



Research Paper

Identifying the Key Variables Affecting the Design of Culturally Diverse Human Resource Management Policies (Study of Iranian Government Organizations)

Alireza Alinezhad Jeydan: Ph.D. Candidate, Department of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mehdi Babay Ahari*: Assistant Professor, Department of Management, Adiban Higher Education Institute, Garmsar, Iran

Javad Mehrabi: Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Received: 2024/09/18 **PP** 45-58 **Accepted:** 2024/12/11

Abstract

In today's interconnected world, organizational human resources are increasingly diverse in culture, ethnicity, and background. Effectively managing this cultural diversity is essential, as it presents challenges such as communication barriers and stereotypes, which can hinder employee collaboration, satisfaction, and overall organizational performance. This research aims to identify the key factors influencing the development of a culturally diverse human resources management policy in Iran's government organizations. The study reviews 35 research articles published between 2006 and 2021 on cultural diversity management. An exploratory design was utilized, beginning with qualitative data collection through library studies and a meta-analysis evaluation. The findings indicate that the main variables affecting cultural diversity policy fall into two categories: functional and strategic, each defined by five components. In the strategic category, the importance of unity and cultural cohesion within the organization was highlighted, while in the functional category, the development of cultural skills was identified as the most impactful factor. Therefore, it is recommended that Iran's government organizations focus on enhancing unity and cultural cohesion by creating opportunities for employees from diverse backgrounds to collaborate, share experiences, and foster a sense of common identity.

Keywords: Diversity Management, Cultural Diversity, Policy, Government Organizations, Meta-Analysis

Citation: Alinezhad Jeydan, A., Babay Ahari, M., & Mehrabi, J. (2025). **Identifying the Key Variables Affecting the Design of Culturally Diverse Human Resource Management Policies (Study of Iranian Government Organizations)**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 45-58.

Extended Abstract

Introduction

In organizations, people are essential for achieving goals, with employees and managers from diverse cultural backgrounds. This diversity can create varied workplace reactions, posing challenges for managers. If mishandled, it can hinder organizational performance. Diversity includes not only race and gender but also disability, socioeconomic status, and life experiences. It reflects distinct groups with unique beliefs, fostering tolerance and inclusivity. Globalization has amplified these interactions, making it necessary to cultivate a global culture to attract talent. Acknowledging cultural differences is crucial, as they influence organizational dynamics. While multicultural organizations can boost productivity, they may also lead to increased error risks. In Iran, government bodies include various ethnic groups, underscoring the need for effective diversity management to enhance innovation. Although diversity can enhance creativity and performance, it may also result in conflicts and decreased cohesion. More research is needed to navigate the complexities of cultural diversity in the workplace.

Methodology

This research identifies and determines the main variables influencing the design of culturally diverse human resource management policy in Iran's government organizations. Applied research is done with mixed data, and the data collection method is descriptive-report. In this research, exploratory design is used. First, qualitative data are collected through library studies and evaluated based on meta-analysis. The steps of meta-analysis include: 1) formulation of research questions, 2) search of related literature, 3) determination of selection criteria, 4) selection of appropriate dependent variables, and 5) selection of the meta-analysis model (Baldozzi et al., 2019). The statistical

population includes articles, books, and theses between the years 1385 and 1400 about the management of cultural diversity. Different databases were used to find related research, and finally, 35 articles were selected.

Results and discussion

Designing cultural diversity management policies in Iran's government organizations is essential, necessitating consideration of the country's unique dynamics. This research identifies key factors affecting culturally diverse human resource policies through a meta-analysis of 35 studies, categorizing variables into strategic and functional elements with ten indicators. The strategic focus is on cultural unity, promoting shared identity among diverse employees. The functional aspect enhances cultural skills through education and initiatives fostering intercultural communication. Prioritizing cultural diversity is vital for a productive work environment meeting diverse population needs. Implementing comprehensive policies improves workplace dynamics, as research indicates a common identity reduces conflicts, while cultural competencies facilitate teamwork.

Conclusion

This study aligns with findings from Noran and Zartaj (2024) and others, highlighting that diverse cultures can lead to conflicts affecting performance, necessitating regular evaluation of diversity management approaches. Adapting to changing cultural dynamics is crucial for ongoing effectiveness. By addressing specific organizational needs, this model can create an inclusive and high-performing environment, boosting organizational success. Regular assessments of policy effectiveness using employee feedback and performance metrics are critical. Additionally, combining qualitative research with quantitative analysis will help evaluate the impact of diversity policies on employee satisfaction, productivity, and retention. Investigating interventions promoting cultural unity and skills development is also recommended.



مقاله پژوهشی

شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی ایران)

علیرضا علی‌نژادجیدان: دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مهدی بابای اهری: استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی ادیبان، گرمسار، ایران

جواد محرابی: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸ صص ۴۵-۵۸ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

چکیده

در دنیایی که امروزه به یک دهکده جهانی تبدیل شده است، نیروی انسانی سازمان‌ها از نظر فرهنگ، قومیت و پیشینه متنوع تر می‌شوند. مدیریت موثر این تنوع فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد، مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها چالش‌های متعددی از جمله موانع ارتباطی، کلیشه‌ها را ایجاد می‌کند که می‌تواند مانع همکاری و رضایت کارکنان، و بر عملکرد و موفقیت کلی سازمان تأثیر بگذارد. هدف این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمانهای دولتی ایران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل پژوهش‌های صورت گرفته در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها است. در این پژوهش، از بین انواع روش‌های پژوهش، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده گردیده است. در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (فیش برداری) جمع‌آوری شده و براساس فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. نتایج نشان داد، که متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی تنوع فرهنگی در دو دسته متغیرهای عملکردی و راهبردی که هر کدام با پنج مؤلفه تعریف می‌شوند. در دسته راهبردی، متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان؛ در دسته عملکردی، توسعه مهارت‌های فرهنگی بیشترین تکرار را در تحقیقات بررسی شده داشته‌اند که به معنای بیشترین تأثیر است. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی ایران بر ارتقای حس وحدت و انسجام فرهنگی در محیط کار تمرکز کنند که شامل ایجاد فرصت‌هایی برای کارمندان با پیشینه‌های مختلف باشد تا گرد هم آیند، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و حس هویت مشترک را در سازمان ایجاد کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تنوع، تنوع فرهنگی، خط مشی، سازمان‌های دولتی، فراتحلیل

استاد: علی‌نژادجیدان، علیرضا؛ بابایی اهری، مهدی و محرابی، جواد (۱۴۰۴). شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی ایران)، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳ (۹)، ۴۵-۵۸.

مقدمه

در سازمان‌ها، افراد به عنوان یکی از عناصر سازمانی هستند که به سازمان جهت نیل به هدف کمک می‌کنند. این افراد در پست‌های مختلف به عنوان کارمند یا مدیر ایفای نقش می‌کنند. معمولاً این افراد دارای فرهنگ‌های متنوع و مختلف هستند که وارد سازمان کرده‌اند که این تنوع فرهنگی باعث واکنش‌های متفاوت در سازمان و محیط کار می‌گردد. لذا، این تنوع فرهنگی به عنوان چالشی است که مدیران سازمان با آن روبرو هستند. بنابراین، اگر مدیران این تنوع فرهنگی را به درستی مدیریت نمایند، مشکلاتی از جمله کاهش عملکرد سازمان رادری خواهد داشت (Dolcinar, 2017). تنوع مسئله‌ی مهمی در نیروی کار امروزی است که هم برای کارفرمایان و هم برای کارمندان یک اولویت است. در حالی که بسیاری از مردم بر این باورند که تنوع به نژاد و جنسیت محدود می‌شود، با ادغام جنبه‌های دیگر مانند معلولیت، ناتوانی و وضعیت اجتماعی-اقتصادی، شرايطی را ایجاد می‌کند که بسیار فراتر از آن می‌روند. بسیاری از سازمان‌ها، همچنین، در هنگام بررسی افراد مختلف برای کسب و کار خود، سبک تفکر، فرهنگ، شخصیت و تجربه‌ی زندگی را نیز در نظر می‌گیرند. انواع دیگری از تنوع وجود دارد که عبارتند از: نژاد و قومیت، سن و نسل، جنسیت و هویت جنسی، اعتقادات مذهبی و معنوی و پیشینه (Ezzat Othman et al., 2022).

تنوع فرهنگی به حضور گروه‌های مختلف فرهنگی با ویژگی‌ها، باورها، اعمال و ارزش‌های متمایز در یک جامعه اشاره دارد. درک و قدردانی از تنوع فرهنگی برای تقویت بردباری، ترویج فراگیری و ایجاد یک جامعه جهانی هماهنگ موضوعی ضروری است. تنوع فرهنگی مفهومی چندوجهی است که طیف وسیعی از ویژگی‌ها از جمله زبان، مذهب، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، جنسیت و غیره را در بر می‌گیرد (Basnet, 2024). تنوع محیط کار ابعاد مختلفی را داراست که از فرهنگ‌های قومی گرفته تا فرهنگ‌های زبانی، ملی، اقتصادی و سازمانی را شامل می‌شود. بدون شک، جهانی شدن فرآیندی در حال انجام است که پیوندهای بین مردم، شهرها، محله‌ها، مناطق و همچنین، کشورهایی را که به هم نزدیکتر از همیشه بوده‌اند مشخص می‌کند. پیامد مستقیم این پیشرفت، درهم تنیدگی زندگی مردم یک نقطه از جهان با مردم نقاط دیگر، از طریق رسانه‌های مختلف مانند لباس، غذا، موسیقی، اطلاعات و ایده‌ها است. سرعت پیچیده و مبهم شدن سازمان‌ها، همراه با فشار کاری عظیم، در پی رقابت شدید، ایجاد یک فرهنگ جهانی را ضروری کرده است که بتواند الهام‌بخش و جذب‌کننده کارکنان از بخش‌ها و مناطق مختلف جهان باشد که برای استخدام در هر سازمانی، حس سازگاری ایجاد کنند (Inegbedion et al., 2020). تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آن‌ها در محیط‌هایی که با چندگانگی فرهنگی مواجهند از ضروریات است. در سازمان‌ها نه تنها تفاوت‌های فرهنگی وجود دارند، بلکه بر محیط سازمان و راه و روش انجام کارها نیز تأثیر به سزایی می‌گذارند. امروزه سازمان‌ها با پیچیدگی فرهنگی عجین گردیده‌اند. در سازمان‌ها و گروه‌های چند فرهنگی امکان افزایش بهره‌وری، بیشتر از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس است ولی در مقابل، احتمال بروز اشتباهات در فرایند کار نیز از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس بالاتر است (Stahl et al., 2010).

سازمان‌های دولتی ایران سهم بیشتری در اشتغال کشور دارند و وجود اقوام مختلف در ایران که بخاطر اشتغال به نقاط مختلف ایران مهاجرت می‌نمایند. با توجه به وجود فرهنگ‌های متنوع در کشور ایران، و در پی آن، حضور کارکنان از فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌های ایرانی، این امر در سازمان‌های دولتی ایران امری ضروری به نظر می‌رسید. همانطور که اشاره گردید، تنوع شامل ابعاد مختلفی از جمله؛ قومیت و نژاد، مذهب، زبان، جنسیت و... می‌باشد که کشور ایران و سازمان‌های ایرانی نیز از این موضوع مستثنی نیستند. اگر تنوع فرهنگی در سازمان‌ها مدیریت نشود باعث بروز هرج و مرج و مشکلاتی از جمله کاهش عملکرد و نهایتاً نابودی سازمان می‌گردد و اگر به درستی مدیریت شود، موجب نوآوری، خلاقیت و شکوفایی خواهد شد. در حالی که یک دیدگاه در خصوص تأثیر مثبت تنوع نیروی کار بر نوآوری و عملکرد سازمانی وجود دارد، اما عدم درک عمیق و کاوش در مورد پیامدهای منفی بالقوه و چالش‌های مرتبط با تنوع فرهنگی در محیط کار وجود دارد. ادبیات موجود مزایای تنوع را نشان داده است، مانند طیف وسیعی از دیدگاه‌ها و مهارت‌هایی که منجر به نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. با این حال، همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تنوع می‌تواند منجر به تعارض، کاهش انسجام گروهی و کاهش رضایت شغلی در میان کارکنان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف شود. لذا به تحقیقات جامع‌تر نیاز است تا به بررسی پیچیدگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی نیروی کار می‌پردازد، از جمله اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور موثر به تعارضات و چالش‌های احتمالی که ممکن است به وجود بیاید، رسیدگی کرده و کاهش دهند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، سوال اصلی این پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ ساختار اجتماعی پیچیده، چند بعدی و در حال تکاملی است که وابستگی‌های متقابل بین ساختار اجتماعی و عامل انسانی را نشان می‌دهد. آن طور که جاها (۲۰۱۲) اخیراً بیان داشته است، فرهنگ به روش‌های متفاوت و اغلب متناقضی تعریف شده است. اما تعریف کلاسیک کروبر و کلوشهون^۱ (۱۹۵۲) بیان می‌دارد که: فرهنگ شامل الگوهای صریح و ضمنی و رفتاری است که توسط نمادها به دست آمده و منتقل می‌شود و دستاورد متمایز گروه‌های انسانی از جمله تجسم آنها در مصنوعات را تشکیل می‌دهد. هسته اساسی فرهنگ شامل ایده‌های سنتی (یعنی برگرفته از ریشه‌های تاریخی و منتخب) و به ویژه ارزش‌های پیوسته آنهاست. سیستم‌های فرهنگی ممکن است، از یک سو، به عنوان محصول عمل و از سوی دیگر، به عنوان عناصر شرطی کنش بعدی در نظر گرفته شوند. معانی مختلفی از فرهنگ سازمانی ارایه شده است؛ برخی از آنها عبارتند از: مجموعه‌ای از مفروضات ذهنی مشترک و هدایت رفتارهای کاری، انعکاس ایدئولوژی غالب افراد، مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، نظامی از معانی مشترک اعضا، راه حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی، نشان دهنده مفروضات مشترک، ارزش‌ها و هنجارها، رفتارهای پذیرفته شده، و واکنش ناشی از درک مسایل، که هریک بعدی قابل توجه از فرهنگ سازمانی را آشکار می‌سازند (Akbari et al., 2019).

تنوع و پیچیدگی فرهنگ بشری خود را از طریق اشکال متعدد زبان، آیین، اسطوره، اشیاء مادی، هنر، موسیقی و غیره نشان می‌دهد. از سویی دیگر، کاندولا و فولرتون^۲ تعاریف مختلفی از تنوع را با تمرکز بر این مفهوم پیشنهاد کردند که تنوع تفاوت‌های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده از جمله جنسیت، سن، پیشینه، نژاد و ویژگی‌های شخصیتی را شامل می‌شود. تعداد زیادی از محققان، بر این موضوع تأکید دارند که کارکنان دارای پیشینه‌های مختلف در تصمیم‌گیری اثربخش سازمانی سهم مثبتی دارند، در حالی که برخی دیگر بر احتمال به خطر انداختن تنوع عملکرد گروه از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی اجتماعی تأکید دارند (Raewf & Mahmood, 2021). (جورجیادو و همکاران، ۲۰۱۹). تنوع نباید به عنوان اشاره به یک گروه اخلاقی یا اقلیت در یک نظام اجتماعی تعریف شود. تنوع در واقع باید حالت‌های عاطفی، باورها و ویژگی‌های فردی را در خود جای دهد (Chau, 2020).

محققان زیادی تنوع را به عنوان تصدیق، پذیرش، درک و رتبه‌بندی تنوع در حوزه‌های مختلف با استفاده از ابزار احترام به سن، تحصیلات، نژاد، تمدن، هوش و... تعریف کرده‌اند. ترکیب این تفاوت‌ها در بین افراد مختلف در یک سازمان، نیز می‌تواند به عنوان تنوع نیروی کار نامیده شود که به نظر ساده می‌رسد، اما تنوع دربرگیرنده رنگ، جنسیت، زمینه اخلاقی، سن، خلق و خوی، مهارت‌های آکادمیک، مفهوم، نهاد، تحصیل، جامعه و غیره می‌باشد. تنوع نه تنها دربرگیرنده ادراک افراد است بلکه ادراک دیگران را نیز دربر می‌گیرد. این دیدگاهها بر تعامل آنها تأثیر می‌گذارد (Raewf & Mahmood, 2021). در پژوهش رجب پور سواری و همکاران (۱۴۰۱)، به بررسی تأثیر پدیده تنوع فرهنگی بر فرایند آموزش: یک مطالعه پدیدارشناسانه پرداختند که پنج مضمون اصلی شامل تأثیرات چندفرهنگی بر فرایند آموزش، ادراک معلمان از تنوع فرهنگی، فرصت‌ها، راهکار (رفع موانع و تقویت فرصت‌ها)، چالش‌ها و مشکلات (رفع موانع) دسته‌بندی شدند. همچنین وود و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی اینکه آیا این تنوع پیامدهایی بر نحوه تعامل افراد و ایجاد پیوندهای اجتماعی، حتی زمانی که به یک جامعه جدید می‌پیوندند؟ پرداختند. محیط‌های اجتماعی متنوع‌تر از نظر فرهنگی - که در اینجا در مقیاس‌های جغرافیایی و زمانی متعدد تعریف شده‌اند - به افراد رفتارهای سازگار اجتماعی می‌بخشد که به آنها کمک می‌کند تا به طور گسترده با جوامع جدید و ناهمگون ارتباط برقرار کنند.

تنوع فرهنگی نیز همانند فرهنگ، تعاریف متفاوت و متعددی ناشی از متن و زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرد، پیدا می‌کند. تنوع دارای مفاهیم توصیفی و ترویجی است. در دهه‌های اخیر تنوع بیشتر به تنوع فرهنگی و اجتماعی مخصوصاً تنوع قومی و نژادی اشاره دارد؛ برای مثال، در جوامع آمریکای شمالی اولین معنی که از تنوع به ذهن مترتب می‌شود؛ تنوع نژادی است. تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیر مادی دلالت دارد. تنوع، در فارسی به گوناگونی مشهور است. به طور کلی، اصطلاح تنوع همراه با مفاهیمی همچون نژاد، رنگ، جنسیت، سن، ملیت، مذهب، افکار سیاسی، جهت‌گیری‌های جنسی و غیره در بین مردم همراه است (Moran et al., 2014). واژه تنوع فرهنگی در کتاب‌های مختلف با واژه‌های معادل همچون چند فرهنگی و کثرت گرایی فرهنگی به کار رفته است؛ اما آنچه که از تعریف همه این واژه‌ها بر می‌آید، جامعه‌ای است که در آن فرهنگ‌های متعددی وجود دارد. واتسون^۳ جامعه چند فرهنگی را جامعه‌ای می‌داند که در آن فرهنگ‌های متعددی وجود داشته باشد (Chau, 2020). تنوع فرهنگی در محیط کار چالش مداومی را برای مشاغل ایجاد نموده است. بنابراین، تیم‌های رهبری باید برنامه‌های آموزشی اثربخشی را توسعه دهند و از طریق نمونه‌ها و اقداماتی، تعهد کاملی را در همه سازمان به منظور

¹ Jahoda

² Kroeber and Kluchhohn

³ Kandola and Fullerton

⁴ Georgiadou & et., al.

⁵ vatson

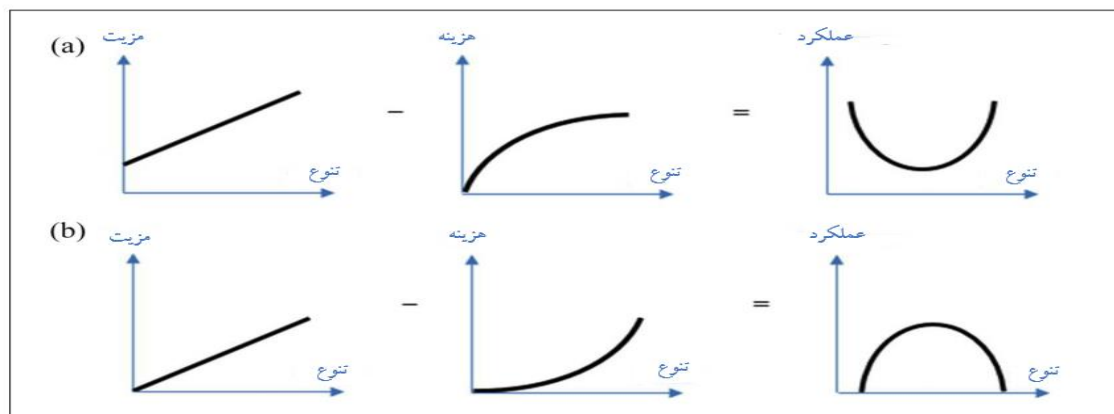
افزایش عملکرد کلی رهبری نمایند. علی‌رغم حجم گسترده تحقیقاتی که در مورد تنوع فرهنگی انجام شده است، هنوز هم به مطالعه اثرات آن بر تصمیم‌گیری رهبران سازمانی و بر عملکرد کلی سازمان در محیط‌های تجاری واقعی نیاز است. هر شرکتی منحصر به فرد است، و باید تحقیقاتی را انجام دهد که به صراحت توسعه یافته است تا اثرات تنوع فرهنگی در سازمان خود را درک کند. دیدگاه رهبران و کارکنان در مورد تأثیرات تنوع فرهنگی در سازمان‌ها برای پر کردن شکاف و درک بهتر مشکل بسیار مهم است. دیدگاه‌های آنها به منظور توسعه شیوه‌های تجاری اثربخش، که هم به فرصت‌های ذاتی تنوع و شمول در محیط کار پاسخ می‌دهند و هم با موفقیت موضوع را تشخیص می‌دهند، امری حیاتی و مهم است (Pasic, 2020).

از سویی نیز، رهبران و مدیران در درون شرکت خود مسئولیت‌های مهمی را برعهده دارند. آنها تصمیمات خود را تحت فشار مداومی از سوی عوامل مختلف تجاری، از جمله تنوع فرهنگی می‌گیرند، که بر عملکرد شخصی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. تنوع فرهنگی تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری رهبران و عملکرد سازمانی دارد. بنابراین، رهبران و مدیران ارشد باید بر پیامدهای تنوع فرهنگی در همه سازمان خود تأکید داشته باشند. نیروی کار در سراسر جهان به دلیل جهانی شدن، برون سپاری و سایر عوامل تجاری در حال تغییر و تنوع فزاینده است. مدیران ارشد باید دیدگاه‌های اقلیت را در تصمیم‌گیری شرکت بگنجانند و از تلاش‌های آنها برای افزایش اثربخشی سازمانی قدردانی نمایند (Pasic, 2020). حفظ کثرت ارزش‌های فرهنگی می‌تواند فرآیندهای کاری را به طرق مختلف دیگری شکل دهد. یک گروه چندفرهنگی می‌تواند تفکر واگرا را حفظ نموده و ذهنیتی خلاق پرورش دهد یا دیدگاه گسترده‌تری در مورد مشکلات ارائه دهد. شواهد حاکی از آن است که افرادی که تجربیات چندفرهنگی گسترده‌ای دارند، از فرهنگ‌های خارجی برای ایجاد و بسط ایده استفاده می‌کنند، که هر دو نشانه فرآیندهای شناختی مرتبط با خلاقیت‌اند. بنابراین، گروه‌های دارای تنوع فرهنگی می‌توانند فرآیندهایی ایجاد کنند که به جای محدود کردن خود به یک رویکرد واحد، تعادل، ترکیب و هماهنگی با ارزش‌های متنوع گروهی را ایجاد نمایند (Cox & Blake, 1991).

در دهه‌های اخیر مدیریت تنوع در مطالعات مدیریت و سازمان، به یک حوزه تحقیقاتی رو به رشد تبدیل شده است، به طوری که اخیراً در همه سازمان‌ها در دنیا مورد توجه بسیاری از محققان و دانشمندان منابع انسانی قرار گرفته است. در پژوهشی عبدلی و همکاران (۱۴۰۲)، به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان-های دولتی ایران با رویکرد کیفی تحلیل محتوا پرداختند که ۳۶ مفهوم و ۴ مقوله (کد محوری)، از مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این مؤلفه‌ها شامل ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و نهایتاً در خارجی ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران می‌باشد. بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.

تنوع فرهنگی، به ویژه، ممکن است فرآیندها و نتایج تیم را متفاوت از انواع دیگر تنوع تحت تأثیر قرار دهد. تفاوت‌های فرهنگی اغلب در سطح ناخودآگاه عمل می‌کنند. بنابراین، برخی از اثرات آنها ممکن است شناسایی نشده و یا ممکن است به اشتباه نسبت داده شود. در عین حال، تفاوت‌ها در فرهنگ اغلب منبعی برای طبقه‌بندی و کلیشه‌سازی هستند، بنابراین، تأثیرات تنوع فرهنگی ممکن است قوی‌تر از سایر منابع تنوع باشد. موفقیت و رقابت پذیری یک سازمان به توانایی آن در پذیرش تنوع و درک مزایای آن بستگی دارد. تأثیر مثبت تنوع فرهنگی بر محیط کار این است که کارکنان متعلق به فرهنگ‌های مختلف معمولاً دانش، استعداد و تجربیات متفاوتی دارند. این امر می‌تواند با تجزیه و تحلیل یک موضوع از دیدگاه‌های مختلف و ارائه راه حل‌های متنوع‌تر که در انطباق با بازارهای در حال نوسان و تقاضاهای مشتری انعطاف پذیر هستند، برای سازمان مفید باشد (AKBARI ET AL., 2019). نوران و زرتاج (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت تنوع فرهنگی و فرآیند حکمرانی در بخش آموزش با هدف بررسی کاربرد حکمرانی برای مدیریت تنوع فرهنگی در بین اعضای هیئت علمی برای دستیابی به مدیریت پایدار منابع انسانی در کالج‌های اجتماعی پرداختند که نشان داد همبستگی بین مدیریت تنوع و فرآیند حاکمیت در بین اعضای هیئت علمی، مشکلات ارتباط و تعامل کارکنان با پیشینه‌های متنوع را حل می‌کند. مدیریت تنوع به برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های خاصی اشاره دارد که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش نیروی کار متنوع و ارتقای برابری سازمانی ایجاد و اجرا کرده‌اند. علی‌رغم محبوبیت مدیریت تنوع، اثرات این شیوه‌های مدیریت به جز نمایش عددی در رتبه بندی‌های مدیریتی مورد مطالعه قرار نگرفته است. سازمان‌ها تمایل دارند شیوه‌های مشابهی مانند برنامه‌های راهنمایی، آموزش تنوع و شبکه‌ها را بدون ویژگی‌های موقعیتی زیاد اجرا کنند. این امر نشان می‌دهد که انواع مختلفی در شیوه‌های مدیریت تنوع وجود ندارد، گویی که «یک اندازه برای همه مناسب است. به علاوه، بیشتر شیوه‌های مدیریت تنوع بر مقوله‌های هویتی واحد (مانند زنان، اقلیت‌های قومی) بدون زیر سؤال بردن ناهمگونی در این دسته‌ها تمرکز می‌کنند. علی

رغم گسترش مدیریت تنوع، ما هنوز در مورد این که کدام یک از شیوه‌های مدیریت تنوع مؤثرتر هستند، و علاوه بر این در کدام محیط‌ها و زمینه‌های سازمانی اثربخش‌تر هستند، چیزی نمی‌دانیم (CHAU, 2020). شکل (۱) تصویری نظری از ترکیب مکانیسم‌های نهفته (منافع و هزینه) که منجر به شکل تنوع فرهنگی و رابطه آن با عملکرد سازمان می‌شود. بخش (الف) مکانیسم پنهان را نشان می‌دهد که منجر به یک رابطه U شکل بین تنوع و عملکرد می‌شود. بخش (ب) مکانیسم پنهانی را نشان می‌دهد که منجر به یک رابطه U شکل معکوس بین تنوع و عملکرد می‌شود (Dennissen ET AL., 2018).



شکل ۱- رابطه تنوع و عملکرد (Chau, 2020)

در پژوهش‌های مختلفی از جمله انصاری و همکاران (۱۴۰۰)، با عنوان ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران) اشاره نمود که نتایج آن نشان داد خط مشی گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط مشی گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش حاضر علاوه بر ترسیم الگوی خط مشی گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط مشی گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین می‌کند. عزت عثمان و ابراهیم فودا (۲۰۲۲)، پژوهشی را با عنوان چارچوب مدیریت تنوع فرهنگی به منظور افزایش عملکرد شرکت‌های طراحی معماری در مصر انجام دادند. نتایج مطالعات موردی نشان داد که شرکت‌های طراحی معماری که رویکرد مدیریت تنوع فرهنگی را اتخاذ می‌کنند در افزایش عملکرد خود موفق بوده‌اند. علاوه بر این، طرح‌های آموزشی که توسط سازمان‌های غیردولتی انجام شد، توانست معماران رنگین‌پوست را در جوامع خود ادغام نموده و موجب ارتقاء جامعه شود. دون سولمون و فاکیدوما^۱ (۲۰۲۱)، پژوهشی را تحت عنوان مدیریت تنوع فرهنگی: پیامدهای نوآوری سازمانی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که: تیمی که دارای ویژگی‌های متنوعی است می‌تواند مجموعاً جرقه‌ای از خلاقیت را برانگیزد و احتمالاً ظرفیت بهتری برای رفع اشکالات پیچیده ارائه کند و راه‌حل‌های برتر ارائه دهد. در محیطی که از نظر فرهنگی نیروی کار متنوعی دارد، سازمان به طور خلاقانه و نوآورانه‌ای رشد می‌کند. در ادامه به بررسی روش تحقیق و یافته‌ها پرداخته می‌شود.

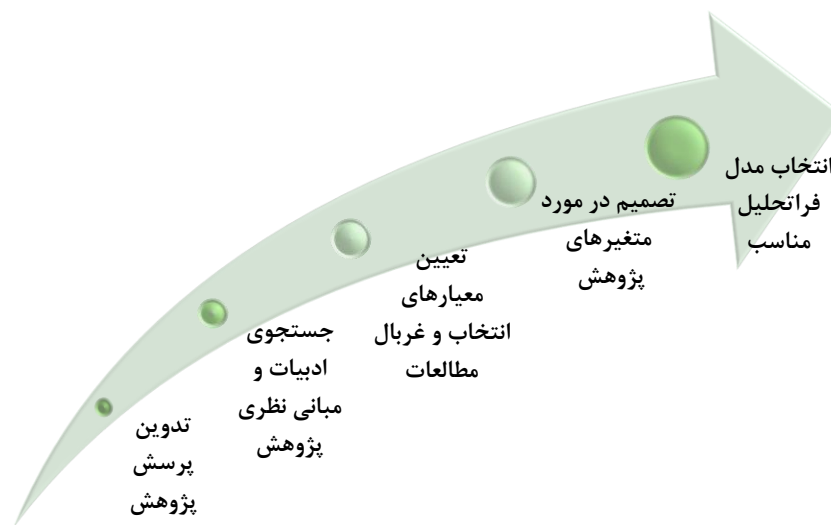
مواد و روش تحقیق

هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمانهای دولتی ایران است؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته؛ و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. در این پژوهش از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده می‌شود. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (فیش برداری) جمع‌آوری می‌شود و براساس فراتحلیل^۲ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. گام‌های اصلی روش فراتحلیل عبارتند از: (۱) تدوین پرسش پژوهش (۲) جستجوی ادبیات و مبانی نظری پژوهش (۳) تعیین معیارهای انتخاب و غربال مطالعات (۴) تصمیم در مورد اینکه کدام متغیرهای وابسته یا شاخص‌های آماری مجاز یا مناسب هستند. (۵) انتخاب مدل فراتحلیل مناسب (Chau, 2020). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مقالات، کتاب‌ها و پایان نامه‌های دانشگاهی در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها می‌باشد. جهت یافتن

¹ Don-Solomon & Fakidouma

² Meta Analysis

پژوهش‌های مربوط از منابع اطلاعاتی مثل پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج)، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه الزویر و پایگاه اسپرینگر استفاده شده است که در نهایت ۳۵ پژوهش انتخاب شد. در شکل ۲ مراحل روش فراتحلیل نشان داده شده است.



شکل ۲- فرایند روش فراتحلیل

بحث و ارائه یافته‌ها

تعداد پژوهش‌های بررسی شده در این پژوهش، ۱۱۲ مقاله علمی-پژوهشی؛ ۱۲ پایان نامه و ۳ کتاب در زمینه مدیریت تنوع فرهنگی بود. برای انتخاب پژوهش‌های مورد بررسی در جهت انجام مطالعه فراتحلیل در این پژوهش، پژوهش‌هایی انتخاب شدند که متغیرهای مربوط به مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها را دارا باشند و همچنین پژوهش‌ها دارای اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر باشند. شکل ۳ نمودار راهبرد جست و جو و انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.



شکل ۳- نمودار راهبرد جست و جو و انتخاب مطالعات

در ادامه در جدول ۱ اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل گزارش شده است.

جدول ۱- اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل

ردیف	کدمقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۱	ESK	شناسایی و اولویت بندی آسیب‌های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی	اسکندپور و همکاران	۱۴۰۰
۲	NOR1	سیاست گذاری آموزشی ایران و تنوع فرهنگی و هویت ملی	نوربخش	۱۴۰۰
۳	KHZ	بررسی نقش صداوسیما در انتشار تنوع فرهنگی (با تأکید بر توسعه مشارکتی)	خواجانه‌نوری و زادبخش	۱۴۰۰
۴	AGH	مقایسه تطبیقی مدیریت تنوع فرهنگی و قومی در ایران و سوئیس با استفاده از مدل سه شاخه‌ای	آقاجانزاده و همکاران	۱۴۰۰
۵	ABD	شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های مدیریت تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت شهر اردبیل)	عبداللهی پور و همکاران	۱۳۹۹
۶	DRV	بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران)	درویش‌نژاد و کاظمی	۱۳۹۹
۷	MHP	چالش‌های خط مشی گذاری تنوع فرهنگی در عصر جهانی شدن	مدرس و هادی پیکانی	۱۳۹۹
۸	ANS	شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط مشی گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی سازی آن (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	انصاری و همکاران	۱۳۹۹
۹	LOU	تنوع فرهنگی هیئت مدیره، مداخله دولت و اثربخشی نوآوری شرکت: شواهدی از چین	لو و همکاران	۲۰۲۱
۱۰	GHA	نقش حقوق بین الملل در تنوع فرهنگی به عنوان عاملی برای توسعه	قاسمی دوداره و امیری	۱۳۹۹
۱۱	EBR	تبیین مفهوم کارآمدی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی	ابراهیمی و همکاران	۱۳۹۸
۱۲	HZM	مدیریت تنوع فرهنگی: مفاهیم و راهکارها از چشم‌انداز بین‌المللی	هزمت	۱۳۹۸
۱۳	BAR	مدیریت تنوع فرهنگی در داروسازی در ایالات متحده	باری	۲۰۱۹
۱۴	JHN	مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی	جهانی و همکاران	۱۳۹۷
۱۵	FTH	سنجش و تحلیل تنوع فرهنگی اجتماعی در استان‌های ایران	فتوحی مهربانی و حاتمی‌نژاد	۱۳۹۷
۱۶	FZK	مدیریت منابع انسانی در عصر تنوع فرهنگی	فیضی و عزیزیان کهن	۱۳۹۶
۱۷	GHB	ارائه الگوی خط‌مشی گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)	قربانی زاده و همکاران	۱۳۹۶
۱۸	ABS	مدل اجتماعی برای خط مشی گذاری فرهنگی در عصر جهانی شدن	عبدی و سالم	۱۳۹۵
۱۹	ALV	بررسی تنوع در سیاستگذاری فرهنگی ایران مطالعه موردی: قانون اساسی و سند نقشه مهندسی فرهنگی	الوانی و همکاران	۱۳۹۵
۲۰	HDR	نسبت حقوق بشر و تنوع فرهنگی	حیدری	۱۳۹۵
۲۱	KHK	مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها	کپکی و همکاران	۱۳۹۵
۲۲	GHP	مفهوم پردازی پدیده شکاف خط مشی در فرایند خط مشی گذاری فرهنگی	قلی‌پور و همکاران	۱۳۹۴
۲۳	KSA	تنوع فرهنگی ایران و الزامات سیاستگذاری رسانه‌ای (مطالعه موردی شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)	کوثری و آذری	۱۳۹۴
۲۴	STP	تنوع فرهنگی، حقوق بشر و رهیافت امنیت بشری	سرتیپی و کیانی	۱۳۹۴
۲۵	KLN	تنوع فرهنگی و انسجام ملی در ایران	کلاتری و همکاران	۱۳۹۴
۲۶	MRD	هم افزایی فرهنگی رویکرد موثر مدیریت تنوع فرهنگی در هزاره سوم	مرادی	۱۳۹۴
۲۷	YZD	بررسی تأثیرات تنوع فرهنگی گروه‌های اجتماعی مختلف بر شکل گیری کالبد محلات شهری	یزدی و همکاران	۱۳۹۳
۲۸	GHSM	نقش بکارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح پاسخگویی فردی معلمان	قاسم‌زاده و همکاران	۱۳۹۲

ردیف	کدمقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۲۹	ATF	بررسی نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان)	عطافر و همکاران	۱۳۹۲
۳۰	GHZ1	نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان	قلی‌زاده و همکاران	۱۳۹۰
۳۱	GHZ2	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش‌آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی	قلی‌زاده و همکاران	۱۳۹۰
۳۲	AMP	مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی‌سازی، مدیریت تنوع میان فرهنگی و شرکت‌های چندملیتی	امیری و پناهی	۱۳۹۰
۳۳	NJF	خط مشی گذاری مدیریت فرهنگی در آموزش	نجف بیگی	۱۳۸۹
۳۴	SHB	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به عنوان نیاز مدیران	سهرابی رنایی و سهرابی رنایی	۱۳۸۹
۳۵	LAR	مدیریت تنوع فرهنگی و فرآیند به اشتراک گذاری دانش: موردی از دانمارک	لاتورینگ	۲۰۰۹

برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از پژوهش‌های مدنظر، پس از کدگذاری، از برنامه فراتحلیل جامع برای انجام دادن محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد؛ به این صورت که آزمون‌های آماری استفاده شده در فرضیه‌های مقالات مرور شده از طریق فرمول‌هایی که وولف^۱ ارائه کرد، به اندازه اثر تبدیل و سپس با ترکیب اندازه‌های اثر، به روش هانتز و اشمیت^۲ تحلیل شدند. همچنین برای تفسیر اندازه اثر، از جدول کوهن^۳ استفاده شد. در جدول ۲ توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آمارها نشان داده شده است.

جدول ۲- توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آمارها

معنای اندازه اثر	مقدار r	مقدار d
اندازه اثر کم	کمتر از ۰/۳	کمتر از ۰/۵
اندازه اثر متوسط	از ۰/۳ تا ۰/۵	از ۰/۵ تا ۰/۸
اندازه اثر زیاد	بیشتر از ۰/۵	بیشتر از ۰/۸

در جدول ۳ تعداد و درصد متغیرهای مستقل در پژوهش‌های مرور شده نشان داده شده است. براساس نتایج جدول، متغیرهای به دست آمده در دو دسته متغیرهای راهبردی و عملکردی قرار می‌گیرند. در دسته راهبردی، متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان با ۳۱ درصد و در دسته عملکردی، توسعه مهارت‌های فرهنگی با ۴۸ درصد بیشترین تکرار را در تحقیقات مرور شده داشته‌اند.

جدول ۳- تعداد و درصد متغیرهای مستقل در پژوهش‌های مرور شده

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	تعداد	درصد از ۳۵ مطالعه (%)
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۲۵
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۳۱
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۲۸
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	۸	۲۲
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	۹	۲۵
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۳۷
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۴۸
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۲۵
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۳۱
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۱۲	۳۴

¹ Wolf

² Haunter & Schmite

³ Cohen

در ادامه تحلیل شاخص‌های به دست آمده، اندازه اثرها براساس شاخص همبستگی محاسبه، ترکیب و تحلیل شد. نتایج جدول ۴ آزمون خی دو نشان می‌دهد، همانطور که مشاهده می‌کنید بین آزمون خی دو و فراوانی شدت اندازه اثر r در مطالعات تفاوت وجود دارد.

جدول ۴- فراوانی طبقات اندازه اثر متغیرها

شدت اندازه اثر	شدت اندازه اثر			آزمون خی دو	درصد معناداری
	زیر ۰/۱	زیر ۰/۳	بین ۰/۳ تا ۰/۵	بالا تر از ۰/۵	
شدت اندازه اثر	بدون تاثیر	کم	متوسط	زیاد	۰/۰۰۱**
فراوانی	۰	۱۱	۱۹	۳۶	

جهت بررسی ناهمگونی بین مطالعات از آزمون Q استفاده می‌شود. همچنین جدول ۵ نتایج آماره Q نشان می‌دهد که ناهمگونی بین مطالعات فراتحلیل معنادار و اندازه اثر در تعدادی از مطالعات نیز معنادار است.

جدول ۵- میانگین تأثیر عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی

اندازه اثر r	حد پایین	حد بالایی	مقدار Z	آماره Q	درجه آزادی	مقدار P
۰/۳۱	۰/۲۹	۰/۳۴	۲۶۶/۱۵	۱۴۹۶/۲۹	۳۴	۰/۰۰۱
۰/۳۶	۰/۳۴	۰/۳۸	۱۵/۶۶			

یافته‌های جدول ۶ اندازه اثرات عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی را نشان می‌دهد. ارتباط همه این متغیرها با ارائه یک خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی، برحسب همبستگی پیرسون بود که این آماره به همراه حجم نمونه و جهت رابطه، وارد نرم افزار جامع فراتحلیل و یافته‌های مرتبط با اندازه اثر، به عنوان خروجی استخراج شدند که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۶- اندازه اثرات عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی

دسته بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	تعداد	اثرات ترکیبی ثابت	فاصله اطمینان اثرات ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات تصادفی	همگنی آزمون
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۰/۴۳*	۰/۲۸ - ۰/۴۵	۰/۴۹*	۰/۵۵ - ۰/۸۱	۳۳/۱۸*
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۰/۵۵*	۰/۵ - ۰/۶۰	۰/۵۹*	۰/۵۲ - ۰/۶۵	۹۹/۱۵*
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۰/۶۹*	۰/۶۰ - ۰/۷۲	۰/۶۳*	۰/۶۰ - ۰/۶۵	۱۰۱/۱۳*
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	۸	۰/۶۶*	۰/۶۲ - ۰/۷۰	۰/۵۸*	۰/۵۵ - ۰/۶۲	۱۱۹/۳۴*
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	۹	۰/۷۱*	۰/۷۲ - ۰/۷۵	۰/۶۴*	۰/۶۰ - ۰/۷۰	۱۶۴/۰۹*
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۰/۵۴*	۰/۵۰ - ۰/۵۷	۰/۵۶*	۰/۵۲ - ۰/۶۱	۴۹/۱۹*
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۰/۵۲*	۰/۴۸ - ۰/۵۵	۰/۵۱*	۰/۵۳ - ۰/۵۵	۶۳/۱۱*
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۰/۶۶*	۰/۶۴ - ۰/۷۰	۰/۶۰*	۰/۵۸ - ۰/۶۴	۱۷/۳۹*
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۰/۶۴*	۰/۶۶ - ۰/۶۸	۰/۶۱*	۰/۵۹ - ۰/۶۳	۶۷/۲۹*
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۱۲	۰/۵۹*	۰/۵۸ - ۰/۶۲	۰/۶۳*	۰/۵۷ - ۰/۶۷	۴۹/۱۵*

تورش انتشار، سوگیری مطالعات چاپ شده را نشان می‌دهد. تورش انتشار در فراتحلیل منجر به عدم تعیین صحیح ارتباط بین عامل مواجهه و پیامد می‌شود. علاوه بر این، ممکن است که همبستگی بین مواجهه و پیامد بیشتر دیده شود یا در نظر گرفته نشود. برای برآورد تورش انتشار از سه روش روزنتال^۱، اروین^۲ و نمودار کیفی استفاده شد. بر اساس روش روزنتال از آنجا که تعداد مطالعاتی که می‌تواند یافته‌های معنادار اندازه اثر را به غیر معنادار مبدل سازد (۸۶۵) از مقدار مطالعات برآورد شده یعنی عدد ۱۲۷ بیشتر است، پس مطالعات فراتحلیل در مقابل تورش

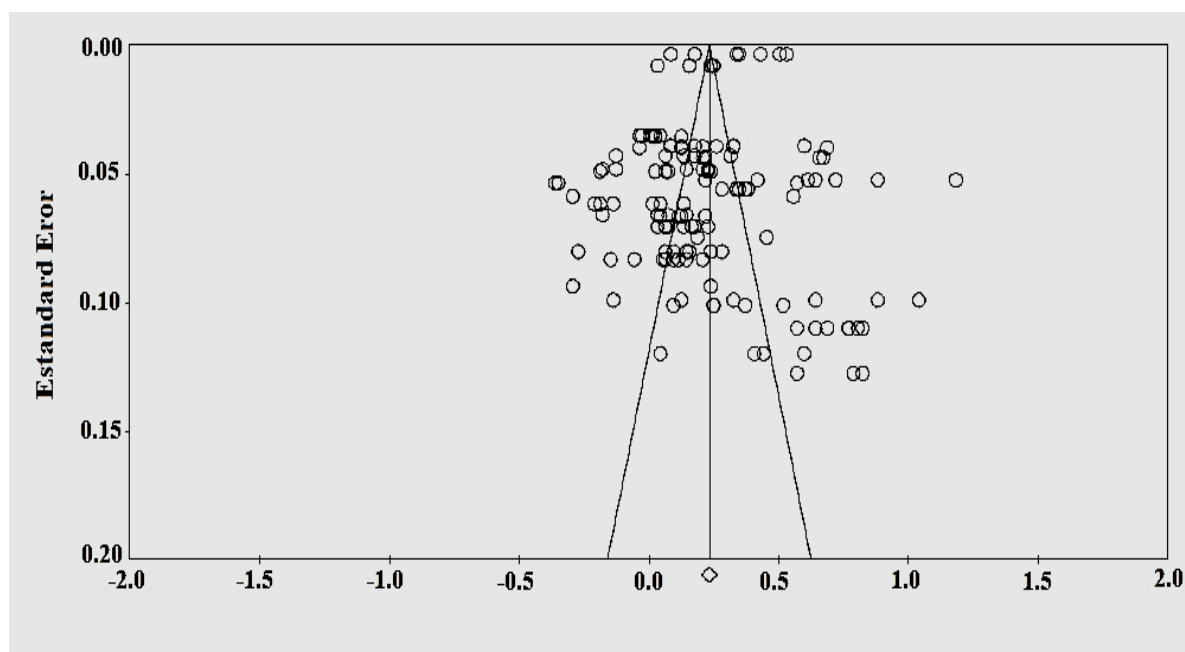
^۱ Rosenthal Method^۲ Orwin Method

انتشار مقاوم هستند. همچنین، براساس روش اروین نیز طبق جدول ۷ تعداد ۷۵ مطالعه با اندازه اثر صفر نیاز است تا متوسط اندازه اثر از مقدار فعلی اندازه اثر به مقدار کوچکتر ($0/01$) تغییر یابد، چنین پیشامدی بعید به نظر می‌رسد.

جدول ۷- برآورد میزان تورش انتشار در مطالعات مربوط به ارائه خط، مشی مدیریت تنوع فرهنگی

روشی	تعداد اندازه اثر	متوسط اندازه اثر به دست آمده	متوسط اندازه اثر مورد انتظار	متوسط اندازه اثر مطالعه	تعداد مطالعات لازم برای تنزل اندازه اثر ($0/1$)	نتیجه گیری
روزنتال	۲۷۲	$0/53$	$0/05$	$0/05$	۸۶۵	عدم تورش انتشار
اروین	۲۷۲	$0/53$	$0/1$	0	۷۵	عدم تورش انتشار

شکل ۴ نمودار قیفی نبود سوگیری را در انتشار نشان می‌دهد. نمودار قیفی با شاخص‌های خطای استاندارد در شکل ۳ نشان می‌دهد که مطالعات بزرگتر با واریانس کمتر (خطای استاندارد کمتر) در قسمت بالای شکل و مطالعات کوچکتر با واریانس بیشتر (خطای استاندارد بیشتر) در قسمت پایین شکل توزیع شده است. همچنین در جدول ۸ نتایج میزان اندازه اثر هر یک از متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

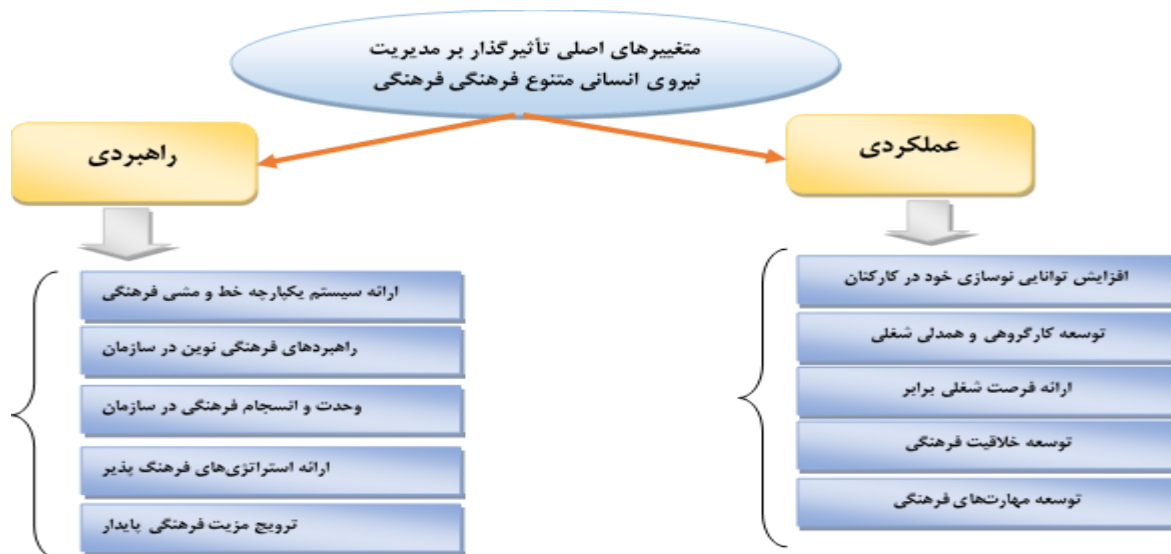


شکل ۴- نمودار قیفی اندازه اثر شاخص خطای استاندارد

جدول ۸- نتایج میزان اندازه اثر هر یک از متغیرها

دسته بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	اثرات ترکیبی تصادفی	آزمون همگنی
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	$0/49^*$	زیاد
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	$0/59^*$	زیاد
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	$0/63^*$	زیاد
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	$0/58^*$	زیاد
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	$0/64^*$	زیاد
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	$0/56^*$	زیاد
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	$0/51^*$	زیاد
	ارائه فرصت شغلی برابر	$0/60^*$	زیاد
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	$0/61^*$	زیاد
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	$0/63^*$	زیاد

باتوجه به نتایج بدست آمده در مراحل قبل با استفاده از تکنیک فراتحلیل، در شکل ۵ مدل به دست آمده از نتایج حاصل شده ترسیم شده است. در این مدل از دو دسته عوامل با اندازه اثر بالا و عوامل با اندازه اثر متوسط استفاده شده است.



شکل ۵- مدل متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی

در دسته راهبردی، تمامی متغیرها شامل ترویج مزیت فرهنگی پایدار، وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان، راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان، ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر و ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی بیشترین تأثیر را بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی دارند. در متغیرهای مورد بررسی، نتایج آزمون ناهمگنی نشان دهنده معناداری این آزمون است که نشان می‌دهد مطالعات تا حد زیادی ناهمگون‌اند، تلفیق آن‌ها با مدل آثار ثابت موجه نیست و باید از مدل آثار تصادفی به منظور ترکیب نتایج استفاده کرد. درواقع، این آزمون‌ها بیانگر آن هستند که مطالعات مربوط به رابطه این متغیرها با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی، از لحاظ ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطالعات به شدت متفاوت‌اند. از همین‌رو، از یافته‌های اندازه اثرات تصادفی برای بررسی استفاده شده است. یافته‌های اثرات تصادفی نشان می‌دهد، رابطه ترویج مزیت فرهنگی پایدار با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/49$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر متوسط است. به همین ترتیب، رابطه وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۱ مطالعه مرور شده، معادل $0/59$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۰ مطالعه مرور شده، معادل $0/63$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۸ مطالعه مرور شده، معادل $0/58$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/64$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است.

در متغیرهای عملکردی، باید گفت که روابط میان توسعه خلاقیت فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی، ارائه فرصت شغلی برابر، توسعه کارگروهی و همدلی شغلی و افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان بیشترین تأثیر را بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی دارند. رابطه توسعه خلاقیت فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۳ مطالعه مرور شده، معادل $0/56$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه توسعه مهارت‌های فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۷ مطالعه مرور شده، معادل $0/51$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه فرصت شغلی برابر با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/60$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه توسعه کارگروهی و همدلی شغلی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۱ مطالعه مرور شده، معادل $0/61$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن،

این اندازه اثر زیاد است. رابطه افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان با خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۲ مطالعه مرور شده، معادل ۰/۶۳ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

طراحی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران، تلاشی حیاتی است که نیازمند توجه دقیق به پویایی‌های منحصربه‌فرد فرهنگی، اجتماعی و سازمانی در داخل کشور است. هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی بود. در این راستا با استفاده از تکنیک فراتحلیل به بررسی ۳۵ مطالعه صورت گرفته در این حوزه پرداخته شد. این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی می‌تواند به سازمان‌های دولتی ایران کمک کند تا استراتژی‌های مؤثری برای مدیریت تنوع فرهنگی در محیط کار ایجاد کنند. نتایج نشان داد این متغیرها در دو دسته راهبردی و عملکردی تقسیم می‌شوند که بوسیله ۱۰ شاخص تعریف می‌شوند. مقوله راهبردی - وحدت و انسجام فرهنگی: این مقوله بر اهمیت تقویت وحدت و انسجام فرهنگی در درون سازمان تأکید دارد. سیاست‌ها در این زمینه ممکن است بر ارتقای حس هویت و هدف مشترک در میان کارکنان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف تمرکز کنند. ۲. مقوله عملکردی - توسعه مهارت‌های فرهنگی: سیاست‌های این دسته با هدف توسعه مهارت‌های فرهنگی در میان کارکنان است. این می‌تواند شامل برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، یا ابتکارات تبادل فرهنگی با هدف تقویت ارتباطات بین فرهنگی، همدلی و تفاهم باشد. لذا برای سازمان‌های دولتی در ایران اولویت بندی مدیریت تنوع فرهنگی به منظور ایجاد محیط کاری فراگیرتر و موثرتر و خدمت رسانی بهتر به جمعیت متنوع کشور حائز اهمیت است. با اجرای سیاست‌هایی که به جنبه‌های استراتژیک و عملکردی تنوع فرهنگی می‌پردازد، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری مثبت و مولدتری را برای همه کارکنان ایجاد کنند. محققانی مانند الی و توماس (۲۰۰۱) در مورد اینکه چگونه پرورش یک هویت مشترک می‌تواند تعارضات بالقوه ناشی از تنوع را کاهش دهد، بحث کرده‌اند. همچنین کاکس و بلیک (۱۹۹۱)، بر ضرورت توسعه شایستگی‌های فرهنگی برای اطمینان از کار گروهی مؤثر در محیط‌های متنوع تأکید می‌کند. مور باراک (۲۰۱۵) بر نقش سیاست‌ها در عملیاتی کردن اهداف تنوع تأکید می‌کند. از طرفی نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله نوران و زرتاج (۲۰۲۴)، انصاری و همکاران (۱۴۰۰)، عزت عثمان و ابراهیم فودا (۲۰۲۲)، عبدلی و همکاران (۱۴۰۲)، رئوف و محمود (۲۰۲۱) همسو و در یک راستا می‌باشد.

وجود فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌ها باعث ایجاد تعارض می‌گردد و همین امر تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف دارد که تبدیل به یک چالشی برای سازمان‌ها شده است، لذا پیشنهاد می‌گردد ارزیابی منظم و اصلاح مدل بر اساس بازخورد و پویایی فرهنگی در حال تحول نیز برای اطمینان از اثربخشی مداوم آن ضروری است. با گنجاندن این مؤلفه‌ها و در نظر گرفتن نیازها و پویایی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران، مدل مدیریت تنوع فرهنگی می‌تواند محیط کاری فراگیر، محترمانه و با عملکرد بالا را ایجاد کند و در نهایت به موفقیت سازمان‌ها و رفاه نیروی کار گوناگون کمک کند. برای سازمان‌ها مهم است که به طور منظم اثربخشی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم تطبیق‌های لازم را انجام دهند. این می‌تواند شامل جمع‌آوری بازخورد از کارکنان، نظارت بر شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با تنوع فرهنگی، و انجام تنظیمات بر اساس نیازهای در حال تحول سازمان باشد. با اجرای این پیشنهادات کاربردی، سازمان‌های ایرانی می‌توانند در جهت مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی و ایجاد محیط کاری فراگیرتر و هماهنگ‌تر تلاش کنند. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی یافته‌های کیفی این تحقیق را با تجزیه و تحلیل کمی برای اندازه‌گیری تأثیر سیاست‌های مدیریت تنوع فرهنگی بر معیارهای کلیدی سازمانی مانند رضایت کارکنان، بهره‌وری و حفظ تکمیل شود. همچنین اثربخشی مداخلات خاص با هدف ارتقای وحدت و انسجام فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی و ارتقای ادراکات فرهنگی در چارچوب سازمان‌های دولتی ایران بررسی شود.

References

- 1- Balduzzi, S., Rücker, G., & Schwarzer, G. (2019). How to perform a meta-analysis with R: a practical tutorial. *BMJ Ment Health*, 22(4), 153-160.
- 2- Basnet, Mahendra, (2024), Cultural Diversity and Curriculum, *Panauti Journal*, Volume 2, DOI: <https://doi.org/10.3126/panauti.v2i1.66500>.
- 3- Chau, Minh, (2020), Cultural Diversity and the Importance of Communication, Cultural Competence, and Uncertainty in Radiography, *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences* xx (2020) 1-6.
- 4- Chuapetcharasopon, Pylin, Neville, Lukas, Adair, Wendi L, Brodt, Susan E, Lituchy, Terri R, Racine, Aimy A, (2017), Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual

- distinctiveness and synergy in culturally diverse teams, *International Journal of Cross Cultural Management* 1–26, DOI: 10.1177/1470595817745898.
- 5- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
 - 6- Dennissen, Marjolein, Benschop, Yvonne, Brink, Marieke van den, (2018), Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks, *Organization Studies* 2020, Vol. 41(2) 219–240.
 - 7- Dolcinar, M. (2017). "Managing Cultural Diversity in the Workplace: A Key to Organizational Success." *Management Research Review*, 40(3), 287-302.
 - 8- Don-Solomon, Amakiri, Fakidouma, Perewari, (2021), Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness, *European Journal of Business and Management Research*, Vol 6, Issue 4, August 2021, DOI:<http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1031>.
 - 9- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
 - 10- Ezzat Othman, Ayman Ahmed, Ibrahim Fouda, Nadine, (2022), A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt, *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, Emerald Publishing Limited, 2631-6862 DOI 10.1108/ARCH-08-2021-0231.
 - 11- Ezzat Othman, Ayman Ahmed, Ibrahim Fouda, Nadine, (2022), A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt, *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, Emerald Publishing Limited, 2631-6862, DOI 10.1108/ARCH-08-2021-0231.
 - 12- Grillitsch, Markus, Tavassoli, Sam, (2018), Cultural diversity and employment growth: Moderating effect of the recent global financial crisis, *Australian Journal of Management*, 1–21.
 - 13- Inegbedion, Henry, Sunday, Eze, Asaleye, Abiola, Lawal, Adedoyin, Adebajji, Ayeni, (2020), Managing Diversity for Organizational Efficiency, *SAGE Open* January-March 2020: 1–10, <https://doi.org/10.1177/215824401990017>.
 - 14- Learmouth, Duncan, Layton, Robert. H., Tehrani, Jamshid. J., (2024), The evolution of cultural diversity in PamaNyungan Australia, *Humnities and social sciences communications*, (2024) 11:945 | <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03386-7>.
 - 15- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.). Sage Publications.
 - 16- Moran, T., Harris, P. R., & Morley, M. (2014). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*.
 - 17- Nouran Ajabnoor, Zertaj Fatima, (2024), A Study on Managing Cultural Diversity and Governance Process in the Education Sector. (2024). *International Journal of Religion*, 5(7), 524-530. <https://doi.org/10.61707/n5gjjk81>.
 - 18- Pasic, Ahmedin, (2020), Cultural diversity impact on the decision- Making of leaders within organizationa, Doctor of Business Administration, Liberty University, School of Business.
 - 19- Raewf, Manaf, Mahmood, Yazen, (2021), The cultural in the workplace, *Journal of humanities and social science*, Vol 5, nly2021, pp1-6.
 - 20- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). "What Do We Really Mean by Global Diversity? A Systematic Review of the Literature on Diversity in Organizations." *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 341-363.
 - 21- Stahl, Gunter K, Maznevski, Martha L, (2021), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research, *Journal of International Business Studies*. 52, 4–22.
 - 22- Wood, A., Kleinbaum, A. M., & Wheatley, T. (2023). Cultural diversity broadens social networks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 109–122. <https://doi.org/10.1037/pspi0000395>

