

## اثر تنوع ادراک شده بر عملکرد مالی تیم: نقش تعدیل‌گر اعتماد سازمانی

محسن علیزاده ثانی\*، محمود یحیی زاده فر\*\*

مریم حسن زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۲۰

### چکیده

در این پژوهش برای مدیریت و بهره‌برداری مناسب از تنوع در تیم‌های کاری، ابتدا نوع شناسی تنوع ادراک شده و سپس ارتباط آن با افزایش عملکرد مالی تیم‌ها با در نظر گرفتن نقش متغیر تعدیل‌گر اعتماد سازمانی، بررسی شده است. جامعه آماری این تحقیق شعب بانک تجارت در استان مازندران (۵۷ شعبه) به عنوان تیم‌های کاری می‌باشد که اطلاعات از ۵۰ شعبه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در سال ۱۳۹۳ جمع‌آوری شد. در جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با متغیرهای تنوع ادراک شده و اعتماد سازمانی، از پرسشنامه و برای سنجش عملکرد مالی تیم‌ها از اطلاعات سرانه سود/زیان هر شعبه استفاده شد. در بخش اول آزمون‌ها، نوع‌شناسی سازه تنوع ادراک شده در سه بخش جدایی، اختلاف و گوناگونی انجام شد و بررسی ارتباط آنها با عملکرد مالی تیم نشان داد که عملکرد مالی تیم با گوناگونی، همبستگی مثبت (۰.۳۲۱) و با اختلاف همبستگی منفی (۰.۳۷۱-) معنی‌داری داشته و با جدایی، فاقد رابطه معنی‌دار است. در بخش دوم آزمون‌ها، اعتماد سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر رابطه گوناگونی ادراک شده و عملکرد مالی تیم در نظر گرفته شد و نتایج آزمون مدل، بیانگر شدت اثر تعدیلی قوی (۱.۲۷۷) برای متغیر اعتماد سازمانی است.

**کلیدواژه‌ها:** تنوع ادراک شده؛ اعتماد سازمانی؛ عملکرد مالی؛ شعبه بانک.

## مقدمه

همگام با رشد جهانی شدن و شدت رقابت در بازارها، شرکت‌ها نیز به دنبال کسب مزیت رقابتی از طریق بهبود قابلیت‌های درونی خود با سازماندهی تیم‌های کاری دارای دانش و تخصص‌های متنوع می‌باشند. گرچه در سطح نظریه، ایجاد تیم‌هایی با قابلیت‌های متنوع به عنوان یک راهبرد مؤثر منابع انسانی مطرح شده است (ایزلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، هریسون و کلین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) ولی در عمل، به کارگیری تیم‌های متنوع با چالش‌های متعددی مواجه است که برخی مواقع منجر به نتایج نامطلوب در عملکرد می‌شود. بنابراین با اینکه تنوع<sup>۳</sup> اعضای تیم می‌تواند ظرفیت مناسبی را برای هم‌افزایی مثبت در سازمان فراهم آورد، تبعاتی همچون مشکلات هماهنگی، تنش و تعارض‌های درون گروهی را نیز در پی خواهد داشت (باندرسون و ساتکلیف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، جن<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). در واقع تنوع نیروی انسانی را می‌توان همچون شمشیری دو لبه در نظریه سازمانی معاصر در نظر گرفت که در یک سوی طیف، طرفداران تنوع، اثرات مثبت عدم تجانس اعضا بر عملکرد تیم را بیان می‌دارند (سب و کلینرا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، ماگوشیا و چانگک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸) و در عین حال، برخی دیگر معتقدند که ناسازگاری میان اعضای نامتجانس، منجر به ناکارآمدی تعاملات تیم، کاهش انسجام و در نهایت تضعیف عملکرد می‌شود (سیگل و هامبریک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵، کرکمن<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در حوزه تحقیقات مدیریت نیز این دیدگاه‌های رقیب، با یافته‌های تجربی ترکیب شده و شاهد فقدان توافق بر چگونگی تأثیر تنوع اعضا بر فرآیندها و ستاده‌های تیم می‌باشیم، به گونه‌ای که برخی از محققان بیان داشته‌اند که با وجود این یافته‌های متناقض در ادبیات کار تیمی، تنوع تیم، اثر معنی‌داری بر عملکرد سازمانی نخواهد داشت (استوارت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). در تحقیق حاضر این پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که کدام بخش از تنوع ادراک شده توسط اعضای شعبه

1. Easley
2. Harrison and Klein
3. Diversity
4. Bunderson and Sutcliffe
5. Jehn
6. Sub and Kleinera
7. Siegel & Hambrick
8. Kirkman
9. Stewart

بانک (به عنوان یک تیم کاری) منجر به افزایش عملکرد مالی شعبه می شود؟ و متغیر اعتماد سازمانی چگونه در درک این رابطه به ما کمک می کند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تنوع نیروی کار

تنوع نیروی کار را ترکیب مختلفی از ویژگی های مشهود شامل: سن، جنس، نژاد، طبقه و توانایی فیزیکی، و نامشهود شامل: تجربه کاری، باورها و ارزش ها، عادات روحی، سبک های تفکر، زبان، سطح حرفه ای و مهارت ها، تعریف کرده اند (عدلی و نیاز آذری، ۱۳۸۸). از مهمترین نوع شناسی های انجام شده در زمینه تنوع، می توان به دسته بندی هریسون و کلاین (۲۰۰۷) اشاره کرد که انواع تنوع را در سه بخش مجزای اختلاف<sup>۱</sup>، جدایی<sup>۲</sup> و گوناگونی<sup>۳</sup> شناسایی کرده اند. در زیر به تعریف هر یک از این سه بخش و تحقیقاتی که در زمینه ارتباط آنها با عملکرد انجام شده است، اشاره می شود.

**اختلاف:** این دسته بیانگر تفاوت در دارایی ها و منابع ارزشمند (قدرت، جایگاه و حقوق) میان اعضای گروه است (هریسون و کلاین، ۲۰۰۷: ۱۲۰۳). در نظریه های جامعه شناسی این نوع از تنوع با مفهوم نابرابری در توزیع دارایی و منابع در طبقه ها تشریح شده است (بلوم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، گراسکی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). محققانی که این تعریف از تنوع را در نظر گرفته اند، معتقدند که افزایش اختلاف، منجر به افزایش رقابت، رنجش و ناخشنودی، سکوت سازمانی و سرکوب خلاقیت در میان اعضا و بنابراین کاهش عملکرد تیم می شود (بلوم و میشل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲، سیگل و هامبریک، ۲۰۰۵، ففر و لانگتون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳). اوزکانلی و بومین<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) و سجادی خواه و همکاران (۲۰۱۵) رابطه منفی میان این نوع از

1. Disparity
2. Separation
3. Variety
4. Bloom
5. Grusky
6. Bloom & Michel
7. Pfeffer & Longton
8. Ozkanli & Bumin

از تنوع ادراک شده و عملکرد مالی را گزارش کرده‌اند.

**جدایی:** این دسته از تنوع بیانگر تفاوت اعضا در نگرش، اعتقاد و ارزش‌ها (رضایت شغلی، تعهد و ادراک از سبک رهبری) است (هریسون و کلاین، ۲۰۰۷: ۱۲۰۳). در نظریه‌های جذابیت تشابه<sup>۱</sup> (کلر و برن<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴) و هویت اجتماعی<sup>۳</sup> (هوگک و تری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) تعریف تنوع را معادل مفهوم جدایی به کار برده‌اند. محققانی که این تعریف از تنوع را در نظر گرفته‌اند معتقدند که افزایش تشابه - کاهش جدایی - منجر به سطوح بالاتر همکاری، اعتماد، انسجام و در نهایت افزایش عملکرد در تیم‌ها می‌شود (لاک و هوارتز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰، هریسون و همکاران، ۲۰۰۲).

**گوناگونی:** این دسته بیانگر تفاوت در پیش‌زمینه، نوع و منبع تجارب و اطلاعات اعضای تیم است (هریسون و کلاین، ۲۰۰۷: ۱۲۰۴). مک گراث<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۷) از این نوع تنوع تحت عنوان تنوع دانش، مهارت و توانایی<sup>۷</sup> یاد کرده و بلانو<sup>۸</sup> (۱۹۷۷) از واژه ناهمگونی<sup>۹</sup> برای توصیف توصیف آن استفاده کرده است. محققانی که این تعریف از تنوع را در نظر داشته‌اند، معتقدند که از روش گوناگونی، تیم‌ها در سازمان‌ها می‌توانند با کسب اطلاعات بیشتر و غنی‌تر در حل مسأله و تصمیم‌گیری، گزینه‌های بهتری را انتخاب کنند که منجر به افزایش عملکرد تیم‌ها می‌شود (آستین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳، برت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲، ریگان و زاگرم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱، مارش<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). همچنین کمبل و منگوئز<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸) رابطه مثبت میان این نوع از تنوع ادراک شده در تیم‌های هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت‌ها را گزارش کرده‌اند.

1. Similarity attraction
2. Clore & Byrne
3. Social identity
4. Hogg Terry
5. Locke & Horowitz
6. McGrath
7. Knowledge, skill, & ability (KSA)
8. Blau
9. Heterogeneity
10. Austin
11. Burt
12. Reagans & Zuckerman
13. Marsch
14. Campbell & Minguez

## مدیریت تنوع نیروی کار

به هر حال همه سازمان‌ها با حداقلی از تنوع نیروی کار مواجه خواهند بود و سطح تنوع موجود در نیروی کار سازمان‌ها، طیفی از تنوع کم تا تنوع بسیار زیاد را شامل می‌شود. به همین دلیل سازمان‌های مختلف با سطوح متفاوتی از پیامدهای مثبت و منفی آن روبرو هستند و هر کدام از آنها با توجه به سطح درگیریشان با مقوله مهم تنوع نیروی کار، نیازمند به کارگیری راهبردهای متفاوتی برای مدیریت صحیح این تنوع نیروی کار هستند. در این راستا مدیران سازمان‌ها باید از راهبردهایی در سازمانشان بهره‌گیرند که به آنها کمک می‌کند نقاط مثبت و مزایای قابل توجه بهره‌مندی از نیروی کار متنوع را به حداکثر مقدار خود رسانده و تعارض‌ها و تنش‌های ناشی از آن را به کمترین میزان کاهش دهد. هم‌چنین آنها باید در راه پیاده‌سازی راهبردهای متناسب با میزان تنوع نیروی کارشان با چالش‌هایی نظیر مقاومت نیروها در مقابل تنوع نیروی کار و تعصبات مدیریتی مقابله کرده و با اینکار میزان تحقق راهبردهای اجراشده را به بیشترین حد ممکن برسانند (کرستن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بر همین اساس مدیریت تنوع بیانگر اقدامات سازمانی به منظور ایجاد و حداکثرسازی منافع ناشی از تنوع نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف اصلی سازمان است (یانگ و کونارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). محققان معتقدند که اداره و بهره‌برداری از تنوع نیازمند توجه به دو نکته مهم است. ابتدا سازه تنوع نیازمند شناخت دقیق ابعاد مختلف آن و نحوه تأثیرشان بر ستاده‌های تیم می‌باشد (هریسون و کلین، ۲۰۰۷) و دوم شناخت متغیرهایی که در رابطه میان تنوع نیروی کار و ستاده‌های تیم، نقش تعدیل‌گر و میانجی ایفا می‌کنند (بلوم و میشل، ۲۰۰۲، سیمونز<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹ و ویلامز و اورلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). لذا در رابطه با نکته اول، در تحقیق حاضر سه فرضیه زیر مطرح شده‌است.

فرضیه ۱: اختلاف ادراک شده کارکنان با عملکرد مالی تیم‌های کاری رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

1. Kersten
2. Yangand Konrad
3. Simons
4. Williams & O'Reilly

فرضیه ۲: جدایی ادراک شده کارکنان با عملکرد مالی تیم‌های کاری رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۳: گوناگونی ادراک شده کارکنان با عملکرد مالی تیم‌های کاری رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

مدیریت تنوع در تیم‌ها مستلزم رعایت نوعی توازن است. تنوع از یک سو دیدگاه‌های تازه‌ای را به ارمغان می‌آورد و از سوی دیگر وحدت نظر در تیم را دشوارتر می‌کند. مطالعات نشان داده است که اعضای تیم‌های منسجم‌تر رضایت بیشتری دارند و کمتر غیبت کرده و اخراج می‌شوند و این نکته منفی تنوع است؛ مانعی برای همبستگی. یعنی تیمی که اعضای آن را افراد ناهمگون تشکیل می‌دهند، به ندرت دارای انسجام می‌شود. نکته اینجاست که اگر هنجارهای تیم از تنوع حمایت کند می‌توان هم‌زمان هم از تنوع نهایت استفاده را برد و هم از مزایای بالا بودن انسجام برخوردار شد. این شرایط فرصت بسیار خوبی برای یادگیری مسایل مربوط به تنوع را در اختیار اعضای تیم‌ها می‌گذارد. بنابراین بهره‌برداری از مزایای تنوع نیروی کار در تیم‌ها هم‌زمان نیازمند عاملی می‌باشد که انسجام تیم را نیز افزایش دهد (شرمه‌هون و همکاران، ۲۰۰۲). در راستای نکته دوم، متغیر اعتماد سازمانی که نقش بسزایی در انسجام تیمی دارد (روث و مارکوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ لائورینگ و سلمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ مانسینی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ هولزر و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) به عنوان تعدیل‌گر رابطه نوع گوناگونی از تنوع و ستاده‌های تیم در نظر گرفته شده است. همچنین برخی از محققان نقش تعدیل‌گر اعتماد را به دلیل کاهش بروز تعارض‌های غیرکارکردی ناشی از تنوع نیروی کار دانسته‌اند (پترسون و بیفسار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ دی درو و ونگارت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ کرسی و شروجر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ لانگفرد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷).

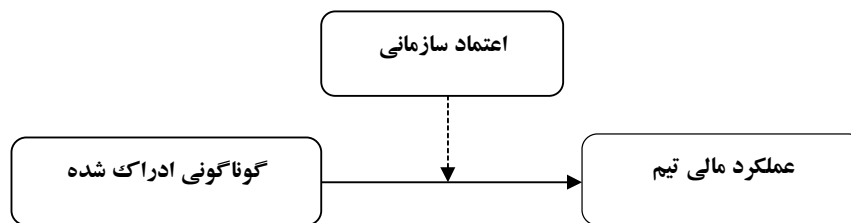
1. Roth & Markova
2. Luring & Selmer
3. Mancini
4. Holzer & Zhang
5. Peterson & Behfar
6. Dedreu & Weingart
7. Curseu & Shrujijer
8. Langfred

## اعتماد سازمانی

روان‌شناسان، اعتماد را به عنوان رویدادی در بین افراد مفهوم‌سازی می‌کنند و در نتیجه علاقه مندند که اعتماد را به عنوان سرمایه واحدهای اجتماعی معرفی کنند (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به‌ویژه اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیررسمی را در سازمان تشکیل می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند. اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالاً نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است (تن و لیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). الونن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد میان فردی<sup>۴</sup> و غیر شخصی<sup>۵</sup> تفکیک کرده‌اند. اعتماد میان فردی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد جانبی<sup>۶</sup> که به اعتماد بین کارکنان و اعتماد عمودی<sup>۷</sup> که به اعتماد بین کارکنان و رهبرانشان مربوط می‌شود. این اعتمادها براساس شایستگی<sup>۸</sup> خیراندیشی<sup>۹</sup> و اعتبار<sup>۱۰</sup> می‌باشند. اعتماد بین همکاران (جانبی) و اعتماد بین تیم‌ها در سازمان یکی از مؤلفه‌های بسیار مهمی است که بقای طولانی مدت سازمان را فراهم خواهد کرد و موجب حضور هر چه بهتر اعضای سازمان خواهد شد. نوع غیر شخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد نهادی به معنای این است که فرد باور داشته باشد که برای تدارک تلاش موفقیت‌آمیز آینده وجود ساختارهای غیر شخصی ضرورت دارد. بنابراین اعتماد نهادی بیان‌کننده اعتماد به فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی از قبیل صلاحیت تجاری و فناوری‌های، بینش و راهبرد، خط مشی‌های منابع انسانی و ارتباطات است (الونن و همکاران، ۲۰۰۸). نتایج پژوهش‌ها بیانگر این موضوع می‌باشند که نظام‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌هایی که اعتماد سازمانی بالاتری مشاهده شده است، تأثیر

1. Lee
2. Tan and Lim
3. Ellonen
4. Interpersonal trust
5. Impersonal
6. Lateral trust
7. Vertical trust
8. Competence
9. Benevolence
10. Reliability

بیشتری بر عملکرد سازمانی داشته‌اند (پیرایی و ارشادی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، زفریر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، یلمز و آتالی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین حال می‌توان پس از شناخت گوناگونی به عنوان نوعی از تنوع درک شده که می‌تواند نتایج مثبتی را برای عملکرد مالی تیم داشته باشد، در فرضیه چهارم این پژوهش، نقش تعدیل‌گر اعتماد در رابطه گوناگونی و عملکرد مالی تیم را مورد بررسی قرار داد (نمودار ۱). فرضیه ۴: اعتماد سازمانی، رابطه میان گوناگونی ادراک شده کارکنان و عملکرد مالی تیم‌های کاری را ارتقا می‌دهد.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش براساس هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی محسوب شده و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. سطح تحلیل این تحقیق، شعبه (به عنوان تیم کاری) است. شعبه، بخش عملیاتی هر بانک است که در آن خدمات بانکی ارائه می‌شود و با توجه به حجم فعالیت و عملکرد، شامل تعدادی از کارکنان عملیاتی می‌باشد. با توجه به اینکه عملکرد هر شعبه نتیجه همکاری این کارکنان در زمینه جذب و تخصیص بهینه منابع مالی است لذا محققان، این واحدها را به عنوان تیم‌های کاری مورد بررسی قرار داده‌اند (شبانکاره، ترابی شهیدی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، انوجا و آزل راجا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ویلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). جامعه آماری این تحقیق

1. Piryaee & Arshadi  
2. Tzafirir  
3. Yilmaz & Atalay  
4. Shabankareh & Torabi Shahidi



شعب بانک تجارت در استان مازندران (۵۷ شعبه) است. با توجه به جدول کرجسی و مورگان<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) حداقل نمونه مورد نیاز ۴۹ شعبه تعیین شد. پس از تهیه فهرست تمام شعب، از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۵۰ شعبه به قید قرعه انتخاب شدند. اطلاعات مرتبط با عملکرد مالی این شعب از ادارات مرکزی بانک دریافت و برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با تنوع ادراک شده نیروی کار و اعتماد سازمانی، داده‌ها به‌وسیله پرسشنامه از کارکنان شعب جمع‌آوری شد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات برای سازه تنوع ادراک شده نیروی کار از پرسشنامه دی اسوارت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) و گریب<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) که بر اساس دسته‌بندی هریسون و کلاین (۲۰۰۷) طراحی شده است، استفاده شد. آلفای کرونباخ گزارش شده توسط دی اسوارت (۲۰۱۰) برای پرسشنامه اختلاف ادراک شده (۰/۸۸)، جدایی ادراک شده (۰/۷۸) و برای گوناگونی ادراک شده (۰/۸۶) است. در تحقیق حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای اختلاف ادراک شده (۰/۷۳۳)، جدایی ادراک شده (۰/۷۶۶) و گوناگونی ادراک شده (۰/۷۹) به‌دست آمد. برای سازه اعتماد سازمانی از پرسشنامه لونن و همکاران (۲۰۰۸) دارای سه بعد جانبی، عمودی و نهادی استفاده شده است که این پرسشنامه اصلاح شده پرسشنامه می‌یر و دیویس (۱۹۹۹) است و در نتایج تحلیل عاملی انجام شده توسط این محققان همه شاخص‌های ارائه شده در این پرسشنامه ضرایب عاملی میان ۰/۴۶۰ تا ۰/۸۴۶ را داشته‌اند. همچنین آلفای کرونباخ بالای ۰/۸ توسط محققان برای این پرسشنامه گزارش شده است (الونن و همکاران، ۲۰۰۸، شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱). در تحقیق حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای اعتماد سازمانی ۰/۹۴ به‌دست آمد. برای سنجش متغیر عملکرد مالی از اطلاعات سرانه سود/زیان شعب بانک استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح تحلیل این تحقیق، تیم (شعبه به عنوان تیم) است، برای سنجش متغیرهای تنوع ادراک شده و اعتماد ابتدا به کلیه کارکنان هر یک از شعب پرسشنامه ارائه شد (۲۶۶ نفر) و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، اطلاعات کارکنان هر شعبه با یکدیگر ترکیب و میانگین پاسخ‌ها به عنوان امتیاز سطح تنوع و

1. Anuja & Arulrajah  
2. Wilson  
3. Krejcie & Morgan  
4. DeSwart  
5. Garib

اعتماد ادراک شده برای هر شعبه در نظر گرفته شد. همچنین با استفاده از اطلاعات عملکردی بانک، سرانه سود/ زیان هر شعبه به عنوان عملکرد مالی شعبه (تیم) استخراج گردید. برای تحلیل داده‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش، قابلیت تحلیل مدل‌های پیچیده با حجم اندک و عدم حساسیت به توزیع نرمال سازه‌ها است (هنسلر و فاسوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

### یافته‌های پژوهش

**اطلاعات جمعیت‌شناختی:** نمونه آماری این تحقیق شامل ۵۰ شعبه بانک تجارت در استان مازندران می‌باشد که اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان این شعب در جدول (۱) ارائه شده است.

### آزمون فرضیه‌ها

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال بررسی رابطه تنوع ادراک شده و افزایش عملکرد مالی است و از سوی دیگر چون هریسون و کلاین (۲۰۰۷: ۱۲۱۵) در نوع‌شناسی که از تنوع ارائه کرده اند، جدایی، اختلاف و گوناگونی را به عنوان انواع تنوع و نه ابعاد آن، معرفی کرده و ترکیب آنها برای انجام محاسبات آماری همچون میانگین را از لحاظ روش‌شناسی دارای مشکل دانسته و بنابراین در این تحقیق از ترکیب این ابعاد با یکدیگر پرهیز شده و به صورت جداگانه بررسی شده‌اند. لذا در بخش اول تحلیل‌ها، گوناگونی ادراک شده به عنوان تنها جزء تنوع که رابطه مثبت با عملکرد مالی دارد شناسایی شده و در بخش دوم، نقش تعدیل‌گر متغیر اعتماد سازمانی در رابطه گوناگونی ادراک شده و عملکرد مالی تیم مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Partial Least Squares (PLS)  
2. Henseler & Fassott

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱۴	۸۰/۵	تاهل	متاهل	۲۳۸	۸۹/۵	تاهل	مرد	۲۱۴	۸۰/۵
	زن	۵۲	۱۹/۵		مجرد	۱۲	۴/۵		زن	۵۲	۱۹/۵
	دیپلم و پایین‌تر	۹۷	۳۶/۵		بی پاسخ	۱۶	۶		دیپلم و پایین‌تر	۹۷	۳۶/۵
تحصیلات	لیسانس	۱۳۶	۵۱/۱	سابقه خدمت	کمتر از ۳۰	۲۰	۷/۶	سن	لیسانس	۱۳۶	۵۱/۱
	ارشد و بالاتر	۳۰	۱۱/۲		۳۰ تا ۴۰	۱۲۵	۴۶/۹		۳۰ تا ۴۰	۱۳۶	۵۱/۱
	بی پاسخ	۳	۱/۲		۵۰ تا ۶۰	۸۹	۳۳/۴		۵۰ تا ۶۰	۳۰	۱۱/۲
	بی پاسخ	۳	۱/۲		بالاتر از ۵۰	۹	۳/۴		بالاتر از ۵۰	۳	۱/۲
	بی پاسخ	۳	۱/۲		بی پاسخ	۲۳	۸/۷		بی پاسخ	۳	۱/۲
	بی پاسخ	۳	۱/۲		بی پاسخ	۲۳	۸/۷		بی پاسخ	۳	۱/۲
	بی پاسخ	۳	۱/۲		بی پاسخ	۲۳	۸/۷		بی پاسخ	۳	۱/۲
بی پاسخ	۳	۱/۲	بی پاسخ	۲۳	۸/۷	بی پاسخ	۳	۱/۲			

### بخش اول یافته‌ها: رابطه انواع تنوع ادراک شده و عملکرد مالی تیم

بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها: پیش از تعیین نوع آزمون مناسب جهت تحلیل داده‌ها ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنف مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این آزمون در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

عملکرد مالی تیم (میلیارد ریال)	اعتماد سازمانی	تنوع ادراک شده			
		گوناگونی	اختلاف	جدایی	
۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	تعداد شعب
۷۲.۱۰۹	۳۸.۳	۵۴.۳	۰۲.۳	۸۹.۳	میانگین
۴۵.۱۷۸۶	۰.۳۳	۰.۲۹	۰.۳۴	۰.۴۹	انحراف معیار
۰.۲۴۶	۰.۱۲۵	۰.۱۱۵	۰.۱۱۷	۰.۰۷۷	مقدار آماره Z
۰.۰۰۰	۰.۵۱	۰.۰۸۳	۰.۰۹۶	۰.۲	سطح معنی داری

با توجه به نتایج جدول (۲)، سطح معنی داری برای متغیر عملکرد مالی تیم کمتر از ۰.۰۵ است لذا داده‌های این متغیر از توزیع نرمال برخوردار نیستند و باید از آزمون‌های ناپارامتریک برای بررسی روابط بین متغیرها استفاده کرد. بنابراین برای آزمون فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- بررسی همبستگی میان متغیرهای تحقیق و عملکرد مالی تیم

متغیر	ضریب همبستگی با عملکرد تیم	سطح معنی داری
تنوع ادراک شده	اختلاف	۰.۰۰۸
	جدایی	۰.۱۴۲
	گوناگونی	۰.۰۲۳
اعتماد سازمانی	۰.۴۱۲	۰.۰۰۳

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که:

- ۱- بین اختلاف ادراک شده کارکنان و عملکرد تیم‌ها رابطه منفی وجود دارد و میزان همبستگی (۰.۳۲۱-) در سطح ۹۹ درصد معنی دار است (تأیید فرضیه ۱).
- ۲- بین جدایی ادراک شده کارکنان و عملکرد تیم‌ها رابطه معنی داری وجود ندارد (رد فرضیه ۲).

۳- بین گوناگونی ادراک شده کارکنان و عملکرد تیم‌ها رابطه مثبت وجود دارد و میزان همبستگی (۰.۳۲۱) در سطح ۹۵ درصد معنی دار است (تأیید فرضیه ۳).  
نتایج بررسی فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق نشان می‌دهد که از میان ابعاد مختلف تنوع ادراک شده، اختلاف ادراک شده دارای رابطه منفی با عملکرد مالی تیم است و جدایی ادراک شده نیز رابطه معناداری با عملکرد مالی تیم ندارد و بنابراین تنوع ادراک شده فقط از طریق گوناگونی ادراک شده دارای رابطه مثبت با عملکرد مالی تیم‌هاست. چون هدف این تحقیق چگونگی تأثیر تنوع ادراک شده در افزایش عملکرد مالی شعب است، فرضیه چهارم تحقیق رابطه مثبت میان گوناگونی ادراک شده و عملکرد مالی را با وارد کردن متغیر تعدیل گر اعتماد سازمانی به صورت دقیق‌تر مورد بررسی قرار می‌دهد.

### بخش دوم: بررسی نقش تعدیل گر اعتماد سازمانی

برای آزمون مدل مفهومی تحقیق که نقش تعدیل گر اعتماد در رابطه گوناگونی و عملکرد مالی تیم را بررسی می‌کند از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در ذیل نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل ارائه شده است.

**بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری:** جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فرنل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) سهم لاکرا معرفی کرده اند که شامل اعتبار هر یک از گویه‌ها، پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) هر یک از سازه‌ها و متوسط واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (AVE) است. در مورد اعتبار هر یک از گویه‌ها، مقدار بار عاملی ۰/۴ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). با توجه به نتایج جدول (۴)، بار عاملی گویه‌های شماره ۴ و ۸ در سازه گوناگونی و گویه شماره ۷ در بعد اعتماد جانبی، کمتر از ۰/۴ می‌باشند که از

1. Fornell & Larcker  
2. Composite Reliability (CR)  
3. Average Variance Extracted (AVE)  
4. Hulland

تحلیل‌ها حذف شدند و بقیه گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴ هستند. همچنین مطابق جدول (۴)، پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها از ۰/۷ بیشتر می‌باشد. نشانگر سوم بررسی اعتبار، میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد. فرنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE، مقدار بحرانی ۰/۵ است، بدین معنی که مقدار بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند که در تحقیق حاضر مقادیر ۰/۵۶۵ برای متغیر اعتماد و ۰/۵۲۷ برای متغیر گوناگونی ادراک شده نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب ابزار پژوهش است. در جدول (۴) بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و AVE هر یک از سازه‌ها ارائه شده‌اند. مقادیر جدول (۴)، نشان‌دهنده اعتبار کافی سازه‌ها هستند.

همچنین برای بررسی تأثیر هم خطی<sup>۱</sup> متغیرها، از روایی و اگرآ استفاده شده است، به گونه‌ای که روایی و اگرآی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان کرده‌اند که روایی و اگرآی وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. همانگونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده است، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سایر سازه، لذا روایی و اگرآی مدل در حد مناسبی است.

1. Collinearity  
2. Discriminant Validity

جدول ۴- بررسی اعتبار سازه‌های مدل

اعتماد سازمانی												تنوع ادراک شده	
اعتماد نهادی				اعتماد عمودی				اعتماد جانبی				گونناگونی	
بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
۰.۶۶۰	۳۷	۰.۶۶۱	۲۷	۰.۷۸۶	۲۴	۰.۵۷۶	۱۴	۰.۶۹۸	۱۱	۰.۶۷۱	۱	۰.۴۱۱	۱
۰.۷۲۷	۳۸	۰.۶۳۷	۲۸	۰.۷۷۹	۲۵	۰.۸۸۶	۱۵	۰.۶۸۵	۱۲	۰.۷۱۳	۲	۰.۵۶۵	۲
۰.۸۳۴	۳۹	۰.۴۲۰	۲۹	۰.۶۱۸	۲۶	۰.۷۵۹	۱۶	۰.۶۱۵	۱۳	۰.۵۲۴	۳	۰.۴۵۸	۳
۰.۸۰۲	۴۰	۰.۶۹۲	۳۰			۰.۸۱۵	۱۷			۰.۶۱۷	۴	۰.۲۶۶	۴
۰.۶۸۸	۴۱	۰.۶۱۱	۳۱			۰.۷۰۴	۱۸			۰.۷۲۲	۵	۰.۷۷۰	۵
۰.۷۲۷	۴۲	۰.۵۹۹	۳۲			۰.۸۲۰	۱۹			۰.۶۸۱	۶	۰.۷۶۷	۶
۰.۸۱۱	۴۳	۰.۷۵۲	۳۳			۰.۸۲۰	۲۰			۰.۳۵۴	۷	۰.۶۹۹	۷
۰.۷۶۸	۴۴	۰.۸۸۳	۳۴			۰.۷۴۲	۲۱			۰.۵۱۴	۸	۰.۲۴۴	۸
		۰.۷۹۴	۳۵			۰.۷۵۸	۲۲			۰.۶۸۲	۹	۰.۷۲۰	۹
		۰.۷۵۱	۳۶			۰.۶۵۱	۲۳			۰.۶۲۷	۱۰	۰.۷۲۸	۱۰
CR=۰.۹۴۰												CR=۰.۸۶۷	
AVE=۰.۵۶۵												AVE=۰.۵۲۷	

جدول ۵. نتایج روایی واگرا

متغیرها	گوناگونی ادراک شده	اعتماد سازمانی	عملکرد مالی
گوناگونی ادراک شده	جذر AVE: ۰.۷۲۵		
اعتماد سازمانی	۰.۶۷۲	جذر AVE: ۰.۷۵۱	
عملکرد مالی	۰.۳۲۱	۰.۴۱۲	جذر AVE: ۱

آزمون مدل ساختاری: بررسی الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر (Beta) و مقادیر  $R^2$  امکان‌پذیر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر  $R^2$  نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. چن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی کرده‌اند. هنسلر و فاسوت (۲۰۱۰) نیز شاخص  $f^2$  را به عنوان تعیین‌کننده شدت اثر تعدیل‌گر معرفی کرده‌اند که بر اساس مقادیر  $f^2$  مربوط به متغیر درون‌زای مدل (عملکرد مالی تیم) قبل و بعد از دخالت متغیر تعدیل‌گر محاسبه می‌شود. این محققین مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ برای  $f^2$  را به ترتیب نشان از شدت اثر تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی ذکر کرده‌اند. هم‌چنین شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص  $GOF^2$  است و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. وتزلز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی نموده‌اند. جدول (۶) نتایج آزمون الگوی ساختاری و آزمون فرضیه‌ها را ارائه می‌کند.

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که اثر گوناگونی ادراک شده بر عملکرد تیم هنگامی که اعتماد

1. Chin  
2. Goodness of Fit (GOF)  
3. Wetzels



سازمانی افزایش یابد، ارتقاء می یابد (اثر تعدیل گر = ۰.۶۵۹، در سطح اطمینان ۹۵ درصد). مقدار ۰.۶۷۶ برای R2 در زمان حضور تعدیل گر نشان دهنده برازش قوی مدل است. هم چنین با توجه به محاسبه مقدار ۰.۱۲۷۷ برای شاخص  $f^2$ ، شدت اثر تعدیلی اعتماد در حد قوی است. مقدار ۰.۶۴۰ برای GOF بیانگر کیفیت مناسب مدل است. بنابراین نتایج آزمون مدل، بیانگر تایید فرضیه چهارم تحقیق است.

جدول ۶- آزمون مدل ساختاری

GOF	$f^2$	$R^2$ با تعدیل گر	$R^2$ بدون تعدیل گر	T-Value	B	روابط
۰.۶۴۰	۰.۱۲۷۷	۰.۶۷۶	۰.۲۶۲	۰.۳۴۱	۰.۱۵۵	گوناگونی ادراک شده ← عملکرد
				۰.۱۴۹	۰.۶۴۷	گوناگونی ادراک شده * اعتماد ← عملکرد

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در این مقاله سعی شد تا پدیده تنوع نیروی کار و تأثیرش بر عملکرد مالی تیم با دقت و تأمل بیشتری بررسی شود، بنابراین در مواجهه با نتایج مختلف و متناقض تأثیر تنوع بر عملکرد تیم از نوع شناسی هریسون و کلاین (۲۰۰۷) استفاده شد. نتایج فرضیه یک نشان داد که بین اختلاف ادراک شده کارکنان و عملکرد مالی تیمها رابطه منفی (۰.۳۷۱-) و معنی داری وجود دارد. این نتیجه همراستا با یافته محققان بسیاری است که تنوع را همراه با هزینه، تضاد و کاهش عملکرد دانسته اند (بلوم و میشل، ۲۰۰۲، سیگل و هامبریک، ۲۰۰۵، ففر و لانگتون، ۱۹۹۳، کرکمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، هریسون و همکاران، ۲۰۰۲). دلیل اشتراک نتیجه فرضیه یک و تحقیقات ذکر شده در این می باشد که تنوع را به عنوان تفاوت در داراییها و منابع ارزشمند (قدرت، جایگاه و حقوق) میان اعضای گروه تعریف کرده اند. عدم تایید فرضیه دوم تحقیق نشان داد که نوع جدایی

1. Kirkman

از تنوع ادراک شده نیز با اینکه رابطه منفی با عملکرد مالی تیم ندارد لکن ارتباطی نیز با عملکرد مالی تیم‌ها نداشت. در این زمینه می‌توان به نتایج تحقیق استیوارت (۲۰۰۶) اشاره داشت که با در نظر گرفتن تنوع به عنوان تفاوت اعضا در نگرش و ارزش‌ها، ارتباطی میان تنوع و عملکرد تیم مشاهده نشد. از سوی دیگر فرضیه سوم رابطه معنی‌داری با میزان همبستگی (۰.۳۲۱) میان گوناگونی ادراک شده نیروی کار و عملکرد مالی تیم‌ها را نشان داد و تأییدی بر طرفداران تنوع در سازمان‌ها و تیم‌های کاری بود (سب و کلینرا، ۲۰۰۸، صادقی، ۱۳۹۲، عدلی و نیاز آذری، ۱۳۸۸، ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸)، دلیل اشتراک نتیجه فرضیه سه و تحقیقات ذکر شده در این امر است که این محققان نیز در عملیاتی کردن متغیر تنوع، تفاوت در پیش‌زمینه، نوع و منبع تجارب و اطلاعات اعضای گروه را مد نظر داشته‌اند. بنابراین نخستین دستاورد این پژوهش را می‌توان کمک برای درک یافته‌های متناقض از سوی محققان مختلف دانست، به گونه‌ای که تفکیک بخش‌های تنوع به ما در درک نتایج متناقض گزارش شده توسط محققان، یاری می‌رساند و می‌توان نتایج متناقض را به دلیل بهره‌گیری از تعاریف مختلف دانست.

در مرحله دوم این پژوهش سعی شد تا در میان یافته‌های مرتبط با طرفداران به کارگیری تنوع، دلیل نوسان در نتایج ذکر شده توسط این محققان بررسی شود، به گونه‌ای که برخی از آنها، این پدیده را از عوامل مهم ایجاد مزیت رقابتی در عصر حاضر ذکر کرده (آلن و همکاران، ۲۰۰۸، عدلی و نیاز آذری، ۱۳۸۸، ماگوشیا و چانگ، ۲۰۰۸) و برخی دیگر به ارائه روابط مثبت ضعیف و متزلزل میان تنوع و عملکرد اکتفا کرده‌اند (هاریتز و هاریتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). همراستا با اندیشمندان این حوزه، ضرورت در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌گر تشخیص داده شد و متغیر اعتماد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین متغیرهای مؤثر بر انسجام تیم (لائورینگ و سلمر، ۲۰۱۲، مانسینی، ۲۰۱۰، هولزر و ژانگ، ۲۰۰۴) به عنوان تعدیل‌گر در نظر گرفته شد و نتایج آزمون مدل نشان‌دهنده شدت اثر تعدیلی اعتماد در حد قوی است که این نتیجه با یافته‌های محققینی همچون دی‌درو و ونگارت (۲۰۰۳)، پترسون و بیفار (۲۰۰۳)، لانگفرد (۲۰۰۷)، کرسی و شروجر (۲۰۱۰) هم جهت است.

یافته‌های مرحله اول این پژوهش به کارگزاران و مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند تا پدیده

تنوع ادراک شده را از سه زاویه اختلاف، جدایی و گوناگونی مورد توجه قرار دهند، به گونه‌ای که با کاهش اختلاف که بیانگر ادراک کارکنان از نابرابری در توزیع منابع و پاداش‌ها در سطوح مختلف است، تبعات منفی تنوع ادراک شده را کاهش دهند و از سوی دیگر در جهت افزایش گوناگونی ادراک شده نیروی کار در سازمان و تیم‌های کاری بستری را فراهم آورند تا با جذب و حفظ استعداد‌های مختلف و ترکیب دانش، مهارت و توانایی‌های آنها، زمینه افزایش عملکرد مالی در تیم‌های کاری همچون شعب را ایجاد کنند.

یافته‌های بخش دوم پژوهش نیز با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر اعتماد سازمانی، به کارگزاران و مدیران پیشنهاد می‌کند تا اعتماد سازمانی را از سه بعد جانبی (اعتماد بین کارکنان)، عمودی (اعتماد کارکنان به رهبرانشان) و نهادی (اعتماد کارکنان به فرایندهای سازمانی) در تیم‌های کاری ارتقا دهند. چراکه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اثرات مثبت گوناگونی ادراک شده بر عملکرد مالی تیم با ورود اعتماد سازمانی دوچندان خواهد شد.

## فهرست منابع

- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). **مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS**، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- شرمهورن، جان آر. جیمز، جی هانت و ریچارد، ان. ازبورن (۲۰۰۲). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان الهی (۱۳۷۹). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- صادقی مالامیری، منصور (۱۳۹۲). **چگونگی تأثیر تنوع منابع انسانی بر خلاقیت در سازمان، فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال ششم، شماره ۳۰: ۵۶-۲۷.
- عدلی، فریبا، نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۸). **رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران، فصلنامه آموزش عالی ایران**، سال دوم، شماره ۳: ۱۳۴-۱۱۵.
- Allen, Richard S; Dawson, Gail; Wheatley, Kathleen; White, Charles S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Journal of Employee Relations*, 30 (1): 20-33.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Anuja, A., Arulrajah, A. (2013). Team Working Practices and Team Orientation of Employee: A Comparative Study between the State and Private Banks in Sri Lanka, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4 (1): 49-61.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 866-878.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42 (1): 25-40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 33-42.
- Bormann, Tammy & et. al. (2000). *Resources for Workplace Diversity: An Annotated Practitioner Guide to Information*. Third Edition, Available on the World Wide Web at [www.ilr.cornell.edu/depts/wdn](http://www.ilr.cornell.edu/depts/wdn).
- Bunderson, J. S., and Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45 (5): 875-893.
- Burt, R. (2002). *The social capital of structural holes*. In M. F. Guillen, R. Collins, P. England, & M. Meyer (Eds.), *The new economic sociology*: 148-189. New York: Russell Sage Foundation.
- Campbell, K. and Miguez, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83 (3): 435-451.
- Chin, W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modelling, in: Marcoulides, G. A. (ed.), Modern methods for business research*: 295-236, Lawrence Erlbaum Associates: London.

- Clore, G. L., and Byrne, D. A. (1974). *A reinforcement-affect model of attraction*. In T. L. Huston (Ed.), *Foundations of interpersonal attraction*: 143–170. New York: Academic Press.
- Curseu, P. and Schrujver, S. (2010). *Does Conflict Shatter Trust or Does Trust Obliterate Conflict? Revisiting the Relationships Between Team Diversity, Conflict, and Trust*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (1): 66–79.
- DeDreu, C., and Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4): 741–749.
- DeSwart, E. (2010). *Variety, Separation, and Disparity: three typologies to understand employee diversity*. Master Thesis, Tilburg University.
- Easely, C. (2001). Developing, valuing, and managing diversity in the new millennium. *Organizational Development Journal*, 19 (4): 38–50.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., and Puimalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11 (2): 160–181.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1): 39–50.
- Garib, Y. R. (2011). Perceived diversity among Italian employees. *Portuguese Journal of Management*, 16 (2): 97–112.
- Grusky, D. B. (1994). *The contours of social stratification*. In D. B. Grusky (Ed.), *Social stratification: Class, race, and gender in sociological perspective*: 3–35. Boulder, CO: Westview Press.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., and Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5): 1029–1045.
- Harrison, D. A. and K. J. Klein (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4): 1199–1228.
- Henseler, J. and Fassott, G. (2010). *Testing moderating effects. in: Esposito Vinzi, V.; Chin, W. W.; Henseler, J.; Wang, H. (eds.), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*: 713–735, Springer: Heidelberg, Dordrecht, London, New York.
- Hogg, M. A., and Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1): 121–140.
- Holzer, M. and Zhang, M. (2004). *Trust, Performance, & the Pressures for Productivity in the Public Sector, Public Productivity Handbook*, 2nd ed, edited by Marc Holzer & Seok-Hwan Lee, New York: Marcel Dekker.
- Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6): 987–1015.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20 (2): 195–204.
- Jehn, K., Northcraft, B., and Neale, A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4): 741–763.
- Kersten, T. (2000). Diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3): 235–249.

- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., and Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29 (3): 334–368.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3): 608-610.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50 (4): 885–900.
- Lauring J., Selmer, J. (2012). Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management & Organization*, 18 (6): 795-806.
- Lee, H. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Management Psychology*, 19 (6): 623-639.
- Locke, K. D., and Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5): 823–831.
- Magosha, E. and Chang, E. (2008). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44 (10): 19-30.
- Mancini, J. (2010). Building organizational trust in virtual teams. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 2:1-15.
- Marsch, J. (2002). *Cultural diversity as human capital. Communication and Cognition*, 35 (1): 37–49.
- McGrath, J., Berdahl, J., and Arrow, H. (1995). *Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups*. In S. Jackson & M. N. Ruderman (Eds), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*: 17–45. Washington, DC: American Psychological Association.
- Mayer, R. C. and Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust formation: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1): 123-36.
- Ozkanli, O., Bumin, M. (2006). The relationship between downsizing and financial performance of Turkish Banks. *Banks and Bank Systems*, 1 (3): 142-158.
- Peterson, R. S., and Behfar, K. J. (2003). *The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92 (1): 102–112.
- Pfeffer, J., and Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3): 382–407.
- Piryaei, S. and Arshadi, N. (2012). Trust Propensity as a Moderator in the Relationship between Perceived Manager Trustworthiness and Job Performance. *International Journal of Psychology*, 6 (2): 127-144.
- Reagans, R., and Zuckerman, E. (2001). Network, diversity and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12 (4): 502–517.
- Roth L. and Markova, T. (2012). Essentials for great teams: trust, diversity, communication and joy. *Journal of the American Board of Family Medicine*, 25 (2): 146-148.
- Sajadi Khah, G., Zangeneh, M., Sherafatzadeh, M. (2015). The investigate effect of perceived organizational justice on organizational performance (Case study: employees of medical sciences on Yasouj). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5 (1): 4514-4519.

- Shabankareh, N., Torabi Shahidi, H. R. (2014). Investigating the relationship between the Individual Level Factors of Teamwork with Human Resource Performance across Head Offices of Agricultural Bank Branches in Tehran, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (8):58-68.
- Siegel, P. A. and Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16 (3):259-274.
- Simons, T., Pelled, L., and Smith, K. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42 (6): 662-673.
- Stewart, G. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32 (1): 29-54.
- Süß, S. and Kleina, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26 (1): 35-47.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Oppen, V. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration, *MIS Quarterly*, 33 (1): 177-195.
- Tan H. and Lim A. (2009). Trust incoworkers and Trust in Organizations, *The Journal of Psychology*, 143 (1):45-66.
- Tzafir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9):1600-1622.
- Williams, K., and O'Reilly, C., (1998). *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.
- Wilson, Alan (1997). *The culture of the branch team and its impact on service delivery and corporate identity. International Journal of Bank Marketing*, 15 (5): 163-168.
- Yang, Y., and Konrad, A. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36 (1):6-38.
- Yilmaz, A. and Atalay C. G. (2000). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8 (2): 341-352.