

## آسیب‌شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی

### Pathology of Study the Workforce Diversity in Higher Education

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۵/۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۶/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۸/۹

S. Mokhtari (MA), F. Adli (Ph.D) & P. Ahmadi (Ph.D)

**Abstract:** Workforce diversity is regarded as an opportunity for organizations to create innovation and knowledge, but different organizations look at this subject differently. The purpose of this study is to determine the challenges of workforce diversity in higher education from the perspective of academic staff in Tehran. The purpose of this study is practical and the data was collected in a mixed (quantitative - qualitative) method. In the quantitative section, statistical population consisted of the entire employees of Alzahra, Tehran, Shahid Beheshti, Kharazmi and Allameh Tabatabai universities in the 93-92 educational year (N= 6493) from which, using a random stratified sampling method, 363 cases were selected and tested. In this section the 40- item questionnaire of Adli(1388) on "diversity management" was used. The validity of questionnaire was proved by surveying academic experts and scholars. The reliability of the questionnaire using Cronbach's alpha was calculated (0.80). In the qualitative section the population consisted of experts in the field of diversity management, from which 6 experts were selected by using a purposeful sampling. In this section according to the literature and questionnaires findings semi-structured interview with experts on diversity management was conducted. For data analysis of questionnaires one-sample t-test and were performed by using SPSS software. The qualitative data analysis was conducted by means of categorization method. The results showed that diversity in higher education is undesirable which was similar to the results of interviews with experts. Therefore, it is recommended that in order to exit from the current situation, attention to four factors of culture, law, education and structure should be paid and major revision to the rules and structure of the higher education system should be made.

**Key words:** workforce diversity, workforce diversity management, higher education.

سهیلا مختاری<sup>۱</sup>، فریبا عدلی<sup>۲</sup> و پروین احمدی<sup>۳</sup>

چکیده: تنوع سرمایه انسانی، به‌عنوان فرصتی برای سازمان‌ها در خلق نوآوری و دانش‌آفرینی ملاحظه شده است؛ اما سازمان‌ها از نظر توجه به این فرصت با هم تفاوت دارند. این پژوهش درصدد آسیب‌شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی بود. روش پژوهش آمیخته و جامعه آماری پژوهش در بخش کمی پژوهش، کارکنان دانشگاه‌های دولتی در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳ (N=۶۴۹۳) بودند که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (n=۳۶۳) در این پژوهش حضور داشتند. برای گردآوری داده‌ها در این بخش از پرسشنامه ۴۰ سوالی عدلی (۱۳۸۸) استفاده شد. روایی پرسشنامه را متخصصان تأیید کردند و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۰ محاسبه شد. در بخش کیفی پژوهش، اطلاع‌رسان‌ها، صاحب‌نظران و خبرگان در حوزه تنوع سرمایه انسانی، با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در این بخش، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. داده‌ها در بخش کمی، با t تک نمونه‌ای و نرم‌افزار (SPSS 18) تحلیل شدند. در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها به شیوه مقوله‌بندی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد تنوع سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. نظام آموزش عالی با خلق تنوع و مدیریت آن، می‌تواند از مزایای تنوع سرمایه انسانی برخوردار شود.

**کلید واژه‌ها:** تنوع سرمایه انسانی، مدیریت تنوع سرمایه انسانی، کارکنان نظام آموزش عالی.

۱. نویسنده مسئول: دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا (س) s\_mokhtari67@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه الزهرا (س)

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه الزهرا (س)

## مقدمه

در سال‌های اخیر سرعت پیشرفت علم و فناوری منجر شده که مدیران اغلب سازمان‌ها، مدیریت سرمایه انسانی را مهم‌ترین مسیر برای بقا و برتری خود بدانند. در واقع، مدیریت سرمایه انسانی اصلی‌ترین زمینه سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری است؛ اما همان‌طور که بوگرت و ولوبرگز (۲۰۰۵) می‌گویند: سازمان‌ها نمی‌توانند به‌طور گزینشی نیروی جوان، سالم و افراد بومی را استخدام کنند که تمام وقت در دسترس و انعطاف‌پذیر باشند. تغییرات جمعیتی بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است بنابراین، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی در خصوص مدیریت سرمایه انسانی خود مواجه‌اند (رابرسون، ۲۰۰۶).

تا اواخر قرن گذشته به تغییرات و تنوع جمعیت سازمان‌ها توجه نمی‌شد و مدیران سازمان‌ها، تمثیل «ظرف مذاب» را برای تنوع سرمایه انسانی به کار می‌بردند، بدین معنا که افراد متفاوت با دیگران، به‌طور خودکار جذب محیط می‌شوند. اما مدیران متوجه شده‌اند کارکنان ارزش‌های فرهنگی و روش‌های زندگی خود را به سر کار می‌آورند. بنابراین تمثیل ظرف مذاب جای خود را به شناسایی و قبول تفاوت‌ها داد (سنزو و رابینز، ۱۳۸۹). تنوع تفاوت‌های جمعیت‌شناختی در میان اعضای گروه بر حسب نژاد، قومیت، جنسیت، طبقه اجتماعی، دین، ملیت و غیره را شامل می‌شود (راماراجان و توماس، ۲۰۱۰) و به‌عنوان منبع مزیت رقابتی شناخته شده است (اسلتر و همکاران، ۲۰۰۸). از آنجایی که کارکنان دارایی ارزشمند سازمان‌ها هستند (ترون و مولج، ۲۰۰۷) بسیاری از صاحب‌نظران و مدیران معتقد هستند سازمان‌هایی که به حیات و پیشرفت در قرن بیست و یکم علاقمند هستند به محیط کاری متنوع برای موفقیت نیاز دارند (قاسمی، ۱۳۸۹). یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که مدیریت مناسب تنوع، پیامدهای مثبتی برای سازمان به ارمغان می‌آورد. در مقابل، اگر این تنوع به خوبی مدیریت نشود، هزینه‌هایی را برای سازمان به همراه دارد (فردی و فردی، ۲۰۰۳). میلیکن و مارتینز در این ارتباط می‌گویند: تنوع یک شمشیر دو لبه است اگر خوب مدیریت شود، فرصت برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند از طرف دیگر، اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد احتمال دارد که اعضای گروه ناراضی شوند و ماهیت هدف‌های گروهی از بین برود (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

مزیت‌های تنوع سرمایه انسانی شامل: افزایش بهره‌وری، تفکر خلاق و بهبود روابط کارکنان، افزایش خلاقیت و افزایش عملکرد سازمانی، تعهد بیشتر کارکنان و رضایت بهتر مشتری است (ترنری و پارادیس، ۲۰۱۲). کشورها به شکل‌های گوناگونی با تنوع سرمایه انسانی مواجه می‌شوند. در برخی از کشورها تنوع سرمایه انسانی پذیرفته شده و به‌عنوان مزیت رقابتی عمل می‌کند. در مقابل، برخی کشورها از ورود تنوع ممانعت می‌کنند و آن را تهدیدی برای سازمان‌های خود تلقی می‌کنند. در کشور ما، به‌نظر می‌رسد به دلیل وجود تبعیض و توجه

نکردن به تفاوت‌های فردی، تنوع به‌عنوان تهدید تلقی می‌شود. توجه به این موضوع در نظام آموزش عالی که جایگاه مهم و حساسی در ایجاد تغییرات در افراد دارد و به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها شناخته می‌شود، از اهمیت دو چندان برخوردار است. لذا ضروری است از فرصت‌ها و تهدیداتی که در زمینه تنوع سرمایه انسانی در کشور وجود دارد آگاهی داشت و از فرصت‌ها و مزیت‌های تنوع سرمایه انسانی استفاده کرد و بر تهدیدهای آن‌ها غلبه کرد.

### پیشینه پژوهش

امروزه محیط‌های کاری دستخوش تغییرات پی‌درپی و گسترده‌ای شده‌اند که برای بقای، موفقیت و کسب مزیت رقابتی در جست‌وجوی منابع منحصر به فردی هستند. یکی از ارزشمندترین منابع سازمان‌ها، کارکنان آن‌ها هستند که توجه به آن‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. فردی و فردی (۲۰۰۳) می‌گویند: تشدید تنش‌ها برای جذب استعدادها، سازمان‌ها را با چالشی در خصوص مدیریت سرمایه انسانی خود مواجه کرده است. این فشارها را مجله فورچون «انقلاب منابع انسانی» می‌نامد که در همه سازمان‌ها از هر نوع و اندازه‌ای تأثیر گذاشته است (شرمهورن، ترجمه پاریزی، ۱۳۸۱). از جمله بحث‌های این قلمرو، تنوع نیروی کار است.

تنوع در محیط کار شامل تمام تفاوت‌هایی است که در تعریف هر یک از ما به‌عنوان افراد منحصر به فرد وجود دارد. تفاوت‌هایی نظیر فرهنگ، قومیت، نژاد، جنسیت، ملیت، سن، مذهب، معلولیت، گرایش جنسی، آموزش، تجربیات، نظرات و اعتقادات، برخی از تفاوت‌هایی است که هر کدام از ما با خود به محل کار می‌آوریم. با درک، احترام و ارزش نهادن به این تفاوت‌ها، می‌توان از منافع تنوع برخوردار بود (کرسن، ۲۰۰۰). کارسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) می‌گویند: تنوع شامل هر ویژگی است که انسان‌ها خود را از دیگران متفاوت بدانند (آوینو، ۲۰۱۳). راماراجان و توماس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) تنوع را به‌عنوان یک ویژگی گروه (دو یا چند نفر) می‌داند که اشاره به تفاوت‌های جمعیت‌شناختی در میان اعضای گروه در نژاد، قومیت، جنسیت، طبقه اجتماعی، دین، ملیت، هویت جنسی یا دیگر ابعاد هویت اجتماعی نظیر سابقه میان‌گروهی تعصب، تبعیض، ظلم و ستم دارد.

تعریف‌های تنوع سرمایه انسانی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: گروهی از آن‌ها ویژگی‌های کلی تنوع را در نظر می‌گیرند و گروه دیگر به ابعاد تنوع اشاره می‌کنند. از جمله تعاریف گروه اول، تعریف آر.آر. توماس<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) است او می‌گوید: «تنوع، هرگونه ترکیبی که تفاوت‌ها و شباهت‌ها را مشخص می‌کند» (لاوسن و شن، ۱۳۸۱، ص ۹۷-۹۸). لارکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)

1. Carson  
3. R.R.Thomas

2. Ramarajan & Thomas  
4. Larkey

می‌گوید تنوع تفاوت‌هایی که در نتیجه دیدگاه‌ها در رفتار بالقوه میان گروه‌های فرهنگی، هم‌چنین تفاوت‌های هویتی میان اعضای گروه در ارتباط با دیگر گروه‌ها وجود دارد (رابرسون، ۲۰۰۶). تنوع هم‌چنین شامل تقریباً تمام راه‌هایی است که در آن مردم متفاوت می‌شوند، مانند آموزش و پرورش و گرایش جنسی، جنسیت، قومیت و از کارافتادگی است (اوزبیلگین و سید، ۲۰۱۰). به‌طور کلی تنوع تصدیق، درک، پذیرش، ارزش و احترام گذاشتن به تفاوت‌های میان افراد با توجه به سن، طبقه، قومیت، جنسیت، توانایی‌های جسمی و ذهنی، نژاد، گرایش جنسی، عمل معنوی و وضعیت همکاری گروهی تعریف شده است (دشوال و چودهدری، ۲۰۱۲).

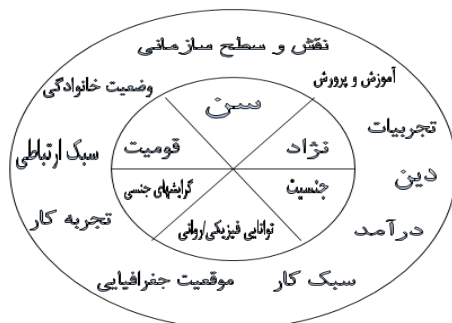
محققان تنوع را به چهار حوزه (شکل، ۱) تقسیم کرده‌اند: شخصیت (شامل: صفات، مهارت و توانایی)، ویژگی‌های داخلی (شامل: جنس، نژاد، قومیت، هوش، گرایش جنسی)، ویژگی‌های خارجی (شامل: فرهنگ، ملیت، مذهب، تأهل یا وضعیت پدر و مادر) و ویژگی‌های سازمانی (شامل: موقعیت، بخش، اتحادیه‌ها یا غیراتحادیه‌ها) تعریف کرده‌اند (بجک، ۲۰۱۳).

دسته دوم تعاریف تنوع اشاره به ابعاد آن دارند. بارون و گرینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ابعاد تنوع را در دو طبقه گروه‌بندی کردند: ویژگی‌های غیرقابل کنترل و ویژگی‌های قابل کنترل، طبقه اول، شامل ویژگی‌های بیولوژیکی از پیش تعیین شده است مانند نژاد، سن، جنس و برخی ویژگی‌های فیزیکی و هم‌چنین جامعه، خانواده و تاریخ که ما در آن زندگی می‌کنیم. این عوامل نفوذ قوی بر هویت فردی دارد و به‌طور مستقیم نحوه ارتباط افراد با یکدیگر و گروه‌ها با هم و به‌طور کلی کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبقه دوم، ویژگی‌هایی است که مردم می‌توانند اخذ یا رها کنند یا از طریق انتخاب آگاهانه و تلاش‌های عمدی تغییر دهند. شامل وضعیت تأهل، عقاید سیاسی، موقعیت جغرافیایی، سابقه کاری، آموزش و تخصص است (ترون و مولج، ۲۰۰۶).



شکل ۱. حوزه‌های تنوع (گادرنسوارتز و راوی، ۱۹۹۴)

هوبارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز تنوع را شامل دو بعد می‌داند: ۱. بعد هسته‌ای یا ابعاد اولیه که شش بعد دارد شامل سن، قومیت، جنسیت، توانایی‌های روانی یا فیزیکی، نژاد و گرایش‌های جنسی است. آن‌ها تأثیر مهمی در اوایل اجتماعی شدن و قدرتمند شدن اعمال می‌کنند و تأثیر پایدار در هر مرحله از زندگی دارد. این ابعاد نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که هسته هویت‌های متنوع ما را تشکیل می‌دهند. ۲. بعد ثانویه نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به ارزش‌ها، انتظارات و تجربیات ما دارد نظیر سبک ارتباطی، آموزش و پرورش، وضعیت خانوادگی، تجربه نظامی، نقش و سطح سازمانی، دین، موقعیت جغرافیایی، درآمد، تجربه کار و سبک کار (شکل، ۲). اغلب افراد اشاره به ابعاد اولیه می‌کنند چون قابل دیدن هستند، چیزهایی که مردم درباره ما می‌دانند قبل از این که ما درباره آن حرف بزنیم، زیرا آن‌ها از نظر فیزیکی قابل مشاهده هستند (به جز گرایش جنسی). درباره ابعاد ثانویه افراد کمتر حساس هستند، زیرا آن‌ها عناصری هستند که غیرقابل مشاهده‌اند. هم‌چنین می‌توان اطلاعات جعبه ابعاد ثانویه را بازگو کرد یا اینکه آن را پنهان کرد (هوبارد، ۲۰۰۴). نظریه پردازان مدیریت واکنش‌های متفاوتی به تنوع نشان داده‌اند.



شکل ۲. ابعاد تنوع از نظر هوبارت (هوبارد، ۲۰۰۴، ص ۳۱)

مکاتب مدیریت به دو طریق به تنوع واکنش نشان داده‌اند: گروهی اصلاً به آن توجه نکردند و وجود تنوع را مانع دستیابی سازمان به مزیت رقابتی می‌دانند، نظیر مکتب کلاسیک و گروه دیگر به تنوع توجه کرده‌اند و براساس نگرش خود به جنبه‌ای از تنوع بیشتر تأکید کرده‌اند مانند مکتب روابط انسانی، منابع انسانی، سیستمی، فرهنگی و انتقادی (جدول ۱). در حال حاضر، مدیریت تنوع و توجه به تفاوت‌های بین کارکنان یک اصل ضروری و مهم برای مدیران و سازمان‌ها به شمار می‌رود و به‌عنوان یک استراتژی برای کسب مزیت رقابتی به آن توجه می‌شود.

**جدول ۱. دیدگاه مکانب مختلف مدیریت به تنوع (قاسمی، ۱۳۸۹، ص ۴۱)**

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

باید توجه کرد تنوع: الف. در داخل سازمان‌ها وجود دارد و از خارج به آن‌ها تحمیل نمی‌شود، ب. تمرکز بر افراد دارد و نه بر گروه، ج. تمرکز بر فرهنگ کل سازمان به جای یک سیستم دارد و د. مسئولیت همه افراد در سازمان است نه تنها عملکرد کارکنان (بجک، ۲۰۱۳). تنوع می‌تواند منافع پنهان و مزایایی برای سازمان به ارمغان بیاورد شامل:

۱. دانش افراد و تکریم فرهنگ دیگران افزایش می‌یابد (فردی و فردی، ۲۰۰۳؛ کاکس و اسمولینسکی، ۱۹۹۴؛ کنوس و همکاران، ۲۰۰۸).
۲. پذیرش تغییرات بزرگ در سازمان (فردی و فردی، ۲۰۰۳).
۳. کاهش تشویش و نگرانی‌ها در محیط‌های کاری (فردی و فردی، ۲۰۰۳).
۴. کاهش درگیری‌های سازمانی (فردی و فردی، ۲۰۰۳؛ ورنج، ۲۰۰۷).
۵. ایجاد محیط کاری خوشایند (فردی و فردی، ۲۰۰۳).
۶. افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان (فردی و فردی، ۲۰۰۳؛ کاکس و اسمولینسکی، ۱۹۹۴؛ کنوس و همکاران، ۲۰۰۸).
۷. افزایش خلاقیت، نوآوری و حل مسأله از طریق نوآوری تیم‌های کاری متنوع (کنوس و همکاران، ۲۰۰۸؛ کاکس و اسمولینسکی، ۱۹۹۴؛ ورنج، ۲۰۰۷).

۸. آگاه شدن بیشتر از مشتریان متنوع سازمان (کنوس و همکاران، ۲۰۰۸؛ ورنج، ۲۰۰۷).
۹. شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیرتر (ورنج، ۲۰۰۷).
۱۰. دسترسی به بازارهای بین‌المللی (ورنج، ۲۰۰۷).
۱۱. روابط مثبت، انگیزه‌ای برای ورود به بازارهای جدید و مشتریان جدید (چویی<sup>۱</sup> و رینی، ۲۰۱۰).

۱۲. جذب و حفظ بهترین استعدادها در دسترس، کاهش هزینه‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، بهبود کیفیت مدیریت (فوبارا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

هم‌چنین کوکس و بلیک (۱۹۹۱) شش مزیت که از طریق مدیریت مؤثر تنوع حاصل شود را مطرح کردند. آن‌ها این موارد را در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرده‌اند شامل: ۱. اجتناب‌پذیری از تنوع (هزینه‌ها و کسب منافع) ۲. ارزش نهادن به تنوع (بازاریابی، خلاقیت، حل مسأله و انعطاف‌پذیری سیستم).

در صورت نبود مدیریت صحیح تنوع مشکلاتی برای سازمان بوجود می‌آید از جمله ۱. کاهش بهره‌وری: هنگامی که تیم‌های کاری متنوع نیستند، بهره‌وری می‌تواند کاهش یابد. ۲. ایجاد درگیری: تعارض نسل‌ها بین نیروی جوان و کارگران ارشد می‌تواند رخ دهد. ۳. به شکاف ارتباطی منجر می‌شود: کلمات، عبارات و رفتار دارای معانی مختلف در فرهنگ‌های مختلف می‌باشند، که می‌تواند به سوءتفاهم‌ها و شکست منجر شود. ۴. استخدام ناعادلانه (هوبارد، ۲۰۰۴، ص ۳۸)

به‌رغم اهمیت تنوع، سازمان‌ها از جمله آموزش عالی، در برابر ورود تنوع واکنش‌های مختلفی نشان می‌دهند. مؤسسات آموزشی و در رأس آن‌ها دانشگاه‌ها، نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه جوامع ایفا می‌کنند، قربانی (۱۳۸۹) می‌گوید: نظام آموزشی همواره ارتباط نزدیکی با حیات و پیشرفت جوامع بشری دارد (ضرابی نیکچه، ۱۳۹۰) و برای تغییر در هر جامعه‌ای ابتدا باید نظام آموزش عالی و مراکز آموزشی آن تغییر کند. یکی از چالش‌های عمده‌ای که در حال حاضر مدیران و سازمان‌ها به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص با آن مواجه هستند تغییرات جمعیتی و تنوع نیروی انسانی است.

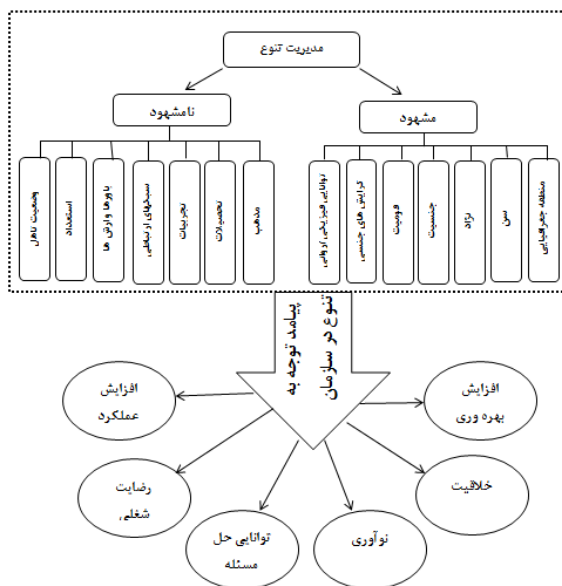
موضوع تنوع در نظام آموزش عالی در قرن بیست و یکم به موضوعی حیاتی تبدیل شده است. مدیران و معلمان که هر روزه با جمعیت کارکنان و دانشجویان متنوع مواجه می‌شوند باید تعامل و رفتارهای خود با آن‌ها را مدیریت کنند تا دانشگاه به مکانی امن و به دور از تبعیض برای آن‌ها تبدیل شود (سیج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). ما از کسانی که تجربیات، باورها، و دیدگاه‌های مختلفی نسبت

به ما دارند، یاد می‌گیریم و این درس را می‌توان در یک محیط فکری و اجتماعی غنی متنوع تدریس کرد. تنوع تصورات کلیشه‌ای را به چالش می‌کشد، تفکر انتقادی را تشویق می‌کند و به کارکنان و دانشجویان برای برقراری ارتباط مؤثر با افراد از زمینه‌های متنوع کمک می‌کند. آموزش و پرورش در یک محیط متنوع، کارکنان و دانشجویان را به شهروندان خوب در یک جامعه کثرت‌گرا و به‌طور فزاینده پیچیده تبدیل می‌کند که در آن احترام متقابل و کار گروهی ترویج داده می‌شود. پژوهش نشان می‌دهد که تنوع قومی و نژادی در میان دانشجویان، مزایای مهم آموزشی از قبیل افزایش رشد شناختی و مهارت تفکر انتقادی به همراه دارد (هرزوغ، ۲۰۰۷).

مسئله دیگر در نظام آموزش عالی، تنوع فرهنگی است که به خصوص در جامعه ایران از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. این موضوع توجه معلمان و مدیران را به تفاوت‌های فرهنگی جلب کرده است. یک چارچوب ساده برای درک تفاوت‌ها در کلاس و دانشگاه، درک فرهنگ فردگرا و جمع‌گراست. معلمان و مدیران باید این تفاوت‌های فرهنگی را شناخته و با سرمایه‌گذاری روی آن موجب موفقیت مدیریت کلاس و دانشگاه شوند (فیش و ترومبال، ۲۰۰۸). لذا مسئله تنوع نیروی انسانی و مدیریت آن در نظام آموزش عالی باید بیش از هر مکان دیگری توجه شود زیرا این سازمان به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها است و تغییرات ابتدا باید در آموزش عالی و سپس در سایر سازمان‌ها ایجاد شود. با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده، چارچوب نظری پژوهش ارائه می‌شود (شکل ۳). براساس مباحث بالا، این پژوهش به آسیب‌شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی می‌پردازد. سوال‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. وضعیت تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی چگونه است؟
۲. ساز و کارهای مدیریت تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی کدام هستند؟





شکل ۳. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش به روش آمیخته (کمی-کیفی) انجام شد. جامعه آماری آن در بخش کمی پژوهش، کارکنان بخش اداری دانشگاه‌های دولتی تهران، الزهراء (س)، شهید بهشتی، علامه طباطبایی و خوارزمی بودند که در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲ در دانشگاه مشغول به کار بودند، تعداد کارکنان ۶۴۹۳ نفر بودند که با نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۳۶۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند (جدول، ۴). در بخش کیفی پژوهش، اطلاع‌رسان‌ها، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه تنوع بودند که براساس معیارهایی مانند تخصص، مقالات پژوهشی و تجربیات عملی و اطلاعات در این حوزه انتخاب شدند و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۶ نفر در این پژوهش حضور داشتند. گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه ۴۰ سوالی عدلی (۱۳۸۸) بود و در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات استادان و صاحب‌نظران تأیید شد و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۰ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی پژوهش، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای و در بخش کیفی پژوهش، از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد.

جدول ۴. نمونه به تفکیک محل و جنسیت

جمع کل	خوارزمی	علامه طباطبایی	تهران	شهیدبهشتی	الزهراء (س)	دانشگاه
۱۷۲	۱۶	۱۷	۹۵	۲۳	۲۱	زن
۱۹۱	۲۷	۱۸	۱۱۶	۲۵	۵	مرد
۳۶۳	۴۳	۳۵	۲۱۱	۴۸	۲۶	جمع

### یافته‌های پژوهش

در ارتباط با سوال اول پژوهش، وضعیت تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد (جدول ۵). یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین نظر کارکنان درباره تنوع برابر با ۲/۴۷۲ و میانگین مورد انتظار (نظری) برابر با ۲/۵ است. مقدار t نیز برابر ۱/۸۶۰- در سطح ۰/۰۶ معنی‌دار است، میانگین تجربی کمتر از میانگین نظری است، لذا می‌توان گفت از نظر کارکنان، وضعیت تنوع در دانشگاه‌ها به‌طور معنی‌داری پایین‌تر از متوسط و نامطلوب است.

جدول ۵. آزمون t تک نمونه‌ای

Test valu=2/5							متغیر
اختلاف فاصله اطمینان ۹۵ درصدی		اختلاف میانگین	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
بالا	پایین						
۰/۰۰۱	-۰/۰۵۶	-۰/۰۲۷	۲/۴۷۲	۰/۰۶۴	۳۶۲	-۱/۸۶۰	تنوع
۰/۰۶۳	-۰/۰۰۳	۰/۰۳۰	۲/۵۳۰	۰/۰۷۵		۱/۷۸۸	مشهود
-۰/۰۶۵	-۰/۱۵۶	-۰/۱۱۱	۲/۳۸۸	۰/۰۰۰		-۴/۷۹۹	نامشهود

هم‌چنین برای شناسایی آسیب‌های موجود در تنوع نیروی انسانی در نظام آموزش عالی بر اساس پنج مؤلفه مورد بررسی از آزمون فریدمن استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. رتبه‌بندی ابعاد تنوع

رتبه	میانگین نمره	ابعاد
۱	۲/۲۵	استعداد
۲	۲/۶۸	مذهب
۴	۳/۲۰	سن
۳	۲/۹۹	جنسیت
۵	۳/۸۷	منطقه جغرافیایی

مقدار	۲۱۴/۷۳	آماره خی دو
درجه آزادی	۴	
سطح معناداری	۰/۰۰۰	

بر اساس نتایج آزمون خی دو چون مقدار آماره آزمون (۲۱۴/۷۳) در سطح ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین مؤلفه‌های مورد بررسی در زمینه مدیریت تنوع در اولویت‌های متفاوتی قرار دارند. نتیجه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بعد استعداد با ضریب ۲/۲۵ مهم‌ترین آسیب ناشی از عدم توجه به مدیریت تنوع می‌باشد، بعد مذهب با ضریب ۲/۶۸ در اولویت دوم آسیب‌ها قرار دارد و به همین ترتیب مؤلفه‌های جنسیت، سن و منطقه جغرافیایی با ضریب‌های ۲/۹۹، ۳/۲۰ و ۳/۸۷ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

در ارتباط با سوال دوم پژوهش، سازوکارهای مدیریت تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی کدام هستند؟ با مصاحبه انجام شده، ابتدا، صاحب‌نظران وضعیت موجود تنوع نیروی انسانی را بیان کردند و سپس سازوکارهای غلبه بر موانع و حل مشکلات را بیان کردند که نمونه‌ای از آن‌ها این جا ارائه می‌شود.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شونده شماره ۱) به این پرسش این‌گونه پاسخ می‌دهد که: "در کشور ما تنوع نیروی انسانی در آموزش عالی در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد که تنها شامل بعد مشهود، آن هم در سطح خیلی ضعیف می‌باشد. نتیجه تنوع خلاقیت و انتقادپذیری است که ضعف بزرگ دانشگاه‌های کشور ماست". سایر مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شوندگان ۲، ۳، ۴ و ۵) نیز به این سوال به همین صورت پاسخ دادند: "ما در ایران به‌طور اعم و در دانشگاه‌ها به‌طور اخص تنوع نیروی انسانی نداریم. تنها تنوع موجود در آموزش عالی که به تازگی مورد توجه قرار گرفته است جنس، سن، قومیت، تحصیلات و وضعیت تأهل می‌باشد". که نشان‌دهنده این است که در نظام آموزش عالی تنها به بعد مشهود بها داده می‌شود.

نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان پیرامون مسائل و مشکلاتی است که گریبانگیر حوزه تنوع نیروی انسانی در نظام آموزش عالی کشور است که می‌توانند بر عملکرد و اثربخشی تأثیر بگذارد. در خصوص آسیب‌ها، موانع و مشکلات در مدیریت تنوع نیروی انسانی در آموزشی عالی مصاحبه‌شونده شماره ۱، این‌گونه پاسخ می‌دهد که: "در نقطه مقابل تنوع، تشابه قرار دارد که در این مورد ما دارای رتبه یک هستیم. دانشگاه‌ها ترجیح می‌دهند که همه افراد همانند یکدیگر باشند که همین بزرگ‌ترین مشکل و آسیب شناخته می‌شود. این شباهت‌سازی مهم‌ترین ویژگی ساختار کنونی نظام آموزش عالی است که نتیجه‌ی آن رکود و عدم پویایی می‌باشد".

هم‌چنین مصاحبه‌شونده شماره ۲، پاسخی مشابه در خصوص موانع ارائه می‌دهد: "مهم‌ترین مانع و آسیب در ایجاد تنوع ساختار می‌باشد. ساختار موجود در وزارت علوم باید با توجه به نیازها

و تغییرات جامعه دستخوش تغییر شود. باید آن مؤلفه‌های تنوع که در نظام آموزش عالی تأثیرگذار است شناسایی شود و با توجه به آنها ساختار تغییر کند."

مصاحبه‌شونده شماره ۳، نیز در خصوص موانع این‌گونه می‌گوید: "قانون تنها مانع در ایجاد تنوع است. چرا که همه سازمان‌ها به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص برای جذب نیروی انسانی از قوانین پیروی می‌کنند بنابراین این قوانین هستند که مانع ایجاد تنوع می‌شوند."

مصاحبه‌شونده شماره ۵، در این باره می‌گوید: "از دلایلی که به تنوع توجه نمی‌شود و مانع بکارگیری آن توسط مدیران می‌شود می‌توان به دو مورد اشاره کرد: ۱- عدم آگاهی مدیران از مدیریت تنوع ۲- عدم تجربه مدیریتی در این زمینه. لذا تا زمانی که مدیران از مدیریت تنوع و مزایای آن مطلع نشوند نمی‌توانند آن را بکار بگیرند."

مصاحبه‌شونده شماره ۶، نیز به نکته مهمی اشاره می‌کند و به این سوال این‌گونه پاسخ می‌دهد که: "مهم‌ترین عامل در ایجاد و پایه‌ریزی هر اصلی فرهنگ است. بنابراین تنوع نیز از این اصل مستثنی نیست و باید ابتدا یک فرهنگ تنوع ایجاد کنیم که به همه افراد از گروه‌ها و قومیت‌های مختلف احترام گذاشته شود و اجازه بیان افکار و اعتقادات به آن‌ها داده شود. لذا آن چه که از فرهنگ حمایت می‌کند قوانینی است که تدوین می‌شود. که باید در راستای تنوع باشد و در آخر این قوانین باید در سطوح مدیریتی آموزش داده شوند."

در خصوص ارائه راهکار برای برون‌رفت از وضعیت موجود همه مصاحبه‌شوندگان به اتفاق همان موانع را جزء راهکار نیز اعلام کردند به‌طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱، در این خصوص این‌گونه پاسخ می‌دهند: "تنها راهکار موجود این است که ساختار تغییر کند. ساختار ایدئولوژی یعنی تک بعدی نگاه کردن که در این نوع ساختار تنوع جایی ندارد." به طور کلی موانع و راهکارهایی که توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر شد را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی نمود:

۱- فرهنگ

۲- قوانین

۳- ساختار

۴- آموزش

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به آسیب‌شناسی تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی پرداخته شد. در ارتباط با سؤال اول پژوهش، آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که از دیدگاه کارکنان تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی از وضع نامطلوبی برخوردار است. در کشور ما تاحدودی به دلیل وجود فرهنگ تشابه؛ فرهنگی که بیشتر افراد خواهان آن هستند خود را همانند و همسو با دیگران نشان دهند،

افراد با گذاشتن نقاب بر چهره در سراسر زندگی سازمانی و اجتماعی خود، از نشان دادن تفاوت‌ها در باورها، اعتقادات و افکار خودداری می‌کنند. افراد از اینکه متفاوت از دیگران شناخته شوند به نوعی احساس ترس می‌کنند؛ ترس از طرد شدن و مورد تمسخر قرار گرفتن. بنابراین، با گذشت زمان افراد توانایی‌ها و استعداد‌های خود را به دست فراموشی می‌سپارند و پویایی و خلاقیت خود را برای پیشرفت از دست می‌دهند که این موضوع به کاهش رضایت شغلی و افزایش فرسودگی شغلی منجر شود.

احتمالاً آغاز این تشابه‌جویی را در هنگام گزینش و استخدام در سازمان‌ها باید جست و جو کرد. افراد در ابتدای ورود با مقررات و اصولی مواجه می‌شوند که این نکته را به افراد القا می‌کند که متفاوت بودن نه تنها اهمیتی برای سازمان ندارد، بلکه مدیریت افراد شبیه به هم را تأیید می‌کند، بدین ترتیب، نابرابری فرصت‌ها برای افرادی که تفاوت دارند: در افکار، فرهنگ، مذهب و استعدادها وجود دارد. این یافته با یافته‌های عدلی و نیاز آذری (۱۳۸۸) همسو است. آن‌ها نشان دادند با توجه به اهمیت تنوع، سازمان‌های آسیایی از جمله ایران، مانع ورود تنوع به سازمان می‌شوند. هم‌چنین داده‌های حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان نیز

با این یافته همسو هستند. کلیه صاحب‌نظران اذعان داشتند که تنوع نیروی انسانی در سطحی محدود به تازگی وارد سازمان‌ها از جمله نظام آموزش عالی شده است که تنها شامل بعد مشهود تنوع یعنی سن، جنسیت، تحصیلات، وضعیت تأهل و قومیت می‌باشد.

در ارتباط با سؤال دوم پژوهش، سازوکارهای مدیریت تنوع سرمایه انسانی در آموزش عالی کدام هستند؟ ابتدا با مصاحبه، مشکلات و آسیب‌های موجود در این زمینه کشف شدند و سپس مصاحبه‌شوندگان برای هر کدام از مشکلات و آسیب‌ها، راهکارهایی برای بهبود وضعیت ابراز داشتند.

مهم‌ترین مشکل و نیز راهکار فرهنگ بود. فرهنگ هم درد و هم درمان و مرهم است. فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی در برابر تنوع سد ایجاد کرده است. از طرف دیگر، فرهنگ عامل زمینه‌ای محسوب می‌شود که برای ایجاد هر تغییری لازم است ابتدا فرهنگ آن را ایجاد کرد، تنوع نیز از این قاعده مستثنی نیست. لذا ضروری است در ابتدا فرهنگ توجه به تفاوت‌های فردی و ارزشمند بودن هر فرد را ایجاد کرد و محیط امنی برای بیان عقاید افراد فراهم آورد. یافته‌های پژوهش اسلتر و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد برای ایجاد تنوع در سازمان باید فرهنگ سازمانی تغییر یابد.

مشکل و راهکار دیگر، نبود قوانین حمایتی است. در قانون اساسی درباره مذهب، جنسیت، قومیت، تفتیش عقاید و اتباع خارجی قوانینی لحاظ شده است که نشان‌دهنده اهمیت موضوع تنوع است؛ اما در قوانین استخدامی کشور توجه چندانی به این موضوع نشده است. بنابراین

پیشنهاد شد که برای ترویج تنوع و حمایت از فرهنگ تنوع، قوانین استخدامی کشور بازبینی شوند.

مانع و راهکار سوم، ساختار نظام آموزش عالی است که صاحب‌نظران به آن اشاره کردند. نظام کنونی آموزش عالی دارای ساختاری سنتی است که در آن بر سلسله مراتب، تمرکزگرایی شدید، انعطاف‌ناپذیری و عدم پاسخگویی به محیط در حال تغییر، شدیداً تأکید می‌شود. هم‌چنین نظام آموزش عالی توجه کافی به خلاقیت افراد ندارد. در حالی که هدف آموزش عالی رشد خلاقیت‌ها و توانمندسازی افراد است. ساختار موجود نه تنها در جهت چنین توانمندسازی عمل نمی‌کند، بلکه به اشکال مختلف نقش افراد را تضعیف می‌کند. محیط سازمان‌ها به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص باید افراد را به ارائه‌ی راه‌حل‌های جدید و مناسب برای مسایلی که با آن مواجه هستند تشویق کنند. در حالی که پیروی از راه‌حل‌های تکراری و تمایل نداشتن به ایجاد دانش جدید در محیط‌های فعلی به چشم می‌خورد. زمانی که به افراد فرصت بیان ایده‌ها و افکار جدید داده نشود، نه تنها دانش جدیدی خلق نخواهد شد، بلکه پیروی کردن از دانش و عقاید دیگران به افراد القای می‌شود و در طول زمان توانایی دانش‌آفرینی افراد از بین می‌رود. نظام آموزش عالی، بیش از هر سازمان دیگری دارای ساختار انعطاف‌پذیر باشد که در آن تمرکززدایی و وجود روابط افقی به جای روابط عمودی، قابلیت انعطاف و ایجاد محیطی امن برای رشد و پرورش استعدادها حاکم باشد. یافته‌های پژوهش عدلی و نیاز آذری (۱۳۸۸)، ترون و مولج (۲۰۰۶)، تالک و همکاران (۲۰۱۰)، آلکازار و همکاران (۲۰۱۱)، دشوال و چودهری (۲۰۱۲) و اوه (۲۰۱۳) به نقش ساختار اشاره کرده‌اند. هم‌چنین نتایج پژوهش خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که بین مدیریت تنوع نیروی انسانی و کیفیت کار تیمی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. راهکار دیگر، آموزش‌های عمومی و تخصصی به مدیران و کارکنان سازمان‌ها در زمینه تنوع و مدیریت آن است. آموزش، یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به‌ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی است و در این راستا، نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به‌شمار می‌رود و باعث توانمندی نیروی انسانی شده و موفقیت‌های آتی آن‌ها را تضمین می‌کند. یافته‌های پژوهش زاروبین (۲۰۰۸) نشان می‌دهد آموزش تنوع به افراد، نگرش آن‌ها را نسبت به تنوع تغییر داده و آن‌ها را آماده برای پذیرش تنوع می‌کند. ایجاد چنین فضایی می‌تواند به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم بر مبنای ایده‌ها و نظرات متفاوت منجر شود. یافته‌های پژوهش‌های آلکازار و همکاران (۲۰۱۱)، آوینو (۲۰۱۳) و اوه (۲۰۱۳) نشان دادند که تنوع در سازمان به افزایش کیفیت تصمیمات و توانایی حل مسأله منتهی می‌شود.

در انتها ضروری است به نقش تعاملی و پیوندی این آسیب‌ها با یکدیگر توجه کرد، هر یک از این آسیب‌ها به ضعف‌ها و آسیب‌های دیگری در سازمان منجر می‌شود. لذا، به نظام آموزش عالی پیشنهاد می‌شود مدیریت تنوع سرمایه‌ی انسانی را در رأس اقدامات خود قرار دهد و تغییراتی را برای پذیرش تنوع سرمایه‌ی انسانی در این محیط ایجاد کند از جمله این تغییرات:

- برنامه‌ریزی برای تغییرات فرهنگی با هدف پذیرش تنوع سرمایه‌ی انسانی؛
- تدوین و تصویب قوانین برای پذیرش تنوع سرمایه‌ی انسانی؛
- حرکت به سوی ساختارهای ترکیبی و منعطف؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارت‌آموزی پذیرش و اداره‌ی تنوع سرمایه‌ی انسانی برای مدیران سطوح مختلف نظام آموزش عالی.

## منابع

- خداداد حسینی، سید حمید؛ شاه طهماسبی، اسماعیل و شمس الهی، سارا (۱۳۹۰). «تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی: عامل فراموش شده بهره‌وری در مدیریت کلان فرهنگی کشور». *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، سال پنجم، شماره ۵۲ و ۵۴، خراسانی، اباصلت؛ ملکی، حاتم و معارف وند، زهرا (۱۳۹۲). «نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم های کاری شرکت ساپکو». *فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، دوره ۶، شماره ۱۰، ص ۲۶-۹.
- سنزو، دی و رایینز، استیفن (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. ترجمه میرعلی سیدنقوی و سیامک یعقوبی. تهران: انتشارات مهکامه.
- شرمهورن، جان آر (۱۳۸۱). مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات مدیران.
- ضرابی نیکچه، سمیه (۱۳۹۰). بررسی میزان بوروکراتیک بودن ساختار نظام آموزش عالی و رابطه آن با اعتماد (مورد مطالعه دانشگاههای تهران). پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا.
- عدلی، فریبا و نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۸). «رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران». پذیرفته شده در SID.
- قاسمی، محمد (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی در ایران (مطالعه موردی شرکت سهامی و مخابرات استان سیستان و بلوچستان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- لاوسن، رابرت بی و شن، زنگ (۱۳۸۱). *روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)*. ترجمه رمضان حسن زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر نوری، تهران: ساوالان.
- . Alcazar, F. M., Romero-Fernandez, P. M., Sanchez-Gardey, G. (2011). Effects of Diversity on Group Decision-Making Processes: The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Springer Science*. DOI 10.1007/s10726-011-9243-9.
- Awino, Z. B. (2013), "Top Management Team Diversity, Quality Decisions and Organizational Performance in the Service Industry", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 1.
- Begec, S. (2013). Effective Diversity Management Initiatives. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 3, No. 2, pp.63-74.
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005), "Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium", *Journal of European Management* doi:10.1016/j.emj.2005.06.001.
- Choi, S. & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*.

- Cox Jr., T., Smolinski, C. (1994). *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. This report was funded under purchase order B9434717 for the U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission. Opinions stated in this document do not necessarily represent the official position or policy of the U.S. Department of Labor.
- Cox, T. H.; Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, Vol.5 No.3.
- Deshwal, .P. & Choudhary, S. (2012), Workforce Diversity Management: Biggest Challenge for 21<sup>st</sup> Century Managers, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 4.
- Deshwal, .P. & Choudhary, S. (2012), “Workforce Diversity Management: Biggest Challenge for 21<sup>st</sup> Century Managers”, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 4
- Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management*, DOI: 10.1177/0091026013487048.
- Fisch, C. R. & Trumbull, E. (2008). *Managing Diverse Classroom*. ASCD Member Book Publications.
- Friday, E. & Friday, S. S. (2003), "Managing diversity using a strategic planned change approach", *Journal of Management*.
- Fubara, E., Gardner, M. T., Wolff, J. S. (2011). Applying Diversity Management Principles to Institutions of Christian Higher Education, *Journal of Taylor & Francis Group*, DOI: 10.1080/15363751003715767.
- Herzog, S. (2007). Diversity and Educational Benefits: Moving Beyond Self-Reported Questionnaire Data. *Education Working Paper Archive*.
- Hubbard, E. E. (2004). *Diversity Management*. Published by: HRD Press.
- Kersten, A. (2000). Diversity management Dialogue, dialectics and diversion, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 3, 2000, pp. 235-248.
- Knouse, S. B., Smith, A., Smith, P. (2008). *Issues in Diversity Management*. Department of Management, University of Louisiana at Lafayette.
- Özbilgin, M. F. & Syed, J. (2010). *Managing Cultural Diversity in Asia A Research Companion*. Publishing Limited The Lypiatts 15 Lansdown Road Cheltenham Glos GL50 2JA .UK.
- Ramarajan, L. & Thomas, D. (2010). A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations. *Harvard Business School*.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion in Organizations, *Journal of sage*, DOI: 10.1177/1059601104273064.
- Sage, J. M. (2012). *Student Perceptions of Diversity*. B. A., Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Arts in the Graduate School of The Ohio State University.
- Slater, S. F., Weigand, R. A., Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Talke, K., Salomob, S., Rostc, K. (2010). How top Management Team Ddiversity Affects Innovativeness and Performance Via the Strategic Choice to Focus on Innovation Fields. *Journal of Elsevier*.
- Trenerry, B. & Paradies, Y. (2012). Organizational Assessment: An Overlooked Approach To Managing Diversity And Addressing Racism In The Workplace, *Journal of Diversity Management*, Volume 7, Number 1
- Treven, S. & Mulej, M. (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management, *Journal of Emerald*, DOI 10.1108/03684920710741198.
- Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Published by Ashgate Publishing Limited.