

فصل اول

کلیات پژوهش

مقدمه

منابع انسانی به اذعان اکثر صاحب‌نظران مدیریت مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی است که همواره چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد نموده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های قرن حاضر همواره با آن مواجه هستند، سروکار داشتن با منابع انسانی است که از جنبه‌های متعدد باهم تفاوت دارند یا به عبارتی دیگر با تنوع منابع انسانی سروکار دارند. چالش مهم‌تر از وجود تنوع منابع انسانی، مدیریت کردن تنوع منابع انسانی و ایجاد بهره‌وری منابع انسانی از طریق آن می‌باشد که به دنبال آن بهره‌وری و عملکرد سازمان نیز ارتقا می‌یابد. در این پژوهش به تحلیل تأثیر مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر بهره‌وری منابع انسانی با تمرکز بر شناسایی عوامل میانجی و تعدیل‌کننده این تأثیر در صنعت فولاد پرداخته می‌شود.

در این فصل ضمن بیان مسئله‌ی موردپژوهش به تشریح کلیات پژوهش پرداخته خواهد شد که شامل اهمیت و ارزش پژوهش، اهداف و فرضیه‌های پژوهش، نوآوری و کاربرد نتایج پژوهش می‌باشد. قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی پژوهش، شیوه پژوهش و واژه‌های کلیدی نیز در پایان فصل ارائه خواهد شد.

۱-۱- بیان مسئله پژوهشی

بررسی‌های اخیر در مقیاس بزرگ از ۵۰۰ شرکت برتر جهان (فورچون ۵۰۰^۱) و دیگر سازمان‌های جهانی نشان داده است که صد درصد سازمان‌های مورد مطالعه، تنوع و تفاوت‌ها را به‌عنوان یک موضوع مهم یا بسیار مهم درک کرده‌اند (نیشی و ازیبیلگین^۲، ۲۰۰۷). همچنین در سال ۲۰۱۰، ۶۸ درصد سازمان‌هایی که در بررسی انجمن مدیریت منابع انسانی شرکت کرده‌اند، مطرح کرده‌اند که فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های تنوع نیروی کار را نهادینه کرده‌اند (انجمن مدیریت منابع انسانی^۳، ۲۰۱۰). همچنین طوسی^۴ (۲۰۰۹) سه روند جمعیت شناختی عمده قرن ۲۱ در رابطه با نیروی کار را شامل کند شدن رشد، مسن شدن و افزایش تنوع می‌داند که امید می‌رود این روند در آینده نیز ادامه داشته باشد (هاسون بارت^۵، ۲۰۱۲).

تنوع نیروی کار^۶ شامل تمام تفاوت‌هایی می‌شود که از هریک از ما یک فرد واحد می‌سازد مانند فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنسیت، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود (ادوین^۷، ۲۰۰۱: ۲۶). بر این مبنا فوجونز و مایکلتنون^۸ (۲۰۰۷: ۹۷۵) به نقل از بارتز و دیگران^۹ (۲۰۰۱) مدیریت تنوع را این‌گونه تعریف نموده‌اند: «درک اینکه تفاوت‌هایی میان کارکنان وجود دارد و اینکه اگر این تفاوت‌ها به‌درستی مدیریت شوند، یک دارایی برای انجام اثربخش‌تر و کارا تر کارها می‌شود». به عبارتی مدیریت تنوع به‌عنوان یک استراتژی منابع انسانی برای مدیریت مؤثر نیروی کار متنوع می‌باشد (موریسون و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸).

پیامدها و اثرات تفاوت‌ها و تنوع در سازمان در میان پژوهشگران مدیریت مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان اهمیت دارد: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزار رقابت است و منجر به مزیت رقابتی شده، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. از دیدگاه درونی، نیروی کار متنوع باعث انعطاف‌پذیری فرایندهای سازمانی خواهد شد (ماگوشیا و چانگ^{۱۱}، ۲۰۰۸). تنوع به جذب، استخدام و حفظ بهترین استعدادها موجود منجر می‌شود؛ در نتیجه با جابجایی کمتر نیروی کار، اقامه دعوی حقوقی کمتر و افزایش درک نیازهای بازار، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و رضایت شغلی و تعهد سازمانی افزایش می‌یابد (آلن و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۸؛ حقیقی و همکاران،

-
- 1- Fortune 500
 - 2- Nishii & Ozbilgin
 - 3- Society for Human Resource Management
 - 4- Toossi
 - 5- Hasson Barret
 - 6- Work force Diversity
 - 7- Edwin
 - 8- Futunes & Mykletun
 - 9- Bartz et al
 - 10- Morrison et al
 - 11- Magoshi & Chang
 - 12- Allen et al

۱۳۸۹؛ فینک و همکاران^۱، ۲۰۰۳). با توجه به پیامدهای فوق بهره‌وری منابع انسانی سازمان افزایش و منابع انسانی سازمان به‌عنوان یک منبع مهم سازمان و عامل مزیت رقابتی، ستاده‌ی بیشتری نسبت به داده ایجاد می‌نماید. مدیریت تنوع نیروی کار و انجام اقدامات لازم در این راستا برای رسیدن به بهره‌وری منابع انسانی به‌اندازه‌ای برای سازمان‌ها اهمیت یافته است که همه‌ساله شرکت‌های برتر دنیا برای قرار گرفتن در لیست برترین شرکت‌ها در حوزه مدیریت تنوع که توسط موسسه تنوع^۲ ارائه می‌شود، رقابت می‌کنند. شرکت‌های برتر سال‌های ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۴ در پیوست ۱ ارائه شده است.

از طرفی دیگر بهره‌وری منابع انسانی به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و اقدامات به طریق علمی به‌منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مشتریان می‌باشد (طالبی و همکاران، ۲۰۱۲) و یا به‌عبارتی دیگر حداکثر استفاده مناسب از منابع انسانی به‌منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه می‌باشد. توجه نکردن به بهره‌وری منابع انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه‌تنها سبب کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود، بلکه سبب افزایش ضایعات، حوادث، ترک خدمت و ایجاد نارضایتی در منابع انسانی می‌گردد. بنابراین برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی ابتدا باید عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده در افزایش آن را شناخت. با استفاده از افزایش آگاهی مدیران از عوامل تسهیل‌کننده (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، درگیری شغلی و رفتار شهروندی سازمانی) و عوامل بازدارنده (غیبت، تضاد و قصد ترک خدمت کارکنان) می‌توان ستاده بیشتری نسبت به داده‌های منابع انسانی به دست آورد. در نتیجه فراهم کردن این شرایط جهت ارتقا بهره‌وری منابع انسانی در میان منابع انسانی متنوع مسئله‌ای است که نیاز به تبیین و بررسی جامع دارد که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

البته پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که متغیرهای محتوایی شامل عوامل اجتماعی (دی توماسو همکاران^۳، ۲۰۰۷؛ ون در وگت و همکاران^۴، ۲۰۰۵)، فرهنگ سازمانی (هاسون بارت، ۲۰۱۲؛ فینک و همکاران، ۲۰۰۱)، سبک رهبری (بریمهال و همکاران، ۲۰۱۴)، اندازه سازمان (روبرسون و جئونگ پارک، ۲۰۰۷؛ ریچارد و همکاران^۵، ۲۰۰۴) و رویکردهای سازمانی یا مدیریتی به تنوع (الی و توماس^۶، ۲۰۰۱؛ جوشی و رو^۷، ۲۰۰۹؛ ریچارد^۸، ۲۰۰۰)، متغیرهای شناختی و ادراکی چون جذابیت سازمانی (ویلیامز و بائر، ۱۹۹۴)، عدالت سازمانی (ماگوشی و چانگ، ۲۰۰۹) و هویت سازمانی (السن^۹، ۲۰۱۰) تعدیل‌کننده‌ها و میانجی‌گرهای اصلی در روابط میان تنوع و پیامدهای مثبت یا منفی سازمانی می‌باشد. اگرچه پژوهش‌های زیادی برای درک کامل این پدیده صورت گرفته است، میان مدیریت تنوع

1 - Fink et al

2 - Diversity Inc.

3- DiTomaso et al

4- Van der Vegt et al

5- Richard et al

6- Ely and Thomas

7- Joshi and Roh

8- Richard

9- Olsen

کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای وجود دارد که می‌تواند بسته به نوع و تعداد تعدیل‌کننده‌ها، مطلوب یا نامطلوب باشد. مواردی که روی آن تأکید بیشتری شده است و در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد اندازه سازمان و فرهنگ سازمانی به‌عنوان تعدیل‌کننده‌ها و متغیرهای ادراکی به‌عنوان میانجی می‌باشد. بنابراین مسئله اولی که این پژوهش درصدد تبیین و پاسخگویی به آن می‌باشد انسجام‌بخشی و رسیدن به درکی کامل و جدید و پر کردن بخشی از شکاف موجود نظری در زمینه تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی و مسیر این تأثیرگذاری می‌باشد.

امروزه در برخی از شرکت‌های صنعت فولاد به اذعان مدیران آن شرکت‌ها، چالش عمده آن‌ها کاهش بهره‌وری می‌باشد که می‌تواند به دلیل استفاده ناکارآمد و ناکافی از منابع انسانی در سازمان باشد؛ که با شناسایی و تقویت متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی امکان بهبود بهره‌وری سازمان وجود دارد. از طرف دیگر شرکت‌های فولادی اصفهان و یزد بر مبنای مطالعات مقدماتی و وضعیت مهاجرت نیروی کار به این دو استان در شرایط خوبی از نظر شدت تنوع منابع انسانی قرار دارند و شاخص‌های متعددی از تنوع در این شرکت‌ها بالا می‌باشد. استان‌های اصفهان و یزد بعد از تهران بر مبنای آمار مرکز آمار ایران (۱۳۹۰) مهاجرپذیرترین استان‌ها بوده‌اند و از طرفی دیگر بزرگ‌ترین و بیشترین میزان تولید فولاد کشور نیز متعلق به همین دو استان می‌باشد که بیشترین تعداد کارخانه‌های تولیدی فولاد نیز در این دو استان می‌باشد و به‌عبارتی دیگر از قطب‌های فولاد کشور هستند. در کل صنعت فولاد صنعتی است که شرکت‌های فعال در آن با توجه به گستره حوزه فعالیت آن‌ها و پراکندگی آن‌ها در شهرها و استان‌های مختلف کشور و همچنین داشتن نیروی کار از قومیت‌های مختلف، مدارج تحصیلی متفاوت، سنین مختلف و غیره و همچنین با توجه متغیرهای تعدیل‌کننده این پژوهش و بحث تنوع منابع انسانی در وضعیت مناسبی به سر می‌برند و سازمان‌های بزرگ و کوچک با فرهنگ‌های متفاوت و منابع انسانی متنوع می‌تواند برای ارائه مدلی جامع جهت سنجش پیامدهای مدیریت تنوع در ایران مناسب و مثمر فایده‌باشد؛ بنابراین مسئله دومی که این مطالعه درصدد تحلیل و تشریح آن می‌باشد این است که آیا می‌توان از تنوع منابع انسانی ایجادشده در سازمان‌های صنعت فولاد به‌عنوان فرصتی جهت تغییر در بهره‌وری و افزایش عملکرد منابع انسانی استفاده نمود و اگر پاسخ مثبت باشد چه عوامل و الزاماتی در این تأثیرگذاری باید مدنظر سازمان‌های مورد مطالعه قرار گیرد.

در نتیجه با توجه به نیروهای عمده ایجادکننده تنوع در جهان (جهانی‌شدن، مهاجرت، کار زنان، مسن شدن جمعیت، تنوع سیاسی، تغییر ساختار شرکت‌ها (آئون و جی بیلی^۱، ۲۰۰۷)) و ایران و همچنین اهمیت و اثرات مثبتی که مدیریت تنوع می‌تواند برای سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های فولادی به همراه داشته باشد، هدف این پژوهش بررسی وضعیت سازمان‌های صنعت فولاد در استفاده از مدیریت تنوع و نوع استراتژی بکار گرفته در مدیریت نیروی کار متنوع می‌باشد. همچنین به دنبال بررسی اثرات مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان پیامدهای مدیریت تنوع می‌باشد و

¹ - Aoun & Gibeily

نیروی‌های مؤثر در این فرایند اثرگذاری را مورد بررسی قرار خواهد داد و به‌گونه‌ای مشخص‌تر هدف این مطالعه پاسخ به این چالش مدیران صنعت فولاد اصفهان و یزد می‌باشد که برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی به سمت متنوع‌سازی منابع انسانی حرکت کنند یا یکسان‌سازی؟ اما هدف اصلی و اساسی این پژوهش ارائه مدلی جامع جهت سنجش اثرات مدیریت تنوع کارکنان بر بهره‌وری منابع انسانی با توجه به بافت فرهنگی سازمان‌های حاضر در صنعت فولاد می‌باشد که در نوع خود از اولین مطالعات می‌باشد، با توجه به اینکه اکثر مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه (مدل تعاملی تنوع فرهنگی کاکس^۱ (۱۹۹۳)، رویکردهای مدیریت تنوع الی و توماس (۲۰۰۱)، مدل جامع مدیریت تنوع پیتز (۲۰۰۶)، مدل مدیریت تنوع السن (۲۰۱۰)) مبتنی بر بافت و فرهنگ غربی و سازمان‌های آمریکایی می‌باشد که به‌کارگیری آن در سازمان‌های ایران بدون بررسی در عمل کاری مثمر ثمر نخواهد بود.

۲-۱- اهمیت و ارزش پژوهش

هرچند شاید در نگاه اول موضوع تنوع منابع انسانی و مدیریت آن منشأ گرفته از مطالعات در آمریکا و به دنبال تغییر ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار آمریکا و سپس در اروپا باشد، اما به ادعان بسیاری از صاحب‌نظران در این حوزه مهاجرت برای کار، حضور اقلیت‌ها و نیروی متنوع در محیط کاری، تغییر روند رشد جمعیت و به‌تبع آن تغییر ترکیب نیروی کار در سازمان و به‌طور کل تنوع نیروی کار چیزی نیست که فقط محدود به یک کشور خاص و یک نقطه از جهان یا سازمان خاصی باشد (فیندلر و همکاران^۲، ۲۰۰۷؛ مور باراک، ۲۰۰۵). مسئله تنوع نیروی کار و مدیریت آن در ایران نیز به دلایل متفاوتی، چون وجود قومیت و گویش‌های فراوان (۷۵ زبان و گویش به نقل از ویکی‌پدیا)، حضور روزافزون زنان به‌عنوان اقلیت‌های کاری گذشته و نیروهای تحصیل‌کرده امروزی (مردان شاغل ۲۵-۳۴ ساله از ۲۶/۱ درصد در سال ۱۳۳۵ به ۳۰/۸ درصد در سال ۱۳۸۵ درحالی‌که زنان شاغل ۲۵-۳۴ ساله از ۲۲ درصد در سال ۱۳۳۵ به ۳۶/۳ درصد در سال ۱۳۸۵ رسیده‌اند یا در رده سنی ۳۵-۴۴ ساله مردان شاغل از ۱۹/۳ درصد به ۲۳/۶ درصد در سال ۸۵ رسیده‌اند درحالی‌که زنان شاغل در این رده سنی از ۱۵ درصد به ۲۳/۷ درصد در سال ۸۵ رسیده‌اند به نقل از مرکز آمار ایران)، حضور معلولین و جانبازان و افراد دارای ناتوانی‌های جسمی در محیط‌های کاری، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی (از نسبت ۵۰-۵۰ جمعیت شهری-روستایی در سال ۱۳۵۹ به نسبت ۲۸-۷۲ درصدی جمعیت شهری-روستایی در سال ۱۳۹۰ به نقل از مرکز آمار ایران و سرشماری سال ۱۳۹۰) و شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرا منطقه‌ای، در محیط‌های سازمانی فراگیرتر خواهد شد. علاوه بر همه این مسائل یکی از الزامات توسعه در جمهوری اسلامی ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله، تکیه بر همبستگی ملی و مشارکت عمومی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیت‌ها و گروه‌های مختلف عنوان شده است (سلطانی، ۲۰۱۰). از طرفی دیگر یکی از

¹ - Cox

² - Findler et al.

مؤثرترین روش‌های رشد در اقتصاد مقاومتی تمرکز بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. این هدف به گونه چشمگیری اهمیت توجه به تنوع و گروه‌های اقلیت و مدیریت مؤثر آن‌ها را در جامعه و به‌ویژه در سازمان به‌عنوان یکی از مؤثرترین نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی بالا می‌برد.

همچنین پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در زمینه‌ی تنوع نیروی کار، تاکنون متمرکز بر نقش تنوع و تفاوت‌های نیروی کار بر عملکرد سازمان و گروه‌ها و تیم کاری و همچنین اثرات مثبت ناهمگونی و تنوع نیروی کار در تصمیم‌گیری، حل مسئله، خلاقیت و نوآوری بوده است. در نتیجه مطالعه جامع و کاملی در زمینه مدیریت تنوع و نقش آن بر پیامدها در سطح فردی و بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مرتبط با رفتار سازمانی و منابع انسانی صورت نگرفته است و اگر هم صورت گرفته باشد تاکنون الگوی جامعی برای مدیریت کارکنان جهت دستیابی به بهره‌وری منابع انسانی ارائه نشده است و فقط به پیامدهای نیروی کار متنوع اشاره شده است. با توجه به اینکه تنوع نیروی کار می‌تواند نتایج مثبت و منفی داشته باشد نحوه مدیریت کردن این نیروی کار متنوع، فعالیت‌ها و اقدامات عملی در این زمینه تعیین‌کننده این خواهد بود که داشتن نیروی کار متنوع پیامدهای فردی و سازمانی مثبت دارد یا منفی. همان‌گونه که میلیکن و مارتینز^۱ (۱۹۹۶) مطرح می‌سازند «تنوع به‌صورت یک شمشیر دو لبه^۲ ظاهر شده است» (شن و همکاران^۳، ۲۰۱۰)؛ به این معنی که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و از طرف دیگر اگر به‌گونه‌ای مناسب مدیریت نگردد، احتمال می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت سازمانی و گروهی از بین برود، تعارض افزایش یابد، انسجام کارکنان کاهش و ترک خدمت آن‌ها افزایش یافته و در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمان کاهش یابد. بنابراین رهبران و مدیران سازمان‌ها بایستی در ترکیب فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها، سنین مختلف و متفاوت، موفق باشند و بهترین اقدامات خود را برای سازمان‌دهی تنوع و تکثر انجام دهند (هوگ^۴، ۲۰۱۰) تا بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل توسعه کشور و صنعت تحقق یابد. چوی و رینی^۵ (۲۰۱۰) نیز بحث می‌کنند که میزان بالاتر تنوع، عملکرد سازمانی را کاهش می‌دهد اما میزان بالای مدیریت تنوع عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد و در کمتر مطالعه‌ای به نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اندازه سازمان در این روابط پرداخته شده است. همچنین بیشترین نوع تنوع که مورد مطالعه قرار گرفته است نژاد و قومیت و جنسیت بوده است و سایر جنبه‌ها و لایه‌های تنوع مورد تحلیل و پژوهش قرار نگرفته است. اگرچه در سال‌های اخیر میزان مشارکت زنان در مشاغل و فعالیت‌های مدیریتی و اقتصادی افزایش یافته است اما همچنان زنان و اقلیت‌ها و افراد دارای ناتوانی‌های جسمی در کسب مشاغل دائم و همچنین رسیدن به مشاغل و پست‌های مدیریتی به‌ویژه در صنعت فولاد مشکل دارند.

¹ - Milliken & Martinz

² - Double-edged Sword

³ - Shen et al

⁴ - Hoge

⁵ - Choi and Rainey

با جهانی شدن فزاینده، مدیریت تنوع به عنوان مبحث مهمی برای شرکت‌های غیر متنوع سنتی نیز تبدیل شده است. این شرکت‌ها نیاز دارند که توجه بیشتری به مدیریت تنوع به عنوان یک منبع مزیت رقابتی داشته باشند؛ اما بیشتر مطالعات صورت گرفته در مورد تنوع در بافت و محیط کاری سازمان‌های آمریکایی صورت گرفته که این امر ممکن است بیانگر و نشان‌دهنده بافت فرهنگی و سازمانی ایران نباشد زیرا در ایران ارزش‌های فرهنگی کاملاً متفاوت می‌باشد، موضوعی که در آموزه‌های دینی و اسلامی ما نیز به آن توجه صریح و روشنی شده است. در آموزه‌های دینی و اسلامی ما تنوع و تفاوت‌ها ارزشمند تلقی شده و یکی از نشانه‌های خداوند یکتا برای اندیشمندان و اهل تفکر بوده است. طبق آیه ۲۲ سوره روم باید کثرت‌گرایی و تنوع در زبان را پذیرفت. خداوند در این آیه می‌فرماید:

"و یکی از نشانه‌های خداوند یکتا، آفرینش آسمان‌ها و زمین است"

و بعد از این اشاره می‌کند که:

"و یکی دیگر، گوناگونی و تنوع رنگ‌ها و زبان‌های شما است که نشانه راستی و درستی برای دانشمندان است".

همچنین خداوند در آیه ۲۸ سوره فاطر نیز می‌فرماید:

"و از اصناف مردم و اجناس جنیندگان و حیوانات نیز رنگ‌های مختلف هست (که خدا آفرید) و از میان اصناف بندگانش تنها مردمان عالم و دانا مطیع و خدا ترسند. البته خدا عزیز و توانا و بسیار بخشنده گناهان است".

این آیه بدین مفهوم است که وجود تنوع در جهان هستی و در سازمان‌ها و افراد، طبیعی است و خداوند نیز تنوع را جهت تفکر و کسب دانش ایجاد نموده است و ایجاد سازمانی و جهانی یکدست و بدون هرگونه تنوعی غیرممکن است و از نشانه‌های قدرت خداوند نیز خلق جهانی با این همه تنوع است؛ بنابراین در آموزه‌های قرآنی ما نیز توجه به تنوع و گوناگونی و رفع هرگونه تبعیض بر مبنای تفاوت‌ها را مورد نظر قرار داده است و زمانی مدیر قدرتمند است و سازمان قدرت رقابتی خواهد داشت که بتواند سازمانی متنوع خلق و مدیریت نماید.

در داخل کشور نیز می‌توان گفت که موضوع مدیریت تنوع و اثرات آن هنوز در حال تولد است و هیچ مطالعه کمی و میدانی جامعی در این زمینه جهت ارائه الگو نشده است و این مطالعه اولین مطالعه با هدف افزایش دانش در این زمینه و ارائه الگوی متناسب با صنعت فولاد می‌باشد. همچنین این پژوهش به دنبال ارائه رهنمودهای لازم جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب منابع انسانی مرتبط با سطح مدیریت تنوع در سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد تا مدیران عالی و منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه نحوه دستیابی به مزیت‌های داشتن نیروی کار متنوع از طریق استراتژی‌های منابع انسانی در زمینه استخدام، آموزش و توسعه را بیاموزند.

نکته مهم دیگری که ضرورت و اهمیت این پژوهش و بررسی مدیریت تنوع منابع انسانی را روشن می‌سازد این است که شروع مطالعات سازمانی و دانشگاهی در غرب در زمینه تنوع و مدیریت آن به

اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی برمی‌گردد و به گفته پیتز^۱ (۲۰۰۶) درست زمانی است که مطالعات در ایالات‌متحده نشان داد که جمعیت و نیروی کار آن کشور در حال پیرتر شدن است؛ مسئله و معضلی که در بیانات سال‌های اخیر مقام معظم رهبری جمهوری اسلامی ایران و گزارش‌های سازمان‌های مختلف در ایران شروع شده است و زنگ خطر آینده کشور از نظر منابع انسانی به صدا درآمده است. بنابراین ضرورت بررسی تنوع منابع انسانی و مدیریت آن از دید مدیریتی و در صنعت و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی ضرورت دوچندان می‌یابد، بهره‌وری منابع انسانی که برنامه‌ریزان کشور و صاحب‌نظران امر، آن راه نجات و کلید اصلی اقتصاد مقاومتی و توسعه کشور می‌دانند. به‌ویژه موضوع پژوهش در سازمان‌های صنعت فولاد که علاوه بر جذابیت سازمانی بالا، درصد زیادی از منابع انسانی و نیروی کار فعال کشور را در اختیار دارد برای تحقق چشم‌انداز توسعه کشور از طریق بهره‌وری منابع انسانی ناشی از مدیریت نیروی کار متنوع ضرورت دوچندان می‌یابد. همچنین صنعت فولاد که سهم ۲۱ درصدی در تولید ناخالص ملی کشور دارد و استان‌های اصفهان و یزد به عنوان قطب‌های مهم و تأثیرگذار در تولید فولاد و در نتیجه تولید ناخالص داخلی به دنبال راه‌های توسعه و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت بهره‌وری کشور در اقتصاد مقاومتی می‌باشند.

۱-۳- اهداف پژوهش

اهداف این پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌باشند:

- ۱- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۱-۱- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۱-۲- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر قصد ترک خدمت کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۱-۳- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۱-۴- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر درگیری شغلی (عجین شدن با شغل) کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۱-۵- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعد در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۲- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر متغیرهای ادراکی (ادراک از جذابیت سازمانی، عدالت سازمانی، هویت اجتماعی) در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۲-۱- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر ادراک از جذابیت سازمانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۲-۲- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر ادراک از عدالت سازمانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)

^۱ - Pitts

- ۳-۲- تعیین تأثیر مدیریت تنوع بر ادراک از هویت اجتماعی سازمانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۳- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۳-۱- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۳-۲- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر قصد ترک خدمت کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۳-۳- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۳-۴- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر درگیری شغلی (عجین شدن با شغل) کارکنان در صنعت فولاد
- ۳-۵- تعیین تأثیر متغیرهای ادراکی بر جذب کارکنان مستعد در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۴- تحلیل نقش میانجی متغیرهای ادراکی در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۵- تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۶- تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی اندازه سازمان در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب)
- ۷- تعیین و تحلیل شدت تنوع در سازمان‌های مورد مطالعه
- ۸- ارائه مدل و الگوی جامع تأثیرات استراتژی‌های مدیریت تنوع

۴-۱- فرضیات پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۱-۱- مدیریت تنوع بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۲-۱- مدیریت تنوع بر قصد ترک خدمت کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۳-۱- مدیریت تنوع بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۴-۱- مدیریت تنوع بر درگیری شغلی (عجین شدن با شغل) کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۵-۱- مدیریت تنوع بر جذب کارکنان مستعد در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۲- مدیریت تنوع بر متغیرهای ادراکی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.

- ۱-۲- مدیریت تنوع بر ادراک از جذابیت سازمانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۲-۲- مدیریت تنوع بر ادراک از عدالت سازمانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۳-۲- مدیریت تنوع بر ادراک از هویت اجتماعی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۳- متغیرهای ادراکی بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۱-۳- متغیرهای ادراکی بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۲-۳- متغیرهای ادراکی بر قصد ترک خدمت کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۳-۳- متغیرهای ادراکی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۴-۳- متغیرهای ادراکی بر درگیری شغلی کارکنان در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۵-۳- متغیرهای ادراکی بر جذب کارکنان مستعد در صنعت فولاد (شرکت‌های منتخب) تأثیر دارد.
- ۴- متغیرهای ادراکی در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی نقش میانجی دارند.
- ۵- فرهنگ سازمانی در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.
- ۶- اندازه سازمان در تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

۱-۵- کاربرد نتایج پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع و اینکه جمعیت نیروی کار در ایران نیز مانند سایر کشورها در حال تنوع است و مهاجرت جوانان به شهرهای دیگر و استخدام در آن شهرها و همچنین افزایش مشارکت زنان در سازمان‌ها امروزه در حال افزایش است، اما در استراتژی‌های رهبری و مدیریت در ایران هنوز به این مسائل توجه چندانی نمی‌گردد. از طرف دیگر مروری بر ادبیات موجود در مورد عوامل مؤثر بر رشد و توسعه اقتصادی پیشنهاد می‌کند که توسعه ایران و دیگر کشورهای خاورمیانه، نهایتاً تابعی از توانایی آن‌ها برای حفظ و بهره‌برداری از منابع انسانی متنوع خود به‌گونه‌ای اثربخش می‌باشد (بودوار و ملاهی^۱، ۲۰۰۷؛ سلطانی، ۲۰۱۰) در نتیجه نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند برای رفع نیاز سازمان‌های کشور به‌طور کل و سازمان‌های حاضر در صنعت فولاد مورد مطالعه به‌طور اخص جهت حل مشکلات ناشی از تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌های موجود در محیط کار در مورد اقلیت‌ها مثمر ثمر باشد و از آنجاکه بعضی از سازمان‌های ایران به دنبال از بین بردن هرگونه تنوع در نیروی کار و یکسان کردن آن و به عبارتی دقیق‌تر به دنبال بومی‌سازی می‌باشند، به این دلیل است که هنوز در ادبیات مدیریت

^۱- Budhwar and Mellahi

ایران تنوع نیروی کار و پیامدهای مثبت مدیریت این نیروها بررسی نگردیده است و به نوعی همان نگاه و برخوردی که سازمان‌ها در اواسط قرن بیستم با موضوع تعارض در سازمان داشته‌اند اکنون نیز با موضوع تنوع دارند. همچنین با توجه به اینکه این موضوع هنوز به یک چارچوب مشترکی در ادبیات مدیریت نه تنها در ایران بلکه در دنیا نرسیده است، مدل ارائه شده و نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند در گسترش علم مدیریت در این زمینه و مرزهای دانش کمک شایان توجهی نماید و بستر انجام پژوهش‌های بیشتر و گسترش دامنه پژوهش را آماده سازد. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند برای تغییر دیدگاه مدیران سازمان‌های مورد مطالعه و همچنین محققان نسبت به تنوع و مدیریت آن کاربرد داشته باشد و از طریق آشنایی با استراتژی‌های مدیریت تنوع و پیامدهای حاصل از آن، وجود تنوع در سازمان را اجتناب‌ناپذیر ندانسته و زمینه استفاده مطلوب از آن را فراهم آورند.

علاوه بر کاربردهای کلان نتایج این پژوهش، کاربردهای خاص و خردی نیز برای سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش و سایر سازمان‌های مشابه حاصل می‌گردد که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. برنامه‌های مدیریت تنوع، سازمان را قادر می‌سازد، خود را با تغییرات اجتماعی و مردم‌شناسی مانند افزایش تعداد زنان، اقلیت قومی و کارگران مسن در بازار کار، معلولین، ایثارگران و ... وفق دهد. برنامه‌های نظیر مربی‌گری، توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی، توسعه روش‌های ارتباطی میان فرهنگی، نهادینه کردن مدیریت تنوع در بیانیه مأموریت سازمان، نهادینه کردن خط‌مشی‌های مدیریت تنوع در رویه‌های جذب، استخدام، توسعه و ارزیابی عملکرد کارکنان و متناسب‌سازی آن‌ها با توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی، زمینه‌ساز محیط کاری و سازمانی پویا و مناسبی برای افراد گوناگون و متنوع خواهد بود و دستیابی سازمان به ذخیره استعداد را امکان‌پذیر خواهد نمود.

۲. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند فرهنگ سازمانی مطلوب و مورد نظر که جهت بهره‌مندی از نتایج مطلوب مدیریت تنوع لازم است را مشخص نموده و سازمان‌های صنعت فولاد و مشابه این صنعت را برای حرکت به سمت آن نوع فرهنگ سازمانی متناسب با مدیریت تنوع راهنمایی کند.

۳. سازمان‌ها به خصوص در صنعت فولاد با استفاده از مدل ارائه شده این پژوهش و نتایج آن، می‌تواند نیروی کار انعطاف‌پذیر را تربیت و بهره‌وری را افزایش دهند. در نتیجه با توجه به بهره‌وری افزایش یافته از طریق تغییر رویکرد مدیریتی نسبت به تنوع (از مدیریت تنوع مطیعانه به مدیریت تنوع فعال)، اعمال تبعیض در استخدام و همچنین در انتخاب کارکنان و ارزیابی عملکرد کم‌رنگ‌تر گردد.

۴. نتایج این پژوهش می‌تواند در تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های لازم برای رتبه‌بندی شرکت‌های و سازمان‌های کشور در زمینه‌ی مدیریت تنوع و میزان بهره‌وری و بازدهی استراتژی‌های مدیریت تنوع هر سازمان مورد استفاده وزارت صنایع و سایر وزارتخانه‌های مرتبط قرار گیرد و به عنوان یک جایزه و امتیاز برای سازمان‌ها قرار گیرد که هر ساله بر مبنای آن شاخص‌ها ۵۰-۱۰۰ شرکت برتر در این زمینه شناسایی گردند.

۵. نتایج حاصل از این پژوهش هم در صنعت فولاد و هم در صنایع و سازمان‌های دیگر در صورت تأیید اثرات مطلوب مدیریت تنوع، می‌تواند این‌گونه عوامل تنوع که گاهی موجب ایجاد احساس

بی‌عدالتی در کارکنان اقلیت و اکثریت می‌گردد به‌خصوص در طراحی نظام پرداخت و پاداش کارکنان را به نحوی عادلانه مدیریت نماید.

۱-۶- نوآوری‌های پژوهش

۱- این پژوهش اولین مطالعه‌ای است که متغیرهای ادراک از جذابیت سازمانی، عدالت و برابری و هویت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و اندازه سازمان را در فرایند تأثیرگذاری رویکردهای مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌دهد و در هیچ مطالعه‌ای این متغیرها در درون یک مدل قرار نگرفته‌اند.

۲- این پژوهش اولین مطالعه است که در بررسی اثرات مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی، دسته‌بندی و استراتژی‌های سه‌گانه مدیریت تنوع فعال، منفعل و مطیعانه را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳- این پژوهش اولین مطالعه است که فقط تمرکز خود را بر انواع رایج و محدود تنوع شامل نژاد، جنسیت و سن قرار نداده و تمام لایه‌های تنوع شامل لایه‌های بیرونی و سازمانی را نیز در برمی‌گیرد و فقط به لایه‌ی درونی تنوع توجه نکرده است که این امر هم در ارائه یک الگوی جامع مهم می‌باشد و هم جدید است.

۴- با توجه به نرخ پایین بهره‌وری (بالأخص بهره‌وری منابع انسانی) و سهم اندک منابع انسانی در بهره‌وری صنعت فولاد، شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم مدل ارتقاء بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی قلمداد شود.

۱-۷- قلمرو پژوهش

۱-۷-۱- قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی کلی این پژوهش مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشد و قلمرو موضوعی خاص این پژوهش تحلیل تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی و ارائه الگویی جامع برای آن در صنعت فولاد می‌باشد که دارای سه بخش عمده است:

مدیریت تنوع، که شامل سه استراتژی مدیریت تنوع فعال، مدیریت تنوع واکنشی و مدیریت تنوع مطیعانه می‌باشد.

بهره‌وری منابع انسانی که بیانگر پیامدهای فردی و رفتاری مدیریت تنوع می‌باشد که شامل رضایت شغلی کارکنان، قصد ترک خدمت، رفتار شهروندی سازمانی، درگیری شغلی و جذب کارکنان مستعدتر می‌باشد.

عوامل تعدیل‌کننده و میانجی اثرگذار بر رابطه میان مدیریت تنوع و بهره‌وری منابع انسانی که شامل ادراک از جذابیت سازمانی، ادراک از عدالت و برابری، ادراک از هویت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و اندازه سازمان می‌باشد.

۱-۷-۲- قلمرو زمانی

قلمرو زمانی پژوهش حاضر از مهرماه ۱۳۹۱ تا تیرماه ۱۳۹۳ می‌باشد.

۱-۷-۳- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی پژوهش شرکت‌های منتخب در صنعت فولاد استان اصفهان و یزد است که شامل فولاد مبارکه اصفهان، ذوب‌آهن اصفهان، فولاد آلیاژی ایران، ذوب و فولاد یزد، آهن و فولاد غدیر ایرانیان و آهن و فولاد ارفع می‌باشد.

۱-۸- شیوه پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی از شاخه میدانی می‌باشد و برای گردآوری ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای یعنی استفاده از کتب، پایان‌نامه‌ها، پروژه‌های پژوهشی و سایت‌های اینترنتی استفاده می‌شود و برای آزمون فرضیات از پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته استفاده می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان (اعم از مدیریتی و غیر مدیریتی) سازمان‌ها و شرکت‌های حاضر در صنعت فولاد یزد و اصفهان می‌باشد. با توجه به روش تحلیل داده‌ها (مدل‌سازی معادلات ساختاری) مبنای تعیین حجم نمونه، انتخاب تعداد کافی نمونه از جامعه مورد بررسی می‌باشد. در خصوص تعداد نمونه موردنیاز در اغلب متون به حداقل تعداد ۱۵۰ تا ۲۰۰ نمونه برای استفاده از این روش اشاره شده است. (اندرسون و گربینگ^۱، ۱۹۸۸) شوماخر و لوماکس (۲۰۰۴) در کتاب خود ضمن مرور نظرات مختلف در زمینه تعداد نمونه موردنیاز برای پژوهش‌های با روش معادلات ساختاری پیشنهاد می‌کنند که به ازای هر متغیر آشکار (شاخص‌ها) مدل ۱۵-۵ نمونه اخذ گردد. همچنین برای افزایش تعمیم‌پذیری نمونه به جامعه، از فرمول استاندارد کوکران نیز برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است و در نهایت مقدار ماکزیمم بین دو روش استاندارد کوکران و قاعده معادلات ساختاری به‌عنوان حجم نمونه نهایی تعیین شده است.

برای تجزیه و تحلیل از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، میانگین و انحراف معیار) جهت تشریح و تلخیص داده‌های جمع‌آوری شده و از آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون چند متغیره، تحلیل عاملی، مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر) به‌منظور تعیین تأثیر عوامل و متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، میانجی و تعدیل‌کننده و سنجش الگوی ارائه شده و همچنین از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS استفاده خواهد شد.

¹- Anderson and Gerbing

۹-۱- تعریف کلیدواژه‌ها

۱-۹-۱- تعریف نظری کلیدواژه‌ها

تنوع^۱

هرگونه ویژگی و خصیصه‌ای که برای متمایز کردن یک شخص از دیگران استفاده می‌شود را گویند (فینک و پاستور^۲، ۱۹۹۹: ۳۱۳)؛ که دامنه گسترده‌ای از تفاوت‌ها را در برمی‌گیرد.

مدیریت تنوع^۳

فرایندی است که به دنبال ایجاد و حفظ یک محیط کاری مثبت است که در آن محیط، شباهت‌ها و تفاوت‌های افراد درگیر مورد احترام و ارزشمند باشد (کریستینسن و سزرل^۴، ۲۰۱۳: ۱۳۴). درک اینکه تفاوت‌هایی میان کارکنان وجود دارد، و اینکه اگر این تفاوت‌ها به‌درستی مدیریت شوند، یک دارایی برای انجام اثربخش‌تر و کارا تر کارها می‌شود» (فوجونز و مایکلتن^۵، ۲۰۰۷: ۹۷۵)

مدیریت تنوع فعال^۶

مدیریت تنوع فعال را استراتژی‌ای که دیدگاه گسترده، جامع و کل‌نگر به تنوع دارد، به تنوع ارزش می‌گذارد و اقدامات مرتبط با تنوع را در رسالت، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و اقدامات سازمان درمی‌آمیزد (کانینگهام^۷، ۲۰۰۹: ۱۴۴۹)، تعریف کرده‌اند.

مدیریت تنوع واکنشی^۸

استراتژی مدیریت نیروی کار متنوع که در آن تنوع به‌عنوان دارایی در نظر گرفته شده (فینک و پاستور، ۱۹۹۹: ۳۲۳) اما سازمان منتظر می‌ماند تا مسئله‌ای در زمینه تنوع روی دهد و بعد اقدام نماید و معمولاً تمرکز فقط بر تفاوت‌هایی نظیر نژاد و جنسیت می‌باشد (فینک و همکاران^۹، ۲۰۰۳: ۱۵۲).

مدیریت تنوع مطیعانه^{۱۰}

نوعی از استراتژی مدیریت تنوع که در آن تنوع و تفاوت‌ها به‌عنوان یک دین، الزام و تعهد برای سازمان یا شرکت دیده می‌شود اما تلاش زیادی برای مطابقت با قوانین و مقررات استخدامی صورت می‌گیرد (فینک و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۵۱).

بهره‌وری منابع انسانی^{۱۱}

¹ - Diversity

² - Fink & Pastore

³ - Diversity Management

⁴ - Christiansen & Sezerel

⁵ - Futunes & Mykletun

⁶ - Proactive Diversity Management

⁷ - Cunningham

⁸ - Reactive Diversity Management

⁹ - Fink et al

¹⁰ - Compliance Diversity Management

¹¹ - Human Resource Productivity