport Management Education Journal*, 11(2), 88-101.
- Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*.
- 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*, 23(3), 606-625.
- Houlihan, B., & Malcolm, D. (2015). *Sport and society: a student introduction*: Sage.
- Isidori, E., Müller, A., & Kaya, S. (2012). The referee as educator: Hermeneutical and pedagogical perspectives. *Physical Culture And Sport. Studies And Research*, 56(1), 5-11.
- Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social cohesion and multilevel urban governance. *Urban studies*, 37(5-6), 995-1017.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2010). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kulik, C. T., & Li, Y. (2015). *The fork in the road: Diversity management and organizational justice*.
- Lapchick, R. (2016). *The 2014 Racial and Gender Report Card: Major League Soccer*. Institute for Diversity and Ethics in Sport, 14.
- Laurence, J., Schmid, K., & Hewstone, M. (2019). Ethnic diversity, ethnic threat, and social cohesion:(re)-evaluating the role of perceived out-group threat and prejudice in the
- Raiola, G., Tafuri, D., & Di Palma, D. (2017). *Sport & Diversity Management*. *Sport Science*, 10(1), 51-54.
- Roberson, Q. M. (2017). *Diversifying Diversity: Creating An Integrative Agenda For The Evolution Of Diversity As A Science And Practice*. *Management And Diversity: Thematic Approaches*, 335.
- Roberson, Q.M. & Park, H.J. (2007). "Examining the link between diversity and firm performance the effects of diversity reputation and leader racial diversity". *Group and Organization Management*, 32(5), 548- 568.
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11(1), 76-85.
- Singer, J. N., & Cunningham, G. B. (2012). A case study of the diversity culture of an American university athletic department:

## **Explaining the relationship between management diversity and performance of athletes with the mediating role of perceived justice in Iranian Premier League clubs**

### **Abstract:**

Relying on theories of social exchange and social cohesion, the aim of this study was to explain the relationship between "management" diversity and performance of athletes with the mediating role of justice in the clubs of the Iranian Football Premier League. This research was applied in terms of purpose based on data collection, it was descriptive-survey. The statistical population was all the players of the teams present in the Premier Football League (N = 480) which were determined using Cochran's formula 214 people and were selected by available sampling method. Standard questionnaires were used to collect data. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed using appropriate indicators. Structural equation modeling in AMOS software was used to analyze the data. Findings showed that diversity management and organizational justice have a positive and significant effect on sports performance and these two variables can predict 41% of its changes. Diversity management also affects the perceived justice. On the other hand, perceived justice can play a mediating role in the relationship between diversity management and sports performance, i.e. it can transfer some of the impact of diversity management on sports performance.

**Keywords:** Perceived Justice, Football Premier League, Sports Performance, Diversity Management