

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

Diversity management role in improving the quality of teamwork; Reflecting the experience of working teams SAPCO

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۲۷؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۲/۶/۱۲؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۸/۵

A. khorasani., (Ph.D), H.maleki., (M.A), حاتم ملکی^۱ و زهرا معارف‌وند^۲
Z.maarefvand., (Ph.D Student)

Abstract: In the present study the relationship between diversity management and quality of teamwork among team work Sapco was studied. Research method was descriptive and correlation design. Unit of Analysis in the study was 5 teams (management, benchmark, knowledge, leadership and Fund) which (20 people) through census sampling were examined. In order to collect information, diversity management and teamwork quality of two standardized questionnaires was used. The validity and reliability of them (diversity management: 89/0, teamwork quality 84/0) was approved. The data obtained with Pearson correlation and multiple regression analysis were analyzed. Results showed positive and significant relationship between diversity management and teamwork quality. In this study, team work quality as the independent variable and the variables of sex, different specialties, different studies, different age, and different career, as the dependent variable entered the regression model. The results showed among the variables, variables different specialties and education level were as one of the most predictors of teamwork quality among members team and the largest percentage changes is dedicated to team work quality.

keywords: diversity management, team work quality, sapco

چکیده: در پژوهش حاضر 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، بهینه‌کافی، 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، که پایایی (مدیریت تنوع: ۰/۸۹، کیفیت کار تیمی ۰/۸۴) و روایی آن‌ها نیز مورد تایید قرار گرفت. در پایان، داده‌های به دست آمده با روش همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. 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.

کلید واژه‌ها: مدیریت تنوع، کیفیت کار تیمی، شرکت ساپکو

۱. استادیار دانشگاه شهید بهشتی

۲. کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی دانشگاه شهید بهشتی

zn.maaref@yahoo.com

۳. دانشجو دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

drkhorasanitr@gmail.com

مقدمه

تحولات سریع علمی و تکنولوژیکی هر روز بر عدم قطعیت دنیای متغیر می‌افزاید. در واقع انفجار تکنولوژی اطلاعات و ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش (دیبورا^۱، ۲۰۰۸) منجر به تغییر تمرکز سازمان به سمت اشخاص، به‌عنوان کلیدی‌ترین دارایی سازمان (چانگ و سان^۲، ۲۰۰۷) و وجه تضمین‌کننده مزیت رقابتی در بازار شده است (تیموزی^۳ و همکاران، ۲۰۰۸). سازمان‌ها در اقتصاد جهانی مبتنی بر دانش از سرمایه انسانی متخصص، به‌عنوان جریان آزاد در هر جای دنیا می‌توانند استفاده کنند (موهان دیت^۴، ۲۰۱۱). اما خارج بودن فعالیت‌های پیچیده و تخصصی سازمان‌ها از طاقت و روال معمول و کار فردی (تورمن و کارکاس^۵، ۲۰۰۸) و لزوم اجرای فعالیت‌های پیچیده سازمان در قالب تیم‌های چند نفره با تخصص‌های مکمل در جهت پیشبرد اهداف سازمان (خراسانی، ۱۳۹۰) باعث گردیده است سازمان‌ها به‌مفهوم نسبتاً جدیدی به‌نام کار تیمی روی بیاورند. ساموئل^۶ (۲۰۰۰) تیم را تعداد زیادی افراد با مهارت‌های مکمل می‌داند که برای رسیدن به هدف و دیدگاه مشترک متعهد هستند و خویشتن را به پاسخ‌گویی متقابل ملزم می‌دانند (خراسانی، ۱۳۹۰). کارکاس و همکاران (۲۰۰۸) کار تیمی را تلاش‌های هماهنگ و تشریک مساعی کلیه افرادی می‌دانند که با یکدیگر کار کنند. در یکی دو دهه اخیر بیشتر بر اهمیت کیفیت کار تیمی برای موفقیت سازمان‌ها در کنار عوامل فردی و سازمانی تأکید شده است (سیماراصل و همکاران، ۱۳۸۹). پژوهشگرانی همچون هوئگل و گوموندن^۷ (۲۰۰۱) بیان می‌دارند که کیفیت کار تیمی رابطه معنی‌داری با عملکرد تیم و موفقیت فردی و سازمانی دارد. در این راستا پژوهشگران ابعاد متفاوتی را برای کیفیت کار تیمی در نظر گرفته‌اند. هوئگل و گوموندن (۲۰۰۱) تحت عنوان مدل کیفیت کار تیمی شش مؤلفه ارتباطات، توازن مشارکت، همبستگی، حمایت متقابل، تلاش و هماهنگی را مطرح کردند. باکر و همکاران^۸ (۲۰۱۱) مؤلفه‌های کار تیمی را شامل ارتباطات، توازن مشترک، تعارض، تصمیم‌گیری، همبستگی، همکاری، هدف‌گذاری و هماهنگی می‌دانند. باکر، هاروات، اوفرمن و سالاس^۹ (۲۰۰۰) برای کار تیمی چهار بعد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، روابط بین فردی و ارتباطات را در نظر گرفته‌اند.

1. Deborah
2. Chang & Sun
3. Timossi & et all
4. Mohan Thite
5. Toremen & Karakus
6. Samuel
7. Hoegl & Gemuenden
8. Baker & et all
9. Baker, Horvath, Offermann & Salas

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

پژوهش حاضر جهت بررسی کیفیت کار تیمی سعی گردیده تا مؤلفه‌هایی انتخاب شوند که بیشترین فراوانی را از لحاظ تأکید محققان در پژوهش‌های کیفیت کار تیمی داشته‌اند.

جدول ۱. مؤلفه‌های کار تیمی از دیدگاه محققان مختلف

مؤلفه محقق	هونگل و گومندن (۲۰۰۱)	هونگل و پارتونه (۲۰۰۷)	باکر، آمدنو و کارکاس (۲۰۱۱)	اونیل (۱۹۹۹)	ویگ و منگ (۲۰۰۰)	کوهل (۲۰۰۱)	باکر، هاروات، اوفرمین و سالاس (۲۰۰۰)	لنچینی (۱۳۸۹)	کازلی (۱۳۹۰)
ارتباطات	*	*	*	*	*	*	*	*	*
همبستگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری				*	*	*	*	*	*
هدف‌مندی								*	*
همکاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هماهنگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*

ارتباطات حوزه‌ای است که روابط باز، غیررسمی، مستقیم و فراوانی در آن وجود دارد. هماهنگی حوزه‌ای است که تلاش‌های اعضای تیم به‌خوبی ساختاربندی و همگام گردیده است و همبستگی حوزه‌ای است که اعضای تیم علاقه‌مند به حفظ و نگهداری تیم می‌باشند (رایان و بندیتو^۱، ۲۰۰۹). هدف‌مندی حالتی است که در آن افراد، اهداف و نصاب‌های تیمی را بر نیازهای فردی ترجیح می‌دهند (لنچینی، به نقل از فرخی، ۱۳۸۹). محققان تصمیم‌گیری را استفاده از اطلاعات موجود به‌منظور اتخاذ تصمیم تعریف کرده‌اند. تصمیم‌گیری توانایی تیم برای یکپارچه-سازی اطلاعات، استفاده از قضاوت و منطق، شناسایی راه‌کارهای موجود، انتخاب بهترین راه‌حل ممکن و ارزیابی پیامدهاست (آرامون و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۹). همکاری نیز به‌معنی همبازی مشترک اعضای تیم جهت دستیابی به اهداف می‌باشد.

تشکیل تیم از افراد مختلف با تخصص‌های متفاوت و مکمل یکدیگر و لزوم توجه به نوع همکاری و افزایش کیفیت آن‌ها منجر به ورود مفهوم جدیدی به واژگان مدیریت با عنوان مدیریت تنوع شد. دانشگاه وین مدیریت تنوع را استراتژی تعریف کرده است که ادراک، بازشناختی، اجرا و پیاده‌سازی تنوع را در مؤسسات و سازمان‌ها ارتقاء می‌بخشد (بلدسو و

1. Rayan & Bndito

اتسوال^۱، ۲۰۱۰). تنوع نیروی کار بزرگترین چالش و همین‌طور بزرگترین فرصت برای مدیران قرن بیست و یک می‌باشد. مدیریت تنوع یک استراتژی برای ترویج درک، شناخت و پیاده‌سازی تنوع در سازمان می‌باشد. برنامه و سیاست موفق مدیریت تنوع تفاوت زیادی را در ارتباطات مابین کارکنان و بهره‌وری کلی سازمان ایجاد خواهد ساخت (دشوال و کودهاری^۲، ۲۰۱۲: ۷۴). مدیریت تنوع یک فرآیند مدیریت به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های بین افراد را به‌عنوان یک نقطه قوت برای مدیریت شناسایی می‌کند (کرامر^۳، به نقل از حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲). هدف مدیریت تنوع ایجاد یک سازمان چندفرهنگی است که فقط بر گروه‌های غالب کارکنان تمرکز ندارد (کاکس^۴، ۱۹۹۱). مدیریت تنوع ابعاد و مؤلفه‌های گسترده‌ای را دربرمی‌گیرد اما هیچ قانون یا منبع رایجی که مؤلفه‌ها و شاخص‌های لازم را در ملاحظات تنوع شامل گردد وجود ندارد (ما، ۲۰۱۰). بنابراین پژوهشگران ابعاد مختلفی را در زمینه تنوع ذکر نموده‌اند. از جمله توماس که تنوع را ترکیبی مختلفی از ویژگی‌های مشهود نظیر جنس، سن و ویژگی‌های کمتر مشهود مانند سطح تحصیلات، جهت‌گیری جنسی، سبک‌های تفکر، سیستم باورها و ارزش‌های شخصی می‌داند (فلنستد و جنسن^۵، ۲۰۰۳ به نقل از عدلی، ۱۳۸۸: ۱۱۷). لدن و روزنر نیز تفاوت‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کنند: دسته اول: مشخصه‌هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند مثل جنس، سن، نژاد و دسته‌ی دوم: مشخصه‌هایی که قابل کنترلند: مثل تجربه، درآمد و وضع تأهل. از نظر گریکس و لو تنوع فقط شامل تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، دین، تحصیلات، منطقه، اصالت و زبان نمی‌شود و باید مواردی هم‌چون تفاوت در تجربه‌های زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت، وظایف کاری، جایگاه سلسله مراتبی و مشخصه‌های دیگری را نیز که به‌جنبه‌ی فردی شکل می‌دهد دربرگیرد (ادوین^۶، ۲۰۰۱ به نقل از شاه طهماسبی و همکاران، ۱۳۸۸). کوسیک و براون نیز ابعاد مدیریت تنوع را شامل سن، جنسیت، وضعیت تأهل، وضعیت اجتماعی، ناتوانایی، گرایش جنسی، مذهب، شخصیت و فرهنگ (عقاید، دانش‌ها، ارزش‌ها، شیوه نگرش به جهان) می‌دانند (کاسیک و براون^۷، ۲۰۰۵). بسیاری از محققان توافق دارند که ابعاد

-
1. Bledsoe & Oatsvall
 2. Deshwal & Choudhary
 3. Kramar
 4. Cox
 5. Flensted & Jensen
 6. Edwin
 7. Kossek & Brown

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

تنوع نیروی کار شامل مذهب، سلاقی، جنسیت، سن، حرفه، تصدی تیمی، نوع شخصیت، تجارب کاری، سطح تحصیلات، حزب سیاسی و دیگر ابعاد دموگرافیک، اقتصادی - اجتماعی و روانشناختی می‌باشد (ویس و شرهارت^۱، ۲۰۰۰). در واقع مدیریت تنوع به‌عنوان مفهومی مدیریتی شکل گرفته است که خاستگاه اولیه آن ایالت متحده بوده (ثاب و کلینر، ۲۰۰۷) و پس از آن به‌طور گسترده‌ای در کشورهای صنعتی غربی نظیر کانادا و استرالیا گسترش یافت (اگوس و بور^۲، ۱۹۹۶) و امروزه سازمان‌ها توجه بیشتری را به مدیریت تنوع به‌عنوان یک پتانسیل رقابتی مبذول می‌دارند. مدیریت تنوع، تفاوت‌ها را در مسائلی از جمله ملیت، گروه‌های نژادی، جنسیت، سن و همراه یا بدون مسائل جسمی و روحی شامل می‌شود. مداخلات مدیریت تنوع حداکثر اهمیت را در سازمان دارا می‌باشد. وقتی سازمان‌ها به‌طور موثری می‌توانند تنوع را مدیریت کنند، نیروی کار متنوع می‌تواند به سوی یک فرهنگ سازمانی متحمل‌تر مشارکت داشته باشد (ژوبرت و دی بیر^۳، ۲۰۱۲: ۸۳۵۴).

از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها و تیم‌ها، مواجهه با افرادی است که از جنبه‌های گوناگون با هم متفاوت بوده که این امر به نوبه خود منجر به تنوع نیروی کار می‌شود (رضائیان و قاسمی، ۱۳۸۹: ۱۰). سرعت جهانی‌شدن، تنوع نیروی کار را افزایش داده و اهمیت مدیریت تنوع را بالا برده است. مطالعه پژوهش‌ها در این زمینه نشان داده است که تیم‌های ناهمگن توانایی‌ها و اطلاعات متنوع و اثربخش بیشتری نسبت به تیم‌های متجانس دارند و اگرچه ممکن است تیم‌های ناهمگن از تعارضات بیشتری برخوردار باشند اما بازهم نسبت به تیم‌های همگن عملکرد بهتری دارند (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹: ۴۷). عموماً این تحقیقات بیان می‌دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌های با افراد مختلف و توانایی‌های متفاوت دانشی و تکنیکی، اثربخش‌تر از تیم‌های هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند (بردلی و فردریک^۴، ۱۹۹۷، به نقل از صدری‌نیا، ۱۳۸۶). علاوه بر این تیم‌های متجانس زودتر به نتیجه می‌رسند اما همیشه راه‌حل‌های آن‌ها مانند راه‌حل‌های تیم‌های غیر متجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیب بهینه‌ای از افراد با تخصص و دانش متفاوت داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش‌رو تیم‌ها متفاوت است (صدری‌نیا، ۱۳۸۶: ۳۴). وجود تفاوت و تنوع در نیروی کار تیمی لزوماً نمی‌تواند منجر به بهبود کیفیت کار تیمی و دستیابی به اهداف تیم گردد، چرا که وجود تنوع نیروی کار بدون مدیریت صحیح می‌تواند منجر به معایبی همچون بروز تفکیک در ارتباطات قوی داخل

-
1. Wise & Tschirhart
 2. Agoos & Buerr
 3. Joubert & de Beer
 4. Bradley & Frederic

سازمان، افزایش تضاد، افزایش هزینه‌های آموزشی، کاهش ارتباطات، پیوستگی کم و گردش زیاد گردد (کاسیک ۲۰۰۵، شن^۱ و همکاران ۲۰۰۹). مسائل نژادی، جنسیت، پاره‌فرهنگ‌ها و مذهب عمده‌ترین مسائلی هستند که منجر به شدیدترین تعارض‌های مبتنی بر تنوع نیروی کار در سازمان‌ها می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۶). به‌طور تجربی ثابت شده است که تنوع نیروی کار یک مفهوم دوگانه متضاد را در اثربخشی سازمان به‌همراه دارد (اهیمار و اگاگا^۲، ۲۰۱۱: ۹۴). غالباً تنوع نیروی کار توسط محققان و متخصصان هم‌چون یک شمشیر دو لبه مورد توجه قرار گرفته است که می‌تواند برای سازمان هم مفید و هم مضر باشد (شن و همکاران، ۲۰۰۹). میلیکن و مارتینز در توضیح این مطلب اشاره داشته‌اند که اگر تنوع به‌خوبی مدیریت شود فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند، از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد احتمال کلی می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت اهداف سازمانی و گروهی از بین برود (واترز و وانگ^۳، طهماسبی و همکاران، ۱۳۸۸). شن و همکارانش (۲۰۰۹) معتقدند که تاثیر منفی تنوع نیروی کار واقعا نتیجه خود تنوع نیروی کار نیست بلکه مدیریت تنوع غیر مؤثر باعث این عامل می‌گردد. در حقیقت کلید دستیابی به مزایا و کاهش معایب تنوع نیروی کار مدیریت مؤثر تنوع است (شن و همکاران، ۲۰۰۹ و کاسیک، ۲۰۰۵). چرا که دغدغه اصلی مدیریت تنوع چگونگی ترکیب نیروی کار ناهمگون در قالب تیم‌های کاری است. به‌طور کل از یک سو مدیریت صحیح تنوع منجر به عدم بروز تفکیک در ارتباطات قوی داخل سازمان، کاهش تضاد، افزایش ارتباطات و پیوستگی زیاد می‌گردد (کاسیک، ۲۰۰۵ و شن^۴ و همکاران، ۲۰۰۹) و از سوی دیگر ترکیب نامتجانس تیم‌های کاری از لحاظ (جنسیت، تخصص، قومیت و سن) راه‌کارهای خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تری نسبت به تیم‌های متجانس جهت حل مشکلات ارائه می‌دهند (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹). به این ترتیب می‌توان انتظار داشت که مدیریت تنوع زمینه بهبود کیفیت کار تیمی را فراهم کند. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش بررسی وضعیت و تأثیر مدیریت تنوع بر کیفیت کار تیمی از دیدگاه اعضای تیم‌های کاری شرکت ساپکو می‌باشد. برای رسیدن به این هدف سوالاتی به شرح زیر تدوین شد:

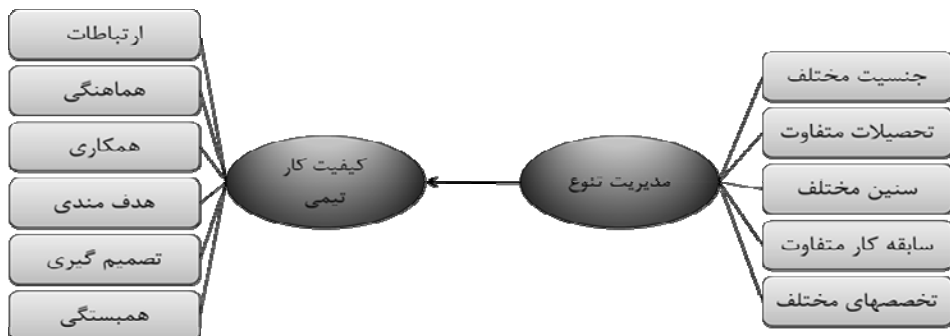
- وضعیت مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در شرکت ساپکو از دیدگاه کارکنان آن چگونه است؟

- آیا بین ابعاد مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی ارتباط معنی داری وجود دارد؟

1. Shen
2. Ehimare&Ogaga
3. waters &vang
4. Shen

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

- چه ترکیب مناسبی از مؤلفه‌های مدیریت تنوع می‌تواند، پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای کیفیت کار تیمی باشد؟



مدل مفهومی تحقیق ۱

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه کارکنان عضو تیم‌های کاری شرکت ساپکو می‌باشند که تعداد آن‌ها ۲۰ نفر در قالب ۵ تیم کاری (مدیریت، بهینه‌کاو، دانش، رهبری و صندوق) می‌باشد. بنابراین از روش سرشماری استفاده گردید. در ادامه تعداد ۲۰ پرسشنامه بین اعضای تیم‌های کاری توزیع گردید که نهایتاً ۲۰ پرسشنامه سالم بازگردانده شد (نرخ پاسخ‌گویی = ۱۰۰٪). با توجه به سرشماری بودن روش مورد استفاده، پرسش‌نامه بین همه اعضای تیم‌ها پخش و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر مبنای پرسش‌نامه‌های مدیریت تنوع^۱ (ویلامیل^۲، ۲۰۰۷) و پرسشنامه کیفیت کار تیمی کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) بود. جهت اندازه‌گیری متغیر مدیریت تنوع از پرسشنامه‌ای با عنوان سنجش مدیریت تنوع (ویلامیل، ۲۰۰۷)، که با توجه به بافت جامعه مورد مطالعه، اصلاح گردیده و به‌عنوان مبنای سؤالات پرسش‌نامه استفاده شد. روائی این پرسش‌نامه توسط متخصصین مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۹) تأیید شد. لازم به ذکر است که این پرسشنامه در تحقیقات (کاسک و زانیا^۳، ۱۹۹۳) و (توماس و وایز^۴، ۱۹۹۹) نیز به‌کار برده شده است. پرسش‌نامه مدیریت تنوع در تحقیق

1. diversity management measure

2. villamil

3. Kossek and Zonia

4. Thomas and Wise

حاضر حاوی پانزده سؤال بود که مدیریت تنوع را از پنج بعدجنسیت، سن، تخصص، سابقه کار و تحصیلات اندازه‌گیری می‌کرد. این پرسشنامه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. برای گردآوری داده‌های مربوط به کیفیت کار تیمی از پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای پرسشنامه کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) استفاده گردید. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ سوال بود که پنج مؤلفه ارتباطات، هدف‌مندی، همبستگی، تصمیم‌گیری، همکاری و هماهنگی را اندازه‌گیری می‌کرد. گویه‌های پرسشنامه در مقیاس پنج‌گانه لیکرت بوده و نمره‌دهی آن، به‌صورت (۱- خیلی زیاد ۲- زیاد ۳- متوسط ۴- کم ۵- خیلی کم) بدون نمره‌دهی معکوس بود. روایی این پرسش‌نامه با استناد به‌نظر متخصصین و اساتید دانشگاهی مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ که ۰/۸۴ بود، مورد تایید قرار گرفت (ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها به تفکیک جدول ۲). نهایتاً جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون ساده و رگرسیون چندگانه استفاده گردید.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های تحقیق

متغیر	مدیریت تنوع	جنسیت تنوع	تنوع تحصیلات	تنوع سن	تنوع سابقه کار	تنوع تخصص	کیفیت کار تیمی	ارتباطات	هماهنگی	همکاری	تصمیم‌گیری	هدف‌گذاری	همبستگی
آلفای کرونباخ	۰,۸۹	۰,۷۲	۰,۷۲	۰,۵۹	۰,۵۸	۰,۷۳	۰,۸۴	۰,۷۱	۰,۷۷	۰,۸۳	۰,۷۵	۰,۷۱	۰,۸۱

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق ابتدا ترکیب تیم‌های کاری بر اساس جنسیت، تحصیلات، قومیت، میانگین سن و میانگین سابقه کار در جدول ۳ به‌صورت خلاصه ارائه می‌گردد.

جدول ۳. ترکیب تیم‌های کاری

شاخص تیم	جنسیت		تحصیلات		قومیت					میانگین سن	میانگین سابقه کار	
	مرد	زن	کارشناسی ارشد	کارشناسی	فارسی	عربی	کرد	ترک	ایر			سایر
مدیریت	۴	۰	۱	۳	۳	۰	۰	۰	۱	۰	۴۳	۱۷
بهینه کاوی	۳	۱	۲	۲	۱	۰	۰	۱	۰	۲	۴۴٫۷	۱۶
رهبری	۳	۱	۱	۳	۲	۰	۰	۱	۱	۱	۳۸٫۲	۱۴
دانش	۲	۳	۴	۱	۱	۰	۰	۳	۰	۰	۳۹٫۶	۱۵
صندوق	۳	۰	۱	۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۴۲٫۳	۱۶

وضعیت مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در شرکت ساپکو از دیدگاه کارکنان آن چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) نشان داد که میانگین مدیریت تنوع ۳٫۸۶ و میانگین کیفیت کار تیمی ۳٫۸۰ بود (میانگین نظری؛ ۳). نتایج آمار استنباطی نشان داد که مقدار آماره t برای مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی به ترتیب ۱۰٫۳۴ و ۱۲٫۶۷ بود و با توجه به این که یافته‌ها در سطح ۰٫۱ معنی-دار بودند، لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که سطح مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی به-طور معنی‌داری بالاتر از میانگین مورد انتظار (میانگین نظری) بودند. نتایج هم‌چنین بیانگر آن بود که همه ابعاد مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی به جز تنوع سن (۱٫۳۵؛ t ؛ ۲٫۴۸) به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین مورد انتظار قرار داشتند (جدول ۴).

جدول ۴. بررسی وضعیت مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی در شرکت ساپکو

متغیر	تعداد نمونه	میانگین تجربی	میانگین نظری	انحراف استاندارد	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی داری (دو دامنه)
مدیریت تنوع	۲۰	۳,۸۶	۳	۱,۰۱	۱۰,۳۴	۱۹	.۰۰۰
تنوع جنسیت	۲۰	۳,۲۳	۳	۰,۶۷۲	۸,۸۹	۱۹	.۰۰۰
تنوع تحصیلات	۲۰	۳,۲۲	۳	۰,۶۷۱	۸,۱۲	۱۹	.۰۰۰
تنوع سن	۲۰	۲,۴۸	۳	۰,۹۰۷	۱,۳۵	۱۹	.۰۰۰
تنوع سابقه کار	۲۰	۳,۵۸	۳	۰,۶۹۳	۱۰,۲۱	۱۹	.۰۰۰
تنوع تخصص	۲۰	۳,۲۰	۳	۰,۶۲۲	۷,۹۸	۱۹	.۰۰۰
کیفیت کار تیمی	۲۰	۳,۸۰	۳	۱,۰۸	۱۲,۶۷	۱۹	.۰۰۰
ارتباطات	۲۰	۳,۷۰	۳	۰,۶۰۸	۱۱,۲۳	۱۹	.۰۰۰
هماهنگی	۲۰	۳,۲۶	۳	۰,۶۸۱	۱۰,۷۶	۱۹	.۰۰۰
همکاری	۲۰	۳,۳۳	۳	۰,۷۴۹	۱۰,۳۲	۱۹	.۰۰۰
تصمیم گیری	۲۰	۳,۶۰	۳	۰,۳۱۸	۹,۰۸	۱۹	.۰۰۰
هدف گذاری	۲۰	۳,۶۵	۳	۰,۵۸۷	۷,۴۳	۱۹	.۰۰۰
همبستگی	۲۰	۳,۴۴	۳	۰,۶۲۳	۶,۹۵	۱۹	.۰۰۰

– آیا بین ابعاد مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی ارتباط معنی داری وجود دارد؟

برای بررسی ارتباط بین مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی، ابتدا از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. همان طور که در جدول ۵ مشاهده می گردد، ضریب همبستگی بین مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی ۰/۵۷ می باشد. این بدان معناست که با افزایش مطلوبیت مدیریت تنوع می توان انتظار داشت که کیفیت کار تیمی افزایش یابد و بالعکس. نتایج هم چنین نشان داد که بین تمام ابعاد مدیریت تنوع با ارتباطات، همکاری و هدف مندی همبستگی مثبت و معنی داری وجود داشت. یعنی با افزایش مدیریت تنوع ارتباطات، همکاری و هدف مندی نیز در تیم های کاری افزایش می یابد. از سوی دیگر ارتباط تمام ابعاد کیفیت کار تیمی نیز با مدیریت تنوع، حداقل در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است. از میان مؤلفه های مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی، بیشترین ارتباط بین دو بعد تخصص های مختلف و همکاری با ضریب همبستگی ۰/۶۹ می باشد و کمترین ارتباط بین دو بعد سابقه کار مختلف و تصمیم گیری با ضریب ۰/۰۸ می باشد که این همبستگی، معنی دار نمی باشد.

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

جدول ۵. آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی ارتباط ابعاد مدیریت تنوع با کیفیت کار تیمی

کیفیت کار تیمی	هدفمندی	تصمیم‌گیری	هماهنگی	همکاری	همبستگی	ارتباطات	کیفیت کار تیمی مدیریت تنوع
جنسیت مختلف R Sig	۰/۴۳۴ ۰/۰۰۰	۰/۳۴۴ ۰/۰۱۳	۰/۲۸۹ ۰/۰۰۰	۰/۴۴۴ ۰/۰۰۰	۰/۵۷۰ ۰/۰۲۲	۰/۴۵۷ ۰/۰۰۰	۰/۵۸۰ ۰/۰۰۰
تحصیلات متفاوت R Sig	۰/۶۷۲ ۰/۰۰۰	۰/۴۵۴ ۰/۰۰۰	۰/۵۶۶ ۰/۰۰۰	۰/۵۷۶ ۰/۰۰۰	۰/۴۶۱ ۰/۰۰۱	۰/۳۴۱ ۰/۰۰۰	۰/۴۵۷ ۰/۰۰۰
سنین مختلف R Sig	۰/۳۸۱ ۰/۰۰۰	۰/۲۳۶ ۰/۰۱۵	۰/۴۲۹ ۰/۰۰۲	۰/۲۷۵ ۰/۰۰۵	۰/۱۸۸ ۰/۰۶۷	۰/۵۲۱ ۰/۰۰۰	۰/۴۰۲ ۰/۰۰۰
سابقه کار متفاوت R Sig	۰/۵۰۶ ۰/۰۰۰	۰/۲۹۶ ۰/۰۰۲	۰/۳۰۶ ۰/۰۰۱	۰/۴۱۲ ۰/۰۰۰	۰/۰۸۸ ۰/۳۷۲	۰/۴۷۷ ۰/۰۰۰	۰/۵۰۱ ۰/۰۰۰
تخصص‌های مختلف R Sig	۰/۴۹۶ ۰/۰۰۰	۰/۴۸۳ ۰/۰۹۲	۰/۶۹۸ ۰/۰۱۱	۰/۴۸۹ ۰/۰۰۰	۰/۳۶۲ ۰/۱۸۴	۰/۵۶۹ ۰/۰۰۰	۰/۳۹۲ ۰/۰۰۰
مدیریت تنوع R Sig	۰/۵۷۶ ۰/۰۰۰	۰/۳۹۴ ۰/۰۰۱	۰/۴۳۶ ۰/۰۰۰	۰/۴۸۶ ۰/۰۰۰	۰/۲۴۲ ۰/۰۱۸	۰/۶۱۹ ۰/۰۰۰	۰/۵۷۰ ۰/۰۰۰

– چه ترکیب مناسبی از مؤلفه‌های مدیریت تنوع می‌تواند، پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای کیفیت کار تیمی باشند؟ در ادامه برآی رسیدن به ترکیب مناسبی از مؤلفه‌های مدیریت تنوع که بتوانند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای کیفیت کار تیمی باشند، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده گردید.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام برای کل آزمودنی‌ها

شاخص‌های آماری مدل‌های تغییر	مجموع مجزورات	درجات آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	R	Adjusted R Square	Sig
گام اول: رگرسیون باقی مانده کل	۱/۲۷۷ ۱/۳۶۹ ۲/۶۴۶	۱ ۱۵ ۱۶	۱/۲۷۷ ۰/۰۹۱	۱۳/۹۹۱	۰/۶۹۵	۰/۴۴۸	۰/۰۰۲
گام دوم: رگرسیون باقی مانده کل	۱/۶۸۷ /۹۵۸ ۲/۶۴۶	۲ ۱۴ ۱۶	۰/۸۴۴ ۰/۰۶۸	۱۲/۳۲۳	۰/۷۹۹	۰/۵۸۶	۰/۰۰۱
متغیر وابسته = کیفیت کار تیمی گام اول = تخصص‌های مختلف گام دوم = تحصیلات متفاوت							

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، در گام نخست متغیر (تخصص‌های مختلف) وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به تنهایی ۴۴/۸ درصد از تغییرات واریانس کیفیت کار تیمی را تبیین می‌کند. در گام دوم متغیر (تحصیلات متفاوت) وارد معادله رگرسیون شده و با اضافه شدن این متغیر، ۵۸/۶ درصد از تغییرات واریانس کیفیت کار تیمی، تبیین می‌گردد. و مابقی این تغییرات (۴۱/۴ درصد) که به مجذور کمیت خطا (e^2)^۱ معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارجی از مدل می‌باشد. با مراجعه به مقدار F در هر دو گام مشخص می‌گردد که نتایج هر دو مدل در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است ($P < ۰,۰۱$). سایر متغیرها یعنی جنسیت مختلف، سنین مختلف و سابقه کار مختلف، به دلیل آن که نقش معناداری در پیش‌بینی کیفیت کار تیمی نداشته اند، وارد معادله رگرسیون نشده‌اند.

جدول ۷. شاخص‌های آماری تحلیل رگرسیون برای متغیرهای تخصص‌های مختلف و تحصیلات متفاوت

آزمون هم خطی		Sig	T	مقدار Beta	مقدار B	شاخص‌های آماری گام‌ها و متغیرها
Tolerance	VIF					
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۴/۹۱۷	۰/۶۹۵	۱/۹۶۱	گام اول: مقدار ثابت تخصص‌های مختلف
۰/۹۲۳	۱/۰۵۰	۰/۰۰۰	۴/۵۲۸	۰/۴۹۲	۱/۶۶۰	گام دوم: مقدار ثابت تخصص‌های مختلف
۰/۹۲۳	۱/۰۵۰	۰/۰۱۷	۲/۷۱۷	۰/۴۴۳	۰/۲۹۸	تحصیلات متفاوت
متغیر وابسته = کیفیت کار تیمی						

با مراجعه به جدول ۷، می‌توان تاثیر رگرسیونی متغیرهای پیش بین موثر بر کیفیت کار تیمی، یعنی (تخصص‌های مختلف) و (تحصیلات متفاوت) را مشخص کرد. نتایج موجود در جدول فوق نشان می‌دهد در گام اول که متغیر تخصص‌های مختلف وارد معادله رگرسیون شده، میزان ضریب بتا برای این متغیر ۰/۶۹۵ می‌باشد. این بدان معناست که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر تخصص‌های مختلف، میزان کیفیت کار تیمی به اندازه ۰/۶۹۵ انحراف استاندارد تغییر خواهد یافت. هم‌چنین آزمون t نیز در مورد آن، معنادار می‌باشد ($P < ۰,۰۱$). در گام دوم که متغیر (تحصیلات متفاوت) وارد معادله رگرسیون شده است. میزان ضریب بتای (تخصص‌های مختلف) برابر با ۰/۴۹۲ می‌باشد. میزان ضریب بتای متغیر تحصیلات متفاوت نیز

۱. کمیت خطا بیانگر مقداری از واریانس متغیر وابسته است که توسط مجموعه متغیرهای مستقل تبیین نشده است.

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

برابر با ۰/۴۴۳ است. یعنی یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر تحصیلات متفاوت موجب ۰/۴۴۳ انحراف استاندارد تغییر در متغیر کیفیت کار تیمی می‌گردد. به‌طور کلی نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین متغیرهای پیش بین در این پژوهش، دو متغیر تخصص‌های مختلف و تحصیلات متفاوت در پیش‌بینی کیفیت کار تیمی نقش داشته‌اند و معادله رگرسیون کیفیت کار تیمی برای این دو متغیر به صورت زیر است:

$$Y = a + bx_1 + bx_2$$

(تحصیلات متفاوت * ۰/۴۹۲) + (تخصص‌های مختلف * ۰/۶۹۵) + ۱/۶۶۰ = کیفیت کار تیمی

در نهایت برای اطمینان از این مسأله که بین دو متغیر تخصص‌های مختلف و تحصیلات متفاوت، هم خطی بالائی وجود ندارد به آماره‌های تولرانس و عامل تورم واریانس اشاره می‌گردد. اگر هم خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالائی وجود دارد و در چنین حالتی، با وجود بالا بودن R^2 ، مدل اعتبار بالائی ندارد. به‌عبارت دیگر با وجود این که مدل خوب به نظر می‌رسد، ولی دارای متغیرهای مستقل معنی‌داری نمی‌باشد (حبیب پور و صفری، ۱۳۸۸: ۵۰۶). هم‌چنین باید گفت تولرانس نسبتی از واریانس یک متغیر مستقل است که توسط سایر متغیرهای مستقل تبیین نشده است. بنابراین هر چه مقدار تولرانس بیشتر (نزدیک به عدد ۱) باشد، میزان هم خطی کمتر است. جدول ۵ نشان می‌دهد که میزان تولرانس ۰/۹۲۳ می‌باشد و این مقدار بالا نشان می‌دهد که بین دو متغیر (تخصص‌های مختلف) و ((تحصیلات متفاوت)) هم خطی وجود ندارد و اثرات این دو متغیر به خوبی تفکیک شده است. شاخص دیگر در این رابطه آماره عامل تورم واریانس (VIF) می‌باشد که از تقسیم عدد یک بر مقدار تولرانس حاصل می‌شود. هر چه این مقدار از عدد ۲ بزرگتر باشد، میزان هم خطی بیشتر است. لذا با توجه به اینکه عامل تورم واریانس در این پژوهش بسیار کمتر از دو می‌باشد، لذا از این طریق نیز می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر (تخصص‌های مختلف) و (تحصیلات متفاوت) هم خطی وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت تنوع با کیفیت کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. براساس این نتایج می‌توان گفت با افزایش یا کاهش اثرات مدیریت تنوع، احتمالاً میزان کیفیت کار تیمی، افزایش یا کاهش خواهد یافت. این یافته در راستای نظرات صدری‌نیا (۱۳۸۶)، سارماتینو و همکاران (۲۰۰۲) و بردلی و فردریک (۱۹۹۷) می‌باشد و به‌طور مستقیم با نتایج پژوهش‌های ابراهیمی و میرترابی (۱۳۸۹) و رینمولر (۲۰۰۴) همسو می‌باشد.

در تبیین آن باید گفت افزایش و بهبود کیفیت کار تیمی و ضرورت توجه به تنوع نیروی کار جهت بهبود عملکرد فرد و سازمان (رنتش و کیلموسکی، ۲۰۰۳؛ جکسون و جونی، ۲۰۰۱) نیازمند اعمال مدیریت صحیح نیروهای کاری است. از سویی با توجه به این که مدیریت تنوع صحیح منجر به افزایش فرصت برای خلاقیت و نوآوری (مارتینز و میلیکن)، عدم بروز تفکیک در ارتباطات قوی داخل سازمان و کاهش تضاد بین اعضا می‌گردد، لذا اعمال آن می‌تواند باعث پیوستگی زیاد بین اعضای سازمان و تیم‌های کاری و نهایتاً افزایش کیفیت کار تیمی و عملکرد مطلوب‌تر سازمان شود. رواج فعالیت‌های تیمی و توجه به افزایش کیفیت عملکرد فرد و سازمان منجر به تغییر تمرکز سازمان به سمت اشخاص کلیدی در جهت اجرای فعالیت‌های پیچیده و تخصصی گردیده است. بنابراین مدیریت سازمان برای تعیین اشخاص کلیدی و استفاده از آن‌ها جهت دستیابی به اهداف تیم‌های کاری نیازمند توجه به تفاوت اعضا در نوع تخصص، سطح تحصیلات، جنسیت و ... می‌باشد. پژوهش حاضر جهت تبیین مسئله حاضر به بررسی اثرات مدیریت تنوع بر کیفیت کار تیمی پرداخته است. بدین منظور جهت ارزیابی تأثیر مدیریت تنوع بر کیفیت کار تیمی مؤلفه‌های جنسیت، تخصص، سطح تحصیلات، سن و سابقه کار برای مدیریت تنوع و مؤلفه‌های ارتباطات، هماهنگی، هدف‌مندی، همکاری، همبستگی و تصمیم‌گیری برای کیفیت کار تیمی در نظر گرفته شدند. نتایج پژوهش نشان داد که از میان مؤلفه‌های مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی بیشترین ارتباط بین دو بعد تخصص‌های مختلف و همکاری می‌باشد. به این ترتیب که می‌توان گفت اگر در تیم‌های کاری افراد با تخصص‌های مختلف حضور داشته باشند، همکاری بیشتری در میان آن‌ها به وجود می‌آید و از سوی دیگر افزایش همکاری کارکنان با یکدیگر احتمالاً زمینه ساز لزوم توجه مدیریت سازمان به استفاده از افراد با تخصص‌های مختلف در تیم‌های کار می‌گردد. این یافته به‌طور مستقیم همسو با یافته‌های بردلی و فردریک (۱۹۹۷) و صدی‌نیا (۱۳۸۶) می‌باشد. رینمولر (۲۰۰۴) نیز بیان می‌دارد که تیم مدیران ارشد سازمان از نظر ویژگی‌هایی نظیر سن، سابقه خدمت، تخصص، تجربه و ارزش‌ها شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند. این تنوع و تجانس بر کیفیت تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی می‌گذارد، بین یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های وی همسویی دیده می‌شود، هم‌چنین سارماتینو و همکاران (۲۰۰۲) به این نتیجه رسیدند که نیروی کار متنوع با داشتن ویژگی‌های فردی اولیه نظیر جنس، توانایی‌های ذهنی، فیزیکی و ... و ویژگی‌های فردی ثانویه نظیر وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و ویژگی‌های سازمانی از جمله وضعیت استخدامی، موقعیت در سلسله مراتب بر عملکرد اثربخش تأثیر مثبت دارد. یافته پژوهش حاضر با نتیجه فوق نیز همسو می‌باشد. در نهایت نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی کیفیت کار تیمی در تک تک

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

متغیرهای مستقل (جنسیت، سطح تحصیلات، تخصص‌های مختلف، سنین مختلف و سابقه کار متفاوت) نشان داد که متغیرهای (تخصص‌های مختلف) و (سطح تحصیلات)، از جمله مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی میان کارکنان ساپکو هستند و بیشترین درصد تغییرات (واریانس) کیفیت کار تیمی را به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کارکنان با تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت در تیم‌های کاری، منجر به افزایش کیفیت کار تیمی خواهند شد. در تبیین این موضوع شاید بتوان گفت که در تفاوت مابین تیم‌های متجانس و غیرمتجانس همیشه راه‌حل‌های تیم‌های متجانس مانند راه‌حل‌های تیم‌های غیرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. چراکه در تیم‌های غیرمتجانس ترکیب بهینه‌ای از افراد با تخصص و دانش متفاوت وجود دارند، که توجه به ترکیب ناهمگن تخصص و سطح تحصیلات افراد در تیم‌های کار منجر به بهبود کیفیت کار تیمی و نهایتاً عملکرد سازمان می‌شود.

در تبیین نتایج پژوهش مبنی بر تأثیر مدیریت تنوع بر کیفیت کار تیمی می‌توان این‌گونه گفت؛ شرکت ساپکو به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ایران خودرو در پایتخت قرار گرفته است که به‌دلیل مهاجرت از نقاط مختلف کشور ترکیب جذاب و متنوعی از اقوام و فرهنگ‌های مختلف را در دل خود جای داده است. علاوه بر این شرکت ساپکو در قسمت ارتباط صنعت و دانشگاه فعال بود و زمینه ورود افراد با قومیت، تخصص و جنسیت مختلف را فراهم کرده است. این مسئله علی‌رغم این‌که چالش‌هایی را به‌وجود آورده است، اما در عین حال یک فرصت بسیار خوب برای توسعه اجتماعی، اقتصادی شرکت ساپکو محسوب می‌شود. وقتی این افراد با جنسیت‌های مختلف، قومیت‌های متفاوت و تخصص‌های مختلف وارد شرکت ساپکو می‌گردند، شرکت با تنوع زیادی روبه‌رو می‌شود که نه تنها برای شرکت تهدید نبوده بلکه به‌عنوان یک فرصت محسوب می‌شود. چراکه چنین تنوعی زمینه برقراری ارتباط با شرکت‌های مختلف داخلی و خارجی را فراهم می‌کند. در واقع مدیریت تنوع یک کنش و واکنش ارتباطی بین سازمان‌ها و تیم‌های کاری مختلف از نظر فرهنگی است و به‌سازگاری در یک محیط متنوع کمک می‌کند (ادواردز و ریس؛ ۲۰۰۶). شرکت ساپکو نیز به‌عنوان سازمانی پیشرو در زمینه تشکیل تیم‌های کاری با استفاده از مدیریت تنوع تیم‌های مختلفی از جمله مدیریت، بهینه‌کاوی، رهبری و ... را تشکیل و در جهت تحقق اهداف سازمانی و بهبود عملکرد اقدامات مثبت و مؤثری انجام داده است. به‌طور کل شرکت ساپکو در زمینه صنعت به‌دلیل مواجهه با پدیده‌های هم‌چون جهانی سازی، تنوع میان فرهنگی و وجود شرکت‌های چند ملیتی کارکنان خود را مجبور به شکل‌پذیری در یک قالب مشابه‌ساز نکرده است و به این ترتیب تنها چیزی که نیروی انسانی را ارزشمند می‌سازد (فردیت و توانمندی‌ها و قابلیت‌های مختص به خود او) را از طرق مدیریت صحیح تنوع در

تیم‌های کاری از او نگرفته و آن را بی‌استفاده نگذاشته است. بنابراین اعمال مدیریت تنوع صحیح بر روی نیروی کار ناهمگن، قبول تفاوت آن‌ها با یکدیگر و ترکیب مناسب آن‌ها در تیم‌های کاری منجر به افزایش کیفیت آن‌ها و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.

در انجام این پژوهش با محدودیت‌های از جمله استفاد از روش مقطعی به‌جای روش طولی جهت جمع‌آوری اطلاعات، عدم وجود ادبیات نظری کافی در مورد مدل مفهومی تحقیق و کاهش حجم نمونه آماری به‌دلیل محدودیت تعداد تیم‌های کاری در سازمان‌های داخلی روبه‌رو بوده است. در نهایت با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیشنهادات ذیل در جهت بهبود وضعیت ارائه می‌گردد.

- با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی پیشنهاد می‌گردد که مدیریت سازمان به‌هنگام تشکیل کمیته‌ها و تیم‌های کاری توجه بیشتری نسبت به سازماندهی صحیح اعضا نیروی کار متناسب با خصیصه‌های متنوع آن‌ها جهت عضویت در تیم‌های کاری داشته باشد.

- با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر وجود تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت تنوع بر کیفیت کار تیمی پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها به تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی در زمینه آموزش مدیریت تنوع و اثرات آن بر بهبود عملکرد اعضا پرداخته و با آگاهی بخشیدن به مدیران در جهت رفع خلاء موجود در مورد شناسایی مزایای تنوع نیروی کار اقدام نمایند.

- با توجه به این‌که نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای (تخصص متفاوت) و (سطح تحصیلات)، از جمله مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی کارکنان ساپکو هستند. لذا به‌منظور افزایش کیفیت کار تیمی پیشنهاد می‌گردد، به ترکیب تخصص‌های متفاوت و سطح تحصیلات اعضا در تیم‌های کاری توجه بیشتری مبذول گردد.

در نهایت امر پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های داخلی وجود تنوع نیروی کار را به‌عنوان یک ظرفیت و نقطه قوت سازمان در نظر گرفته و از این مسئله با استفاده از مدیریت صحیح در جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی استفاده نمایند. مؤید این قضیه نیز ترکیب تیم‌های کاری موجود در تحقیق بود که به دلیل ترکیب مناسب اعضای تیم براساس تحصیلات متفاوت منجر به بهبود کیفیت کار تیمی شد. بنابراین سازمان‌ها باید وجود قومیت‌های گوناگون در کشور، افراد با جنسیت‌های مختلف و تخصص‌های متفاوت را به‌منزله یک فرصت نه یک تهدید پنداشته و از این ظرفیت‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. چراکه در مسایل پیچیده تیم‌های با افراد متفاوت و توانایی‌های دانشی و تکنیکی، اثربخش‌تر از تیم‌های درون همسان هستند (صدر-نیا، ۱۳۸۶).

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

منابع

- ابراهیمی، اسدالله، میرترابی، مهدیه سادات (۱۳۸۹). تیم و کار تیمی، فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، سال هفتم، شماره بیست و هفتم: ۴۲-۴۸.
- آرامون، هاجر؛ صادقی آرنای، زهرا؛ سعیدا اردکانی، سعید (۱۳۸۸). تأثیر مهارت‌های کار تیمی بر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشجویان به تفکیک جنسیت. مجله علمی پژوهشی تحقیقاتی زنان، سال سوم، شماره اول: ۷۳-۵۹.
- حبیب پور، کریم و صفری، رضا (۱۳۸۸)، کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)، انتشارات متفکران، چاپ دوم.
- حقیقی، محمدعلی؛ جزئی، نسرین و قاسمی، محمد (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۵۵، ۲-۴۱.
- خراسانی، اباصلت؛ ابراهیمی، زینب و آل مراد، آسیه (۱۳۹۱). رهیافتی نو در کار تیمی. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رضائیان، علی؛ قاسمی، محمد (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴، ۲۲-۹.
- سیما راصل، نسترن، فیاضی، مرجان، و قلیپور، آرزین (۱۳۸۹). تبیین پیامدهای عوامل روانشناختی، مثبت در سازمان، فصلنامه علوم مدیریت، ۴۵-۲۳.
- شاه‌طهماسبی، اسماعیل؛ امراللهی، ناهید؛ غلامعلیزاده، ابوذر (۱۳۸۸). مدیریت تنوع منبع جدید مزیت رقابتی، تدبیر شماره ۲۲: ۲۰۵-۱۶.
- صدری نیا، محمد و نیشابوری، ابوالفضل (۱۳۸۶). ساختن یک تیم موفق، تلفیق تفاوت‌ها. تدبیر، شماره ۱۹۰: ۳۰-۳۴.
- عدلی، فریبا و نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۸). رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۳: ۱۱۵-۱۳۴.
- فرخی. مهدی (۱۳۸۹). تعیین رابطه بین کار تیمی با عملکرد شغلی در شرکت صنعتی هشتمین نور، پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- کاظمی، مهدی؛ کرمانشاه، علی و کرباسفروشان، الیاس (۱۳۹۰). بررسی سازه‌ی کیفیت کار تیمی و اصلاح ابزار اندازه‌گیری تعاملات تیم: تحلیل مفهومی و تجربی فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۴۶-۱۹.
- پاتریک، ترجمه فضل الله امینی، پنج دشمن کار تیمی، نشر فرا، چاپ پنجم، تابستان ۱۳۸۸.

Agocs, C. & Burr, C. (1996).: Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences,' *International Journal of Manpower*, 17, 30-45.

Bledsoe, M. T; Oatsvall, R. J; Condon, D. (2010) Diversity Management: Seeking Validation *Journal of Diversity Management* 5. 1 (First Quarter 2010): 23-30.

- Baker, D., Horvath, L., Campion, M., Offermann, L., and Salas, E (2000) :Teamwork Framework. Available in www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/TEAMWORK.pdf
- Baker, D. & Amodeo, A. M & Krokos, K. J & Slonim, A & Herrera, H. (2010) :Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire. *QualSaf Health Care* 19: 1- 4.
- Bradley, J, H. & Frederic J. H(1997), the Effect of Personality Type OnTeam Performance”, *Journal of ManagementDevelopment*, Vol. 16 No. 5.
- Cox, T.H. (1991) ‘The Multicultural Organization’, *Academy ofManagement Executive*, 5(2): 34–47.
- Chang, D. S., & Sun, K. L. (2007). Exploring The Correspondence between Total Quality Management and Peter Senge’s Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(7), 807–822.
- Deborah, D. & Barbara, J. D. (2008).The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human ResourceDevelopment International*, 11(1), pp. 51-66.
- Deshwal, p.&Choudhary, s. (2012). Workforce diversity management: biggest challenge for 21ST century managers. *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 4, pp.74-87
- Ehimare, A. & Ogaga, J.O. (2011). The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: A study of a Nigerian bank. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(3), pp.93-110.
- Hoegl, M. &Gemuenden, H. G. (2001): Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 18.
- Hoegl, M. &Parboteeah, K. P (2007): Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *J. Eng. Technol. Manage.* 24: 148–166.
- Joubert, y. t. & de Beer, J. J.(2012). Organizational team sport as a diversity management intervention: A qualitative study. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(28), pp. 8353-8361
- Kossek, E. E.; Lobel, S.A., and Brown, A.J.(2005)Human Resource Strategies to ManageWorkforce Diversity,’ in Handbook of Workplace Diversity, eds. A.M. Konrad, P. Prasad, &J.M. Pringle, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 54–74
- Mohan,T. (2011): Smart cities: implications of urban planning for humanresource development, *Human Resource Development International*, 14:5, 623-631
- Mehmet, K. & Faith, T. (2008) how our school can be more synergic: determining the obstacles of teamwork. *Team Performance Management*. Vol. 14 NO. 5. 17
- O’Neil, H. F., Jr., Wang, S., Chung, G., & Herl, H. (1999) Draft final report forvalidation of teamwork skill questionnaire using computer-based teamworksimulationsLos Angeles: University of California, National Center for Researchon Evaluation, Standards, and StudentTesting.
- Timossi, L.S.; Bruno, P.; Antonio; C. d. & Luiz A. P. (2008): Evaluation of Quality of Work Life: an Adaptation From the Waltons QWL Model, Xiv *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Timossi, L.da Silva, Bruno, P, Antonio, C.de Francisco &Luiz, A. P (2008):

نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو

Evaluation of Quality of Work Life: an Adaptation From the Waltons QWL Model, Xiv *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2008*

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., and Monga, M. (2009), 'Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework,' *International Journal of Human Resource Management*, 20, 235–251

Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, 386-394.