



## شناسایی، سطح بندی و اولویت بندی عوامل مرتبط با مدل مدیریت تنوع در سازمان های دولتی ایران

پارمیس پاکروح

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

اسماعیل قادری (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

Email: [iausaghez@gmail.com](mailto:iausaghez@gmail.com)

محمود رحمانی

استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۱/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی، سطح بندی و اولویت بندی عوامل مرتبط با مدل مدیریت تنوع در سازمان های دولتی ایران است. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است که از نظر هدف، توسعه ای - کاربردی و از حیث ماهیت و روش، پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه بود که روایی و پایایی مصاحبه و پرسشنامه با درصد بالایی به تایید رسید. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۲ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران ارشد سازمان های دولتی می باشد که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند؛ در این پژوهش در بخش کیفی به منظور استخراج و تحلیل کدهای مربوط به مصاحبه با خبرگان از نرم افزار NVIVO ویراست ۱۱ و به منظور سطح بندی و بررسی ارتباط بین مضامین تکنیک معادلات ساختاری تفسیری (ISM)، تحلیل میک مک به کار گرفته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده های کیفی گردآوری شده منجر به ۱۰۱ کد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده می باشد. همچنین نتایج نشان می دهد مدل مدیریت تنوع در سازمان های دولتی شامل چهار سطح می باشد. تأثیرپذیرترین مضامین به ترتیب اجرای استراتژی های عملیاتی مدیریت، توجه به بهبود قضاوت اجتماعی سازمان و بهبود تعاملات سازمانی بود و هدف گذاری استراتژیک تأثیرگذارترین مضمون بوده است.

**کلمات کلیدی:** تنوع، مدیریت تنوع، سازمان های دولتی، تحلیل مضمون.

## ۱- مقدمه

منابع انسانی هر سازمانی از دارایی‌های مهم آن سازمان است. دلیل اهمیت بالای منابع انسانی این است که منابع دیگر مانند سرمایه و دارایی‌های فیزیکی بدون وجود منابع انسانی کارایی و بهره‌وری ایجاد نمی‌کنند. از طرفی تنوع نیروی کار موضوعی است که امروزه سازمان‌ها به آن می‌پردازند. نیروی کار متنوع ذهنیت‌های جدیدی با خود به سازمان می‌آورد که خلاقیت و بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد (Mozafari & Fathinejad, 2016). تنوع نیروی انسانی به عامل مهمی در رقابت‌پذیری شرکت در بازارهای داخلی و خارجی تبدیل شده است (Jankelová, Joniaková & Procházková, 2022). مدیریت تنوع به دلیل مزیت رقابتی و نتایج عملکرد در یک سازمان توجه محققین و دست‌اندرکاران را به خود جلب کرده است (Yadav & Lenka, 2022). تغییرات مکرر جهان ناشی از جهانی‌شدن، توسعه فناوری جدید و غیره افزایش جنبش‌های مهاجرت، نیروی کار بسیار متنوعی را ایجاد کرده است. برای مقابله با این چالش‌ها، مدیران سازمان‌ها شروع به جستجوی بهترین استراتژی‌ها برای اجرای مؤثر 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 (Sepehri, 2018).

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 برمی‌گیرد (Kirton, 2021). تنوع در نیروی کار، یکی از محتمل‌ترین اتفاقاتی 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 است (Rahman & Habiba Faria, 2019). تنوع نیروی کار به معنای آن است سازمان در درون خود با گروه‌های کاری نامتجانس از جمله جنسیت، قومیت، سن، تحصیلات، اخلاق و غیره مواجه می‌شوند، بنابراین سازمان‌ها باید با این گروه‌ها منطبق‌تر شوند زیرا مدیریت سازمان باید توجه کند، 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 (Patrick & Kumar, 2012).

در ایران نیز مسئله تنوع نیروی کار و مدیریت آن به دلایل متفاوتی، مانند وجود قومیت و گویش‌های فراوان، حضور روزافزون زنان عنوان به 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، شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرا منطقه‌ای، در محیط‌های سازمانی فراگیرتر و مسئله‌ساز شده است. همچنین از الزامات توسعه در ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله، تکیه بر همبستگی ملی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب و اقلیت‌های مختلف بیان شده است (Shaker ardakani et al., 2016)؛ بنابراین لازم است این مسئله تنوع مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد زیرا با توسعه سازمان و افزایش جمعیت کارکنان، تنوع ویژگی‌ها در سازمان نیز بیشتر می‌شود، زیرا هر کارمند دارای ویژگی‌هایی شامل نژاد، زبان، سن، جنسیت، طبقه اجتماعی و تحصیلات است بنابراین دانستن این موضوع که کارکنان ما چه توانمندی‌هایی دارند و تبدیل شدن این توانمندی‌ها به فعل خواهد توانست سازمان را در رسیدن بهتر به اهدافش کمک کند. مدیریت تنوع نیز یک فرایند مدیریت، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی است که تفاوت‌های میان افراد را، به‌عنوان نقطه قوت، برای مدیریت شناسایی می‌کند (Jamipour, Asarian & Yazdani, 2017).

در قرن ۲۱ سازمان‌ها با چالش‌های تنوع در عرصه‌های بسیاری روبرو می‌شوند که سازمان باید این تنوع را هم در درون سازمان و هم در سطح بین‌المللی مدیریت کنند. یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که همواره سازمان با آن روبرو هستند مواجه شدن با افرادی است که از جنبه‌های گوناگون، از هم متفاوت هستند که این امر به‌نوبه خود منجر به ظهور تنوع نیروی کار می‌شود (Benson, 2014).

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 (Kreitz, 2014) و از آن به‌عنوان فعالیتی جدی مورد توجه مدیران

یاد شود (Khorasani, Maleki & Moarefvand, 2012) بزرگ‌ترین چالش و همچنین بزرگ‌ترین فرصت برای مدیران قرن اخیر را تنوع دانسته‌اند (Shaker Ardakani et al., 2016) مدیریت تنوع صحیح را زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری سازمانی و مدیریت نادرست تنوع را عامل نارضایتی کارکنان سازمان و تعارض معرفی کرده‌اند؛ دشوال و کودهاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز سیاست‌های موفق مدیریت تنوع را در بهره‌وری کلی سازمان و ارتباطات کارکنان مؤثر دانسته‌اند و اوزمان و اردیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) مدیریت تنوع مؤثر و غیر مؤثر را عاملی مثبت و منفی بر نوآوری سازمان خوانده‌اند.

در یک سازمان متنوع مجموعه‌ای بزرگ از ایده‌ها و تجربیات وجود دارد؛ بنابراین نوآوری در سطح بالایی قرار دارد که منجر به بهره‌وری بالاتر می‌گردد. در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده‌شده است، داشتن مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی نیازی حیاتی برای مدیران بشمار می‌رود. از الزامات چنین مدیریتی، ایجاد فضایی است که همه خرده‌فرهنگ‌ها احساس ارزشمندی و مشارکت در فرآیند عمومی پیشرفت جامعه را داشته باشند (Mashhadi, 2020).

بسیاری از نویسندگان بر این باورند که استفاده از زنان در سازمان‌های ایران خیلی کمتر از سایر کشورها است. همچنین دغدغه اصلی محقق، استفاده از مدیریت تنوع و بروز رسانی اهداف و آرمان‌های سازمان‌ها است 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 به صورت مستقیم بیان کنند و نسبت به وضعیت خود در سازمان اطمینان بیشتری داشته باشند. 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 در میان گذاشته شود. ایران در ابتدای مسیر توجه به تنوع نیروی انسانی است و انجام تحقیقات کیفی در این حوزه ضمن پر کردن شکاف تحقیقاتی موجود در ایران، منجر به نتایج عملکردی بهتر برای سازمان‌ها خواهد شد. از سوی دیگر، موانع فرهنگی، ساختاری و محیطی موجود در جامعه ایران همواره سازمان‌ها را از اندیشیدن به استخدام نیروهای متنوع و مدیریت آن‌ها بازداشته است و این امر منجر به نارضایتی در سطوح اجتماعی شده است. توجه به مقولات مدیریتی با خواستگاه اجتماعی همواره با حساسیت‌هایی همراه بوده است.

ضرورت توجه به تنوع نیروی انسانی از جهان‌گرایی، همچنین تغییر ترکیب نیروی کار، نظیر حضور زنان در محیط کار، افزایش مادران مجرد، افراد دارای معلولیت و تغییر طراحی ساختار سازمانی نظیر کوچک‌سازی و منبع یابی بیرونی و در نهایت پذیرش این باور که افراد تفاوت‌های خود را مهم بدانند و به جای تردید درباره آن و انکار آن، به آن احترام بگذارند، ناشی شده است. تنوع در نیروی کار، یکی از محتمل‌ترین اتفاق‌هایی است که در آینده سازمان نقش خواهد داشت (Ricucci, 2021). مدیریت تنوع یک هدف نیست بلکه یک فرآیند و یک عمل و تعلق داشتن یک احساس است. زمانی که سازمانی مدیریت تنوع را به کار می‌گیرد کارمندان احساس تعلق به سازمان خواهند کرد و اخلاق کاری آن‌ها بهبود خواهد یافت (Zalis, 2017). از طرفی دیگر با جهانی‌شدن کسب‌وکارها و رقابتی شدن این فضا برای آن‌ها، ربودن گوی سبقت از رقبا مشکل‌تر شده است، از طرفی مزیت رقابتی که نیروی کار متنوع ایجاد می‌کند، امروزه از اهمیت بیشتری نسبت به گذشته برخوردار است. سازمان‌ها از طریق توانمند کردن کارکنان در استفاده از تفاوت‌های فردی خود در محیط کار، شانس بیشتری برای جلو رفتن و ایجاد مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا خواهند داشت (Field, 2010). افزایش تنوع از نظر اخلاقی یک ضرورت است، اما در حال تبدیل شدن به یک نیاز تجاری قدرتمند است. سازمان‌هایی که با طیف وسیعی از صداها و دیدگاه‌های مختلف در تمام سطوح

<sup>1</sup> Deshwal

<sup>2</sup> Ozman & Erdil

تجهیز شده‌اند، بهتر می‌توانند نوآوری کنند، ریسک کنند، مشکلات را به‌طور خلاقانه حل کنند، از شکست‌ها دور شوند و چالش‌ها را به فرصت‌ها تبدیل کنند. گزینه به ما می‌گوید که تنوع باید جرعه نوآوری را بزند. زمانی که یک تیم از افرادی تشکیل می‌شود که اشتراکات زیادی دارند، ریسک تفکر گروهی یکسان به وجود می‌آید که می‌تواند منجر به نارضایتی، یکنواختی و حتی سقوط شود. چنین همگنی همچنین از توانایی یک شرکت برای پاسخ به چالش‌ها به روشی انعطاف‌پذیر جلوگیری می‌کند (Tsusaka, Krentz & Reeves, 2019).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که عملکرد بهتری در موضوعات تنوع (جنسیت یا تنوع نژادی یا قومی و...) دارند، بیشتر احتمال دارد که به بازده‌های مالی بالاتر از میانگین صنعت خود برسند. شرکت‌ها در چارک پایین در ابعاد مربوط به تنوع، به لحاظ آماری کمتر به بازده‌های بالاتر از متوسط دست می‌یابند (Hunt, Layton & Prince, 2015).

وقتی شرکت‌ها خودشان را به رهبری متنوع متعهد می‌کنند، آن‌ها موفق‌تر هستند. یافته نشان می‌دهد شرکت‌های متنوع‌تر قادرند که استعدادهای برتر را به دست آورند و جهت‌گیری مشتریان، رضایت کارمندان و تصمیم‌گیری را بهبود بخشند و همه این‌ها منجر به ایجاد یک چرخه مثبت شاخص‌های مالی می‌گردد. تنوع یک مزیت رقابتی است که با گذشت زمان، سهم بازار را به سمت شرکت‌های متنوع‌تری تغییر می‌دهد (Hunt, Layton & Prince, 2015).

مکینزی اند کمپانی<sup>۳</sup> معتبرترین شرکت مشاوره مدیریت چندین سال است که تنوع در محل کار را بررسی می‌کند. یافته‌های این شرکت از ۳۶۶ شرکت دولتی در کشورهای آمریکا، کانادا، بریتانیا و آمریکای لاتین نشان می‌دهد:

- شرکت‌هایی که عملکرد بهتری در تنوع نژادی و قومی دارند ۳۰ درصد بیشتر احتمال دارد که بازده‌های مالی بیشتر از میانگین در مقایسه با صنعت خود داشته باشند.
- شرکت‌هایی که عملکرد بهتری در تنوع جنسیتی دارند، ۱۵ درصد بیشتر احتمال دارد که بازده‌های مالی بیشتر از میانگین نسبت به صنعت خود داشته باشند.
- در ایالات متحده، یک رابطه خطی بین مدیریت تنوع و عملکرد مالی بهتر وجود دارد: به ازای هر ۱۰ درصد افزایش در ابعاد تنوع در تیم اجرایی ارشد، سود قبل از بهره و مالیات<sup>۴</sup> (EBIT) ۰/۸ درصد افزایش می‌یابد (Hunt, Layton & Prince, 2015).

به‌طور خلاصه، تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان اهمیت دارد: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزاری رقابتی است و به تثبیت مزیت رقابتی منجر می‌شود. نیروی کار متنوع مدل‌های ذهنی مختلفی را با خود به ارمغان می‌آوردند، دیدگاه‌های مختلف و منحصر به فردی را ارائه می‌دهد و رویکردهای متفاوتی برای حل مسئله خلق می‌کند؛ این تفاوت‌ها به‌طور باورنکردنی ارزشمند هستند و در صورت مدیریت درست منجر به خلاقیت و نوآوری می‌شود (Ricucci, 2021). از دیدگاه درونی مدیریت تنوع نیروی انسانی منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده در سازمان می‌گردد؛ تنوع به جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادهای موجود منجر می‌شود؛ کاهش هزینه‌ها در نتیجه جابه‌جایی کمتر نیروی کار، اقامه دعاوی حقوقی کمتر، افزایش درک نیازهای بازار و در نهایت افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان و سازمان است (Tsusaka, Krentz & Reeves, 2019). بدین منظور در این پژوهش سعی بر این است که با نگاهی نو از دریچه مدیریت تنوع در سازمان و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی با توجه به تنوع فردی کارکنان سازمان و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و سازمانی به‌عنوان متعالی‌ترین هدف سازمان کمک شود. در همین راستا سؤال اصلی پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود: عوامل مرتبط با مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران کدامند و سطح‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

<sup>3</sup> McKinsey & Company

<sup>4</sup> Earnings Before Interest & Taxes

در همین راستا نتایج مطالعه خداجو (۲۰۲۰) نشان داد پیامد اجرای مدل مدیریت تنوع در سطح فردی شامل کارایی و اثربخشی، رشد و پیشرفت، رفاه و بهزیستی، عدم نگرانی هویتی، تعهد و مسئولیت‌پذیری؛ خودکارآمدی، انگیزه، تلاش، رضایت و وفاداری می‌باشد (khodajou et al., 2020). مشهدی (۲۰۲۰) نتیجه گرفت با وجود تفاوت در عقاید کارکنان در یک سازمان با نیروی کار متنوع، خلاقیت و نوآوری به مراتب بالاتر است زیرا نیروی کار متنوع خلاقیت سازمان را بالا می‌برد. همچنین سازمان متنوع بهتر به مشتریان پاسخ می‌دهد و می‌تواند در سطح جهانی خدماتی را ارائه کند (Mashhadi, 2020). قنبری و شریفی (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرد این چهارچوب مشتمل بر فرهنگ‌سازمانی تیمی به‌عنوان پشتیبان تنوع، اصول چهارگانه مدیریت تنوع، ابعاد تنوع، استراتژی مدیریت تنوع فعال، مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت تنوع و پیامدهای آن است. این چهارچوب مسیری را عینیت می‌بخشد که می‌توان به‌واسطه آن نسبت به برنامه‌ریزی برای مدیریت تنوع فعال و مؤثر در سازمان صداوسیما اقدام کرد (Ghanbari & sharifi, 2019). در تحقیق قاسمی پورگنجی (۲۰۱۹) نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت تنوع در زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود از طریق ایجاد همدمی، افزایش اعتماد، تعهد، دلبستگی و افزایش برابری و عدالت ادراک شده منجر به ایجاد پیامدهای مثبت فردی، گروهی و سازمانی می‌گردد (Ghasempour Ganji, 2019). نتایج پژوهش شاکر اردکانی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن پیامدهای رفتاری شامل رضایت شغلی، درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی و جذب کارکنان مستعد تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی گذاشته است. مدیریت تنوع فعال نیز برخلاف مدیریت تنوع واکنشی و مطیعانه، بر همه پیامدهای رفتاری تأثیر معنادار گذاشته است (Shaker Ardakani, & et.al., 2016). یوسفی و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند بالاترین و پایین‌ترین میزان ادراک مدیران از مدیریت تنوع به ترتیب از بُعد «شمول و فراگیری برنامه» و «شناخت و مدیریت ریسک» است (Yosefi, kavosi & Nikmanesh, 2016). نتایج تحلیل سلطانی و همکاران (۲۰۱۵) با رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که ابعاد مدیریت تنوع در بعد جنسیت و مدرک تحصیلی قادر به پیش‌بینی معنی‌دار بالندگی سازمانی هستند (Soltani, Dejahang & Pirzeh, 2015). رحمانی و لقمانی (۲۰۱۲) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که مدیران می‌توانند با ایجاد تنوع و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب، مزایای تنوع نیروی کار را در سازمان خود به حداکثر برسانند و عواقب ناشی از مدیریت ناصحیح آن را کاهش دهند (Rahimnia, & Loghmani, 2012). الفالیح (۲۰۲۲) شایستگی‌های رهبری (شناختی و ارتباطی)، توانمندسازی و آموزش تنوع عوامل اصلی مدیریت تنوع را بررسی نمود و در نتایج خود نشان داد که بین این عوامل حالت تکاملی وجود دارد، اما شایستگی‌های تنوع رهبری مهم‌ترین و به‌ویژه بعد شناختی است. علاوه بر این، آموزش تنوع است که بر آگاهی از تنوع و فراگیری تأثیر می‌گذارد (Alfalih, 2022).

نتایج تحقیق مارتیدیانتی و تزونگ (۲۰۲۲) نشان داد که رابطه علی بین مدیریت تنوع و رفتار شهروندی سازمانی به‌طور کامل با شمول سازمانی و درگیری کاری میانجی‌گری می‌شود (Martdianty & Tjoeng, 2022). کروی (۲۰۲۲) در مقاله خود نشان داد در اکثر شرکت‌ها، مدیریت منابع انسانی بر تلاش برای افزایش تنوع و تأیید شمول تمرکز دارد. گروه‌های هدف برای تلاش‌های تنوع با توجه به منطقه جغرافیایی متفاوت است. اکثر کشورها، به‌ویژه در اروپا و آمریکای شمالی، عمدتاً بر حفظ و ترویج برابری جنسیتی اصرار دارند (Kharroubi, 2021). تامونیبی و جان ایک (۲۰۲۰) در تحقیق خود نشان دادند در نظر گرفتن اختلافات جمعیتی افراد از نظر سن، جنس، نژاد، قومیت، فرهنگ و غیره که در سازمانی کار می‌کنند، معمولاً بهره‌وری و عملکرد تجاری را به دنبال دارد. چنین تنوع یا سازمان کار ناهمگنی عمدتاً تحت تأثیر جهانی‌سازی و آزادسازی تجارت است که به ورودی‌های فاکتور تولید اجازه می‌دهد آزادانه در سراسر کشورها حرکت کنند (Tamunomiebi, & John-Eke, 2020). نتایج تحقیق اینگبیدیون و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که مدیریت تنوع فرهنگی، درک کارمندان از حاشیه‌نشینی و تعارض به‌طور قابل‌توجهی بر مدیریت تنوع تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، مدیریت تنوع و کار گروهی به‌طور قابل‌توجهی بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد (Inegbedion, & et.al., 2020). نتایج تحقیق مهنگ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که تنوع جنسیتی با عملکرد سازمان در کره جنوبی رابطه منفی دارد. این مطالعه همچنین دریافت که تأثیر تنوع جنسیتی وابسته به دیدگاه‌های تنوع سازمانی می‌باشد (Mehng, & et.al, 2019).

## ۲- روش شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور شناسایی، سطح بندی و اولویت بندی عوامل مرتبط با مدل مدیریت تنوع در سازمان های دولتی ایران ابتدا از طریق روش تحلیل مضمون و بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مضامین و کدهای مربوط به الگو شناسایی شد. در بخش کمی پژوهش ابتدا به منظور نهایی سازی فهرست مضامین و کدهای استخراج شده از طریق بررسی مبانی نظری پژوهش و مصاحبه، روش نظرسنجی از خبرگان به روش دلفی فازی مدنظر قرار گرفته است. در ادامه بررسی روابط و تأثیرگذاری و اولویت بندی مضامین و کدهای استخراج شده در روش تحلیل مضمون، مدنظر قرار گرفته است که از روش معادلات ساختاری تفسیری (ISM)<sup>۵</sup>، میک مک<sup>۶</sup> و تکنیک دیمتل<sup>۷</sup> استفاده شد. با توجه به موارد گفته شده، روش پژوهش حاضر آمیخته (کمی و کیفی) از نوع اکتشافی، برحسب هدف، بنیادی - کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاه، صاحب نظران و مدیران ارشد سازمان های دولتی به تعداد ۲۲ نفر می باشد؛ که اطلاعات مورد نیاز پژوهش را در اختیار داشتند. ویژگی های خبرگان پژوهش شامل موارد زیر می باشد:

- تجربه کاری خبرگان با حوزه فعالیتی تنوع در سازمان
- وجود خبرگانی از سمت های مدیریت ارشد سازمان های دولتی
- وجود خبرگان دانشگاهی و دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط در برابر خبرگان حرفه ای
- تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بررسی ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان در جدول ۱ قید شده است.

جدول شماره (۱): مشخصات خبرگان پژوهش

ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶ / ۷۲/۷
	زن	۶ / ۲۷/۳
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۷ / ۳۱/۸
	دکتری	۱۵ / ۶۸/۲
سابقه کار	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰ / ۴۵/۵
	۲۱ سال به بالا	۱۲ / ۵۴/۵

حجم نمونه در این پژوهش تعریف نمی شود و از تمامی کارشناسان مربوطه تمام شماری شده است. روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری نظری است که به صورت هدفمند بوده است و خبرگان بر اساس اهداف پژوهش انتخاب می شوند. روش نمونه گیری نظری غیر تصادفی است و نمونه گیری و مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا می کند که فرآیند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد. اشباع بدین معنی است که هیچ داده تازه و مهمی به دست نیاید و به نوعی کفایت داده ای برای تولید نظریه دست یابیم.

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی از ابزار بررسی اسناد و مقالات معتبر و مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش پایگاه های داده، ژورنال ها و موتورهای جستجوی مختلفی تا سال ۲۰۲۲ به منظور شناسایی و جمع آوری مطالعات مختلف بررسی شد. در جستجوهای اولیه مشخص شد که محدود کردن جستجو به برترین مجلات و رشته های تحقیقاتی خاص ممکن است به طور کامل منجر به تصرف تمام تحقیقات ارزشمند و مرتبط نشود، بنابراین گرچه ژورنال های با رتبه بالا نشانگر کیفیت بالای تحقیقات انجام گرفته هستند اما تمرکز این مطالعه بر ۸ پایگاه داده است که شامل موارد ذیل است: ScienceDirect, Web of Science, Google Scholar, Scopus, Emerald, CIVILICA, Magiran, SID. به دلیل پوشش طیف وسیعی از ژورنال های معتبر و با کیفیت بالا در حوزه های مختلف مدیریتی است، در ابتدا ۱۲۸ مقاله

<sup>5</sup> Interpretive Structural Modelling

<sup>6</sup> MICMAC

<sup>7</sup> DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation)

استخراج شد سپس بر اساس عدم تطابق کیفیت، عنوان، چکیده و محتوا ۱۰۰ مقاله حذف شد و در نهایت ۲۸ مطالعه (۲۲ پژوهش انگلیسی و ۶ پژوهش فارسی) مورد باز بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در بخش مصاحبه افراد مورد مصاحبه شامل اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌باشد. مصاحبه‌های انجام‌شده به صورت نیمه ساختارمند بوده یعنی؛ بنابر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه‌ها که در این پژوهش بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه است، ترتیب سؤالات می‌تواند تغییر کند و حتی سؤالات بازتری از سوی مصاحبه‌گر مطرح شود (Zolfagharian & Latifi, 2010). مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام‌شده و جهت تدوین فرآیند مصاحبه چارچوبی تدوین شد که طی آن، پس از معرفی خود و بیان علت مصاحبه، تعریف کلی از مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران بیان شود. در این پژوهش در مجموع با ۲۲ نفر از اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی مصاحبه انجام شد. از مصاحبه هفدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه‌گیری پژوهش در مصاحبه هجدهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با چهار تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد.

همچنین جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز بخش کمی، از ۲ پرسشنامه استفاده شده است. ابتدا نوع خاصی از پرسشنامه که شامل سؤال‌های جمعیت شناختی و تخصصی بوده است، برای دریافت اطلاعات لازم از خبرگان و باهدف نهایی سازی فهرست کدها و مضامین مرتبط با مدل پژوهش طراحی و اجرا شده است. در واقع، این پرسشنامه به منظور تأیید کدها و مضامین مرتبط با مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران بوده است. بدین منظور، در این پرسشنامه از مقیاس درجه بندی ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. عبارت‌های مورد استفاده در این پرسشنامه به کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب طراحی شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند.

پرسشنامه دوم پژوهش مربوط به روش ISM می‌باشد که روابط بین مضامین سازمان‌دهنده مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد. نحوه نمره دهی پرسشنامه به صورت زیر می‌باشد.

V- اگر متغیر I در ایجاد متغیر J تأثیر داشته باشد.

A- اگر متغیر J در ایجاد متغیر I تأثیر داشته باشد.

X- اگر متغیر I در ایجاد متغیر J تأثیر داشته باشد و برعکس

O- اگر متغیر I در ایجاد متغیر J تأثیر نداشته باشد و برعکس.

در این پژوهش، روایی بخش کیفی از طریق ارائه نتایج به دست آمده به آزمون‌شوندگان (خبرگان پژوهش) بررسی گردید. بطوریکه اگر آن‌ها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند؛ می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن گردید. از این رو، به منظور افزایش روایی داخلی، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه، الگوی به دست آمده از آن مرحله به افراد ارائه شد تا توسط ایشان تأیید شود. در زمینه روایی بیرونی یا انتقال‌پذیری نیز، سعی شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هریک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آن‌ها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود.

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون<sup>۸</sup> استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند (Holsti, 1969). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۸۷۰ محاسبه شده است.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات } 2 \times}{\text{تعداد کل کدها}}$$

داده‌های حاصل از تحقیق در بخش کیفی به وسیله نرم افزار NVIVO ویراست ۱۱ مورد تحلیل قرار گرفت. روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روشی برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک موضوع تعریف شده‌اند به کار می‌رود و روش میک مک (MICMAC) برای تحلیل ساختاری یکی از انواع روش‌های تحلیل اثرات متقابل است که از جداول روابط متقابل استفاده می‌کند و برخلاف روش‌های دیگر احتمالی نیست؛ بنابراین این روش احتمال تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر را محاسبه نمی‌کند اما شدت و وجود رابطه میان دو متغیر را به دست می‌دهد. وجود و شدت رابطه میان دو متغیر در مرحله تفکر جمعی مبتنی بر نظرات کارشناسان و خبرگان است و مراحل تحلیلی تنها به منظور جمع‌بندی و ارائه نتایج، طراحی و مدون شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای SPSS ویراست ۲۶ و EXCEL ویراست ۲۰۱۹ انجام شده است.

### ۳- نتایج و بحث

الف) گام‌های فرآیند تحلیل مضمون (یافته‌های کیفی پژوهش)

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. با اقتباس از روش آتراید- استرلینگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) فرآیند انجام این پژوهش در سه مرحله انجام شد که عبارت‌اند از:

- نخست: خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها
- دوم: اکتشاف شبکه مضامین از متن
- سوم: یکپارچه کردن اکتشاف‌ها و ارائه الگو

ب) کدها و مضامین مربوط به مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

به منظور استخراج مضمون فراگیر پژوهش مراحل خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها، استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه ادغام شده، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی کدهای پژوهش بر اساس یک مضمون انتزاعی مدنظر قرار گرفته است در این آخر، با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به عنوان مضمون فراگیر، تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام گرفت. در جدول ۲ خلاصه گام‌های اجرا شده مشاهده می‌گردد.

جدول شماره (۲): جدول نهایی تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به مدل مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	
۱	بالا بردن کیفیت تفکر			مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی	
۲	اخلاق و رفتار حرفه‌ای کاری و مدیریتی	تغییر تفکر سازمانی			
۳	ایجاد چشم‌انداز نوین سازمانی				
۴	مکانیزم تدوین اهداف و راهبردها				
۵	سند راهبردی توسعه سازمان		هدف‌گذاری استراتژیک		
۶	ذهنیت مدیر از ماهیت مدیریت تنوع	رشد سازمانی			
۷	عمل در راستای پیش‌برندگی اهداف				
۸	رشد بلوغ و دانش سیستم‌های داخلی سازمان				
۹	اصلاح قوانین دست و پا گیر	آموزش حساسیت			
۱۰	برخورد شفاف با متخلفان در سازمان				
۱۱	بررسی نارسایی‌های قانونی				
۱۲	قاطعیت مدیران در اجرای مصوبات				

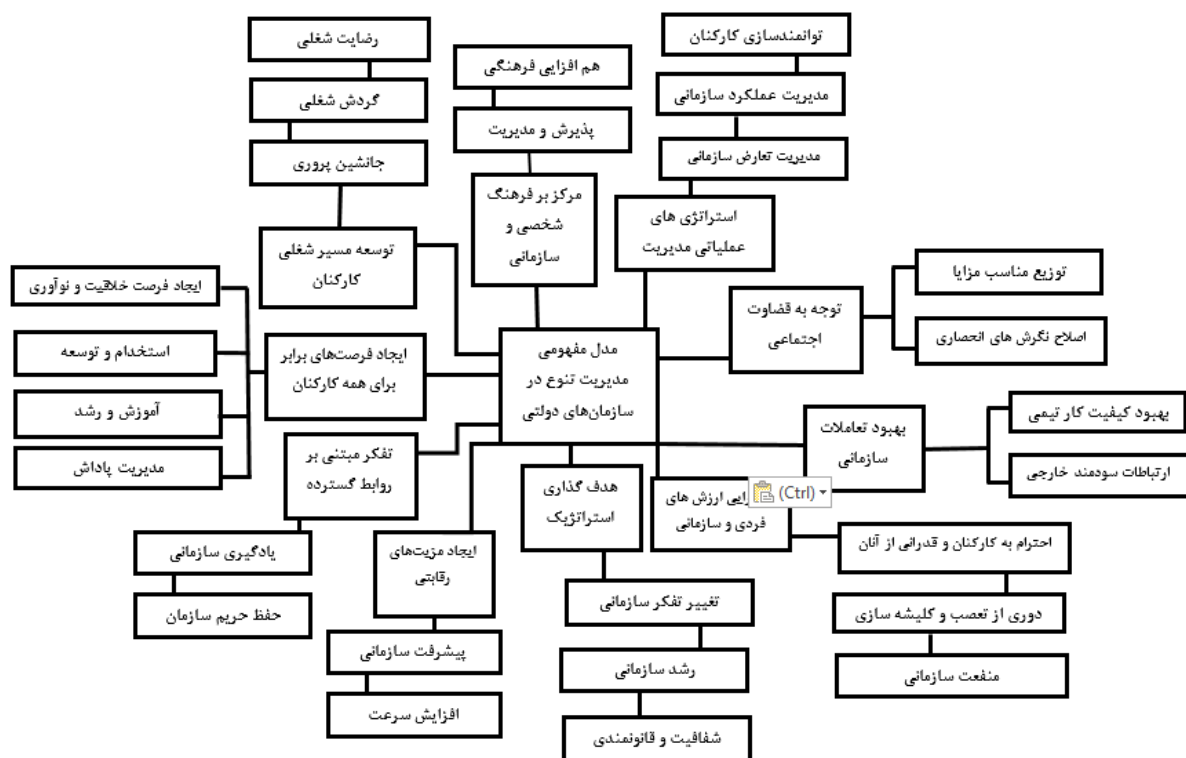


ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱۳	ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان			
۱۴	آشنایی افراد با حقوق یکدیگر	یادگیری سازمانی		
۱۵	آموزش مهارت ادراکی، ارتباطی		تفکر مبتنی بر روابط گسترده	
۱۶	شناساندن اصول و ارزش‌های سازمان			
۱۷	حفظ حریم خصوصی کارکنان	حفظ حریم سازمان		
۱۸	حاکمیت اخلاق در سازمان			
۱۹	تفاوت‌های میان نسلی			
۲۰	تنوع قومیتی			
۲۱	باورها و عقاید مذهبی	پذیرش و مدیریت تفاوت‌ها		
۲۲	تفاوت در نگرش سیاسی		تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی	
۲۳	توانایی جسمی و ذهنی			
۲۴	تحصیلات و تجربه کاری			
۲۵	ارتقا قابلیت هوش فرهنگی			
۲۶	ارتقای آگاهی‌های متفاوت	آگاهی‌های فرهنگی		
۲۷	گسترش فرهنگ برای پذیرش و ارتقای سیستم			
۲۸	انعطاف‌پذیری سیستم			
۲۹	بهبود تصویرسازمانی	پیشرفت سازمانی		
۳۰	وجهه و اعتبار سازمان و مدیران		ایجاد مزیت‌های رقابتی	
۳۱	میل به پیشرفت در میان اعضاء			
۳۲	عدم تجانس گروه‌های تصمیم‌گیری			
۳۳	جلوگیری از تصمیمات سلیقه‌ای	افزایش سرعت تصمیم‌گیری		
۳۴	دریافت بازخورد مناسب برای تصمیم‌گیری			
۳۵	تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و ارتباطات			
۳۶	سیستم حقوق و دستمزد			
۳۷	هماندسازی رفتاری	احترام به کارکنان و قدرانی از آنان		
۳۸	رفاه کارکنان			
۳۹	ایجاد نگرش و رفتار مثبت همه کارکنان			
۴۰	رفع تبعیض جنسیتی			
۴۱	وضعیت تأهل			
۴۲	وضعیت خانوادگی	دوری از تعصب و کلیشه سازی		همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی
۴۳	گرایش‌های قومیتی مدیر			
۴۴	حضور زنان در مدیریت ارشد و پست‌های کلیدی			
۴۵	اعتماد به نیروهای جوان سازمان			
۴۶	هم‌اندیشی برای پیشگیری از انحرافات			
۴۷	افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان	منفعت سازمانی		
۴۸	پویایی محیط کار			
۴۹	برنامه جامع ارتقا بهره‌وری کارکنان			
۵۰	آموزش بدو استخدام			
۵۱	برگزاری دوره‌های آموزشی	آموزش و رشد		ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان
۵۲	تطابق آموزش‌ها با خدمات سازمان			
۵۳	ارزیابی اثربخشی آموزش به صورت مستمر			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین	مضمون فراگیر
۵۴	فرهنگ مبتنی بر شایسته سالاری			
۵۵	توانایی جذب بهترین مهارت های بازار کار	فرصت استخدام برابر		
۵۶	انتصاب افراد دارای استقلال نظر و عمل			
۵۷	حفظ و پرورش ترکیب ناهمگون کارکنان			
۵۸	احساس عدالت در کارکنان			
۵۹	رعایت تخصیص امکانات سازمانی	پرداخت متنوع		
۶۰	باور به عدم تبعیض مدیر			
۶۱	طراحی فرآیندهای تشویقی و پاداش دهی			
۶۲	تغییر در رویه های استاندارد			
۶۳	نظام مشارکت کارکنان و تحریک ایده ها	ممیزی تنوع در مشاغل		
۶۴	حداقل کردن کمبودهای فرآیندی			
۶۵	دوری از نظام اداری سنتی			
۶۶	آشنایی با اخلاق رفتار و اعتقادات کارمندان	مدیریت تعارض سازمانی		
۶۷	سبک نگرش مدیر به تنوع			
۶۸	تصویب قوانین مدیریت تنوع			
۶۹	پیاده سازی رهبری انگیزشی و اثربخش			
۷۰	لزوم پاسخگویی مدیران	پاسخگویی تنوع گرا	اجرای استراتژی های عملیاتی مدیریت	
۷۱	ارتقای سلامت و شفافیت عملکرد			
۷۲	دریافت بازخورد اقدامات			
۷۳	کنترل هزینه های سازمان			
۷۴	شناسایی ظرفیت های نیروی انسانی	توانمندسازی کارکنان		
۷۵	ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد			
۷۶	چابک سازی مجموعه های انسانی			
۷۷	ضرورت ارتقای دانش تخصصی کارکنان			
۷۸	وجود رویکرد یکپارچه رضایت سنجی کارکنان	رضایت شغلی		
۷۹	برخورداری از یک دیدگاه مشترک			
۸۰	تشویق حسن انجام کار			
۸۱	ایجاد امنیت شغلی			
۸۲	کسب دانش و مهارت جدید	گردش شغلی	توسعه مسیر شغلی کارکنان	
۸۳	حفظ انگیزه و اشتیاق کارکنان			
۸۴	شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف کارکنان			
۸۵	سیستم انتصاب مدیران شایسته			
۸۶	مدیریت هدفمند منابع انسانی	جانشین پروری		
۸۷	پر کردن شکاف های پرورشی در سازمان			
۸۸	فرصتی برای توسعه شایستگی ها			
۸۹	توزیع مناسب عدالت	توزیع مناسب مزایا		
۹۰	کاهش ترک کار			
۹۱	تعادل کار و زندگی		بهبود قضاوت اجتماعی سازمان	
۹۲	جلوگیری از مشکلات استرس زا	اصلاح نگرش های انحصاری		
۹۳	دوری از سیاست زدگی سازمان			
۹۴	اجتناب از سوگیری شخصی			
۹۵	همکاری و هماهنگی	بهبود کیفیت کار تیمی		بهبود تعاملات

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین	مضمون فراگیر
۹۶			مضامین پایه	مضمون فراگیر
۹۷			سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۹۸			سازمانی	مضمون فراگیر
۹۹				مضمون فراگیر
۱۰۰				مضمون فراگیر
۱۰۱				مضمون فراگیر

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضامین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضامین استخراج و در شکل ۱ آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده شامل ۱۰۱ کد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده مدل مفهومی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران هستند.



شکل شماره (۱): شبکه نهایی مضامین (نگارنده، ۱۴۰۱، خروجی نرم افزار Nvivo)

### ج) روش دلفی فازی

پس از تعیین خبرگان، جهت بررسی اعتبار معیارهای تحقیق، طی سه دور روش دلفی فازی<sup>۱۰</sup> انجام و ابزار تحقیق هر دور به روش حضوری و به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع‌آوری گردید. در روش دلفی فازی، اطلاعات لازم از خبرگان اخذ شده و به‌صورت فازی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. این روش به‌منظور تصمیم‌گیری و اجماع برای مسائلی که اهداف و پارامترهای آن

<sup>10</sup>. Fuzzy Delphi Method (FDM)

به صراحت مشخص نیستند به کار گرفته می شود. بر اساس روش دلفی فازی، ابتدا نظرات گروه تصمیم گیرنده جمع آوری می شود و تخصیص عدد فازی مثلثی از دیدگاه خبرگان با توجه به واژه زبانی انتخاب شده از سوی آنان، به کُد مورد نظر انجام می گیرد؛ زیرا گاهی اوقات استفاده از اعداد صریح در تصمیم گیری برای این گونه مسائل مشکل و غیر عملی می باشد و به همین دلیل از اعداد فازی مثلثی استفاده می گردد.

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی قطعی کدهای مدل مدیریت تنوع مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی قطعی کدهای مدل مدیریت تنوع در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۳ است.

جدول شماره (۳): بررسی اختلاف دیدگاه نظرات خبرگان در مرحله اول و دوم (n=۲۲)

کُد	میانگین فازی قطعی مرحله اول	میانگین فازی قطعی مرحله دوم	اختلاف میانگین
۱- بالا بردن کیفیت تفکر	۰/۶۰۱	۰/۶۱۳	۰/۰۱۲
۲- اخلاق و رفتار حرفه‌ای کاری و مدیریتی	۰/۷۱۷	۰/۶۷۱	۰/۰۴۶
۳- ایجاد چشم‌انداز نوین سازمانی	۰/۶۸۵	۰/۶۸۸	۰/۰۰۲
۴- مکانیزم تدوین اهداف و راهبردها	۰/۴۲۷	۰/۳۷۶	۰/۰۵۱
۵- سند راهبردی توسعه سازمان	۰/۶۵۹	۰/۶۸۲	۰/۰۲۳
۶- ذهنیت مدیر از ماهیت مدیریت تنوع	۰/۶۴۴	۰/۵۷۷	۰/۰۶۷
۷- عمل در راستای پیش بردگی اهداف	۰/۷۳۰	۰/۶۵۳	۰/۰۷۶
۸- رشد بلوغ و دانش سیستم‌های داخلی سازمان	۰/۳۸۲	۰/۵۰۷	۰/۱۲۵
۹- اصلاح قوانین دست و پا گیر	۰/۴۴۱	۰/۴۰۸	۰/۰۳۲
۱۰- برخورد شفاف با متخلفان در سازمان	۰/۶۹۴	۰/۶۸۸	۰/۰۰۶
۱۱- بررسی نارسایی‌های قانونی	۰/۴۰۸	۰/۴۹۲	۰/۰۸۴
۱۲- قاطعیت مدیران در اجرای مصوبات	۰/۴۲۹	۰/۳۸۵	۰/۰۴۴
۱۳- ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان	۰/۷۵۷	۰/۶۶۶	۰/۰۹۱
۱۴- آشنایی افراد با حقوق یکدیگر	۰/۴۳۷	۰/۵۴۹	۰/۱۱۲
۱۵- آموزش مهارت ادراکی، ارتباطی	۰/۵۵۹	۰/۶۴۵	۰/۰۸۶
۱۶- شناساندن اصول و ارزش‌های سازمان	۰/۵۴۶	۰/۵۷۷	۰/۰۳۱
۱۷- حفظ حریم خصوصی کارکنان	۰/۶۲۳	۰/۵۴۴	۰/۰۷۹
۱۸- حاکمیت اخلاق در سازمان	۰/۳۷۰	۰/۳۵۸	۰/۰۱۲
۱۹- تفاوت‌های میان نسلی	۰/۵۸۳	۰/۵۱۴	۰/۰۶۹
۲۰- تنوع قومیتی	۰/۳۵۸	۰/۴۳۳	۰/۰۷۶
۲۱- باورها و عقاید مذهبی	۰/۵۵۸	۰/۵۹۴	۰/۰۳۶
۲۲- تفاوت در نگرش سیاسی	۰/۷۲۸	۰/۷۱۶	۰/۰۱۲
۲۳- توانایی جسمی و ذهنی	۰/۵۴۵	۰/۵۰۴	۰/۰۴۱
۲۴- تحصیلات و تجربه کاری	۰/۵۲۸	۰/۵۵۸	۰/۰۳۰
۲۵- ارتقا قابلیت هوش فرهنگی	۰/۴۹۴	۰/۵۲۲	۰/۰۲۸
۲۶- ارتقای آگاهی‌های متفاوت	۰/۷۱۳	۰/۶۴۵	۰/۰۶۸
۲۷- گسترش فرهنگ برای پذیرش و ارتقای سیستم	۰/۶۴۰	۰/۶۱۸	۰/۰۲۲
۲۸- انعطاف‌پذیری سیستم	۰/۳۴۹	۰/۴۰۴	۰/۰۵۵
۲۹- بهبود تصویرسازمانی	۰/۷۳۱	۰/۶۱۹	۰/۱۱۹
۳۰- وجهه و اعتبار سازمان و مدیران	۰/۵۶۸	۰/۴۶۹	۰/۰۹۹

کُد	میانگین فازی قطعی مرحله اول	میانگین فازی قطعی مرحله دوم	اختلاف میانگین
۳۱- میل به پیشرفت در میان اعضاء	۰/۴۶۸	۰/۴۷۰	۰/۰۰۲
۳۲- عدم تجانس گروه‌های تصمیم‌گیری	۰/۴۶۱	۰/۴۴۹	۰/۰۱۳
۳۳- جلوگیری از تصمیمات سلیقه‌ای	۰/۴۸۸	۰/۵۲۳	۰/۰۳۵
۳۴- دریافت بازخورد مناسب برای تصمیم‌گیری	۰/۵۱۶	۰/۵۱۳	۰/۰۰۳
۳۵- تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و ارتباطات	۰/۸۰۰	۰/۳۷۳	۰/۴۲۶
۳۶- سیستم حقوق و دستمزد	۰/۵۲۶	۰/۵۴۹	۰/۰۲۳
۳۷- همانندسازی رفتاری	۰/۶۴۵	۰/۵۵۴	۰/۰۹۱
۳۸- رفاه کارکنان	۰/۵۶۶	۰/۶۲۶	۰/۰۶۰
۳۹- ایجاد نگرش و رفتار مثبت همه کارکنان	۰/۶۵۸	۰/۶۰۰	۰/۰۵۸
۴۰- رفع تبعیض جنسیتی	۰/۳۱۹	۰/۴۰۷	۰/۰۸۹
۴۱- وضعیت تأهل	۰/۴۷۱	۰/۵۳۳	۰/۰۶۲
۴۲- وضعیت خانوادگی	۰/۶۳۹	۰/۶۰۰	۰/۰۳۹
۴۳- گرایش‌های قومیتی مدیر	۰/۵۶۶	۰/۵۹۰	۰/۰۲۴
۴۴- حضور زنان در مدیریت ارشد و پست‌های کلیدی	۰/۶۱۲	۰/۶۳۵	۰/۰۲۳
۴۵- اعتماد به نیروهای جوان سازمان	۰/۴۴۳	۰/۶۹۴	۰/۲۵۱
۴۶- هم‌اندیشی برای پیشگیری از انحرافات	۰/۶۵۲	۰/۶۰۷	۰/۰۴۵
۴۷- افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان	۰/۵۵۷	۰/۵۳۵	۰/۰۲۲
۴۸- پویایی محیط کار	۰/۶۳۶	۰/۶۹۴	۰/۰۵۸
۴۹- برنامه جامع ارتقا بهره‌وری کارکنان	۰/۵۸۴	۰/۶۲۱	۰/۰۳۷
۵۰- آموزش بدو استخدام	۰/۶۶۰	۰/۵۸۶	۰/۰۷۴
۵۱- برگزاری دوره‌های آموزشی	۰/۷۵۷	۰/۷۵۰	۰/۰۰۷
۵۲- تطابق آموزش‌ها با خدمات سازمان	۰/۳۹۲	۰/۴۰۸	۰/۰۱۵
۵۳- ارزیابی اثربخشی آموزش به صورت مستمر	۰/۶۳۶	۰/۶۴۱	۰/۰۰۵
۵۴- فرهنگ مبتنی بر شایسته‌سالاری	۰/۷۷۱	۰/۶۸۶	۰/۰۹۵
۵۵- توانایی جذب بهترین مهارت‌های بازار کار	۰/۴۹۳	۰/۴۹۷	۰/۰۰۴
۵۶- انتصاب افراد دارای استقلال نظر و عمل	۰/۴۱۶	۰/۳۸۱	۰/۰۳۴
۵۷- حفظ و پرورش ترکیب ناهمگون کارکنان	۰/۳۴۶	۰/۳۹۹	۰/۰۵۴
۵۸- احساس عدالت در کارکنان	۰/۵۴۶	۰/۶۱۷	۰/۰۷۱
۵۹- رعایت تخصیص امکانات سازمانی	۰/۶۴۲	۰/۶۰۴	۰/۰۳۸
۶۰- باور به عدم تبعیض مدیر	۰/۵۱۰	۰/۵۹	۰/۰۸۰
۶۱- طراحی فرآیندهای تشویقی و پاداش دهی	۰/۶۵۲	۰/۵۹۵	۰/۰۵۷
۶۲- تغییر در رویه‌های استاندارد	۰/۴۴۰	۰/۵۶۸	۰/۱۲۸
۶۳- نظام مشارکت کارکنان و تحریک ایده‌ها	۰/۶۱۷	۰/۵۳۳	۰/۰۸۴
۶۴- حداقل کردن کمبودهای فرآیندی	۰/۶۴۵	۰/۶۸۴	۰/۰۳۹
۶۵- دوری از نظام اداری سنتی	۰/۵۹۷	۰/۴۰۰	۰/۱۹۷
۶۶- آشنایی با اخلاق رفتار و اعتقادات کارمندان	۰/۵۹۳	۰/۵۹۳	۰/۰۰۱
۶۷- سبک نگرش مدیر به تنوع	۰/۷۴۸	۰/۶۸۷	۰/۰۶۱

کد	میانگین فازی قطعی مرحله اول	میانگین فازی قطعی مرحله دوم	اختلاف میانگین
۶۸- تصویب قوانین مدیریت تنوع	۰/۷۷۴	۰/۶۹۰	۰/۰۸۳
۶۹- پیاده سازی رهبری انگیزشی و اثربخش	۰/۳۷۹	۰/۵۹۸	۰/۲۱۹
۷۰- لزوم پاسخگویی مدیران	۰/۵۱۵	۰/۶۲۱	۰/۱۰۶
۷۱- ارتقای سلامت و شفافیت عملکرد	۰/۵۵۹	۰/۵۵۵	۰/۰۰۴
۷۲- دریافت بازخورد اقدامات	۰/۶۵۵	۰/۵۵۶	۰/۰۹۹
۷۳- کنترل هزینه های سازمان	۰/۵۸۶	۰/۶۲۹	۰/۰۴۳
۷۴- شناسایی ظرفیت های نیروی انسانی	۰/۴۸۶	۰/۴۳۴	۰/۰۵۲
۷۵- ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد	۰/۳۱۶	۰/۵۸۴	۰/۲۶۸
۷۶- چابک سازی مجموعه های انسانی	۰/۷۳۳	۰/۶۴۲	۰/۰۹۱
۷۷- ضرورت ارتقای دانش تخصصی کارکنان	۰/۶۳۷	۰/۵۴۶	۰/۰۹۱
۷۸- وجود رویکرد یکپارچه رضایت سنجی کارکنان	۰/۵۵۹	۰/۵۴۴	۰/۰۱۵
۷۹- برخورداری از یک دیدگاه مشترک	۰/۶۳۶	۰/۶۵۷	۰/۰۲۱
۸۰- تشویق حسن انجام کار	۰/۶۲۵	۰/۶۵۲	۰/۰۲۷
۸۱- ایجاد امنیت شغلی	۰/۷۷۰	۰/۶۷۵	۰/۰۹۵
۸۲- کسب دانش و مهارت جدید	۰/۵۲۰	۰/۵۵۶	۰/۰۳۶
۸۳- حفظ انگیزه و اشتیاق کارکنان	۰/۵۲۳	۰/۶۰۸	۰/۰۸۵
۸۴- شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف کارکنان	۰/۳۴۶	۰/۳۵۸	۰/۰۱۱
۸۵- سیستم انتصاب مدیران شایسته	۰/۶۰۳	۰/۵۲۴	۰/۰۷۹
۸۶- مدیریت هدفمند منابع انسانی	۰/۶۷۳	۰/۵۹۹	۰/۰۷۴
۸۷- پر کردن شکاف های پرورشی در سازمان	۰/۷۲۷	۰/۶۱۲	۰/۱۱۴
۸۸- فرصتی برای توسعه شایستگی ها	۰/۵۶۲	۰/۶۰۳	۰/۰۴۱
۸۹- توزیع مناسب عدالت	۰/۶۸۰	۰/۶۲۳	۰/۰۵۷
۹۰- کاهش ترک کار	۰/۴۹۹	۰/۶۵۸	۰/۱۵۸
۹۱- تعادل کار و زندگی	۰/۵۶۷	۰/۵۳۵	۰/۰۳۱
۹۲- جلوگیری از مشکلات استرسزا	۰/۷۵۰	۰/۶۸۱	۰/۰۶۹
۹۳- دوری از سیاست زدگی سازمان	۰/۵۹۳	۰/۶۹۱	۰/۰۹۸
۹۴- اجتناب از سوگیری شخصی	۰/۷۲۱	۰/۶۵۱	۰/۰۷۰
۹۵- همکاری و هماهنگی	۰/۴۵۵	۰/۴۱۶	۰/۰۳۹
۹۶- همبستگی	۰/۵۲۲	۰/۶۴۶	۰/۱۲۴
۹۷- انسجام تصمیم گیری	۰/۴۱۴	۰/۴۷۶	۰/۰۶۲
۹۸- رویکرد واقع گرایانه به تصمیم گیری	۰/۵۷۳	۰/۶۲۵	۰/۰۵۲
۹۹- بهینه سازی هزینه ها و منابع	۰/۵۵۵	۰/۵۴۴	۰/۰۱۱
۱۰۰- سازماندهی توسعه و بهبود مشترک	۰/۳۸۷	۰/۴۶۸	۰/۰۸۱
۱۰۱- یکپارچه کردن تخصص ها	۰/۳۷۲	۰/۳۷۲	۰/۰۰۲

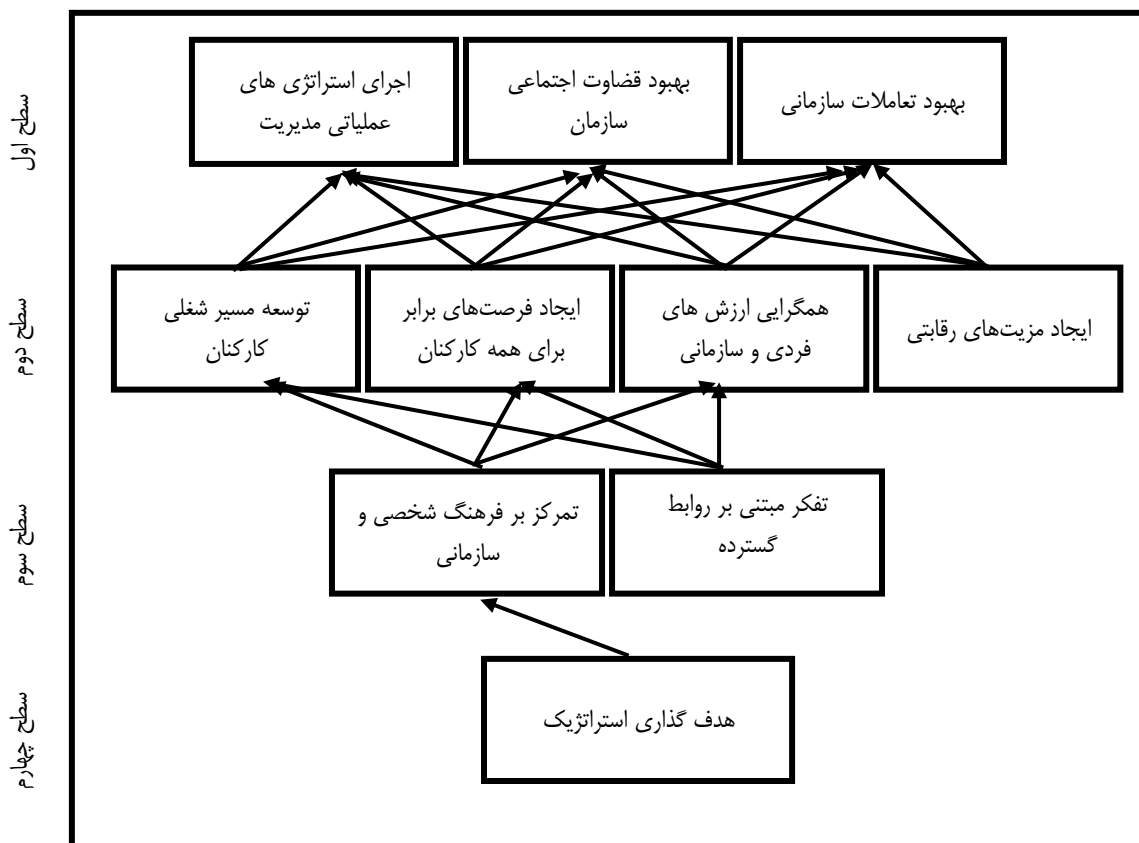
با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی قطعی در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می شود. همان گونه که جدول ۳ نشان می دهد در ۱۳ کد به شماره ۸، ۱۴، ۲۹، ۳۵، ۴۵، ۶۲، ۶۵، ۶۹، ۷۰، ۷۵، ۸۷، ۹۰ و ۹۶ اعضای گروه خبره به اتفاق نظر نرسیده اند و میزان



۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	ایجاد مزیت های رقابتی
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	همگرایی ارزش های فردی و سازمانی
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	ایجاد فرصت های برابر برای همه کارکنان
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	اجرای استراتژی های عملیاتی مدیریت
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	توسعه مسیر شغلی کارکنان
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	بهبود قضاوت اجتماعی سازمان
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	بهبود تعاملات سازمانی

جدول شماره (۶): ماتریس معیارهای ورودی و خروجی برای مدل مدیریت تنوع

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	مضمون سازمان دهنده
IV	۱	۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱	۱. هدف گذاری استراتژیک
III	۲، ۳، ۵	۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۵	۲. تفکر مبتنی بر روابط گسترده
III	۲، ۳، ۶، ۸	۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۲، ۳، ۶، ۸	۳. تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی
II	۴	۴، ۷، ۹، ۱۰	۴	۴. ایجاد مزیت های رقابتی
II	۲، ۵، ۸	۲، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۵، ۸	۵. همگرایی ارزش های فردی و سازمانی
II	۳، ۶، ۸	۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۶، ۸	۶. ایجاد فرصت های برابر برای همه کارکنان
I	۷، ۹، ۱۰	۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۷. اجرای استراتژی های عملیاتی مدیریت
II	۳، ۵، ۶، ۸	۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸	۸. توسعه مسیر شغلی کارکنان
I	۷، ۹، ۱۰	۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۹. بهبود قضاوت اجتماعی سازمان
I	۷، ۹، ۱۰	۷، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱۰. بهبود تعاملات سازمانی



شکل شماره (۲). نمودار معادلات ساختاری تفسیری مدل مدیریت تنوع



(۵) تحلیل میک مک<sup>۱۱</sup>

نتایج تحلیل میک مک نشان داد ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده مؤثر بر مدل مدیریت تنوع از بعد قدرت نفوذپذیری و وابستگی به چهار دسته عوامل نفوذی، پیوندی، وابسته، خودمختار تقسیم می‌شوند. هر یک از کدهای اولیه نیز بسته به قدرت نفوذپذیری و وابستگی‌شان در ارتباط به موضوع در یکی از چهار دسته عوامل نفوذی، پیوندی، وابسته، خودمختار قرار می‌گیرند (جدول ۷).

جدول شماره (۷): ماتریس تصمیم‌گیری میک مک برای مدل مدیریت تنوع

مضمون سازمان‌دهنده	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	نفوذ
۱. هدف‌گذاری استراتژیک	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۲. تفکر مبتنی بر روابط گسترده	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۳. تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۴. ایجاد مزیت‌های رقابتی	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۴
۵. همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۶
۶. ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۷. اجرای استراتژی‌های عملیاتی مدیریت	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۳
۸. توسعه مسیر شغلی کارکنان	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۹. بهبود قضاوت اجتماعی سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۳
۱۰. بهبود تعاملات سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
وابستگی	۱	۴	۴	۱	۵	۵	۱۰	۶	۱۰	۱۰	۱۰

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. هدف‌گذاری استراتژیک					نفوذی					پیوندی
۲. تفکر مبتنی بر روابط گسترده										
۳. تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی										۷ و ۹ و ۱۰
۴. ایجاد مزیت‌های رقابتی	۴									
۵. همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی										
۶. ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان					۵ و ۶					
۷. سیاست‌های عملی مدیریت							۸			
۸. توسعه مسیر شغلی کارکنان										
۹. توجه به قضاوت اجتماعی	۱			۲ و ۳						
۱۰. مدیریت کیفیت سازمان										
وابستگی					خودمختار					وابسته

وابستگی

نمودار شماره (۱). نمودار میک مک برای مدل مدیریت تنوع

نتایج نشان می‌دهد ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده پژوهش در قالب نمودار مدل معادلات ساختاری تفسیری در ۴ سطح قرار گرفته‌اند. در سطح اول مضمون هدف‌گذاری استراتژیک، در سطح دوم مضامین تفکر مبتنی بر روابط گسترده و تمرکز بر فرهنگ شخصی و سازمانی، در سطح سوم مضامین ایجاد مزیت‌های رقابتی، همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان و توسعه مسیر شغلی کارکنان و در سطح چهارم مضامین اجرای استراتژی‌های عملیاتی مدیریت، بهبود قضاوت اجتماعی سازمان و بهبود تعاملات سازمانی قرار دارند. در تبیین و توجیه این نتیجه می‌توان گفت تنوع لزوماً به‌سادگی اتفاق

<sup>11</sup>. Matrix of Crossed Impact Multiplications Applied to a Classification (MICMAC)

نمی‌افتد، از یک یادداشت حاصل نمی‌شود یا با استخدام چند نفر از گروه‌های هدف تنوع ما به مزایای آن در سازمان نخواهیم رسید. در عوض، تنوع در تیم و در واقع در تمام سطوح یک سازمان از طریق برنامه‌های اختصاصی که بر اهداف استراتژیک خاص متمرکز هستند، به دست می‌آید. شرکت‌ها باید روی تنوع تمرکز کنند و به دنبال راه‌هایی برای تبدیل شدن به سازمان‌های کاملاً فراگیر باشند زیرا تنوع باعث افزایش بازدهی و بروز مزیت‌های رقابتی می‌شود. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش مشهدی (۱۴۰۰) یافته‌ها نشان می‌دهد در سازمان‌های متنوع با نگاهی نو از دریچه تنوع نیروی انسانی در سازمان و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی با توجه به تنوع فردی کارکنان سازمان و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و سازمانی به‌عنوان متعالی‌ترین هدف سازمان کمک می‌شود. در مطالعه قاسم پورگنجی (۱۳۹۹) نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت تنوع در زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود از طریق ایجاد همدلی، افزایش اعتماد، تعهد، دلبستگی و افزایش برابری و عدالت ادراک شده منجر به ایجاد پیامدهای مثبت فردی، گروهی و سازمانی می‌گردد. در تحقیق رحیم‌نیا و لقمانی (۱۳۹۲) نتایج نشان داد مدیران می‌توانند با ایجاد تنوع و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب، مزایای تنوع نیروی کار را در سازمان خود به حداکثر برسانند و عواقب ناشی از مدیریت ناصحیح آن را کاهش دهند که با نتایج حاصل همخوانی دارد. نتایج مطالعه خداجو و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد مدیریت تنوع در باشگاه‌های فوتبال ایران ۴ عامل ارتباطات و هماهنگی، رفتار عادلانه، ادغام تفاوت‌ها، انسجام تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری را شامل می‌شود عامل ارتباطات با پژوهش حاضر همخوانی دارد.

نتایج نشان می‌دهد اجرای استراتژی‌های عملیاتی مدیریت، بهبود قضاوت اجتماعی سازمان و بهبود تعاملات سازمانی تأثیرپذیرترین مضامین و هدف‌گذاری استراتژیک تأثیرگذارترین مضمون پژوهش هستند.

در تبیین و توجیه این نتیجه می‌توان گفت تنوع ایده‌های جدید را به ارمغان می‌آورد و به‌عنوان مسیری برای دست یافتن به خلاقیت عمل می‌کند. دنیای کسب‌وکار نیز از این قاعده مستثنی نیست. هرچه رویکرد یک سازمان بیشتر به روی دیدگاه افراد با پیشینه‌های مختلف باز باشد، خلاقیت و انعطاف‌پذیری آن بیشتر می‌شود. تنوع نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه اصطکاک مثبت ایجاد و همفکری و انطباق را افزایش می‌دهد. با این حال پذیرفتن تنوع به‌اندازه گفتن آن ساده نیست. اگر سازمان به‌دقت گسترش نیافته باشد، ممکن است از اصطکاک، ناراحتی و تعارض رنج ببرد. به‌منظور رفع این مشکل رهبران باید فراتر از تنوع ترکیبی حرکت کنند و محیط کاری را ایجاد کنند که اجازه رشد و توسعه افراد متنوع را می‌دهد. با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد اجرای استراتژی‌های عملیاتی مدیریت، بهبود قضاوت اجتماعی سازمانو بهبود تعاملات سازمانی تأثیرپذیرترین مضامین پژوهش در سازمان‌های دولتی ایران برای اجرای مدیریت تنوع می‌باشد می‌توان استدلال کرد شرکت‌ها مفاهیم مدیریت تنوع را بیشتر در اقدامات مربوط به ایجاد تنوع نیروی کار در سازمان خلاصه می‌کنند و توجه چندانی به مسائل مدیریتی نیروی کار متنوع در سازمان ندارند در صورتی که به‌کارگیری تنوع نیروی انسانی در سازمان‌ها تنها اولین قدم است و باید در نظر گرفت که موضوع تنوع نیروی انسانی بسیار گسترده‌تر از به‌کارگیری افراد با ویژگی‌های متفاوت است. مدیران باید با سیاست‌های عملی مناسب تنوع را در سازمان ترویج دهند و بتوانند این ناهمگونی میان کارکنان را به شکل مؤثری مدیریت کنند، کارکنان با آداب‌ورسوم متفاوت را ترکیب کرده و با طیف‌های گوناگون تبعیض مبارزه کنند تا بتوانند از مزایای حاصل از ناهمگونی نیروی کار بهره ببرند. همچنین، برای ایجاد یک برنامه مدیریت تنوع که منجر به ارتقای کیفیت در سازمان شود، اولین قدم درک مدیر و پشتیبانی او است. این برنامه شامل ایجاد استانداردهای عملکرد در هر سطح از عملیات تنوع در سازمان، نظارت بر عملکرد واقعی، اتخاذ اقدامات اصلاحی است. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش اوربانکووا و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) نتایج نشان می‌دهد استفاده از سیاست‌های مدیریت تنوع می‌تواند ابزاری موفق برای دستیابی به مزیت رقابتی در مدیریت منابع انسانی باشد. تحقیق انگبدين و همکاران (۲۰۲۰) نتایج نشان می‌دهد که مدیریت تنوع فرهنگی، درک کارمندان از حاشیه‌نشینی و تعارض به‌طور قابل‌توجهی بر مدیریت تنوع تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، مدیریت تنوع و کار گروهی به‌طور قابل‌توجهی بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد. تمرکز ابتکارات سازمانی را بالا می‌برد. در پژوهش ال فلیح (۲۰۲۲) سه عامل اصلی تعیین‌کننده شایستگی

<sup>12</sup> Urbancová et al

مدیریت تنوع برای موفقیت مدیریت تنوع شناسایی شدند: شایستگی‌های رهبری (شناختی و ارتباطی)، توانمندسازی و آموزش تنوع.

بدون تردید در آینده‌ای نزدیک تمامی سازمان‌ها با پدیده تنوع نیروی کار روبرو می‌گردند. این امر اگرچه می‌تواند دغدغه‌هایی را برای مدیران به وجود آورد اما مزایای بیش‌ازحد، بهره‌مندی از یک نیروی کار متنوع آن‌ها را ملزم می‌سازد به گونه‌ای مؤثر با این پدیده برخورد کرده و حتی در راستای ایجاد یک نیروی کار متنوع اقداماتی صورت دهند. اگر مدیر یک سازمان بتواند به‌درستی با این پدیده برخورد کند و آن را به‌درستی مدیریت کنید، این می‌تواند منجر به افزایش کارایی، کاهش تعارض، ارتباطات مؤثر، افزایش انسجام تیمی و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمانی شود. مدیرانی که از ابزار تنوع نیروی کار به‌درستی و به‌درستی در عرصه رقابت شدید سازمان‌های امروزی استفاده می‌کنند، به‌عنوان مدیرانی شایسته و توانا شناخته می‌شوند و می‌توانند در درباری متلاطم تحولات امروز، سکاندار با قابلیت‌های 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. یکی از محدودیت‌های متداول در تحقیقاتی که مشارکت‌کنندگان آن مدیران و کارشناسان است، به‌ویژه پژوهش‌هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم زمان مصاحبه است. در این پژوهش نیز تغییر زمان انجام مصاحبه و هماهنگی مجدد آن‌ها بارها اتفاق افتاد و این امر، بر زمان‌بندی کار اثر نامطلوبی می‌گذارد. شرایط همه‌گیری جهانی ویروس کووید-۱۹ که هنگام جمع‌آوری داده‌های پژوهش و مصاحبه با خبرگان پیش آمد و الزام به رعایت قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی، سبب شد که تعدادی از مصاحبه‌ها انجام شده به‌صورت غیرحضوری و تلفنی صورت گیرد.

در پایان نیز با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود: اعمال اقدامات خاصی که برای دستیابی به اهداف طراحی می‌شود، مانند سیاست‌های ضد تبعیض و آموزش‌هایی به جهت افزایش آگاهی؛ هر سازمان با توجه به نوع فعالیت و محیط کاری، مدیر سازمان استراتژی‌ها شرایط استخدامی و کاری، آموزش و رشد کارکنان، سیستم پاداش متناسب و طراحی شغل‌های تیمی را به گونه‌ای طراحی کند که سازمان بتواند به اهداف خود دست یابد؛ رسیدن به اجماعی صادقانه در مورد میزان پیشرفت سازمان در ابتکارات و طرح‌های تنوع و اینکه چه میزان به پیشرفت بیشتری نیاز است. گاهی لازم است سیاست‌های مدیریت احساس فوریت در مورد نیاز به تغییر واقعی ایجاد کنند و اطمینان حاصل کنند که نیروی کار یک تعهد قوی به موضوع تنوع در سازمان دارد؛ مسئولان و برنامه ریزان با تصویب قوانین و مقرراتی که فرصت‌ها و عرصه‌های عمل و مشارکت را برای اقوام و مذاهب ایجاد می‌کند، به تدریج زمینه‌ی تلاش و مشارکت آن‌ها برای خودسکوفایی و پرورش استعداد‌های فردی و همچنین مشارکت در فرآیند پیشرفت و توسعه را ایجاد کنند؛ به‌منظور اصلاح نگرش و ایجاد تغییرات در فرآیندهای مدیریت تنوع و تخصیص منابع لازم است، مدیریت سازمان تلاش کند همه آحاد سازمان از فرصت‌های برابر برخوردار شوند بدون آن‌که گروهی از امتیازات ویژه نسبت به گروه‌های دیگر بهره‌مند شوند؛ سازمان به هنگام تشکیل کمیته‌ها و تیم‌های کاری توجه بیشتری نسبت به سازمان‌دهی صحیح اعضا نیروی کار متناسب با خصیصه‌های متنوع آن‌ها جهت عضویت در تیم‌های کاری داشته باشد و سازمان‌ها باید وجود قومیت‌های گوناگون در کشور، افراد با جنسیت‌های مختلف و تخصص‌های متفاوت را به‌منزله یک فرصت نه یک تهدید پنداشته و از این ظرفیت‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند و ارزش‌های فردی و سازمان را همگرا سازند.

#### ۴- منابع

1. Alfalih, A. A. (2022). How to Develop Diversity Management Competencies in the Private Sector in Saudi Arabia. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221102448.
2. Assarian, M., & Yazdani, H. R. (2018). Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management. *Journal of Business*, 10(4), 835-854.
3. Beham, B., Straub, C., & Joachim, S. (2012). Managing diversity in organizations. *ZfB – SPECIAL*, 82(5), 1-2.

4. Benson, C. A. (2002). *Procedural justice, effective leadership, and organizational commitment amidst organizational change*. University of California, Santa Cruz.
5. Field, M. (2010). *Management of diversity in the organization* (Mohammad Shafiqzadeh, Trans.). Tehran: Sepanir Oil and Gas Engineering Company.
6. Ghanbari, S., & Sharifi, M. (2019). Providing a framework for managing the diversity of human resources in the broadcasting organization. *Scientific quarterly of interdisciplinary studies of communication and media*, 9(3), 11-39.
7. Ghasempour Ganji, F. (2019). *Explaining the workforce diversity management model with a strategic approach to human resource management in Iran's leading private companies*, [Doctoral thesis, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Iran].
8. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.
9. Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900173.
10. Jami Pour, M., Assarian, M., & Yazdani, H. R. (2018). Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management. *Journal of Business Management*, 10(4), 835-854. doi: 10.22059/jibm.2018.231985.2575
11. 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.
12. Kharroubi, D. (2021). Global workforce diversity management: Challenges across the world. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(1), 28-37.
13. Khodajoo, A., Jahromi, M. N., Dastbarhagh, H., & Afroozeh, S. (2021). Presenting a multi-level model of effective diversity management in Iranian Football Premier League clubs. *Journal of Sport Management*, (Articles in Press).
14. Khorasani, A., Maleki, H., & Moaref Vand, Z. (2012). The role of diversity management in improving the quality of teamwork; A reflection on the experience of SAPCO company's work teams. *Bi quarterly journals of management and planning in educational systems*, 6(10), 9-26.
15. Kirton, G., & Greene, A. M. (2021). *The dynamics of managing diversity and inclusion: A critical approach*. Routledge.
16. Kreitz, P. (2014). Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Librarianship*, 4(9), 1-49.
17. Lin, C. J., & Wu, W. W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 205-213.
18. Martdianty, F., & Tjoeng, C. (2022). Diversity Management on Organizational Citizenship Behavior: Examining The Potential Mediators. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 8(2), 372-385.
19. Mashhadhi, J. (2020). Investigating the recognition of the differences and various skills of strategic employees for the success of diversity management in the organization. *The 6th International Conference on Management, Accounting, Economics and Social Sciences*, Hamedan, Iran.
20. Mozafari, M., & Fathinejad, A. (2016). Examining the importance of diversity management and its role in human resource activities. *The second international conference on the integration of management and economics in development*, Tehran, Iran.
21. Patrick, H.A., & Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: *Issues and challenges*. *Sage Open*, 2(2), 90-105.

22. Rahim Nia, F., & Loghmani, H. (2012). Strategic management of workforce diversity, a competitive advantage. *10th International Conference on Strategic Management*, Tehran, Iran.
23. Rahman, U., & Habiba Faria, B. (2019). Diversity Management and the Role of Leader. *Open Economics, De Gruyter*, 2(1), 30-39.
24. Riccucci, N. M. (2021). *Managing diversity in public sector workforces*. Routledge.
25. Sepehri, P. (2018). *Diversity management in international organizations*. Publication of Industrial Management Organization, 1<sup>st</sup> edition.
26. Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemibarzaki, A., & Fathi, S. (2016). Investigating the impact of diversity management on behavioral outcomes with an emphasis on the moderating role of organizational culture in Iran's steel industry. *Organizational Culture Management*, 15(1), 43-68.
27. Mehng, S. A., Sung, S. H., & Leslie, L. M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(7), 743-762.
28. Soltani, M., Deghahang, M., & Pirzeh, H. (2015). The role of diversity management in the organizational growth of physical education teachers in Tehran cities. *The first national conference on developments in sports science in the field of health, prevention and heroism*, Tehran, Iran.
29. Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E.C. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary Reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255–265.
30. Tsusaka, M., Greiser, C., Krentz, M., & Reeves, M. (2019). *The Business Imperative of Diversity*. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/winning-the-20s-business-imperative-of-diversity>.
31. Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020.
32. Yadav, S., & Lenka, U. (2022). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990–2019), 4(12), 1990–2019, *Personnel Review*.
33. Yousefi, A., Kavosi, Zahra., & Nikmanesh, P. (2016). Examining managers' perceptions of the dimensions of diversity in crisis management in educational hospitals in Shiraz. *Journal of Health-Oriented Research*, 3(3), 236-227.
34. Zalis, S. (2017). The truth about diversity—and why it matters. *Forbes Magazine Online*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2017/11/30/the-truth-about-diversity-and-why-it-matters/?sh=668f951266e7>
35. Zolfaqarian, M., & Latifi, M. (2010). *Foundation data theorizing with Nvivo8*. Tehran: Imam Sadegh University.

## Identifying, Leveling and Prioritizing Factors Related to the Diversity Management Model in Iran's Public Organizations

**Parmis Pakrooh**

PhD Candidate in Public Management, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

**Esmail Ghaderi** (Correspondence Author)

Assistant Professor, Department of Public Management, Saghez Branch, Islamic Azad University, Saghez, Iran

Email: [iausaghez@gmail.com](mailto:iausaghez@gmail.com)

**Mahmoud Rahmani**

Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

### Abstract

This research aims to identify, stratify and prioritize the factors related to the diversity management model in Iran's government organizations. This research has been conducted using a mixed approach (qualitative and quantitative) which is developmental-applied in terms of purpose and survey in terms of nature and method. The means of collecting data were referring to documents, interviewing experts and questionnaires, and the validity and reliability of interviews and questionnaires were confirmed with a high degree. The statistical population of this research includes 22 university professors and senior managers of public organizations who were selected by purposeful sampling; In this research, in the qualitative part, in order to extract and analyze the codes related to interviews with experts from the NVIVO software version 11, and in order to stratify and examine the relationship between the themes of the Interpretive Structural Equations (ISM) technique, Mic Mac analysis was used. The results of the open coding of the collected qualitative data lead to 101 primary codes, 26 basic themes and 10 organizing themes. Also, the results show that the diversity management model in government organizations includes four levels. The most influential themes were the implementation of operational management strategies, attention to improving the organization's social judgment and improving organizational interactions, and strategic targeting was the most influential theme.

**Keywords:** diversity, diversity management, public organizations, thematic analysis.