

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۲

از صفحه ۱۴۷ الی ۱۶۲

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال سیزدهم / شماره چهل و هشتم / زمستان ۱۴۰۱

## طراحی مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران

پارمیس پاکروح<sup>۱</sup> - اسماعیل قادری<sup>۲\*</sup> - محمود رحمانی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: برای مقابله با تغییرات مکرر جهان ناشی از جهانی شدن، مدیران شروع به جستجوی بهترین استراتژی‌ها برای اجرای موثر این محیط مختلط کردند. اجرای سیاست‌های مدیریت تنوع پیشرو برای پایداری مدیریت منابع انسانی، که در افزایش عملکرد، انگیزه کارکنان، رضایت و همچنین تعهد کاری آنها نیز بسیار سازنده در نظر گرفته می‌شود. هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد می‌باشد.

روشها: این پژوهش از حیث پارادایم‌های پژوهش، در گروه تفسیری بوده و جهت جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک مصاحبه و روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان این پژوهش را متخصصین و مدیران برجسته سازمان‌های دولتی تشکیل دادند. داده‌های پژوهش به روش کدگذاری باز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقولات مفهومی، اصلی و کلان استخراج و در نهایت الگوی مدیریت تنوع ارائه گردید، سپس کمی‌سازی و استفاده از معادلات ساختاری توسط نرم افزار Smart PLS مدل پارادایمی مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌ها: با توجه به نتایج در زمینه عوامل علی به عنوان مثال برخورد کلیشه‌ای، اجرای قوانین، مهارت، اهداف سازمانی شناسایی گردیدند. همچنین خلاقیت و نوآوری، بلوغ سازمانی، آگاهی فرهنگی نشان دهنده شرایط زمینه‌ای مدیریت تنوع، نگرش مدیر، پذیرش و مدیریت تفاوتها، درون سازمانی، امنیت شغلی نشان دهنده شرایط مداخله‌گر مدیریت تنوع، توانمندسازی، شیوه استخدام، نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع، بهبود کیفیت مدیریت نشان دهنده راهبردهای مدیریت تنوع و عدالت سازمانی، رضایت شغلی، مدیریت تعارض سازمانی و نوآوری سازمانی به عنوان پیامدهای مدیریت تنوع شناسایی شده است.

نتیجه‌گیری: برای دستیابی به مدیریت تنوع موثر سازمان‌ها بایستی راهبردهای مناسب مدیریت تنوع شغلی مانند توانمندسازی، شیوه استخدام و نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع را با برنامه‌ریزی مناسب در سازمان پیاده‌سازی نمایند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تنوع، سازمان‌های دولتی، گراند‌تئوری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران، مسئول مکاتبات (نویسنده مسئول).

iausaghez@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

## مقدمه

«درک اینکه تفاوت‌هایی میان کارکنان وجود دارد و اینکه اگر این تفاوت‌ها به درستی مدیریت شوند، یک دارایی برای انجام دادن اثربخش‌تر و کاراتر کارها می‌شود». همچنین، مدیریت تنوع به معنای برنامه‌ریزی و اجرای سیستم و فعالیت‌های سازمانی برای مدیریت افراد به طوری که مزایای بالقوه تنوع حداکثر شود در حالی که معایب بالقوه آن حداقل شود (هوگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰، ۱۱۱). از طرفی دیگر، تنوع به صورت یک شمشیر دولبه ظاهر شده است (میلیکن و مارتیز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). به این معنا که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و از طرف دیگر، اگر به طور مناسب مدیریت نشود، احتمال می‌رود اعضای گروه ناراضی شوند و هویت‌های سازمانی و گروهی از بین برود، تعارض‌ها و قصد ترک خدمت کارکنان افزایش یابد. بنابراین، رهبران و مدیران سازمان‌ها باید در ترکیب فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها، سنین مختلف و متفاوت موفق باشند و بهترین اقدامات خود را برای سازماندهی تنوع و تکثیر انجام دهند. تنوع، شامل پذیرش و احترام به افراد و درک تفاوت‌های فردی است؛ این تفاوت‌ها می‌تواند در ابعاد نژاد، قومیت، جنس، گرایش جنسی، وضعیت اجتماعی و اقتصادی، سن، توانایی‌های جسمی، باورهای مذهبی، باورهای سیاسی یا ارزش‌های دیگر وجود داشته باشد (پاتریک کومار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲). این تفاوت‌ها چنان بر فضای یک سازمان اثرگذار است که سبب شده مقوله مدیریت تنوع یا به زبان ساده‌تر موضوع مدیریت این تفاوت‌ها به دغدغه محققان مدیریت و سازمان تبدیل شود (کریترز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴، ۵). و از آن به عنوان فعالیتی جدی مورد توجه مدیران یاد شود (رضاییان و قاسمی، ۱۳۸۹). خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) بزرگترین چالش و همچنین بزرگترین فرصت برای مدیران قرن اخیر را تنوع دانسته‌اند. شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۶) مدیریت تنوع صحیح را زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری سازمانی و مدیریت نادرست تنوع را عامل نارضایتی

تنوع نیروی انسانی به عامل مهمی در رقابت‌پذیری شرکت در بازارهای داخلی و خارجی تبدیل شده است (جانکلوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت تنوع به دلیل مزیت رقابتی و نتایج عملکرد در یک سازمان توجه محققین و دست‌اندرکاران را به خود جلب کرده است (یاداو<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۲۲) تغییرات مکرر جهان ناشی از جهانی شدن، توسعه فناوری جدید و ... افزایش جنبش‌های مهاجرت، نیروی کار بسیار متنوعی را ایجاد کرده است. برای مقابله با این چالش‌ها، مدیران شروع به جستجوی بهترین استراتژی‌ها برای اجرای موثر این محیط مختلط کردند اجرای سیاست‌های مدیریت تنوع پیشرو برای پایداری مدیریت منابع انسانی، که در افزایش عملکرد، انگیزه کارکنان، رضایت و همچنین تعهد کاری آنها نیز بسیار سازنده در نظر گرفته می‌شود (شعبانی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱، ۵۰۲) مدیریت تنوع اصطلاحی است که نه تنها سیاست و رویه در مورد تبعیض نژادی، ناتوانی و جنسیت، بلکه موضوعات گسترده‌تری از جمله دیگر تفاوت‌های هویتی و فرهنگی را نیز در بر می‌گیرد (کرتون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱، ۲۱۹). تنوع در نیروی کار، یکی از محتمل‌ترین اتفاق‌هایی است که در آینده سازمان نقش خواهد داشت. با وجود عدم اطمینان نسبت به وقایع آینده، اطمینان به تنوع نیروی کار در آینده سبب شده تنوع نیروی کار، یکی از پدیده‌های مهم دوره کنونی تلقی شده (رحمان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، ۳۲). افزایش تنوع به عنوان یکی از روندهای مرتبط با نیروی کار در قرن ۲۱ معرفی شود (بارت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲، ۷۶). اندیشمندان تنوع در نیروی کار، را شامل همه تفاوت‌هایی دانسته‌اند که از هریک از ما یک فرد واحد می‌سازد. مانند فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنسیت، تحصیلات، عقیده و همه تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود (ادوین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱، ۸۹). بر این مبنای فوجونز و مایکلتن مدیریت تنوع را به این شرح تعریف کرده‌اند

کارکنان سازمان و تعارض معرفی کرده‌اند؛ دشواری و کودهای<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) نیز سیاست‌های موفق مدیریت تنوع را در بهره‌وری کلی سازمان و ارتباطات کارکنان مؤثر دانسته و (اوزمان و اردیل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳، ۱۲۲) هم مدیریت تنوع مؤثر و غیرمؤثر را عاملی مثبت و منفی بر نوآوری سازمان خوانده‌اند. تحقیقات دیگری نیز با اشاره به بهتر بودن عملکرد تیم‌های ناهمگن نسبت به تیم‌های همگن تلویحاً به لزوم تنوع در سازمانها اشاره کرده‌اند (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹). با وجود این، توجه به تنوع در سازمان‌های دولتی و به ویژه مدیریت آن در این گونه سازمانها بیشتر از سایر سازمانها مورد توجه بوده است؛ در ایران نیز مسئله تنوع نیروی کار و مدیریت آن به دلایل متفاوتی، مانند وجود قومیت و گویش‌های فراوان (۷۵ زبان و گویش به نقل از ویکی‌پدیا، ۲۰۱۳) حضور روزافزون زنان به عنوان اقلیت‌های کاری گذشته و نیروهای تحصیل کرده امروزی، حضور معلولان و جانبازان و افراد دارای ناتوانی‌های جسمی در محیط‌های کاری، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرامنطقه‌ای، در محیط‌های سازمانی فراگیرتر خواهد شد. همچنین، از الزامات توسعه در ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست ساله، تکیه بر همبستگی ملی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، و اقلیت‌ها گروه‌های مختلف بیان شده است (سلطانی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰، ۸۷).

در سال‌های اخیر مطالعات نشان داده‌اند که افزایش پیشنهادات تنوع محصول و خدمات توسط بنگاه‌ها برای فراهم‌سازی انتخاب بیشتر برای مشتری و تولید فرصت برای عملکرد بهتر رقبا روند روبه‌رشدی داشته است. در بررسی پیشینه مدیریت تحول پورگنجی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق تاثیر بر دلبستگی کارکنان و تعهد عاطفی پرداختند. محققین در این مطالعه با ترکیبی از نظریه مبادله اجتماعی و نظریه

نهادی، به شکاف موجود در دانش فعلی در مدیریت تنوع و رفتارهای نوآورانه پرداخته‌اند. فروغی شاد و فرخی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای مشابه تاثیر استراتژی مدیریت تنوع محصول بر عملکرد زنجیره تامین در صنعت خودروسازی بررسی کردند. منوهاران<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مدیریت تنوع را در پیوندهای بین بیانیه‌های استراتژیک، شیوه‌های مدیریت و شناخت خارجی مورد بررسی قرار دادند. قارسیا رودریگوز<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) رابطه‌ی مدیریت تنوع و رضایت شغلی را با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای برای تعهد سازمانی در بین تفاوت‌های فردی بررسی کردند و از منظر تنوع مدیریتی، بیان کردند که سازمانها باید تشویق شوند که به دلیل تأثیرات مثبت آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، مدیریت تنوع را هنگام برنامه‌ریزی سیاست‌های منابع انسانی خود در نظر بگیرند. منوهاران و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای کاربردی شیوه‌های غیررسمی مدیریت تنوع و اثربخشی آنها را در بین کارکنان از نظر قومیتی بررسی کردند. براساس نتایج مطالعه‌ی آنها تنوع قومی تنها رابطه بین شیوه‌های مدیریت تنوع غیررسمی و نوآوری را تعدیل می‌کند. همچنین چگونگی حفظ مزایای مدیریت تنوع غیررسمی در بلندمدت را ارائه داده‌اند. بر اساس تحلیلی که مرکز تحقیقات پیو<sup>۱۷</sup> در مورد آمار نیروی کار از ۱۱۴ کشور در سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۱۹ انجام داده است، زنان حداقل ۴۰ درصد نیروی کار را در بیش از ۸۰ کشور جهان تشکیل می‌دهند (زنگ و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰، ۷۶۷). این در حالی است که بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بر طبق گزارش مرکز آمار ایران در ایران زنان ۱۳،۱ درصد اشتغال را تصاحب کرده‌اند (مرکز آمار ایران) که این رقم خیلی پایین‌تر از سایر کشورهای دنیا می‌باشد و این نشان می‌دهد که زنان در ایران همچنین در وضعیت خوبی از اشتغال قرار ندارند. بنابراین با توجه به اهمیت مدیریت تنوع و مطالب ارائه شده و مشاهده اینکه استفاده از زنان در

### روش پژوهش

از آنجا که نتایج این پژوهش می‌تواند در جهت ارتقاء مدیریت تنوع برای مدیران و سیاستگذاران منابع انسانی استفاده شود. لذا این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای و بر اساس روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بوده است. از نظر نوع پژوهش، آمیخته (کمی و کیفی) است. در مرحله اول پژوهش کیفی، برای ایجاد مدل مفهومی مدیریت تنوع از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در این مرحله، جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان آشنا به موضوع مدیریت تنوع (مدیران و کارشناسان مرتبط با مدیریت منابع انسانی) در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان - شرقی بوده‌اند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافته و ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده است. داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار NVivo10 استفاده گردیده است. در بخش کمی پژوهش نیز به منظور تأیید نتایج کدگذاری انتخابی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. در روش‌های تأییدی، حجم نمونه بر اساس نظر هیر (۲۰۱۴) و به ازای هر متغیر آشکار، تعداد ۱۰ نمونه انتخاب شده است. با توجه به اینکه بیشترین متغیر آشکار در کدگذاری انتخابی برای شرایط علی با ۳۳ متغیر آشکار بوده است، لذا بر اساس توصیه هیر (۲۰۱۴)، ۳۳۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده است ( $330 = 10 \times 33 = 10 \times n$ ).

### یافته‌ها

#### یافته‌های تحقیق در بخش کیفی

در نظریه داده بنیاد، فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری آغاز می‌شود، کدگذاری داده‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری

سازمان‌های ایران خیلی کمتر از سایر کشورها است، دغدغه اصلی محقق، استفاده از این مدیریت تنوع و بروز رسانی اهداف و آرمان‌های سازمان‌ها می‌باشد چرا که این مهم در سال‌های اخیر در سازمان‌های دولتی نادیده گرفته شده است. نباید فراموش گردد که محیط کار، محیط انتظارات متقابل است. بنابراین زمانی که رویای رشد جمعی و یکپارچه‌سازی سازمان مطرح می‌گردد با نگاهی به دور از هرگونه تبعیض، افراد باید بر اساس تجربه و عملکرد آن‌ها استخدام گردند، قومیت، جنسیت، گرایش جنسی، سن، مذهب، ناتوانی و دیگر مشخصات افراد نباید معیاری برای انتخاب آن‌ها باشند، شناسایی نیازها و انتظارات کارمندان با هر پیشینه و وضعیتی در اولویت مدیریت سازمان قرار گیرد، صرف نظر از هرگونه تفاوتی، برای دو کارمند با تلاش و عملکرد یکسان، فرصت رشد برابر ایجاد گردد، با مجموعه‌ی کارکنان تعامل ایجاد شود. برقراری ارتباط با کارمندان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا نگرانی‌های‌شان را به‌صورت مستقیم بیان کنند و نسبت به وضعیت خود در سازمان اطمینان بیشتری داشته‌باشند. به تنوع به چشم یک فرصت نگریسته و از نظرات تمام کارمندان در پیش‌برد اهداف سازمان استقبال گردد. اهداف و تصمیمات سازمان برای مجموعه را بدون تبعیض، با تمام اعضا درمیان گذاشته شود. هر چند تحقیقات زیادی در مورد مدیریت تنوع و ارتباط آن با مولفه‌های مدیریتی انجام شده ولی پژوهش حاضر سعی دارد این تحقیقات را تکمیل نموده و نقاط ضعف و قوت مدیریت تنوع را در سازمان‌های دولتی استخراج کرده و یک الگوی جامع و کامل که قابل استفاده برای سازمان‌ها باشد را ارائه دهد. در نتیجه، هدف این پژوهش طراحی مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان است. محقق در پی طراحی یک الگوی جامع و کامل برای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

انتخابی است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این تحقیق بر اساس مصاحبه‌های انجام گرفته، کدهای اولیه استخراج شده است. در مرحله کدگذاری باز پس از شناسایی کدهای اولیه و در نظر گرفتن کدهای مشابه، ۱۴۵ کد مفهومی استخراج شد و سپس در مرحله بعد با بررسی این کدها و طبقه بندی آنها، ۳۱ مقوله فرعی شناسایی شدند. بخشی از نمونه متن مصاحبه یکی از خبرگان در زیر نشان داده شده است: کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، محقق پدیده مرکزی یا محوری را شناسایی می‌کند، شرایط علی را تشریح می‌کند، کنش‌ها و واکنش‌ها را مشخص می‌کند، شرایط مداخله گر و بستر را شناسایی می‌کند و پیامدها و نتایج راهبردها را برای این پدیده معین می‌کند. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. نتایج مربوط به کدگذاری محوری در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج مربوط به کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
گرایش‌های قومی مدیر	نگرش مدیر	
هم نسل بودن مدیر و کارکنان		
سلیقه مدیر		
انعطاف پذیر نبودن مدیر		
اولویت جنسی	برخورد کلیشه‌ای	
تنوع نژاد		
ملیت		
وضعیت تاهل		
وضعیت خانوادگی		
شخصیت	شرایط علی مدیریت تنوع	
مذهب		
توانایی جسمی و ذهنی		
پارتنری بازی		
عدم اجرای صحیح قوانین استخدامی	اجرای قوانین	
وظایف کاری		
گردش شغلی		
مهارت‌های فنی	مهارت	
مهارت برقراری ارتباط		
تجربه کاری		
اولویت اهداف سازمانی	اهداف سازمانی	
فرهنگ سازمانی		
موضوعات و اهداف فردی و سازمانی		
ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی		
خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری	شرایط زمینه‌ای مدیریت تنوع
خودکارآمدی		

مدیریت ویژگی‌ها و استعدادها		
تغییر در رویه‌های استاندارد		
تفاوت‌های فردی		
عمل در راستای پیش‌برندگی اهداف		
درجه بلوغ سازمانی	بلوغ سازمانی	
سیاست منابع انسانی		
تطابق عنوان سازمان با کارکردها و چارت سازمانی		
سیستم عدالت محور		
ایجاد آگاهی فرهنگی	آگاهی فرهنگی	
برنامه‌های افزایش آگاهی فرهنگی		
تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی		
گرایش به تغییر فرهنگ		
تغییر تفکر فرهنگ شخص و اجتماع		
ارزش‌ها / اخلاق		
احترام به افراد	استخدام	
جذب استعدادها		
برنامه‌های استخدام و توسعه دوره‌های آموزشی		
تعامل	ارتباطات سازمانی	
تفکر بر گسترش روابط		
دیدگاه و نگرش مدیر به مسائل سازمانی	نگرش مدیر	
دانش و نگرش مدیر		
میزان بروز بودن مدیر		
نگرش ابزاری		
آشنایی با اخلاق رفتار و اعتقادات کارمندان		
نحوه اجرای مدیریت		
ذهنیت مدیر از ماهیت مدیریت تنوع	پذیرش و مدیریت تفاوتها	
مدیریت مشابهت‌ها و تفاوت‌های میان افراد		شرایط مداخله
ارزش دادن به تفاوت‌های فردی		گر مدیریت
تغییر شیوه تفکر باورهای شخصی و تعصبات هر فرد		تنوع
مصوبات داخل سازمان	درون سازمانی	
ایجاد گروه‌های مافیای اداری		
عدم وجود عدالت اداری		
فرهنگ سازمانی	امنیت شغلی	
ارتباطات		
قوانین رفاهی مختلف		
امنیت شغلی		
صلاحیت حرفه‌ای	عملکرد سازمانی	
سبک‌کاری		
ارزیابی عملکرد		

هدف‌گذاری استراتژیک سازمانی			
کارایی و اثربخشی			
سن			
جنسیت			
تحصیلات	کلیشه‌ای		
زبان			
جغرافیا			
خلاقیت			
درک تفاوتها	خلاقیت		
مدیریت بسوی مزیت رقابتی			
مدیران شایسته دارای دانش و مهارت لازم مدیریتی			
مهارت ادراکی، ارتباطی جهت توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی		
آموزش تخصصی کارکنان			
طراحی مولفه‌های تشخیصی تناسب فرد با سازمان			
پیاده سازی سیستم جذب و استخدام			
حفظ و پرورش ترکیب ناهمگون کارکنان	شیوه استخدام		
جذب استعدادها			
استخدام افراد خوشنام			
شایسته محوری			
مزیت رقابتی			
تغییر در ترکیب نیروی کار سازمان‌ها از نظر سن	نهادینه سازی عوامل		
جنسیت، نژاد، تحصیلات،	مدیریت تنوع		
ضرورت شناخت و تمایل نسبت به دیدگاه‌های تنوع نیروی کار در سازمان‌ها		راهبردهای مدیریت تنوع	
استفاده از تفاوت‌های فرهنگی			
کسب سهم عمده بازار			
کاهش هزینه			
افزایش بهره‌وری	بهبود کیفیت مدیریت		
مدیریت منابع انسانی			
عمل مدبرانه			
اصلاح قوانین عدم تعادل			
خلاقیت و نوآوری			
مزیت رقابتی			
ایجاد تغییر در رویه‌ها و استانداردها	نوآوری		
داشتن هدف پیشبرد اهداف			
حداقل کردن کمبودهای فرآیندی			
عدالت مستمر	عدالت سازمانی		
عدالت سازمانی		پیامدهای مدیریت تنوع	
بالا تر رفتن بهره‌وری	بهره‌وری		
کارایی			

اثربخشی	
پویایی و افزایش انگیزه و میل به پیشرفت در میان اعضاء	رضایت شغلی
افزایش رضایت شغلی	
رضایت شغلی و سایر نگرش‌های مثبت	دانش سازمانی
آشنایی افراد با حقوق همدیگر	
آموزش بدو استخدام	
ایجاد فضای کاری فراگیر	مدیریت تعارض سازمانی
ایجاد نگرش و رفتار مثبت همه کارکنان	
بهره‌مندی از تعارض مدیریتی	شهروند سازمانی
گردش شغلی	
تاثیر مدیریت تنوع بر بالندگی و تعارض سازمانی	
جامعه سالم	شهروند سازمانی
شهروند راضی	
عدالت شهروندی	
رفتار شهروند سازمانی	
خلق ایده‌های جدید	نوآوری سازمانی
پویایی سازمان	
ایجاد چشم انداز نوین سازمانی	
خلاقیت و نوآوری	
کیفیت، انعطاف‌پذیری و نوآوری	
جذب و حفظ بهترین استعدادها	عملکرد سازمانی
حل مسئله کاهش هزینه‌ها	
نظام ارزیابی عملکرد واقعی کارکنان	
بهبود عملکرد سازمانی	مزیت‌های رقابتی
عملکرد کلی سازمان	
هم‌افزایی فرهنگی	مزیت‌های رقابتی
مزیت‌های رقابتی	
ایجاد نگرش و رفتار مثبت همه کارکنان	
پویایی محیط کار	
پویایی و افزایش انگیزه و میل به پیشرفت در میان اعضاء	مزایای فردی و سازمانی
مزایای فردی و سازمانی	

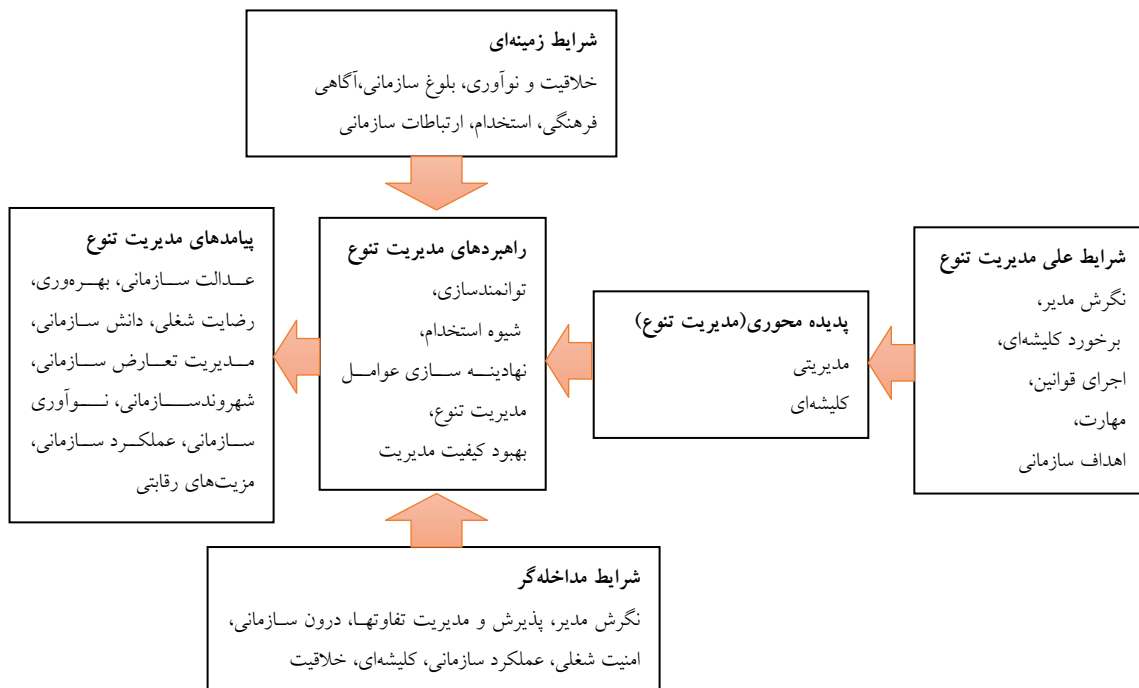
نامگذاری مدل نهایی نظریه داده بنیاد می‌باشد، مقوله هسته است. مقوله هسته، مقوله‌ای است که با مقولات عمده دیگر مرتبط است و به فراوانی در داده‌ها به آن اشاره شده است، این مقوله همچنین باید به اندازه کافی انتزاعی باشد که به تولید نظریه بی‌انجامد.

کدگذاری انتخابی: در این مرحله باید مقولات را با یکدیگر مرتبط ساخت تا نظریه شکل بگیرد. در واقع پس از مرتبط سازی مقولات با یکدیگر در سطحی انتزاعی‌تر، و توضیح مفصل هر کدام از مقولات عمده و اصلی در قالب خط داستان به ترسیم دایاگرامی که روابط بین مفاهیم و مقولات تحقیق را نشان می‌دهد پرداخته می‌شود. نکته اساسی در این مرحله، که اساس



نحوه ارزیابی و اعتبار بخشی به مدل آموزش سواد تحلیلی بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. در تحقیقات مختلف معیارهای متفاوتی برای ارزیابی پژوهش‌های کیفی از جمله تحقیقات مبتنی بر روش نظریه پردازی زمینه بنیاد ارائه شده است. در رویکرد نظریه پردازی زمینه بنیاد، به منظور اعتبار بخشی به مدل و نتایج تحقیق از "زاویه‌بندی (اجماع / مثلث‌سازی) داده‌ها" و کنترل اعضا و ارزیابی بر اساس معیار "مقبولیت" استفاده می‌شود که شرح مختصری از آن در ادامه ارائه می‌شود. همواره دو معیار اصلی روایی و پایایی برای ارزیابی پژوهش‌های کمی و کیفی مطرح گردیده است. با وجود این، کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) با بکارگیری این دو معیار برای پژوهش‌های کیفی مخالفت ورزیده و معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت بدین معنی است که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است؛ به منظور ارزیابی کیفیت

پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد (و همچنین دیگر پژوهش‌های کیفی)، کوربین و اشتراوس ۱۰ شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن پژوهش حاضر ارزیابی شد. اجماع داده‌ها یعنی استفاده از منابع چندگانه داده‌ها، مانند گردآوری داده‌ها از گروه‌های مختلف، محیط‌های مختلف، یا در زمان‌های مختلف. بطور کلی، زمانی که برای گردآوری داده‌ها از بیش از یک دیدگاه استفاده می‌شود، تصویر کاملتری به دست خواهد آمد. کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو تکنیکی است که بدان وسیله محقق مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند و این تکنیک جهت تأیید تفاسیر پژوهشگر به کار می‌رود. در این راستا، در پژوهش حاضر پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش کدگذاری سه گانه، به منظور اعتبار بخشی به مدل تحقیق، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و نتایج حاصل، به ۸ نفر از صاحب‌نظران ارائه شده که عمدتاً برچسب‌های مفهومی الصاقی را با محتوای داده‌ها مناسب و معتبر تلقی نمودند.



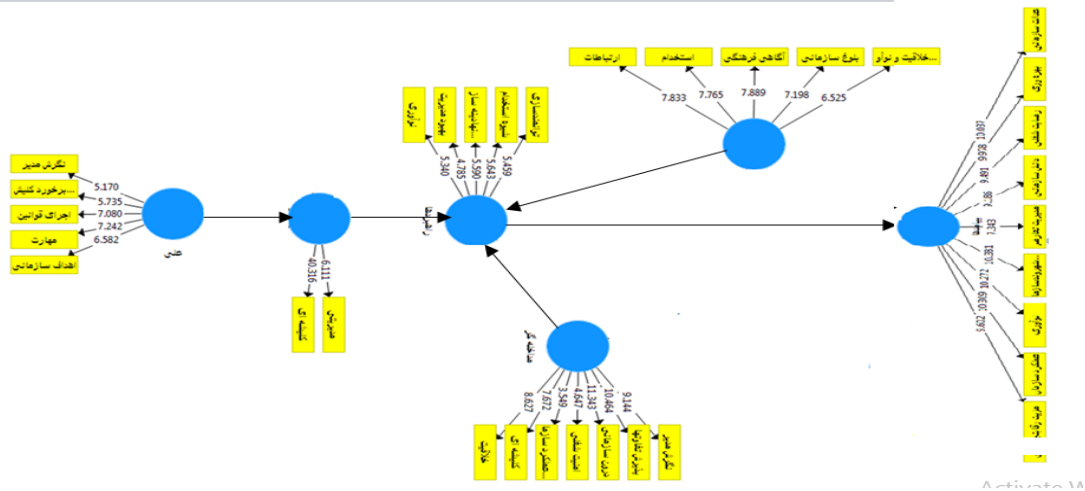
شکل ۱: کد گذاری انتخابی: مدل بومی مدیریت تنوع

جاه های خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می پردازد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله گر، راهبردها و پیامدها، شکل ۱ ارتباط بین مقوله های مختلف را نشان می دهد. هدف نظریه داده بنیاد، تولید نظریه بوده و نه توصیف صرف پدیده، برای تبدیل تحلیل ها به نظریه طبقه ها به طور منظم به یکدیگر مربوط می شوند. کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها می باشد. این فرآیند با نگارش خط داستان، مقوله ها را به هم متصل می کند.

سومین مرحله کدگذاری در روش داده بنیاد، کد گذاری انتخابی است. این روش عبارت است از فرآیند انتخاب یک مقوله، برای مقوله مرکزی و مرتبط ساختن تمام مقولات دیگر به آن مقوله مرکزی است. ایده اصلی آن، گسترش خط اصلی داستان است که همه چیز حول آن شکل می گیرد. این باور وجود دارد که این مفهوم مرکزی همیشه وجود دارد. به طور خاص، کدگذاری انتخابی به روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن

جدول ۲: مقادیر بارهای عاملی و t متناظر آنها

مقدار t	بار عاملی	مفاهیم	مقوله اصلی
۱۲/۲۷۸	۰/۷۵۸	نگرش مدیر	شرایط علی مدیریت تنوع
۱۶/۶۵۴	۰/۶۵۱	برخورد کلیشه ای	
۱۵/۰۳۹	۰/۸۴۵	اجرای قوانین	
۱۷/۳۹۵	۰/۷۷۶	مهارت	
۱۶/۲۵۳	۰/۸۷۶	اهداف سازمانی	شرایط زمینه ای مدیریت تنوع
۱۶/۰۷۰	۰/۸۲۹	خلاقیت و نوآوری	
۱۶/۴۰۹	۰/۸۲۱	بلوغ سازمانی	
۱۶/۳۰۴	۰/۸۳۵	آگاهی فرهنگی	
۱۵/۸۱۰	۰/۸۳۱	استخدام	شرایط مداخله گر مدیریت تنوع
۱۶/۹۶۶	۰/۸۱۰	ارتباطات سازمانی	
۱۵/۴۸۵	۰/۸۵۸	نگرش مدیر	
۱۶/۸۰۶	۰/۷۹۶	پذیرش و مدیریت تفاوتها	
۱۱/۹۲۱	۰/۸۵۲	درون سازمانی	راهبردهای مدیریت تنوع
۱۱/۸۵۲	۰/۶۳۴	امنیت شغلی	
۱۲/۴۷۰	۰/۶۳۰	عملکرد سازمانی	
۱۳/۱۷۱	۰/۸۰۱	کلیشه ای	
۱۲/۴۵۲	۰/۸۶۱	خلاقیت	پیامدهای مدیریت تنوع
۱۳/۱۷۳	۰/۷۹۹	توانمندسازی	
۱۱/۹۱۴	۰/۸۶۱	شیوه استخدام	
۱۱/۲۳۵	۰/۷۵۵	نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع	
۱۳/۰۸۹	۰/۷۰۲	بهبود کیفیت مدیریت	پیامدهای مدیریت تنوع
۱۱/۸۹۱	۰/۸۵۳	نوآوری	
۱۱/۸۸۸	۰/۷۵۳	عدالت سازمانی	
۱۲/۱۶۶	۰/۷۵۳	بهره وری	
۱۱/۸۲۱	۰/۷۷۶	رضایت شغلی	پیامدهای مدیریت تنوع
۸/۸۷۰	۰/۷۴۸	دانش سازمانی	
۸/۴۸۴	۰/۵۳۲	مدیریت تعارض سازمانی	
۸/۲۱۰	۰/۵۰۶	شهروندسازمانی	
۱۱/۳۴۲	۰/۶۱۰	نوآوری سازمانی	پیامدهای مدیریت تنوع
۱۷/۵۷۳	۰/۸۷۸	عملکرد سازمانی	
۱۷/۶۳۳	۰/۸۸۰	مزیت های رقابتی	



شکل ۲: مقادیر t ضرایب مدل

### یافته‌های تحقیق در بخش کمی

برای اعتبارسنجی مدل ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از اجزاء مدل استفاده شده است. در حقیقت برای تأیید مقوله‌های اصلی از طریق مقوله‌های فرعی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج در جدول (۲) نشان داده شده است. در ادامه برای تحلیل مدل پارادایمی تحقیق از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. خروجی نرم افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد در شکل زیر ارائه شده است.

با توجه به شکل ۲ مقدار t همه‌ی مولفه‌ها مقداری بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین مدل مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۳: ضرایب اثرگذاری مقوله‌های اصلی در مدل پارادایمی تحقیق

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t
شرایط علی ← مقوله محوری	۰/۶۲	۱۶/۲۲
مقوله محوری ← راهبردها	۰/۵۷	۱۵/۳۹
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۷۴	۲۰/۱۷
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۳۷	۶/۴۹
راهبردها ← پیامدها	۰/۸۳	۲۲/۳۵

با عنایت به مدل پارادایمی ارائه شده، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پدیده محور و راهبردها و پیامدها شناسایی گردید.

مقوله اصلی: مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران طراحی مدل مدیریت تنوع ایده و فکر اصلی این پژوهش بوده است. در انتخاب سرفصل‌های مربوط به مدیریت تنوع، سعی بر این بود که سرفصل‌های مهمی که در سایر کشورهایی که الگوی مدیریت تنوع را به عنوان یک نقشه راه طراحی و اجرا کرده‌اند، استفاده و با توجه به شرایط سازمانی و محیط فرهنگی کشور و تجربیات مصاحبه شونده‌گان بومی‌سازی گردد. مهم‌ترین عامل در کارایی مدل مدیریت تنوع طراحی آن است که باید متناسب با اهداف استفاده کنندگان مورد توجه واقع شود، در پژوهش حاضر هدف ارائه الگوی مدیریت تنوع برای سازمان‌های دولتی می‌باشد.

با توجه به موارد بالا عوامل زیر استخراج گردید: عوامل علی: از آنجا که شرایط علی مقوله‌هایی هستند که به وجود آورنده مقوله اصلی هستند، طبق نظر مصاحبه شونده‌گان عوامل زیر، شرایط علی شناسایی شده‌اند: برخورد کلیشه‌ای، اجرای قوانین، مهارت، اهداف سازمانی

عوامل ساختاری: بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، راهبردهای دستیابی به الگوی مدیریت تنوع از زمینه

بهره‌وری، بهره‌گیری از استعدادهاى مختلف، دیدگاه‌ها و مدل‌هاى ذهنی، نیروی کار متنوع را وادار به انجام این کار می‌کند. خلاقیت، افزایش توانایی پاسخگویی به مشتریان متنوع، ایده‌هاى جدید و متنوع و رویکردهاى نوین در حل مسئله، از جمله مزایایی است که تنوع نیروی کار برای یک سازمان به همراه دارد، اما اگر مدیر یک سازمان نتواند به درستی با این پدیده برخورد کند و آن را به درستی مدیریت نکند، این می‌تواند منجر به کاهش کارایی، افزایش تعارض، ارتباطات ضعیف، کاهش انسجام تیمی و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی شود. مدیرانی که از ابزار تنوع نیروی کار به درستی و به درستی در عرصه رقابت شدید سازمان‌هاى امروزی استفاده می‌کنند، به عنوان مدیرانی شایسته و توانا شناخته می‌شوند و می‌توانند در دریای متلاطم تحولات امروز، سکاندار با قابلیت‌هاى بالا برای سازمان خود باشند. در هر سازمان با توجه به نوع فعالیت و محیط کاری آن، میزان متفاوتی از تنوع نیروی کار وجود دارد. پژوهش حاضر الگوی مدیریت تنوع را در سازمان‌هاى دولتی در ایران را ارائه کرده است. طبق یافته‌ها برخورد کلیشه‌ای، اجرای قوانین، مهارت، اهداف سازمانی از عوامل علی مدیریت تنوع شناسایی شدند، عوامل جمعیت شناختی، عوامل اکتسابی، باورها و عقاید، عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، مدیریت، عوامل اجتماعی از عوامل ساختاری مدیریت تنوع در سازمان‌هاى دولتی ایران شناسایی گردیدند. از عوامل مداخله‌گر می‌توان نگرش مدیر، پذیرش و مدیریت تفاوت‌ها، درون سازمانی، امنیت شغلی، عملکرد سازمانی، عوامل کلیشه‌ای، خلاقیت را نام برد. از عوامل زمینه‌ای نیز خلاقیت و نوآوری، بلوغ سازمانی، آگاهی فرهنگی، استخدام، ارتباطات سازمانی شناسایی گردیدند. مولفه‌هاى شناسایی شده راهبردهاى مدیریت تنوع، می‌توان توانمندسازی، شیوه استخدام، نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع، بهبود کیفیت

و بسترهاى زیر تأثیر می‌گیرد: عوامل جمعیت شناختی، عوامل اکتسابی، باورها و عقاید، عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی عوامل مداخله‌گر: با توجه به اینکه شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای عمومی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند با تحلیل اظهارات مصاحب شوندگان عامل زیر، عامل مداخله‌گر شناسایی شده است: نگرش مدیر، پذیرش و مدیریت تفاوت‌ها، درون سازمانی، امنیت شغلی، عملکرد سازمانی، عوامل کلیشه‌ای، خلاقیت

راهبردها: در این بخش راهبردهایی ارائه می‌شود که با توجه به شرایط علی مذکور در بستر شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر استخراج شده است: توانمندسازی، شیوه استخدام، نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع، بهبود کیفیت مدیریت، نوآوری عوامل زمینه‌ای: در این بخش عوامل زمینه‌ای مدیریت تنوع استخراج گردیده است: خلاقیت و نوآوری، بلوغ سازمانی، آگاهی فرهنگی، استخدام، ارتباطات سازمانی پیامدها: عدالت سازمانی، بهره‌وری، رضایت شغلی، دانش سازمانی، مدیریت تعارض سازمانی، شهروندسازمانی، نوآوری سازمانی، عملکرد سازمانی، مزیت‌هاى رقابتی

### بحث و نتیجه‌گیری

بدون تردید در آینده‌ای نزدیک تمامی سازمان‌ها با پدیده تنوع نیروی کار روبرو می‌گردند. در حالی که این می‌تواند برای مدیران نگران کننده باشد، مزایای نیروی کار بیش از حد آنها را ایجاد می‌کند که به طور موثر با این پدیده برخورد کنند و حتی برای ایجاد نیروی کار متنوع اقدام کنند. لازم به ذکر است که اگرچه نیروی کار متنوع چالش‌هایی را به همراه دارد، اما مزایای آن مانند خلاقیت و نوآوری، افزایش

بهره‌ورانه سازمان و کارکنان است. عموماً متخصصان توافق دارند که مدیریت تنوع می‌تواند شاخص‌های تقویت‌کننده بهره‌وری منابع در قالب رفتارهای بهره‌ورانه را متناسب با نوع سازمانی و ملی هر سازمان و کشوری بهبود بخشد.

در مواجهه با هر یک از سطوح مختلف تنوع نیروی کار، مدیریت باید تصمیماتی اتخاذ کند که بتواند مزایای این تنوع را برای سازمان به حداکثر برساند. برای این منظور باید استراتژی‌هایی برای اشتغال و شرایط کاری، آموزش و توسعه کارکنان، سیستم پاداش مناسب و طراحی مشاغل تیمی توسط مدیریت سازمان به گونه‌ای طراحی شود که بتوان به این هدف دست یافت. برای اجرای استراتژی‌های سازمانی، مدیران سازمان‌ها با نیروی کار متنوع با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که تحقق این استراتژی‌ها را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، تعصبات و کلیشه‌های نادرست، محیط کار بدون پشتوانه، برنامه‌ریزی نامناسب شغلی، مقاومت در برابر تغییر و عدم آگاهی از قوانین مختلف کار از جمله مواردی است که اجرای صحیح استراتژی‌های مدیریتی را موجب بهره‌مندی از مزایای تنوع نیروی کار می‌کند. برای این منظور مدیران باید با در نظر گرفتن همه این ابعاد به صورت موازی رویکردی جامع داشته باشند و برای مدیریت اثربخش نیروی انسانی متنوع تلاش کنند. سازمان‌هایی که کارکنان متنوعی دارند، برای خدمت به مشتریان متنوع در بازاری که به‌طور فزاینده‌ای جهانی می‌شود، مناسب‌تر هستند. چنین سازمان‌هایی درک بهتری از الزامات محیط‌های قانونی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارند.

در زمینه اجرای مدیریت تنوع در سازمان‌های پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش نمایند تا در فرایند جذب و استخدام نیروی کاری به تنوع سن، جنسیت، تحصیلات و ... متقاضیان توجه شود. چرا که مسلماً ورود افراد با تنوع سنی و جنسیتی می‌تواند در راستای

مدیریت، نوآوری را نام برد. در نهایت نیز پیامدهای اجرای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران شامل عدالت سازمانی، بهره‌وری، رضایت شغلی، دانش سازمانی، مدیریت تعارض سازمانی، شهروندسازمانی، نوآوری سازمانی، عملکرد سازمانی، مزیت‌های رقابتی می‌باشد. در بررسی پیشینه مرتبط با نتایج این مطالعه در مرتبط‌ترین تحقیقات فروغی‌شاد و خلیل (۱۳۹۸) نشان دادند که استراتژی مدیریت تنوع محصول بر قابلیت و عملکرد زنجیره تامین صنعت خودروسازی موثر است. در تحقیق دیگری خراسانی و همکاران (۱۳۹۲) ارتباط مثبت و معنی‌دار مدیریت تنوع و کیفیت کار تیمی را ثابت کرده و نشان دادند از میان متغیرهای مورد بررسی، متغیرهای تخصص‌های مختلف و سطح تحصیلات متفاوت به عنوان مهمترین پیش-بینی‌کننده‌های کیفیت کار تیمی در میان اعضای تیم‌های کاری هستند و بیشترین درصد تغییرات (واریانس) کیفیت کار تیمی را به خود اختصاص داده‌اند. حقیقی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تحقیقی همسو با نتایج این مطالعه نشان دادند که مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. مدل ساختاری پژوهش آنها دارای برازش و قابلیت کاربردی بوده است. قنبری و شریفی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای نشان دادند تنوع نیروی انسانی به عنوان یکی از پدیده‌های مهم در عرصه مدیریت شناخته می‌شود و فرهنگ سازمانی تیمی به عنوان پشتیبان تنوع، اصول چهارگانه مدیریت تنوع، ابعاد تنوع، استراتژی مدیریت تنوع فعال، مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت تنوع و پیامدهای آن است. نهایتاً تنوع به ادعای اغلب پژوهشگران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت از مهمترین چالش‌های سازمان‌های امروزی در قرن حاضر بوده و مهمتر از خود تنوع برای مدیران، مدیریت کردن این تنوع برای افزایش رفتار

تحقق هدف‌های سازمانی و بهره‌گیری از تجربیات و استعداد‌های آنها موثر واقع افتد. سازمان‌ها در جهت توانمند نمودن کارکنان تلاش نمایند. کوشش شود تا در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان، به تنوع و تفاوت شخصیتی (بویژه سن، جنسیت، توانایی جسمی و روحی) آنها توجه شود. مدیران تلاش نمایند تا نگرش خود را نسبت به تفاوت‌ها تغییر دهند و از تفاوت‌های بین کارکنان بعنوان یک فرصت تلقی نمایند نه یک تهدید.

این مسئله در ایران به خاطر دلایل متفاوتی، چون وجود ریشه‌های قومی فراوان، حضور گسترده زنان به عنوان اقلیتهای کاری گذشته و نیروهای تحصیلکرده آینده، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و شکلگیری ساختارهای سازمانی فرامنطقه‌ای، به صورت روشنی فراگیرتر خواهد بود. مدیران سازمانها می‌توانند با تبیین تفاوت‌های فرهنگی، استقرار نظام ارزیابی مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان و پیاده‌سازی سیستم جذب و استخدام شایسته محور از تنوع موجود در سازمان به بهترین نحو استفاده کنند. در اینصورت، مدیریت کارکنان کم هزینه تر می‌شود، تنش میان کارکنان کاهش می‌یابد و با بهبود تصویر بیرونی سازمان، جذب استعدادها به سازمان نیز تسهیل می‌شود. بنابراین حفظ یکپارچگی و هماهنگی کارکنان برای سازمان بسیار بااهمیت است. برای این منظور نیاز به سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی مشخصی وجود دارد. مدیران از طریق استراتژی‌های مدیریت تنوع برای اداره سازمان‌های عصر حاضر استفاده می‌کنند. این استراتژی برای مدیریت عملکرد سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمانی اهمیت بسیاری دارد. شناخت مفاهیم، تنوع و توجه بیشتر به این مفهوم می‌تواند موجبات مدیریتی در خور آن را هموار سازد. شواهد تجربی در مطالعات کشورهای مختلف نشان می‌دهند که مدیریت تنوع، برعکس اغلب برنامه‌هایی که در اجرا به مذاق بسیاری خوش نمی‌آید. مدیریت تنوع در

بسیاری از سازمان‌ها به عنوان مفهومی موفق برای مباحثی چون جنسیت و قومیت مورد توجه قرار گرفته است. این برنامه می‌تواند بین ارزش‌های فردی و سازمانی همگرایی ایجاد کند. کارکنانی که با چنین مدیریتی کار می‌کردند، سازمان را بالاتر از شغل خود قرار می‌دادند. به طور کلی مدیریت تنوع به توانایی شرکت در فعالیت‌های روابط کاری میان افراد با یک زمینه متفاوت برمی‌گردد. نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده است، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند.

#### منابع و مأخذ

ابراهیمی، اسداله، میرترابی، مهدیه‌سادات. ۱۳۸۹. تیم و کار تیمی، فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، دوره ۷، شماره ۲۷.

خراسانی، اباصلت؛ ملکی، حاتم، معارف‌وند، زهرا. ۱۳۹۲. نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت سایکو، دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، شماره ۱۰.

رضائیان، علی، قاسمی، محمد. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴.

شاکراردکانی، محمد، ابزری، مهدی، شائمی‌برزکی، علی، فتحی، سعید. ۱۳۹۶. بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۵، شماره ۱.

قاسم پورگنجی، سیده فاطمه، رحیم نیا، فریبرز، آهنچیان محمدرضا سید جواد. ۱۴۰۰. بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق تاثیر بر

- Ozman, M., & Erdil, E. (2013). Cultural diversity, knowledge diversity and innovation. *WP5/16 Search Working Paper*.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2 (2), 2158244012444615.
- Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2 (1), 30-39.
- Soltani, E. (2010). The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: workforce diversity—some evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (1), 84-108.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2022). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990–2019). *Personnel Review*.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63 (7), 763-771.
- دلبستگی کارکنان و تعهد عاطفی، مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۳.
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. *Sustainability*, 14 (1), 420.
- Barrett, N. H. (2012). *Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture, and best practices* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Deshwal, P., & Choudhary, S. (2012). Workforce diversity management: Biggest challenge for 21st century managers. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2 (4), 74-87.
- Edwin, M. F. (2001). *Diversity management: Successful strategies for implementing diversity plans for the 21st century* (Doctoral dissertation, University of Sarasota).
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698.
- Hoge, C. (2010). *Cultural diversity in organizations: diversity strategy of an Austrian subsidiary of a multinational corporation*. na.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). The way to business competitiveness: the importance of diversity management and teamwork climate in stabilizing of employees. *Journal of Business Economics and Management*, 1-20.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach*. Routledge.
- Kreitz, P. (2014). Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Librarianship*, 1-49.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Manoharan, A., Sardeshmukh, S. R., & Gross, M. J. (2019). Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 181-190.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21 (2), 402-433.

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Jankelová  
<sup>2</sup> Yadav  
<sup>3</sup> Shaabani  
<sup>4</sup> Kirton  
<sup>5</sup> Rahman  
<sup>6</sup> Barrett  
<sup>7</sup> Edwin  
<sup>8</sup> Hoge  
<sup>9</sup> Milliken & Martins  
<sup>10</sup> Patrick & Kumar  
<sup>11</sup> Kreitz  
<sup>12</sup> Deshwal  
<sup>13</sup> Ozman & Erdil  
<sup>14</sup> Soltani  
<sup>15</sup> Manoharan  
<sup>16</sup> García-Rodríguez  
<sup>17</sup> Pew Research Center  
<sup>18</sup> Zheng



## Designing a Conceptual Model of Diversity Management in Iranian Government Organizations

Parmis Pakrooh<sup>1</sup>- Esmail Ghaderi<sup>\*2</sup>- Mahmoud Rahmani<sup>3</sup>

### Abstract

**Background:** To deal with the frequent changes in the world caused by globalization, managers began to search for the best strategies for the effective implementation of this mixed environment. Their work is also considered very constructive.

**Objective:** The purpose of this research is to design a conceptual model of diversity management in Iran's government organizations using the foundational data theorizing method.

**Methods:** In terms of research paradigms, this research is in the interpretation group, and to collect data, interview technique and purposeful sampling method were used. The interviewees of this research were experts and prominent managers of government organizations. The research data was analyzed by open coding method and the conceptual, main and macro categories were extracted and finally the diversity management model was presented, then the quantification and use of structural equations were confirmed by the Smart PLS software of the paradigm model.

**Findings:** According to the results in the field of causal factors such as stereotyping, law enforcement, skills, organizational goals were identified. Also, creativity and innovation, organizational maturity, cultural awareness showing background conditions of diversity management, manager's attitude, acceptance and management of differences, intra-organizational, job security showing intervening conditions of diversity management, empowerment, recruitment method, institutionalization of diversity management factors, improvement The quality of management represents diversity management strategies and organizational justice, job satisfaction, organizational conflict management, and organizational innovation have been identified as the consequences of diversity management.

**Conclusion:** In order to achieve effective diversity management, organizations should implement appropriate strategies for job diversity management, such as empowerment, recruitment methods, and institutionalization of diversity management factors with appropriate planning in the organization.

**Keywords:** Diversity Management, Government Organizations, Grand Theory.

---

<sup>1</sup> PhD Student of Public Management, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Saghez Branch, Islamic Azad University, Saghez, Iran, Correspondence Officer. (Corresponding Author) [iausaghez@gmail.com](mailto:iausaghez@gmail.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.