



## نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>، مرتضی نیکوفر<sup>۲\*</sup>، نصراله عرفانی<sup>۳</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۳/۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۳/۱/۲۶

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور بود. پژوهش حاضر از نوع همبستگی و به روش میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق برابر ۴۰۰ نفر شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسری کشور بوده است. حجم نمونه برابر با ۱۳۳ بوده که با استفاده از فرمول کوکران به دست آمده است. در این تحقیق، از پرسشنامه مدیریت تنوع (ویلیامیل استرید، ۲۰۰۷) و پرسشنامه فرسودگی شغلی (مسلش و جکسون، ۱۹۸۱) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر آمارهای توصیفی، از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام و  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی  $(r = -0.42)$ ، بعد قومیت و فرسودگی شغلی  $(r = -0.41)$ ، بعد مذهب و فرسودگی شغلی  $(r = -0.46)$ ، بعد مرتبه علمی و فرسودگی شغلی  $(r = -0.43)$ ، بعد سن و فرسودگی شغلی  $(r = -0.41)$ ، رابطه معکوس و معنی‌داری مشاهده شد. بین بعد جنسیت و فرسودگی شغلی رابطه معنی‌داری نبود. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که ابعاد مدیریت تنوع در بعد مذهب، قومیت، مرتبه علمی قادر به پیش‌بینی معنی‌دار فرسودگی شغلی هستند  $(F_{(3,139)} = 34/740)$ . می‌توان نتیجه‌گیری کرد با افزایش مدیریت تنوع و ابعاد آن به جز بعد جنسیت، فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد و به وسیله ابعاد مدیریت تنوع می‌توان ۴۳ درصد از تغییرات فرسودگی شغلی را تبیین کرد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت تنوع، قومیت، مذهب، مرتبه علمی، فرسودگی شغلی

Email: shabani1345@gmail.com

Email: nikoofar@ped.usb.ac.ir

Email: erfani\_nasr1344@yahoo.com

Email: mehrzadhamidi@gmail.com

۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا\*

۳. استادیار روانشناسی، دانشگاه پیام نور

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

این مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت ورزشی می باشد

## مقدمه

یکی از جنبه‌های مهم زندگی هر فردی، شغل اوست. شغل علاوه بر این که هزینه‌های زندگی ما را تأمین می‌کند، نیازهای روانی ما را نیز از قبیل تماس اجتماعی، احساس ارزشمندی، اطمینان، شایستگی، تمرین و ورزش ذهنی و جسمی را ارضاء می‌نماید (هرسی پال و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۲۱۸).

نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها به‌عنوان غنی‌ترین منبع سازمانی به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارند، در این راستا، نظام آموزش عالی در تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص به منظور مشارکت در برنامه‌های سازندگی هر کشور از نقش و جایگاه خاصی برخوردار است. با نگرش عمیق به هدف‌های نظام آموزش عالی و رسالت آن در تربیت نیروی انسانی متخصص و سهم عظیم این نیروها در رفع تنگناها و کمک به پیشبرد امور اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، و نظامی در فرآیند توسعه کشور بیش از پیش به اهمیت آن واقف می‌شویم (جمشیدی، ۱۳۸۶: ۴۶).

فرسودگی شغلی عبارت است از: حالتی از خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی که به دلیل فشار مداوم و مکرر ناشی از برخورد فشرده و دراز مدت با عوامل انسانی یا فیزیکی به وجود می‌آید. فرسودگی شغلی بر اثر استرس شدید، مداوم و کنترل نشده و زمانی که تقاضای محیط کار بیش از توانایی‌های شخصی برای سازگاری یا موفقیت باشد، به وجود می‌آید (مسلش و جکسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱: ۸). خرده مقیاس‌های فرسودگی شغلی عبارتند از: ۱) **خستگی عاطفی**: افرادی که از لحاظ عاطفی دچار فرسودگی شغلی می‌شوند، اغلب کمال طلبند و به طور افراطی درگیر کار و شغل‌شان هستند و از طرفی، گاهی اهداف غیر واقعی را برای خود مجسم می‌کنند، به زبان ساده‌تر این افراد احساس درک تلاش‌هایشان از طرف فرادستان خود را ندارند. ۲) **عملکرد شخصی**: عبارت است از این که فرد شاغل احساس می‌کند فعالیت سودمندی انجام نمی‌دهد و در آن منفعل، نمی‌تواند از تمام و قسمت اعظم توان، استعداد، انرژی جسمی و روانی خود برای انجام کار استفاده کند. ۳) **مسخ شخصیت**: مسخ شخصیت نشان از رفتارهای متفاوت با رفتارهای قبلی و دور از شخصیت واقعی که در گذشته مشاهده شده، می‌باشد. به عبارتی، سازمان فرد را در راستای رفتاری سوق می‌دهد که مطابق با نظام ارزشی شخص نیست و فرد و نزدیکان وی پس از مدتی احساس می‌کند که دچار رفتارهایی متفاوت با گذشته و ارزش‌های خود شده‌اند و عمدتاً بار منفی دارد. ۴) **درگیری**: درگیر شدن بیش از حد در کار و انتظارات غیرواقعی در مورد آنچه می‌تواند انجام شود (مسلش و جکسون، ۱۹۸۱: ۵۴).

اعضای هیأت علمی از جمله عوامل مهم و اصلی ساختار آموزشی کشور هستند و افت کمی و کیفی آنان تأثیر مستقیم بر عملکرد آموزش عالی دارد. از آن جایی که جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین کننده است و نیروی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف کشور، توسط آموزش عالی تربیت می‌شوند تقویت و توسعه این بخش و بالاخص اعضای هیأت علمی به مثابه روح و جان آموزش عالی، زیر بنای توسعه سایر بخش‌ها می‌باشد (قارون، ۱۳۷۳: ۱۶). بنابراین، تدوین و اجرای برنامه‌هایی جهت بهبود وضعیت شغلی این متخصصین ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌باشد که نیازمند تحقیقات علمی می‌باشد.

تعیین نیازهای اعضای هیأت علمی در این زمینه بسیار دشوار می‌باشد. اکثریت اعضای هیأت علمی به منظور تأمین معیشت همراه با عزت نفس مجبور هستند در خارج از دانشگاه نیز به نحوی اشتغال داشته باشند، این امر نتیجه‌ای جز فرسودگی زودرس، فشار روحی، افت کیفیت آموزشی و از بین رفتن امر پژوهش در دانشگاه‌ها نخواهد داشت. صاحب نظران معتقدند از طریق جلوگیری از فرسودگی شغلی می‌توان در تغییر حالات روانی افراد موثر بود و اثر بخشی شاغلین را افزایش داد (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۱۲۸).

فرسودگی شغلی تنها مسأله برخاسته از ضعف یا ناتوانی محض در کارمندان نیست، بلکه مرتبط با محیط کار و عدم هماهنگی بین خصوصیات ذاتی افراد و ماهیت شغل‌شان نیز هست. به هر میزان عدم هماهنگی بیشتر باشد، به همان میزان

پتانسیل فرسودگی شغلی بالا می‌رود. فرسودگی شغلی باعث غیبت کارکنان از محل کار، کاهش کیفیت کار، تعارضات بین فردی با همکاران، مشکلات جسمی - روانی، تغییر شغل و سرانجام ترک خدمت می‌شود. ترک خدمت هزینه‌های زیادی برای سازمان به دنبال دارد (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۱۳۴). توجه به نیازهای شغلی اعضای هیأت علمی در حال حاضر در کشور ما می‌تواند تا حدود زیادی از پدیده شوم فرار مغزها جلوگیری نماید.

فرسودگی شغلی یکی از آفات سلامت سازمان و کاهش دهنده توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی و سرانجام کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمان خواهد بود. از این رو، پرداختن به آن ضروری و با توجه به قرار گرفتن سازمان‌ها در فضاهای رقابتی اجتناب ناپذیر است (امیری و همکاران، ۱۳۹۰: ۴).

یکی از عواملی که در فرسودگی اعضای هیأت علمی می‌تواند نقش مؤثر و سازنده داشته باشد، مدیریت است. بر اساس تحقیقات انسی و همکاران (۱۳۸۹)، شیوه مدیریت تأثیر معنی‌داری بر کاهش فرسودگی شغلی دارد. همچنین، بر اساس تحقیق بهرامی (۱۳۸۷)، دو عامل محیطی و سازمانی از دیدگاه اساتید دانشگاه اصفهان بیشترین تأثیر را در پیشگیری از فرسودگی شغلی آنها دارند. عظیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در نتایج تحقیق خود نشان داد اساتدان دانشگاهی در هند دچار حد پایینی از فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت و حد بالایی از احساس فقدان کفایت فردی هستند. لویز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی بر روی اساتدان دانشگاه والنسیا اعلام کرد بین فقدان حمایت و بدبینی به کارها با هر سه بعد فرسودگی شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. انصاری و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی و مقایسه فرسودگی شغلی در اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و اعضای هیات علمی سایر رشته‌ها، نشان داد فرسودگی شغلی در بین اساتدان تربیت بدنی کمتر از اساتید سایر رشته‌ها است. در ضمن، بین جنس و سابقه با فرسودگی شغلی ارتباطی دیده نشد ولی سن و فرسودگی شغلی باهم ارتباط معنی‌داری دارند. بدیهی است مدیریت تنوع مقوله مهمی است که می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیرگذاری داشته باشد. عوامل متعددی می‌توانند بر فرسودگی شغلی تأثیر بگذارند، یکی از این عوامل می‌تواند مدیریت تنوع مدیران باشد. مدیریت تنوع با بهره‌گیری از تنوع نیروی کار در دانشگاه‌ها و بر اساس تنوع جمعیت شناختی می‌تواند استعدادهای موجود را تقویت نماید، تنوع میان گروهی تنها در صورتی می‌تواند اثرات مثبتی به بار آورد که به صورت اثربخش مدیریت شود (استیفن رابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۶).

مدیریت تنوع، یک فرایند مدیریت، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های میان افراد را به عنوان یک نقطه قوت برای مدیریت شناسایی می‌کند (روبین، ۱۹۹۸: ۱۸). مدیریت تنوع با بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و سلیقه‌ها تلاش می‌کند افراد با حداکثر توانایی خود، بیشترین بازدهی ممکن را به وجود آورند (قاسمی، ۱۳۸۹: ۳۸). محققان مفهوم تنوع را به شیوه‌های گوناگون بیان کرده‌اند. ایمیکو و ایونمی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) مفهوم تنوع را به صورت مرتبط با کار مانند تجربیات و مهارت‌های کار، و تنوع کمتر مرتبط با کار مانند تفاوت‌های جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، قومیت و سن تعریف کرده‌اند. برخی دیگر تفاوت‌های موجود در تنوع جنسیت، قومیت و سن را به عنوان سطح ظاهری و تفاوت‌هایی در تنوع ارزش‌ها، نگرش‌ها و شخصیت را به عنوان سطح عمیق دسته‌بندی کرده‌اند. فلنستد-جسن<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) تنوع را در ابعاد مشهود (نژاد، جنس، سن، طبقه، توان فیزیکی)، کمتر مشهود (تحصیلات، جهت‌گیری جنسی، سبک‌های تفکر، و ارزش‌های شخصی)، و نامشهود (تجربه کاری، باورها و ارزشها، عادات روانی، سطح حرفه‌ای، مهارت‌ها، مذهب، پایگاه‌های اقتصادی - اجتماعی) تقسیم‌بندی کرده است.

1. Azeem
2. Lopez
3. Stefan Robbins
4. Robin
5. Emiko & Eunmi
6. felnsted.jensen

مولر و سندر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تنوع و مدیریت تنوع در دانشگاه‌ها، نشان دادند که بیش از ۶۰ درصد موفقیت دانشگاه ETH زوریخ آلمان به عنوان یک موسسه آکادمیک بین‌المللی در استفاده صحیح از تنوع است. تری موران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱-۲۰۱۴)، در تحقیقی در کشور استرالیا با عنوان استراتژی تنوع نیروی کار در دانشکده‌ها، نشان داد کارکردن با همدیگر بدون توجه به تفاوت‌های ناشی از تنوع، اختلافات را در میان کارکنان از بین می‌برد و آنها با استفاده از تجربیات شخص همدیگر و دانش و توانایی‌های یکدیگر یاد بگیرند و به توسعه دانشکده‌ها کمک نمایند. استارلن و کیمبرلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان تنوع و نقش آن در عملکرد، به شفاف‌سازی در مورد تنوع تأکید کرده و نقش مدیریت تنوع در بهبود عملکرد سازمانی را مثبت ارزیابی کرد.

تحقیق حاضر با استفاده از مدل مدیریت تنوع ویلیامیل استرید<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، در ابعاد مشهود جنسیت، قومیت، مذهب، مرتبه علمی و سن انجام شده است بر اساس این مدل زمانی می‌توانیم بگوییم، مدیریت تنوع اعمال شده است که یک مدیر در مدیریت منابع انسانی تحت سرپرستی خود بتواند هشت عامل، شامل (۱) استفاده از مزیت به کارگیری تنوع، (۲) سهم مثبت تنوع در پیشرفت سازمان، (۳) عدم تبعیض، (۴) احترام، (۵) ایجاد خط مشی‌های فرهنگی برای ارج نهادن، (۶) ارزش قائل شدن برای کسب نتایج بهتر، (۷) تناسب مطلوب تنوع، (۸) طراحی خط مشی زدودن تبعیض، انجام دهد.

سرزمین ایران در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان با ۲۴ درصد همانندی در رتبه شانزدهم است (خدادحسینی، ۱۳۹۰، به نقل از افتخاری، ۱۳۷۹). گستردگی تنوع در کشورمان ایجاب می‌کند که استفاده مدیران از مدیریت تنوع اهمیت مضاعفی پیدا کند. در واقع، چالش محققان داخلی (قاسمی، ۱۳۸۹، عدلی، ۱۳۸۸، خدادادحسینی، ۱۳۹۰)، در زمینه مدیریت تنوع این مسأله بود که مدیریت تنوع یک چارچوب و شیوه جدید ایجاد کند که در آن یک مجموعه جدید ارزش‌های اساسی و نقش تفاوت‌های فردی بتواند، توسعه یابد. این پژوهش از این منظر هم دارای اهمیت است که شناخت مدیران از تنوع و مدیریت صحیح آن منجر به این می‌شود که کارکنان دارای تنوع احساس تبعیض نکنند و به کار دل‌گرم‌تر شوند و ضمن احساس رضایت و ارزشمندی در شغل خویش محیط کار و سازمان را از آن خود بدانند و به‌جای اینکه درگیر مسائل حاشیه‌ای و مخرب شوند و همکاران خود را دشمن یکدیگر بدانند به دستیابی اهداف سازمان بیاورند. شایان ذکر است که مطالعات در رابطه با مدیریت تنوع تازگی دارد و نیازمند بررسی بیشتر و دقیق‌تر موضوع است. همچنین، بیشتر مطالعات در مورد فرسودگی شغلی صرفاً به بررسی وجود و میزان شدت یا فراوانی فرسودگی شغلی پرداخته شده است و یا ارتباط ویژگی‌های دموگرافیکی را با فرسودگی شده بررسی کرده است (انصاری، ۱۳۹۰: ۱۳).

ایمیکو ایونمی (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که مدیریت تنوع با بسیاری از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی شامل پاداش، ترفیح، آموزش و رهبری در ارتباط است. با توصیفی که گذشت عمده‌ترین مسئله‌ای که این پژوهش با آن روبرو بوده است، شناسایی نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور بود. در این راستا، این پژوهش جهت محدود کردن عوامل و دامنه تحقیق و پرهیز از کلی‌گویی، به سؤالات زیر پاسخ داده است:

- ۱- مدیریت تنوع مدیران گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور چگونه بوده است؟
- ۲- میزان فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها چقدر بوده است؟
- ۳- چه رابطه‌ای بین مدیریت تنوع مدیران و ابعاد آن، و میزان فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها وجود دارد؟
- ۴- آیا ابعاد مدیریت تنوع، توانایی پیش‌بینی فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها را دارد؟

7. Muller & sander

8. Terry moran

1. Starlene & kimberly

2. Villamil, Astrid

## روش‌شناسی پژوهش

**روش پژوهش:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و از نوع همبستگی به روش پیش بینی بوده و به صورت میدانی انجام شده است.

جامعه آماری: جامعه آماری تحقیق کلیه اعضای هیات علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های سراسری و مراکز آموزش عالی کشور می باشد. تعداد این مراکز در سال تحصیلی ۹۱-۹۰ برابر ۴۰ مرکز بوده که شامل ۳۷ دانشگاه سراسری و سه مرکز آموزش عالی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۰ نفر بوده است که تعداد نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران برابر ۱۹۷ نفر محاسبه، و چون  $\frac{n}{N} > 0.05$  است، با استفاده از فرمول تعدیل تعداد نمونه آماری برابر ۱۳۳ نفر محاسبه و تعیین گردید. برای انتخاب افراد نمونه از روش تصادفی - طبقه‌ای استفاده شد. و با توجه به اینکه تعداد اعضای هیات علمی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از نظر تعداد کاملاً با یکدیگر متفاوت بودند، برای انتخاب نمونه از هر دانشگاه و مرکز آموزشی از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از طریق فرمول  $n_h = nN_h/N$  استفاده شد. با توجه به احتمال ۳۰ نفر ریزش تعداد ۱۶۳ پرسشنامه در بین آزمودنی‌ها پخش شد، این کار در دو مرحله صورت گرفت تا این که تعداد نمونه مدنظر یعنی ۱۳۳ نفر تأمین شد.

ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات: برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شده است.

۱- پرسشنامه مشخصات جمعیت شناختی که شامل نه سوال (جنسیت، سن، تاهل، وضعیت استخدامی، سابقه کار، رشته تحصیلی، مرتبه علمی، مذهب و قومیت) بود.

۲- پرسشنامه سنجش مدیریت تنوع (ویلیامیل استرید، ۲۰۰۷) که توسط قاسمی (۱۳۸۹) با توجه به بافت جامعه کشورمان اصلاح و با به دست آوردن آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به کار برده شده است، حاوی ۴۰ سوال در طیف پنج درجه ای لیکرت مورد اندازه گیری قرار گرفته است. این پرسشنامه نحوه اداره و مدیریت تنوع نیروی کار شامل جنسیت، قومیت، مذهب، مرتبه علمی و سن را در جامعه مورد نظر، از هشت بعد شامل به کارگیری تنوع، سهم مثبت در پیشرفت سازمان، عدم تبعیض، احترام، ایجاد خط مشی‌های فرهنگی، نتایج بهتر، تناسب مطلوب تنوع، طراحی خط مشی زدودن تبعیض، را مورد سنجش قرار داده است.

۳- برای سنجش فرسودگی شغلی، از پرسشنامه سنجش فرسودگی شغلی ۲۵ سؤالی مسلش و جکسون (۱۹۸۱) استفاده شده است. این پرسشنامه که فرسودگی شغلی را در چهار بعد شامل خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس کاهش موفقیت فردی (عملکرد شخصی) و درگیری شغلی می‌سنجد، استفاده شد. تمامی گویه‌های پرسشنامه با مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند؛ به گونه‌ای که روند افزایش اعداد نشان‌دهنده افزایش فرسودگی شغلی بوده است. نمره دهی گزینه‌ها بر اساس دستورالعمل شدت در نظر گرفته شد، این شیوه میزان شدتی که آزمودنی در مورد هر یک از موارد احساس فرسودگی می‌کند را در برمی‌گیرد.

**روایی و پایایی:** برای به دست آوردن روایی صوری پرسشنامه‌ها به رؤیت اساتید و متخصصین رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی رسید، و جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که با انتخاب ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها به طور تصادفی برای مدیریت تنوع مقدار آن ۰/۷۴ و فرسودگی شغلی ۰/۷۸ ضریب آلفای کرونباخ مشخص گردید.

**روش‌های آماری:** برای توصیف متغیرهای مورد مطالعه با استفاده از آمار توصیفی از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی برای توصیف داده‌های به دست آمده، استفاده شد. برای پاسخ به سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند گانه به روش گام به گام استفاده شد. شایان ذکر است قبل از به کار گیری آزمون‌های مذکور با استفاده از آزمون کالموگراف و اسمیرنوف، نرمال بودن داده‌ها و نیز با رسم نمودار پراکنش خطی بودن روابط بین متغیرها، و عدم هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پیش بین واریسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار SPSS 19 استفاده شد.

## یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی مربوط به جامعه آماری اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور با حجم نمونه ۱۳۳ نفر بیانگر آن است که ۸۲ درصد از افراد جامعه تحت بررسی را مردان تشکیل می‌دهند. و ۹۷/۷ درصد متأهل هستند. ۵/۳ درصد، سن ۳۵ سال و یا کمتر، ۱۷/۳ درصد ۳۶ تا ۴۰ سال، ۴۴/۴ درصد ۴۱ تا ۴۵ سال، ۱۸/۸ درصد ۴۶ تا ۵۰ سال، ۹ درصد ۵۱ تا ۵۵ سال و ۵/۳ درصد بیشتر از ۵۵ سال سن دارند. ۵/۳ درصد دارای تحصیلات در رشته رفتار حرکتی، ۹ درصد رشته بیومکانیک ورزشی، ۲۹/۳ درصد رشته مدیریت ورزشی، ۹/۸ درصد رشته آسیب‌شناسی و حرکات اصلاحی، ۳۸/۳ درصد رشته فیزیولوژی ورزشی، و ۸/۳ درصد دارای تحصیلات در سایر رشته‌های تحصیلی هستند. همچنین ۳۶/۱ درصد سابقه بین پنج تا ۱۰ سال، ۲۷/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۵/۶ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۹/۸ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱/۵ درصد سابقه بیشتر از ۲۵ سال دارند. ۳/۸ درصد وضعیت استخدامی پیمانی، ۳۹/۱ درصد رسمی آزمایشی و ۵۷/۱ درصد وضعیت استخدامی رسمی قطعی دارند. ۱۴/۳ درصد دارای مرتبه علمی مربی، ۷۲/۹ درصد استادیار و ۱۲/۸ درصد دانشیار هستند. ۵۷/۱ درصد از قومیت (نژاد) فارس، ۲۵/۶ درصد آذری، ۶/۸ درصد کرد، ۵/۳ درصد لر، ۲/۳ درصد ترکمن، ۰/۸ درصد بلوچ و ۲/۳ درصد از سایر اقوام (نژادها) هستند. ۹۵/۵ دارای مذهب شیعه و ۴/۵ درصد سنی هستند.

جدول شماره ۱ شاخص‌های آماری مربوط به مدیریت تنوع مدیران و ابعاد آن، و فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی را به صورت دامنۀ نمرات، پایین‌ترین و بالاترین نمره، میانگین و انحراف معیار و واریانس نشان می‌دهد.

جدول ۱: شاخص‌های آماری مربوط به مدیریت تنوع مدیران و ابعاد آن و فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی

متغیر / آماره	پایین‌ترین نمره	بالاترین نمره	میانگین	انحراف معیار
مدیریت تنوع	۱۰۴	۱۴۷	۱۲۱/۶۲	۱۱/۳۵۶
بعد جنسیت	۱۷	۳۱	۲۲/۵۹	۳/۳۹۱
بعد قومیت	۱۷	۲۷	۲۲/۳۹	۳/۳۶۴
بعد مذهب	۱۸	۳۱	۲۲/۲۷	۳/۱۳۶
بعد مرتبه علمی	۲۳	۳۲	۲۶/۵۳	۲/۱۲۳
بعد سن	۲۱	۳۲	۲۷/۸۵	۲/۶۷۳
فرسودگی شغلی	۳۳	۷۴	۵۲/۵۹	۶/۲۹۶

از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای آزمون میانگین متغیرهای تحقیق، مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی استفاده شده است. جدول شماره ۲ نتایج حاصل از مقایسه میانگین نمره مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی جمع‌آوری شده از جامعه آماری با میانگین فرضی به ترتیب ۱۲۰ و ۱۰۰ را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مقایسه میانگین نمره مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی جمع‌آوری شده از جامعه آماری با میانگین فرضی به ترتیب ۱۲۰ و ۱۰۰

متغیر	M	Test Value	t	df	P
مدیریت تنوع	۱۲۱/۶۲	۱۲۰	۱/۶۴۲	۱۳۲	۰/۱۰۳
فرسودگی شغلی	-۴۷/۴۰۶	۱۰۰	-۸۶/۸۳۸	۱۳۲	۰/۰۰۰۱

در راستای پاسخ به سؤال اول و دوم پژوهش، نتایج آزمون t تک نمونه ای نشان داد بین میانگین مشاهده شده و میانگین مقیاس نمرات مدیریت تنوع تفاوت معنی داری مشاهده نمی‌شود ( $t_{(133)} = 1/642, P = 0/103$ ). بنابراین، می‌توان گفت میانگین نمرات مدیریت تنوع در حد متوسط مقیاس است. همچنین، بین میانگین مشاهده شده و میانگین مقیاس نمرات فرسودگی شغلی تفاوت معنی داری مشاهده می‌شود ( $t_{(133)} = -86/838, P < 0/01$ ). بنابراین، می‌توان گفت میانگین نمرات فرسودگی شغلی کمتر از میانگین مقیاس است.

برای بررسی وجود رابطه بین متغیرهای تحقیق از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول شماره ۳ همبستگی بین متغیرها و سطح معنی داری را در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱ نشان می‌دهد.

جدول ۳: رابطه بین مدیریت تنوع مدیران و ابعاد آن، و فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی

فرسودگی شغلی		متغیر	همبستگی
P	r		
۰/۰۰۱**	-۰/۴۲	مدیریت تنوع	
۰/۰۸۷	-۰/۱۵	بعد جنسیت	
۰/۰۲۱*	-۰/۲۰	بعد قومیت	
۰/۰۰۱**	-۰/۴۶	بعد مذهب	
۰/۰۰۱**	-۰/۴۳	بعد مرتبه علمی	
۰/۰۰۱**	-۰/۴۱	بعد سن	

\*\*=  $P < 0/01$  \* =  $P < 0/05$  ,  $n=133$

در راستای آزمون سؤال سوم پژوهش، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی ( $r = -0/42$  و  $p < 0/001$ )، و چهار بعد از ابعاد مدیریت تنوع شامل، بعد قومیت و فرسودگی شغلی ( $p < 0/021$ ) و  $r = -0/20$ ، بعد مذهب و فرسودگی شغلی ( $r = -0/46$  و  $p < 0/001$ )، بعد مرتبه علمی و فرسودگی شغلی ( $p < 0/001$ ) و  $r = -0/43$ ، بعد سن و فرسودگی شغلی ( $r = -0/41$  و  $p < 0/001$ )، رابطه معکوس و معنی داری مشاهده شد. بین بعد جنسیت و فرسودگی شغلی ( $r = -0/15$  و  $p < 0/087$ ) رابطه معنی داری مشاهده نشد.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش برای تعیین مولفه‌های پیش بینی کننده فرسودگی شغلی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد.

جدول ۴: فهرست متغیرهای وارد شده در تحلیل رگرسیون فرسودگی شغلی بر اساس ابعاد مدیریت تنوع

مدل	متغیرهای پیش بین وارد شده	متغیر ملاک	روش
۱	مدیریت تنوع مذهب	فرسودگی شغلی	گام به گام
۲	مدیریت تنوع قومیت		
۳	مدیریت تنوع مرتبه علمی		

نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که در گام اول مدیریت تنوع مذهب، در گام دوم مدیریت تنوع قومیت، در گام سوم مدیریت تنوع مرتبه علمی، وارد تحلیل رگرسیون گام به گام شده است و پس از آن ورود سایر متغیرها متوقف گردیده است.

جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون فرسودگی شغلی بر پایه ابعاد مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و مرتبه علمی)

مدل	متغیر	R	R <sup>۲</sup>	AR <sup>۲</sup>	SE
۱	مدیریت تنوع مذهب	۰/۴۵۶	۰/۲۰۸	۰/۲۰۲	۵/۶۲۳
۲	مدیریت تنوع مذهب و مدیریت تنوع قومیت	۰/۶۲۴	۰/۳۹۰	۰/۳۸۱	۴/۹۵۵
۳	مدیریت تنوع مذهب، مدیریت تنوع قومیت و مدیریت تنوع مرتبه علمی	۰/۶۶۸	۰/۴۴۷	۰/۴۳۴	۴/۷۳۶

در راستای آزمون سؤال چهارم پژوهش، نتایج مجذور تعدیل شده ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بر پایه مدل اول، مدیریت تنوع مذهب ۰/۲۰۲، پایه مدل دوم، مدیریت تنوع مذهب و مدیریت تنوع قومیت ۰/۳۸۱، پایه مدل سوم، مدیریت تنوع مذهب، مدیریت تنوع قومیت و مدیریت تنوع مرتبه علمی ۰/۴۳۴، از واریانس فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه های کشور را تبیین می‌کنند.

جدول ۶: خلاصه تحلیل رگرسیون متغیرهای پیش‌بینی‌کننده فرسودگی شغلی بر پایه ابعاد مدیریت تنوع (مذهب، مرتبه علمی و قومیت)

مدل	منبع تغییرات	S.S	d.f	M.S	F	P
۱	رگرسیون	۱۰۸۹/۶۴۱	۱	۱۰۸۹/۶۴۱	۳۴/۴۵۹	۰/۰۰۱***
	باقی‌مانده	۴۱۴۲/۴۳۴	۱۳۱	۳۱/۶۲۲		
	کل	۵۲۳۲/۰۷۵	۱۳۲			
۲	رگرسیون	۲۰۴۰/۳۶۵	۲	۱۰۲۰/۱۸۲	۴۱/۵۵۳	۰/۰۰۱***
	باقی‌مانده	۳۱۹۱/۷۱۰	۱۳۰	۲۴/۵۵۲		
	کل	۵۲۳۲/۰۷۵	۱۳۲			
۳	رگرسیون	۲۳۳۸/۰۷۱	۳	۷۷۹/۳۵۷	۳۴/۷۴۰	۰/۰۰۱***
	باقی‌مانده	۲۸۹۴/۰۰۴	۱۲۹	۲۲/۴۳۴		
	کل	۵۲۳۲/۰۷۵	۱۳۲			

\*\*\* P < ۰/۰۱

نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که بر پایه مدل اول مدیریت تنوع مذهب ( $F_{(۱,۱۳۱)} = ۳۴/۴۵۹, P < ۰/۰۱$ )، بر پایه مدل دوم مدیریت تنوع مذهب و مدیریت تنوع قومیت ( $F_{(۲,۱۳۰)} = ۴۱/۵۵۳, P < ۰/۰۱$ )، بر پایه مدل سوم مدیریت تنوع مذهب، مدیریت تنوع قومیت و مدیریت تنوع مرتبه علمی ( $F_{(۳,۱۲۹)} = ۳۴/۷۴۰, P < ۰/۰۱$ ) به طور معنی‌داری توانایی پیش‌بینی فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور را دارند.



جدول ۷: ضرایب رگرسیون پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر پایه ابعاد مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و مرتبه علمی)

مدل	ضریب	B	SE	Beta	t	P
۱	ثابت	۷۲/۹۹۷	۳/۵۱۰		۲۰/۷۹۸	۰/۰۰۱**
	مدیریت تنوع مذهب	-۰/۹۱۶	۰/۱۵۶	-۰/۴۵۶	-۵/۸۷۰	۰/۰۰۱**
۲	ثابت	۷۰/۷۰۸	۳/۱۱۴		۲۲/۷۰۳	۰/۰۰۱**
	مدیریت تنوع مذهب	-۲/۵۰۴	۰/۲۹۰	-۱/۲۴۸	-۸/۶۳۸	۰/۰۰۱**
۳	مدیریت تنوع قومیت	۱/۶۸۲	۰/۲۷۰	۰/۸۹۹	۶/۲۲۳	۰/۰۰۱**
	ثابت	۸۷/۳۹۹	۵/۴۶۴		۱۵/۹۹۵	۰/۰۰۱**
	مدیریت تنوع مذهب	-۲/۲۰۶	۰/۲۸۹	-۱/۰۹۹	-۷/۶۳۳	۰/۰۰۱**
	مدیریت تنوع قومیت	۱/۵۳۱	۰/۲۶۲	۰/۸۱۸	۵/۸۵۱	۰/۰۰۱**
	مدیریت تنوع مرتبه علمی	-۰/۷۵۲	۰/۲۰۷	-۰/۲۵۴	-۳/۶۴۳	۰/۰۰۱**

\*\* P &lt; ۰/۰۱

نتایج جدول شماره ۷ با ملاحظه وزن استاندارد شده بتا بر پایه مدل اول نشان می‌دهد که یک انحراف معیار تغییر در مدیریت تنوع مذهب، باعث ۰/۹۱۶- انحراف معیار تغییر در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود. بر پایه مدل دوم یک انحراف معیار تغییر هم‌زمان در مدیریت تنوع مذهب و مدیریت تنوع قومیت، به ترتیب باعث ۲/۵۰۴- و ۱/۶۸۲ انحراف معیار تغییر در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود. بر پایه مدل سوم یک انحراف معیار تغییر هم‌زمان در مدیریت تنوع مذهب، مدیریت تنوع قومیت و مدیریت تنوع مرتبه علمی به ترتیب باعث ۲/۲۰۶-، ۱/۵۳۱ و ۰/۷۵۲- انحراف معیار تغییر در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود. از این رو طبق مدل سوم، معادله پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر پایه ابعاد مدیریت تنوع (مذهب، مرتبه علمی و قومیت) را می‌توان این گونه نوشت:

$$Y' = a + b_1(x_1) + b_2(x_2) + b_3(x_3) \rightarrow \text{برای نمرات غیر استاندارد:}$$

= فرسودگی شغلی

$$\text{(نمره مدیریت تنوع مرتبه علمی) } (-۰/۷۵۲) + \text{(نمره مدیریت تنوع قومیت) } ۱/۵۳۱ + \text{(نمره مدیریت تنوع مذهب) } (-۲/۲۰۶) + ۸۷/۳۹۹$$

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق شناسایی نقش مدیریت تنوع مدیران در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسری کشور بوده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیریت تنوع باعث کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود، به عبارتی هر چه مدیریت تنوع مدیران افزایش یابد، فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تحت سرپرستی آنها کاهش خواهد یافت. با در نظر گرفتن این موضوع که نگارندگان تا زمان اتمام این پژوهش هیچ گونه تحقیقی را که در برگرفته هر دو مؤلفه مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی باشد، در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخل و خارج مشاهده نکردند، بنابراین در مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات مشابه صرفاً به تحقیقاتی که فقط شامل یکی از دو مؤلفه این تحقیق باشد، اکتفا کرده‌ایم. بر اساس نتایج تحقیقات مدیریت تنوع، تأثیر مثبت و با اهمیت بر فرد، گروه و پیامدهای سازمانی (دوهرتی و فنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، ارتباط مثبت با پاداش، ترفیع و رهبری (ایمیکو و ایونمی ۲۰۰۹)، افزایش روحیه کارکنان و موفقیت شرکت (استفان و کلنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) تأثیرگذاری بر رفتار سازمانی و استراتژی (فارست

و ریوز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) بهبود تیم مدیریت ارشد (سید وموری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) بهبود عملکرد سازمانی (هس و لاولر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸ و آلن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) افزایش بهره‌وری (خداداد و همکاران، ۱۳۹۰) تعهد سازمانی (قاسمی، ۱۳۸۹) دانش آفرینی سازمانی، (عدلی، ۱۳۸۸) دارد. همچنین، بیشتر مطالعات در مورد فرسودگی شغلی صرفاً به بررسی وجود و میزان شدت یا فراوانی فرسودگی شغلی پرداخته شده است و یا ارتباط ویژگی‌های دموگرافیکی را با فرسودگی شغلی بررسی کرده است (انصاری، ۱۳۹۰)، (انسی، ۱۳۸۹)، (کاراین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)، (پاینز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). با وجود این، برخی تحقیقات نشان می‌دهد که عوامل سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیرگذار است. بهرامی (۱۳۸۷) نشان داد از بین سه عامل سازمانی، فردی و محیطی، دو عامل محیطی و سازمانی بیشترین تأثیر را در پیشگیری فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان را دارند. ساعتچی (۱۳۷۶) در تحقیق خود نشان داد حمایت‌های اجتماعی و مدیریتی در محیط کار به عنوان عامل مهم در کاستن از اثرات مخرب استرس شغلی و در نتیجه فرسودگی شغلی می‌تواند به کار گرفته شود. با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات مبنی بر تأثیرات مثبت مدیریت تنوع با تعداد زیادی از مؤلفه‌های رفتار سازمانی، وجود ارتباط معنادار، منفی و معکوس بین مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی با تحقیقات مذکور همخوانی دارد. به عبارتی، به کارگیری مدیریت تنوع توسط مدیران در دانشگاه‌ها همانند برخی عوامل سازمانی باعث کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی می‌شود.

این نتایج حاکی از آن است که وقتی اعضای هیأت علمی احساس و درک نمایند که تصمیم‌گیری‌های مدیران به دور از تبعیض بوده و ملاک به کارگیری آنها در انجام کارها و واگذاری مسئولیت‌ها بر اساس توانمندی، شایستگی و عملکرد هر فرد می‌باشد و نه بر اساس جنسیت، مذهب، قومیت، سن و مرتبه علمی، فرسودگی شغلی آنها کاهش خواهد یافت. همچنین وقتی اعضای هیأت علمی احساس کنند رویه‌های سازمانی و مقررات و آئین نامه‌ها در جهت رفع و زدودن تبعیض بوده، آنها احساس خستگی روحی کمتر و در نتیجه فرسودگی کمتری خواهند داشت. وقتی مدیران دانشگاه ارزش لازم را برای جایگاه یک عضو هیأت علمی قائل شوند و آنها از احترام متناسب با شان یک فرد صاحب کرسی علمی برخوردار باشند و درک نمایند که سهم مثبتی در پیشرفت دانشگاه دارند، آنگاه احساس موفقیت بیشتری خواهند داشت و در نتیجه، احساس عدم موفقیت فردی یا فقدان عملکرد به عنوان یکی از زیر مؤلفه‌های فرسودگی شغلی کاهش پیدا خواهد کرد. زمانی که فرسودگی شغلی یک عضو هیأت علمی کاهش یابد، بالطبع زیر مؤلفه‌های آن یعنی خستگی عاطفی، عدم موفقیت فردی (فقدان عملکرد)، مسخ شخصیت و درگیری شغلی نیز کاهش خواهد یافت.

همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق مدیریت تنوع در چهار بعد مختلف، یعنی مدیریت تنوع مذهب، قومیت، سن و مرتبه علمی، باعث کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود؛ اگرچه این ارتباط در همه ابعاد مدیریت تنوع یکسان نمی‌باشد، در مورد مدیریت تنوع مذهب، سن و مرتبه علمی ارتباط معنی‌دار و منفی با شدت متوسط وجود دارد. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران بایستی در خصوص اعضای هیأت علمی با مذاهب و سن و مراتب علمی مختلف، توجه ویژه‌ای نمایند. این ارتباط در مورد بعد مدیریت تنوع قومیت معنی‌دار، منفی و در حد ضعیف می‌باشد. احتمالاً دلیل این امر ارتباطات محترمانه اساتید و روابط صمیمانه در محیط کار بدون توجه به قومیت‌های همدیگر می‌باشد. همچنین، با توجه به تنوع قومی زیاد در کشورمان ارتباط دوستانه بین همه اقوام به یک امر طبیعی تبدیل شده، و در محیط دانشگاه همه اساتید از احترام لازم برخوردار هستند. همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق بین مدیریت تنوع جنسیت و فرسودگی شغلی ارتباط معنی‌دار وجود ندارد.

1. Furest & reeves
2. syed & murrey
3. Hsu & lawler
4. Allen & et
5. Karain
6. Payne

همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین پنج بعد مدیریت تنوع مدیران یعنی (بعد مدیریت تنوع جنسیت، مذهب، قومیت، مرتبه علمی و سن)، صرفاً سه بعد (مدیریت تنوع مذهب، قومیت، و مرتبه علمی)، توان پیش‌بینی معنی‌دار برای فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی را دارند. در واقع، این بخش از یافته‌ها، مؤلفه‌هایی را که از طریق آن می‌توان فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی را کاهش داد، معرفی می‌کنند و در نهایت کاهش فرسودگی شغلی در راستای داشتن یک روش صحیح مدیریت تنوع، موجب کاهش استرس، و افزایش انگیزه و در نتیجه بهبود کار اعضای هیأت علمی و حضور با انگیزه و با نشاط و موفقیت‌آمیز آنها در محیط کار خود و در نهایت باعث پیشرفت و موفقیت دانشگاه‌ها در انجام رسالت خود در زمینه تربیت بدنی و علوم ورزشی خواهد شد. بنابراین، با توجه به یافته‌های این پژوهش مبنی بر توان پیش‌بینی معنی‌دار برخی از ابعاد مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی، تأکید ویژه بر ابعاد ۱- بعد مدیریت تنوع مذهب، ۲- بعد مدیریت تنوع قومیت، ۳- بعد مدیریت تنوع مرتبه علمی، در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسری کشور مهم است.

به‌طور کلی، می‌توان گفت که اعضای هیأت علمی گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور فرسودگی شغلی را تجربه کرده‌اند و این امر ممکن است سبب به وجود آمدن معضلاتی شوند که این عوامل بر روی کار آنها تأثیر منفی خواهد داشت. انگیزه و داشتن روحیه خوب عاملی اساسی در پیشرفت در هر شغلی از جمله تدریس، تحقیق و پژوهش است. استفاده صحیح از مدیریت تنوع توسط مدیران، که پدیده‌هایی مانند تبعیض و تعارض را از بین می‌برد و ضمن دارا بودن مزیت به کارگیری تمامی افراد بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود ناشی از جمعیت‌شناختی، ضمن ایجاد احترام و ارج نهادن به جایگاه والای فرهنگی و علمی اعضای هیأت علمی می‌تواند، محیط دانشگاه را به پایگاهی امن و مناسب برای انجام فعالیت‌های علمی و پژوهشی تبدیل سازد تا اساتید بتوانند به دور از تنش‌های شغلی به انجام وظایف بپردازند و با توجه به بلوغ بالاتر اساتید، مدیران باید بیشتر به دنبال ایجاد انگیزه‌های شغلی قوی‌تر برای این گروه باشد.

در مجموع، بر اساس آزمون فرضیه‌های تحقیق و با توجه به یافته‌های تحقیق و یافته‌های دیگران می‌توان چنین نتیجه گرفت که چون در اکثر موارد ارتباط بین مدیریت تنوع و فرسودگی شغلی وجود داشته و به کارگیری و استفاده صحیح از شیوه مدیریت تنوع باعث کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی شده است، به کارگیری مدیریت تنوع برای جامعه مورد بررسی ضروری به نظر می‌رسد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها با تمرکز بر تأثیر متقابل میان مدیر و اعضای هیأت علمی، با به کارگیری مدیریت تنوع، موجبات کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های کشور را فراهم نمایند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که محققان در آینده به تعیین عوامل ایجادکننده فرسودگی شغلی در اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بپردازند و عوامل تأثیرگذار بر فرسودگی شغلی به غیر فعالیت‌های بدنی و ویژگی‌های دموگرافیک در نظر بگیرند تا موارد تأثیرگذار بر کاهش این پدیده را همانند شیوه‌های نوین مدیریتی، شناسایی نمایند.

## منابع

- احیاکننده، منیژه و همکاران (۱۳۹۱). "بررسی رابطه هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با فرسودگی شغلی کارکنان متأهل دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان". فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمان. دوره چهارم. شماره ۱۱. تابستان ۱۳۹۱، ۶۶-۷۷
- اعظمی، آتنا (۱۳۸۸). "تبیین رابطه مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی دبیران مدارس متوسطه دخترانه دولتی شهر گرگان". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت آموزشی
- انسی، جعفر و همکاران (۱۳۸۹). "عوامل فردی و سازمانی مرتبط با فرسودگی شغلی در کارکنان نیروی دریایی". مجله علوم رفتاری. دوره چهارم. شماره ۳.
- انصاری، محمدحسین و همکاران (۱۳۹۱). "بررسی فرسودگی شغلی اساتید تربیت بدنی و سایر رشته‌ها" مدیریت ورزشی. شماره ۸، ۱۷۲-۱۵۱، بهار ۱۳۹۱.

- بهرامی، فاطمه و مختاری، سمانه (۱۳۸۷). "بررسی میزان فرسودگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن در بین اساتید دانشگاه اصفهان". نشریه روانشناسی - مشاوره شغلی و سازمانی. شماره ۲. بهار ۱۳۸۷، ۷۲-۵۷.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۶). "بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به‌منظور بهبود مستمر آن"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- خائف‌الهی، احمدعلی و هادیزاده‌مقدم، اکرم (۱۳۸۱). "طراحی مدل تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر عملکرد با توجه به نقش تعارض". نشریه مدرس، دوره ۶ شماره ۳. پاییز ۱۳۸۱، ۴۱-۱۷.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۹). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
- سعادت‌مندی، افسانه (۱۳۸۲). فرسودگی شغلی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان، رشته مدیریت آموزشی.
- شاه‌طهماسبی، اسماعیل و همکاران (۱۳۸۸). "مدیریت تنوع، منبع جدید مزیت رقابتی"، مجله تدبیر، شماره ۲۵، صفحه ۲۲-۱۶.
- عدلی، فریبا و کیومرث نیازآذری (۱۳۸۸). "رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران"، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۳، ۱۳۴-۱۱۵.
- قاسمی، محمد (۱۳۸۹). "طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی در ایران (مطالعه موردی)" رساله دکتری. دانشگاه شهید بهشتی.
- هرسی پال و بلانچارد (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- Alain Klarsfeld, (2009), "The diffusion of Diversity Management: The case of France", *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363-373.
- Allen J, Mellor D.(2002), Work context, personal control and burnout amongst nurses. *West J Nurs Res*;24:905- 17.
- Agoshi Emiko and Chang Eunmi, (2009), "Diversity Management and the Effects on Employees' Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, 44, 31 – 40. 14 .
- Boles JS, Dean DH, (2000), Ricks JM. The dimensionality of the Maslach burnout inventory across small business owners and educators. *J Vocat Behav.* 56:12-34.
- Carol woodhams, Ben lupton (2009) analyzing gender\_based diversity in SMEs *Scandinavian journal of management*, vol. 25, Issue 2, june, PP. 203\_213.
- Cunningham, George B, (2011), diversity in sport organization , Second edition, 386, sidor, hft. Scottsdalr, Az: Holcomb Hathaway 2011 ISBN 978-1-934432-09-9.
- Doherty Alison; Fink Janet; Inglis Sue and Pastore Donna, (2010), "Understanding a Culture of Diversity through Frameworks of Power and Change Sport Management Review", *In Press*.
- Downey RG, Rappoport L, Hemenover S.(2002), Personality and job burnout: Can coping skills reduce job burnout. Kansas: Manhattan University;
- Flensted-Jensen, Elisabeth. (2003), *Diversity Management*, Available on the World Wide Web at www.dowload. tdonline. dk.Date visited, 2008/7/11
- Furunes, Trude, j. Mykletuna, reidar. (2007) Why diversity management fails. Netaphor analyses unveil manager *International journal of hospitality management* , vol 26, Issue 4, December. PP. 974\_990.
- Gay, Wendy; Bamford, David. (2007), "A case study i nto the management of racial diversity within an NHS teaching hospital", *Journal: International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20. No. 4, pp: 257-271. 19.
- Gormley, Denise K.; Kennerly Susan, (2010), "Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment", *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108-115.
- Hsu, I-Chieh; Lawler, John J. (2008), "Toward a mod el of gender diversity in the workplace in East Asia: Preliminary evidence from manufacturing industries in Taiwan", *Advances in International Management*, Vol. 21, 2008, Pages 171-190.
- J. C. Visagie, H. Linde and W. Havenga, (2011), A Theoretical Approach to the Experience of Diversity Management, *Kamla-Raj 201 1 J Soc Sci*, 27(2): 111-121 (2011)
- Maslach C, Leiter M.P (2005). *Reversing Burnout: How to rekindle your Passion for your work*. Standford Social Innovation Review, Graduateschool of Business.

- Müller, C. and Sander, G. (2012), Diversity and Diversity Management at Universities, swiss federal institute of technology zurich, 2012, 32(4): 86-102
- Jackson SE, Maslach C.(1982), After-effects of job-related stress: Families as victims. J Occup Behav.3:63-77.
- Jablkowska K, Borkowska A.(2005), Evaluation of the intensity of stress at work and burnout syndrome in the managers. Med Pr. 6(6):439-44.
- Magoshia, Emiko; Changb, Eunmi, (2008), "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence f rom Japan and Korea", *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb. 03.
- Sammartino, Andre;O Flynn, Janine; Nicholas, Stephen (2002), *Managing Diversity Work Teams: A Business Model For Diversity Management*, Available on the World Wide Web at <http://www.eoom.unmelb.edu.au/aclb/diverse>.Date visited, 2008, 7, 11.
- Shelley JJ, (2002), Wong M. Prevalence of burnout among military dentists. Mil Med. 156(991):113-8.
- Syed, Jawad; Murray; Peter A., (2008), "A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams Equal Opportunities International" *Patrington*, Vol. 27, Iss. 5; p. 413.
- Sitzman K. Coping with stress. (2004), *Home Healthc Nurse*. 22(9):603-7.
- Terry moran, (2011-2014), *Workplace Diversity Strategy*, australian, department of the prime minister and cabinet.
- Wilcox VL, Manning FJ.(1992) The levels and predictors of burnout in army personnel. J Occup Behav. 5:65-75.
- Villamil, Astrid , M. A, (2007), Perceptions of Diversity Management and Organizational Attractiveness: Exploring the Effects of Gender, Ethnicity, and Type of Recruitment Advertisement", University of Kansas, AAT 1443717.
- Van W.C. (1997), Factors influencing burnout and job stress among military nurses. Mil Med, 162(2):700-7.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

شعبانی بهار، غلامرضا، نیکوفر، مرتضی، عرفانی، نصرالله، حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). «نقش مدیریت تنوع در فرسودگی شغلی اعضای هیات علمی تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۴ (۷)، ۶۷-۷۹.