

## شناسایی و تعیین متغیرهای زمینه‌ای در طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران

علیرضا علی نژادجیدان<sup>۱</sup>، مهدی بابای اهری<sup>۲\*</sup>، جواد محرابی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۲- مهدی بابای اهری: استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی ادیبان، گرمسار، ایران (نویسنده‌ی مسئول) mb1322ahari@gmail.com

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

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۲/۲۹ (مقاله پژوهشی)	در دهه‌های اخیر مدیریت تنوع در مطالعات مدیریت و سازمان، به یک حوزه تحقیقاتی رو به رشد تبدیل شده است. علیرغم محبوبیت مدیریت تنوع، اثرات این شیوه‌ها به جز نمایش عددی گروه‌های به حاشیه رانده شده در رتبه‌های مدیریتی مورد مطالعه قرار نگرفته است. لذا هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین متغیرهای زمینه‌ای در طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر شامل پژوهش‌های صورت گرفته در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها است. در این پژوهش، ابتدا داده‌های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (فیش برداری) جمع‌آوری شده و براساس فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. متغیرهای زمینه‌ای در طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران ۱۰ شاخص بدست آمد که در مقوله مدیریتی و مقوله اجتماعی بحث گردید. در مقوله مدیریتی، توسعه و ادراکات فرهنگی و در مقوله اجتماعی، سازگاری فرهنگی بین ساختاری به عنوان مضامین مکرر در سراسر پژوهش مورد بررسی ظاهر شد که نشان دهنده تأثیر قابل توجه آنها است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نیاز به رویکرد جامع‌تری برای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران شاخص‌های شناسایی شده، مانند توسعه و ادراکات فرهنگی در مقوله مدیریت، و سازگاری فرهنگی بین ساختاری در مقوله اجتماعی، ماهیت چندوجهی مدیریت تنوع فرهنگی را برجسته می‌کند. این امر بر اهمیت در نظر گرفتن عوامل مدیریتی و اجتماعی در طراحی و اجرای سیاست‌هایی با هدف پرورش تنوع فرهنگی در این سازمان‌ها تأکید می‌کند. تحقیقات بیشتر و کاربردهای عملی در این زمینه می‌تواند به شیوه‌های مؤثرتر و فراگیرتر مدیریت تنوع منجر شود، که در نهایت به نفع سازمان‌ها و افراد متنوعی است که آنها را در بر می‌گیرد.
مقدمه	کلمات کلیدی: مدیریت تنوع، تنوع فرهنگی، خط‌مشی، سازمان‌های دولتی، فراتحلیل.

تنوع نیروی کار، عاملی کلیدی برای نوآوری و عملکرد اثربخش سازمانی است. نیروی کار متنوع از کشورهای مختلف در سراسر جهان مجموعه‌ای از کارمندان را با طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های متنوع عرضه می‌کند که در

نتیجه بر نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. آنها دارای مهارت‌ها و توانایی‌های دانش متعددی هستند که مزیتی رقابتی را به سازمان می‌دهد (Shahid Khan et al, 2020). در این دنیای چندفرهنگی فزاینده، تنوع به‌عنوان متغیری کلیدی شناخته می‌شود که موضوعی ارزشمند برای افزایش نوآوری و اطمینان از طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها در تیم‌های کاری است، بنابراین علاقه گسترده‌ای به جذب نیرو برای دستیابی به تنوع ایجاد گردیده است. تیمی که از نظر فرهنگی متنوع است، هر یک از شرکت‌کنندگان را تشویق می‌کند تا این نکته را درک کرده و به آن احترام بگذارد که باید دیدگاه‌ها و تجربیات دیگران به عنوان یک نقطه قوت تیمی مورد پذیرش، مورد استقبال، مورد تایید و ارزش گذاری گردد (Alsulami & Sherwood, 2020). در تعریف تنوع فرهنگی، آن را منبعی الهام بخش برای تجارب بین مذهبی، بین قومی و فراملی دانسته اند که جهان اجتماعی و سرمایه انسانی را غنی می‌کند، همچنین می‌تواند منشأ دشمنی‌ها و درگیری‌های مختلفی باشد (Alfoqahaa & Jones, 2020). از منظر سازمانی، برخی از محققان دریافتند که تنوع در محل کار می‌تواند منجر به ترکیب و ادغام تجارب و دیدگاه‌های مختلف شود، بنابراین باعث نوآوری، خلاقیت و سودآوری برای سازمان می‌گردد. با این حال، نظرات در مورد موضوعات مرتبط با تنوع متفاوت است و خوش‌بینی در مورد اصلاح نابرابری‌ها و ارتقای نوآوری و سودآوری با بینش‌های حاصل از تحقیقات طولانی مدت در مورد جمعیت‌شناسی سازمانی به چالش کشیده می‌شود، که این موضوع نشان می‌دهد تنوع سازمانی اغلب انسجام گروه را کاهش داده و حتی منجر به تعارض می‌گردد و خصومت در میان همکاران از دسته‌های مختلف را در پی داشته و در نتیجه رضایت شغلی را کاهش می‌دهد (Obamiro et al., 2019). در همین حال گفته می‌شود که، مدیریت نیروی کاری که تنوع فرهنگی دارد، چالش‌های مهمی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، زیرا تنوع فرهنگی می‌تواند منجر به تعارضات بین فردی نیز شود. از این رو، سازگاری با محیط چندفرهنگی برای کارکنان شاغل در سازمان‌های چندفرهنگی امری حیاتی است (Yasmeen et al., 2020). البته باید اذعان داشت که، تنوع فرهنگی هم اثرات مثبت و هم اثراتی منفی بر تصمیم‌گیری و در نتیجه عملکرد سازمانی دارد. دیدگاه‌ها، ایده‌ها و اطلاعات متنوع، که اغلب با تنوع در گروه‌ها همراه است، به کیفیت تصمیم‌ها کمک می‌کند. علاوه بر این، سازمانی که نیروی کاری متنوع فرهنگی دارد، بهتر می‌تواند به مشتریانی با تنوع فرهنگی مشابه خدمات رسانی کند (Grillitsch & Tavassoli, 2018).

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. بنابراین سوال اصلی پژوهش چنین مطرح می‌شود که متغیرهای زمینه‌ای در طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر ساله میلیون‌ها نفر در نتیجه جهانی شدن در نقاط مختلف جهان اسکان می‌یابند و پدیده‌ای بین فرهنگی و فرازبانی ایجاد می‌کنند (Chau, 2020). تنوع، به تفاوت‌های واقعی یا ادراک شده بین افراد اشاره دارد. (Scott and Sims, 2016) عقیده داشتند که انسانها صرف نظر از تنوع، طبیعتاً دارای استعدادها و شایستگی‌های متفاوتی هستند. (Evans and Henry, 2007)، بیان کردند تنوع به معنای ترکیبی از نیروی کار از پیشینه‌های اجتماعی-فرهنگی مختلفی است که با هم در یک سازمان کار می‌کنند. می‌توان آن را به عنوان ویژگی‌های یک گروه بندی اجتماعی دانست که میزان اهداف یا تفاوت‌های ذهنی موجود در بین گروه‌ها را نشان می‌دهد. در دنیای کاری امروز، تنوع نیروی کار به جنبه‌ای مهم تبدیل شده است. با این حال، تنوع نیروی کار در بررسی متغیرهایی که ممکن است بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد توجه کافی را به خود جلب نکرده است. اکثر مطالعات در حوزه عملکرد کارکنان در درجه اول بر جنبه‌هایی مانند آموزش و منابع مالی به عنوان متغیرهای ادراک شده که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند متمرکز شده اند (Obamiro et al., 2019). فرهنگ نیز به عنوان عاملی جهت شکل دادن به رفتار افراد در نظر گرفته می‌شود و - در عین حال - در معرض تغییرات ناشی از عاملیت فردی است. فرهنگ به گروه‌های انسانی متمایز مربوط می‌شود و از طریق تعامل بین افراد متعلق به گروه‌های مربوطه تولید و بازتولید می‌شود. فرهنگ که با تعاملات اجتماعی و تعامل با محیط طبیعی تکامل می‌یابد، یک گروه انسانی را از گروه دیگر متمایز می‌کند. در راستای این دیدگاه، هافستد فرهنگ را به عنوان «برنامه ریزی جمعی ذهن که اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر متمایز می‌سازد» تعریف می‌کند (Grillitsch & Tavassoli, 2018).

در دنیای امروز، تنوع نیروی کار تقریباً برای همه مشاغل به یک دغدغه مهم تبدیل شده است. سازمان‌ها باید تنوع نیروی کار را به شیوه‌ای اثربخش بشناسند و آن را مدیریت کنند. با این وجود، برای اکثر سازمان‌ها، تنوع نیروی کار یک پدیده چندگانه برای درک و مدیریت در سازمان است. اهمیت تنوع نیروی کار را نمی‌توان در موفقیت سازمانی نادیده گرفت، زیرا ابزاری برای افزایش اثربخشی سازمان و رقابت در دنیای رقابتی است. سازمان‌هایی که ارزش تنوع را درک کنند، به موفقیت دست خواهند یافت و در عصر جهانی شدن آینده درخشانی خواهند داشت. یکی از جنبه‌های مدیریت تنوع نیروی کار، ارتقای فرصت‌های برابر برای همه اعضای سازمان است. فلسفه فرصت‌های برابر تضمین می‌کند که در سازمان با همه افراد به صورتی منصفانه رفتار می‌شود و سازمان هرگز نمی‌خواهد استعدادهای خود را از دست بدهد و این امر می‌تواند در آینده نوآوری را برای سازمان ارتقا دهد. افزایش تعامل و تحرک افراد دارای پیشینه‌های مختلف، سازمان را وادار می‌کند که تنوع را در محل کار بپذیرد. تنوع، ناهمگونی را به ارمغان می‌آورد که وسیله‌ای برای اثربخشی سازمانی است و باید در محیط کار پرورش و ترویج داده شده و ارزش گذاری شود (Shahid Khan et al, 2020).

افراد با پیشینه های مختلف، تجربیات زندگی متنوعی دارند و زمانی که دانش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک می گذارند، درک کلی مسائل در سطح فردی و همچنین سطح سازمانی ارتقا می یابد. مهمتر از آن، خلاقیت با تنوع است که شکوفا می شود و بدین دلیل است که نرخ نوآوری در سازمان های چند فرهنگی بالاست. سازمان های موفق یاد می گیرند که تنوع را مدیریت نمایند. این سازمان ها باید از نظر زبان شناسی، ارزش ها و تفاوت های اطلاعاتی باز باشند. در مورد موقعیت هایی که در آن تنوع فرهنگی نتایج مثبت دارد و موقعیت هایی که در آنها تنوع فرهنگی نتایج منفی دارد درک کمی وجود دارد. در سطح سازمانی، مدیریت تنوع مستلزم توسعه دقیق و اجرای استراتژی های مناسب برای بهبود عملکرد کلی سازمان در محیط رقابتی تجاری فعلی است (Yasmeen et, al. 2020). با توجه به اینکه شیوه های تنوع سازمانی در یک سیستم منابع انسانی گسترده تر گنجانده شده اند، تحقیقات در زمینه بررسی تأثیر متقابل بین تنوع و شیوه های منابع انسانی ممکن است راهنمایی های علمی و عملی در مورد چگونگی سرمایه گذاری در مداخلات مربوط به منابع انسانی را، به صورت سیستمی ارائه کند (Roberson, 2019). این مداخلات شامل افزایش تنوع نژادی و قومیتی نیروی کار سازمانی است. دومین مداخله مهمی که توسط سازمان ها اجرا می شود، ارائه آموزش تنوع به اعضای سازمان، به ویژه آن دسته از افرادی است که در قسمت صف سازمان کار می کنند. در هر دو این مداخلات، رویکردی مبتنی بر قومیت عمومی آشکار است (Hussain et, al. 2020).

امروزه محققان بطور قابل توجهی شیفته ارزیابی تأثیرات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی بر رفتار سازمانی فردی و گروهی شده اند و تأکید دارند که نتایج سودمند دست به دست هم داده و این حاصل کارمندی است که پیشینه های مختلفی داشته، و جاه طلبی ها و ارزش های مشترک را با بقیه همکاران خود به اشتراک می گذارند. House et, al. (2004) اظهار داشتند که «با پایین آمدن مرزهای اقتصادی، موانع فرهنگی ممکن است بالا بروند، بنابراین چالش ها و فرصت های جدیدی در کسب و کار ایجاد می شود. وقتی فرهنگ ها با هم تماس پیدا می کنند، ممکن است در برخی جنبه ها همگرا شوند، اما ویژگی های خاص هر یک از آنها احتمالاً تقویت می گردد» (Georgiadou et, al. 2019).

از دیگر سو، خط مشی گذاری فرهنگی در نگاه بین المللی، به معنای تعیین خط مشی ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی، یعنی همکاری های فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی است که یونسکو نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح کرد. شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مرجع رسمی و تصمیم گیرنده کلان فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، خط مشی گذاری فرهنگی را در واقع همان توافق نظر رسمی مسئولان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهمترین اصول و اولویت های ضروری در حرکت فرهنگی معرفی می کند، که در واقع این تعریف، در راستای هدف تعالی و توسعه فرهنگی مبتنی بر اصول و ارزش های جامعه دینی است (Ansari et, al. 2021).

در این بین، پژوهش های چندی به این موضوع پرداخته اند که از جمله پژوهش های خارجی این حوزه: Wei (2024)، در پژوهشی با عنوان بحث مدیریت بین فرهنگی در محیط کار متنوع فرهنگی به بررسی اهمیت مدیریت بین فرهنگی مؤثر در

سازمان‌های چند ملیتی با ترکیب چارچوب‌های نظری و موارد واقعی پرداخت. بخش اول به تئوری‌های برجسته‌ای می‌پردازد که ابعاد فرهنگی را در سازمان‌ها تعریف و اندازه‌گیری می‌کند که عبارتند از نظریه ابعاد فرهنگی هافستد، مدل هفت بعد فرهنگ ترومپنارس، و پروژه رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی (GLOBE)، که همگی بینشی در مورد چگونگی تأثیر فرهنگ‌های مختلف بر رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند. در بخش دوم هوش فرهنگی (CQ) مورد بررسی قرار گرفت، هوش فرهنگی حیاتی است، زیرا افراد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تفاوت‌های فرهنگی را به طور مؤثر هدایت کرده و از آنها استفاده کنند و ارتباطات و همکاری بهتری را در بین تیم‌های مختلف تقویت کنند. در پایان به بررسی موارد سوء مدیریت بین فرهنگی در شرکت‌های چند ملیتی می‌پردازد. از طریق این نمونه‌های موردی، تأثیر مخرب شیوه‌های بین فرهنگی ناکافی بر پویایی محیط کار را نشان می‌دهد که منجر به درگیری، سوء تفاهم و کاهش بهره‌وری می‌شود. Gerald (2024)، در پژوهشی با عنوان شیوه‌های مدیریت تنوع: سیاست‌های تنوع چگونه می‌توانند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند؟ به بررسی شیوه‌های مدیریت تنوع (DM) سازمان‌ها در ساختارهای سازمانی در موسسات دانشگاهی بر عملکرد و نرخ بهره‌وری کارکنان در مقایسه با سود تأثیر می‌گذارد یا خیر؟ پرداخت. یافته‌ها نشان داد روش‌های آگاهی فرهنگی سازمان‌ها را در مورد بهترین شیوه‌های کسب‌وکار تنوع در مدل تحلیل بازده سرمایه‌گذاری تنوع هوبارد (DROI) مقایسه می‌کنند.

Orsini & Magnier-Watanabe (2023)، در پژوهشی با عنوان ملیت همکاران خارجی، فاصله فرهنگی و درک تنوع فرهنگی در محل کار در بین کارکنان ژاپنی انجام شد. هدف این مقاله بررسی رابطه بین ملیت همکاران خارجی (به ویژه چینی، کره‌ای و آنهایی از کشورهای غربی آمده‌اند) و درک مزایا و تهدیدات تنوع فرهنگی در محیط کار توسط کارمندان ژاپنی بود. آنها دریافته‌اند که مزایا و نه تهدیدهای ادراک شده کارگران ژاپنی از تنوع فرهنگی در محل کار، به طور قابل توجهی تحت تأثیر ملیت منحصر به فرد همکاران خارجی آنها است. به طور خاص، تأثیر ملیت همکار برای دو مزیت «درک گروه‌های متنوع در جامعه» و «محیط اجتماعی» آشکارتر است، به طوری که فاصله فرهنگی به طور معنادار و مثبتی با این مزایای ادراک شده مرتبط است. و مزایای بیشتری از تنوع فرهنگی در محل کار توسط کارمندان ژاپنی در حضور غربی‌ها یا چینی‌ها به جای همکاران کره جنوبی درک می‌شود. Hofhuis (2022)، در پژوهشی که با عنوان مقایسه دیدگاه‌های تنوع فرهنگی در میان کارکنان خدمات دولتی در کشور هلند در طی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۸ انجام دادند دریافته‌اند که در سال ۲۰۱۸، کارمندان دولت ملی هلند مزایای بیشتری از تنوع برای به دست آوردن بینش و دسترسی به گروه‌های مختلف در جامعه دریافت کرده بودند. علاوه بر این، سهم تنوع فرهنگی در خلاقیت و نوآوری در تیم‌ها در سال ۲۰۱۸ به طور قابل توجهی بیشتر از سال ۲۰۰۸ گزارش شد. Naghavi et al. (2021)، در پژوهشی که با عنوان نقش فرهنگ ملی در تأثیر تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر عملکرد شرکتها: شواهدی از یک مطالعه چند کشوری که مجموعه داده‌ای شامل ۲۵۵۰ مشاهده از اطلاعات شرکت‌ها در طول ۱۰ سال انجام دادند دریافته‌اند که متغیرهای فرهنگی در حوزه تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌هایی که تنوع هیئت مدیره دارند وجود دارد. حضور زنان در هیئت مدیره در کشورهایی با فرهنگ اجتناب از فاصله قدرت

بالا، فردگرایانه، مردانه و عدم قطعیت پایین بر عملکرد شرکت تأثیراتی منفی برجای می گذارد. در نهایت، Kadam, et, al. (2020)، پژوهشی را با عنوان ادراک جو تنوع و تأثیر آن بر نوآوری و عملکرد تیم های چندفرهنگی اجرا نمودند. نویسندگان این پژوهش از مدل تعاملی برای تنوع فرهنگی برای ساختن فرضیه های خود استفاده کردند که داده ها از ۴۳ تیم متشکل از ۲۱۷ عضو و با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته جمع آوری شد. نتایج نشان داد که وقتی اعضای تیم ادراک مثبتی از جو تنوع داشته باشند، این موضوع تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد آنها در تیم دارد. همچنین مشخص شد که هوش فرهنگی تأثیر مستقیمی بر نوآوری اعضای تیم دارد اما بر عملکرد اعضای تیم تأثیری ندارد.

از پژوهش های داخلی نیز که در این حوزه انجام شده اند می توان به پژوهش های زیر اشاره نمود؛ Iskanderpour et, al. (2022)، در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی آسیب های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی در شعب بانک ملت شهر اردبیل پرداختند. نتایج بررسی های آماری نشان داد از دید خبرگان بانک ملت شهر اردبیل آسیب های حوزه سرمایه های اجتماعی در رتبه اول اولویت بندی آسیب های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی قرار داشته و بایستی بیشترین تمرکز را برای تغییر در برنامه ریزی منابع انسانی بانک ملت اردبیل به خود اختصاص دهد در رتبه های بعدی به ترتیب آسیب های حوزه عدالت و آسیب های حوزه نظم اجتماعی به طور مشترک در رتبه دوم، و به ترتیب در رتبه های بعدی آسیب های حوزه عقلانیت، اخلاق، استقلال فکری، آسیب های حوزه هویت و نهایتاً آسیب های حوزه وحدت و انسجام در رتبه هفتم و آخر اولویت بندی آسیب های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی را در اختیار داشتند. Darvishnejad (2022)، نیز در پژوهشی به بررسی رابطه مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان شهرداری های غرب استان مازندران و با روش توصیفی از نوع همبستگی که از لحاظ هدف کاربردی بوده پرداخت. یافته های تحقیق حاکی از این بود که بین مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی در شهرداری های غرب استان مازندران رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بین مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با بی تفاوتی سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین بین بی تفاوتی سازمانی با اشتیاق شغلی نیز رابطه معکوس و معناداری یافت شد. Ansari, et, al. (2021)، در پژوهشی به ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران) پرداختند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در آموزش عالی با رویکرد کیفی می کوشد تا فرایند خط مشی گذاری دانشگاه آزاد اسلامی را با بهره گیری از استراتژی داده بنیان مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. تحلیل داده ها نشان داد که خط مشی گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله های زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط مشی گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می کند.

#### روش شناسی پژوهش

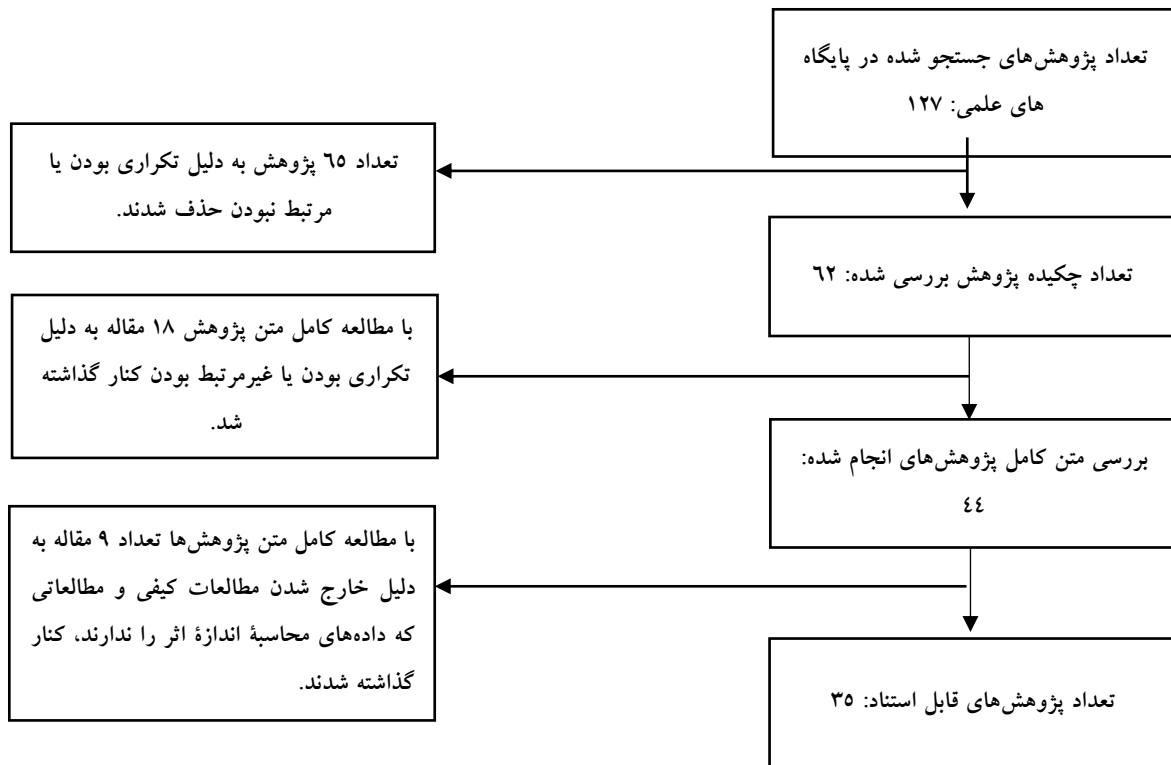
با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی و تعیین متغیرهای زمینه ای در طراحی خط مشی های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان های دولتی ایران است؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی؛ و برحسب روش

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<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. فراتحلیل یک روش تحقیق کیفی است که با کمک روش‌های آماری یافته‌های پژوهش‌های گوناگون را تحلیل و یکپارچه‌سازی می‌کند. این روش از ترکیب یافته‌های گوناگون تحلیل‌های آماری حاصل می‌شود. مطالعات علمی با روش فراتحلیل زمانی انجام می‌شود که چندین مطالعه علمی وجود داشته که همگی برحسب یک هدف یا بررسی وجود یک اثر صورت گرفته شده و بخواهیم نتایج و همچنین خطای آن‌ها را با یکدیگر مقایسه و نتیجه جدید به عنوان برآیند نتایج قدیم، حاصل نماییم. در هر یک از روش‌های تحلیلی، میزان خطای مشخصی توسط محقق گزارش شده است. در فراتحلیل قرار است به کمک نتایج به دست آمده، خطای مورد مطالعه کاهش یافته و ترکیبی از همه تحقیق‌ها حاصل شود. جامعه پژوهش حاضر شامل مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های دانشگاهی در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها می‌باشد. جهت یافتن 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.

#### یافته‌ها

تعداد پژوهش‌های بررسی شده در این پژوهش، ۱۱۲ مقاله علمی-پژوهشی؛ ۱۲ پایان‌نامه و ۳ کتاب در زمینه مدیریت تنوع فرهنگی بود. برای انتخاب پژوهش‌های مورد بررسی در جهت انجام مطالعه فراتحلیل در این پژوهش، شرایط زیر در نظر گرفته شد: الف) پژوهش‌هایی انتخاب شدند که متغیرهای مربوط به مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها را دارا باشند. ب) پژوهش‌ها دارای مقادیر کمی و آماری باشند و از مطالعات میدانی استفاده کرده باشند یا به بخش‌های آماری سایر پژوهش استناد کرده باشند. ج) پژوهش‌ها دارای اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر باشند. شکل ۱ نمودار راهبرد جست‌وجو و انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Meta Analysis



شکل ۱- 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 تاکید 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 شاخه ای	آقاجانزاده و همکاران	۱۴۰۰
۵	ABD	شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های مدیریت تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت شهر اردبیل)	عبدالمعلی پور و همکاران	۱۳۹۹
۶	DRV	بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری های غرب استان مازندران)	درویش‌نژاد و کاظمی	۱۳۹۹
۷	MHP	چالش‌های خط مشی گذاری تنوع فرهنگی در عصر جهانی شدن	مدرس و هادی پیکانی	۱۳۹۹



۱۳۹۹	انصاری و همکاران	شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط مشی‌گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی سازی آن (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	ANS	۸
۲۰۲۱	لو و همکاران	تنوع فرهنگی هیئت مدیره، مداخله دولت و اثربخشی نوآوری شرکت: شواهدی از چین	LOU	۹
۱۳۹۹	قاسمی دوداره و امیری	نقش حقوق بین الملل در تنوع فرهنگی به عنوان عاملی برای توسعه	GHA	۱۰
۱۳۹۸	ابراهیمی و همکاران	تبیین مفهوم کارآمدی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی	EBR	۱۱
۱۳۹۸	هزمت	مدیریت تنوع فرهنگی: مفاهیم و راهکارها از چشم‌انداز بین‌المللی	HZM	۱۲
۲۰۱۹	باری	مدیریت تنوع فرهنگی در داروسازی در ایالات متحده	BAR	۱۳
۱۳۹۷	جهانی و همکاران	مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی	JHN	۱۴
۱۳۹۷	فتوحی مهربانی و حاتمی‌نژاد	سنجش و تحلیل تنوع فرهنگی اجتماعی در استان‌های ایران	FTH	۱۵
۱۳۹۶	فیضی و عزیزیان کهن	مدیریت منابع انسانی در عصر تنوع فرهنگی	FZK	۱۶
۱۳۹۶	قربانی زاده و همکاران	ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)	GHB	۱۷
۱۳۹۵	عبدی و سالم	مدل اجتماعی برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در عصر جهانی شدن	ABS	۱۸
۱۳۹۵	الوانی و همکاران	بررسی تنوع در سیاست‌گذاری فرهنگی ایران مطالعه موردی: قانون اساسی و سند نقشه مهندسی فرهنگی	ALV	۱۹
۱۳۹۵	حیدری	نسبت حقوق بشر و تنوع فرهنگی	HDR	۲۰
۱۳۹۵	کهکی و همکاران	مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها	KHK	۲۱
۱۳۹۴	قلی‌پور و همکاران	مفهوم پردازی پدیده شکاف خط‌مشی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی	GHP	۲۲
۱۳۹۴	کوثری و آذری	تنوع فرهنگی ایران و الزامات سیاست‌گذاری رسانه‌ای (مطالعه موردی شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)	KSA	۲۳
۱۳۹۴	سرتیبی و کیانی	تنوع فرهنگی، حقوق بشر و رهیافت امنیت بشری	STP	۲۴
۱۳۹۴	کلاتتری و همکاران	تنوع فرهنگی و انسجام ملی در ایران	KLN	۲۵
۱۳۹۴	مرادی	هم‌افزایی فرهنگی رویکرد موثر مدیریت تنوع فرهنگی در هزاره سوم	MRD	۲۶
۱۳۹۳	یزدی و همکاران	بررسی تاثیرات تنوع فرهنگی گروه‌های اجتماعی مختلف بر شکل‌گیری کالبد محلات شهری	YZD	۲۷
۱۳۹۲	قاسم‌زاده و همکاران	نقش بکارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح پاسخگویی فردی معلمان	GHSM	۲۸
۱۳۹۲	عطا‌فر و همکاران	بررسی نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان)	ATF	۲۹

۱۳۹۰	قلی زاده و همکاران	نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش آموزان	GHZ1	۳۰
۱۳۹۰	قلی زاده و همکاران	مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش آموزان اقلیت های قومی و مذهبی	GHZ2	۳۱
۱۳۹۰	امیری و پناهی	مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی سازی، مدیریت تنوع میان فرهنگی و شرکت‌های چندملیتی	AMP	۳۲
۱۳۸۹	نجف بیگی	خط مشی گذاری مدیریت فرهنگی در آموزش	NJF	۳۳
۱۳۸۹	سهرابی رنانی و سهرابی رنانی	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به عنوان نیاز مدیران	SHB	۳۴
۲۰۰۹	لانورینگ	مدیریت تنوع فرهنگی و فرآیند به اشتراک گذاری دانش: موردی از دانمارک	LAR	۳۵

برای تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از پژوهش‌های مدنظر، پس از کدگذاری، از برنامه فراتحلیل جامع برای انجام دادن محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد؛ به این صورت که آزمون های آماری استفاده شده در فرضیه های مقالات مرور شده از طریق فرمول هایی که وولف<sup>۱</sup> ارائه کرد، به اندازه اثر تبدیل و سپس با ترکیب اندازه‌های اثر، به روش هانتز و اشمیت<sup>۲</sup> تحلیل شدند. همچنین برای تفسیر اندازه اثر، از جدول کوهن<sup>۳</sup> 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

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

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 مدیریتی و اجتماعی قرار می‌گیرند. در دسته مدیریتی، توسعه و ادراک فرهنگی با ۴۰ درصد، و در دسته اجتماعی، سازگاری فرهنگی بین ساختاری با ۳۷ درصد بیشترین تکرار را در تحقیقات مرور شده داشته‌اند و این نشان از اهمیت این متغیرها می‌باشد.

<sup>1</sup> Wolf

<sup>2</sup> Haunter & Schmite

<sup>3</sup> Cohen

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

درصد از ۳۵ مطالعه (%)	تعداد	متغیرهای به دست آمده	دسته‌بندی متغیرها
۳۴	۱۲	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	مدیریتی
۴۰	۱۴	توسعه و ادراک فرهنگی	
۲۸	۱۰	نگرش تکثرگرا	
۲۲	۸	پذیرش تنوع فرهنگی	
۲۵	۹	توسعه تبادلات فرهنگی میان کارکنان	
۲۸	۱۰	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	اجتماعی
۲۵	۹	آینده‌نگری فرهنگی	
۳۱	۱۱	تکامل شخصیتی و روحی	
۳۷	۱۳	سازگاری فرهنگی بین ساختاری	
۳۴	۱۲	ارتقا سطح مشارکت اجتماعی	

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

جدول (۴): فراوانی طبقات اندازه اثر متغیرها

درصد معناداری	آزمون خی دو	شدت اندازه اثر			
		زیر ۰/۱	زیر ۰/۳	بین ۰/۳ تا ۰/۵	بالاتر از ۰/۵
۰/۰۰۱**	۱۸۴/۳۰	بدون تاثیر	کم	متوسط	زیاد
		۰	۱۱	۱۹	۳۶
		شدت اندازه اثر	فراوانی		

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 برخط مشی مدیریت تنوع فرهنگی

مقدار P	درجه آزادی	آماره Q	مقدار Z	حدبالایی	حدپایین	اندازه اثر r	
۰/۰۰۱	۳۴	۱۴۹۶/۲۹	۲۶۶/۱۵	۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۳۱	اثر ثابت
			۱۵/۶۶	۰/۳۸	۰/۳۴	۰/۳۶	اثر تصادفی

یافته‌های جدول ۶ اندازه اثرات عوامل مؤثر برخط مشی مدیریت تنوع فرهنگی را نشان می‌دهد. ارتباط همه این متغیرها با ارائه یک خط مشی مدیریت تنوع 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 ترکیبی ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات تصادفی	آزمون همگنی
مدیریتی	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	۱۲	۰/۴۳*	۰/۴۰ - ۰/۴۵	۰/۴۸*	۰/۳۵ - ۰/۵۰	۷۱/۵۱*
	توسعه و اداراک فرهنگی	۱۴	۰/۵۱*	۰/۴۸ - ۰/۵۵	۰/۵۹*	۰/۵۲ - ۰/۶۱	۲۹/۱۸*
	نگرش تکثرگرا	۱۰	۰/۶۳*	۰/۶۲ - ۰/۶۶	۰/۵۸*	۰/۵۵ - ۰/۶۵	۴۶/۱۵*
	پذیرش تنوع فرهنگی	۸	۰/۵۵*	۰/۵۰ - ۰/۶۰	۰/۶۱*	۰/۵۸ - ۰/۶۲	۳۳/۰۹*
	توسعه تبادلات فرهنگی میان کارکنان	۹	۰/۵۲*	۰/۵۰ - ۰/۵۷	۰/۵۵*	۰/۵۳ - ۰/۶۰	۲۷/۲۱*
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	۱۰	۰/۳۵*	۰/۳۵ - ۰/۴۰	۰/۳۱*	۰/۳۳	۳۳/۱۸*
	آینده نگری فرهنگی	۹	۰/۵۶*	۰/۵۲ - ۰/۶۰	۰/۶۳*	۰/۵۹	۹۷/۱۹*
	تکامل شخصیتی و روحی	۱۱	۰/۲۱*	۰/۱۹ - ۰/۲۵	۰/۲۴*	۰/۲۵	۱۲۴/۰۳*
	سازگاری فرهنگی بین ساختاری	۱۳	۰/۵۹*	۰/۵۳ - ۰/۶۸	۰/۶۱*	۰/۶۱	۹۶/۱۶*
	ارتقا سطح مشارکت اجتماعی	۱۲	۰/۴۶*	۰/۴۰ - ۰/۴۹	۰/۴۳*	۰/۴۸	۱۱۴/۱۰*

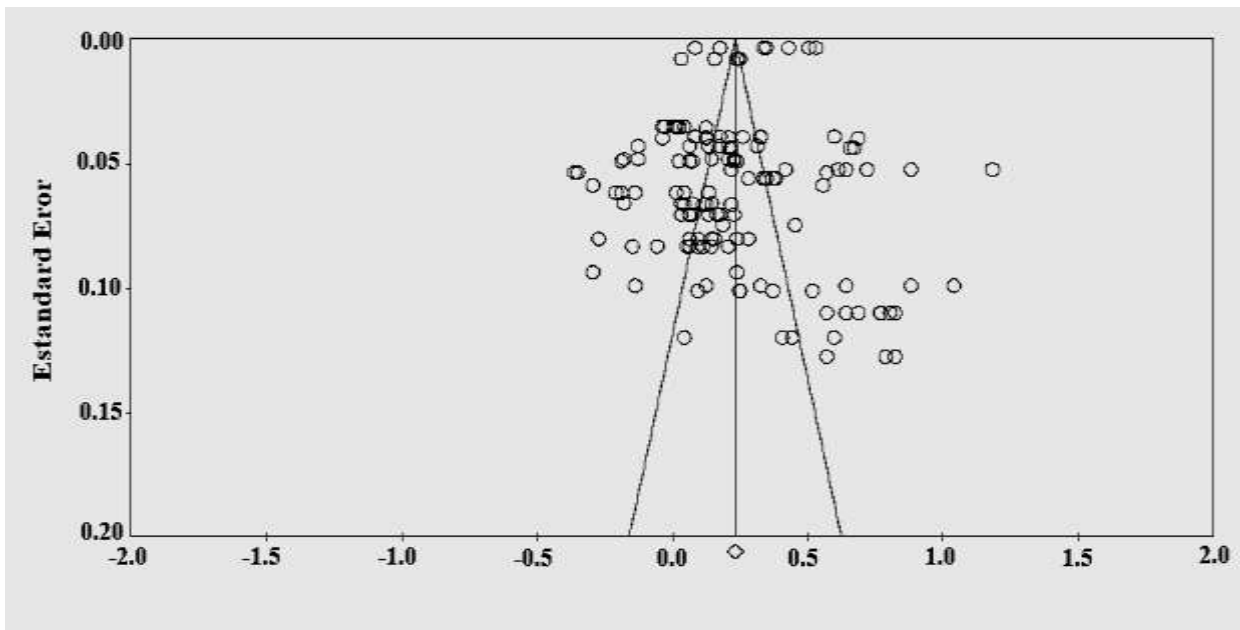
تورش انتشار، سوگیری مطالعات چاپ شده را نشان می دهد. تورش انتشار در فراتحلیل منجر به عدم تعیین صحیح ارتباط بین عامل مواجهه و پیامد می شود. علاوه بر این، ممکن است که همبستگی بین مواجهه و پیامد بیشتر دیده شود یا در نظر گرفته نشود. برای برآورد تورش انتشار از سه روش روزنتال<sup>۱</sup>، اروین<sup>۲</sup> و نمودار قیفی استفاده شد. بر اساس روش روزنتال از آنجا که تعداد مطالعاتی که می تواند یافته های 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 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 (۰/۰۱) تغییر یابد، چنین پیشامدی بعید به نظر می رسد.

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

روش	تعداد اندازه اثر	متوسط اندازه اثر به دست آمده	متوسط اندازه اثر مورد انتظار	متوسط اندازه اثر گمشده	تعداد مطالعات لازم برای تنزل اندازه اثر (۰/۱)	نتیجه گیری
روزنتال	۲۷۲	۰/۵۳	۰/۰۵	۰/۰۵	۸۶۵	عدم تورش انتشار
اروین	۲۷۲	۰/۵۳	۰/۱	۰	۷۵	عدم تورش انتشار

<sup>۱</sup> Rosenthal Method<sup>۲</sup> Orwin Method

شکل ۲ نمودار کیفی نبود سوگیری را در انتشار نشان می‌دهد. نمودار کیفی با شاخص‌های خطای استاندارد در شکل ۲ 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.

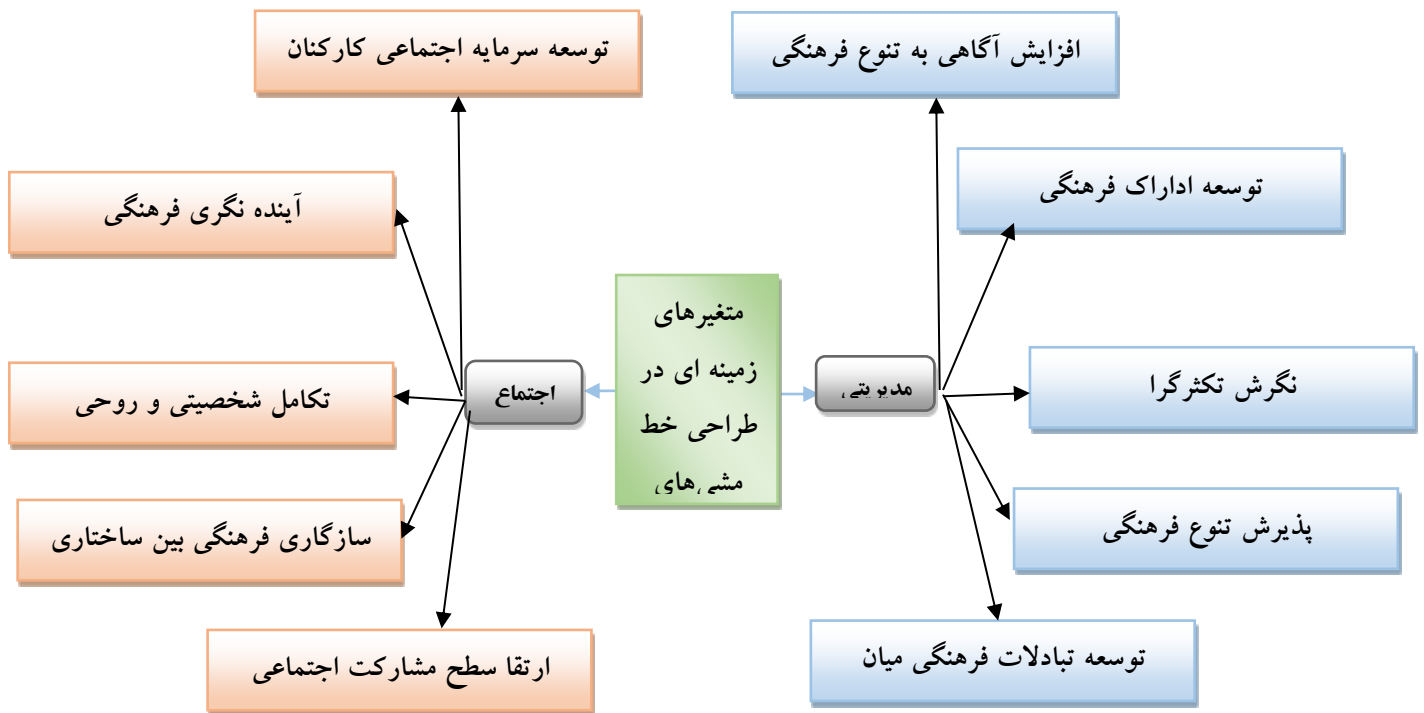


شکل ۲ نمودار کیفی اندازه اثر شاخص خطای استاندارد

جدول ۸: نتایج میزان اندازه اثر هر یک از متغیرها

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	اثرات ترکیبی تصادفی	آزمون همگنی
مدیریتی	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	۰/۴۸*	متوسط
	توسعه اداراک فرهنگی	۰/۵۹*	زیاد
	نگرش تکنرگرا	۰/۵۸*	زیاد
	پذیرش تنوع فرهنگی	۰/۶۱*	زیاد
	توسعه تبادلات فرهنگی میان کارکنان	۰/۵۵*	زیاد
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	۰/۳۱*	متوسط
	آینده نگری فرهنگی	۰/۶۳*	زیاد
	تکامل شخصیتی و روحی	۰/۲۴*	کم
	سازگاری فرهنگی بین ساختاری	۰/۶۱*	زیاد
	ارتقا سطح مشارکت اجتماعی	۰/۴۳*	متوسط

باتوجه به نتایج بدست آمده در مراحل قبل با استفاده از تکنیک فراتحلیل، در شکل ۳ 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 ۳- مدل متغیرهای زمینه ای در طراحی خط مشی های مدیریت تنوع فرهنگی

### بحث و نتیجه گیری

وجود فرهنگ های مختلف در سازمان ها باعث ایجاد تعارض می گردد و همین امر تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان از جنبه های مختلف دارد که تبدیل به یک چالشی برای سازمان ها شده است. هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط مشی های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان های دولتی بود. در این راستا با استفاده از تکنیک فراتحلیل به بررسی ۳۵ مطالعه صورت گرفته در این حوزه پرداخته شد. نتایج نشان داد این متغیرها در دو مقوله مدیریتی و اجتماعی تقسیم می شود که بوسیله شاخص هایی (۱۰ شاخص) تعریف می شوند. در مقوله مدیریت، افزایش آگاهی از تنوع فرهنگی، توسعه و ادراک فرهنگی، نگرش کثرت گرایانه، پذیرش تنوع فرهنگی و توسعه تبادلات فرهنگی در بین کارکنان بیشترین تأثیر را بر سیاست مدیریت تنوع دارد. رابطه بین افزایش آگاهی از تنوع فرهنگی و سیاست مدیریت تنوع در ۱۲ مطالعه بررسی شده ۰.۴۸ است که نشان دهنده یک رابطه متوسط مثبت و معنادار با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن است. رابطه بین نگرش کثرت گرایانه و سیاست مدیریت تنوع در ۱۰ مطالعه بررسی شده ۰.۵۸ است که نشان دهنده یک رابطه مثبت و معنادار بزرگ است. در مقوله اجتماعی، توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان، آینده نگری فرهنگی، تکامل شخصیتی

و روحی، سازگاری فرهنگی بین ساختاری و ارتقا سطح مشارکت اجتماعی بیشترین تأثیر را بر سیاست مدیریت تنوع فرهنگی دارد. اندازه تأثیر آینده‌نگری فرهنگی در ۱۰ مطالعه ۰.۳۱ و سطح شاخص مشارکت اجتماعی در ۱۲ مطالعه بررسی شده ۰.۴۳ است که نشان دهنده تأثیر متوسط این شاخص‌ها است. اما سازگاری فرهنگی در ساختاری در ۱۳ مطالعه دارای اندازه اثر ۰.۶۱ است. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله Hofhuis, (2023) Orsini, et, al. (2022)، Ansari et, al. (2021) همسو و در یک راستا می‌باشد. این پژوهش اهمیت فزاینده مدیریت تنوع در مطالعات سازمانی، به ویژه در چارچوب سازمان‌های دولتی ایران تأکید دارد. یافته‌ها بر نیاز به رویکردی جامع‌تر برای مدیریت تنوع تأکید می‌کند و ماهیت چندوجهی مدیریت تنوع فرهنگی را برجسته می‌کند. شاخص‌های شناسایی شده مانند توسعه و ادراکات فرهنگی در مقوله مدیریت و انطباق فرهنگی بین ساختاری در مقوله اجتماعی بر اهمیت در نظر گرفتن عوامل مدیریتی و اجتماعی در طراحی و اجرای سیاست‌هایی با هدف پرورش تنوع فرهنگی در این مقوله تأکید می‌کند. این تحقیق نشان می‌دهد که کاوش بیشتر و کاربردهای عملی در این زمینه می‌تواند به شیوه‌های مدیریت تنوع مؤثرتر و فراگیرتر منجر شود، که هم برای سازمان‌ها و هم افراد متنوع درون آن‌ها سودمند است.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان به منظور افزایش آگاهی و درک تنوع فرهنگی و اهمیت آن در محیط کار تدوین گردد. این می‌تواند شامل موضوعاتی مانند حساسیت فرهنگی، ارتباطات و حل تعارض باشد. فرهنگ سازمانی فراگیر را با ترویج تنوع و شمول از طریق سیاست‌ها و شیوه‌ها، مانند ترتیبات کاری منعطف و سازگاری برای اعمال مذهبی، تقویت کنید. گروه‌های منابع کارمند و شبکه‌های وابسته را تشویق کنید تا فضای امنی را برای کارمندان مختلف فراهم کنند تا بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. به طور منظم سیاست‌های مدیریت تنوع را بازبینی و به روز کنید تا مطمئن شوید که آنها منعکس‌کننده نیازها و انتظارات در حال تحول سازمان و کارکنان آن هستند. با اجرای این پیشنهادات عملی، سازمان‌های دولتی ایران می‌توانند محیط کاری فراگیرتر و متنوع‌تری را ایجاد کنند که در نهایت هم به نفع سازمان‌ها و هم افراد متنوعی که آنها را در بر می‌گیرد، خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی یافته‌های کیفی با تجزیه و تحلیل کمی برای اندازه‌گیری تأثیر سیاست‌های مدیریت تنوع فرهنگی بر معیارهای کلیدی سازمانی مانند رضایت کارکنان، بهره‌وری و حفظ تکمیل شود. در پژوهشی به بررسی اثربخشی مداخلات خاص با هدف ارتقای وحدت و انسجام فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی و ارتقای ادراکات فرهنگی در چارچوب سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شود.

#### منابع

- 1- Alfoqahaa, Sam, Jones, Eleri, (2020), Leading at the edge of chaos: historical perspectives on the qualities of leadership for cultural diversity and conflict resolution, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 2, 2020 pp. 217-248.
- 2- Alsulami, Sanaa Awwad, Sherwood, Gwen, (2020), The experience of culturally diverse faculty in academic environments: A multi-country scoping review, *Nurse Education in Practice*, 44, 102777.
- 3- Ansari, Mohammad Reza, Ghayomi, Abbas Ali, Salehi Amiri, Seyed Reza, Azizabadi Farahani, Fatemeh, Gadami, Mohsen, (2021), Presenting a cultural policy model with a transformation approach (case study of Tehran Islamic Azad University Research Sciences Branch), *Scientific Quarterly Strategic Studies of Public Policy*, Volume 11, Number 39.
- 4- 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.
- 5- Darvishnejad, Amir Abbas (2022), investigating the relationship between managers' cultural diversity management skills and job enthusiasm and the mediating role of organizational indifference (case study: employees of the western municipalities of Mazandaran province), the second international conference on management, ethics and business, Shiraz. <https://civilica.com/doc/1589209>

- 6- Georgiadou, Andri, Alejandra, Maria, Miguel R. Gonzalez-Perez, Luján, Olivas, (2019), "Diversity within Diversity Management: Where We Are, Where We Should Go, and How We Are Getting There" In Diversity within Diversity Management. Published online: 26 Mar 2019; 1-20.
- 7- Gerald, Rossano V.(2024), The Practices of Diversity Management: How can diversity policies impact organizational performance?, *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*,3(2), p 59-66.
- 8- Grillitsch, Markus, Tavassoli, Sam, (2018), Cultural diversity and employment growth: Moderating effect of the recent global financial crisis, *Australian Journal of Management*, 1–21.
- 9- Hofhuis, J. (2022), "Comparing cultural diversity perspectives among public service employees in the Netherlands in 2008 and 2018", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 41 No. 5, pp. 726-738. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0002>.
- 10-Hussain, Basharat, Sheikh, Abdullah, Timmons, Stephens, Stickley, Theodore, Repper, Jullie, (2020), Workforce diversity, diversity training and ethnic minorities: The case of the UK National Health Service, *International Journal of Cross Cultural Management* 1–21, DOI:10.1177/1470595820938412.
- 11-Iskanderpour, Behrouz, Abdul Alipour Adel, Yunus, Saeb Nia, Somia, (2022), Identifying and prioritizing the harms of cultural diversity in human resource management (Study: Mellat Bank branches in Ardabil city), the second national conference of future schools, Ardabil. <https://civilica.com/doc/1404176>
- 12-Kadam, R., Rao, S.A., Kareem Abdul, W. and Jabeen, S.S. (2020), "Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance", *Measuring Business Excellence*, Vol. 24 No. 3, pp. 301-318. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2019-0037>.
- 13-Naghavi, N., Pahlevan Sharif, S. and Iqbal Hussain, H.B. (2021), "The role of national culture in the impact of board gender diversity on firm performance: evidence from a multi-country study", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 40 No. 5, pp. 631-650. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2020-0092>.
- 14-Obamiro, John Kolade, Kumolu-Johnson, Babatunde Oladipupo, Chidi Ngwamaj, Justice, (2019), Workforce Diversity and employee's performance: Evidence from a Nigerian Bank, *Journal of economic Behavior*, Vol.9, 13-26.
- 15-Orsini, P., Magnier-Watanabe, R. (2023), "Foreign coworker nationality, cultural distance, and perception of cultural diversity in the workplace", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 256-278. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2021-0413>.
- 16-Roberson QM (2019) Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6: 69–88.
- 17-Shahid Khan, Poramet Saengon, Muhammad, Charoenpoom, Suppara, Soonthornpipit, Hathaipan, Chongcharoen, Duangkamol, (2020), The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach, *Human Systems Management*, DOI 10.3233/HSM-200984.
- 18-Wei, Shuqi (2024), Discussion of Cross-Culture Management in Cultural Diversified Workplace, *Journal of Sociology and Ethnology*, 6(1), 164-168. DOI:10.23977/jsoc.2024.060122  
Yasmeen, Aiza, Ahmad, Mansoor, Raziq, Muhammad Mustafa, Laeeq Khan, Muhammad, (2020), Structural empowerment, cultural diversity, and interpersonal conflict: Evidence from international NGOs in Pakistan, *International Journal of Cross Cultural Management* 1–15, DOI: 10.1177/1470595820904391.



## Identifying and determining background variables in the design of cultural diversity management policies in Iran's government organizations

Alireza Alinezhad jeydan<sup>1</sup>, Mehdi Babay Ahari<sup>2</sup>, Javad mehrabi<sup>3</sup>

1- Ph.D. candidate, Public Administration, Faculty of Management, Accounting and Human Sciences, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2- Assistant Professor, Management Department, Adiban Higher Education Institute, Garmsar, Iran

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Accounting and Human Sciences, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran

### Abstract

In recent decades, diversity management has become a growing research field in management and organization studies. Despite the popularity of diversity management, the effects of these practices have not been studied except for the numerical representation of marginalized groups in management ranks. Therefore, the purpose of this research is to identify and determine the background variables in the design of cultural diversity management policies in Iran's government organizations. The current research community includes researches conducted between 1385 and 1400 about the management of cultural diversity in organizations. In this research, first, qualitative data were collected through library studies and evaluated based on meta-analysis. Background variables in the design of cultural diversity management policies in Iran's government organizations, 10 indicators were obtained, which were discussed in the managerial category and the social category. In the managerial category, development and cultural perceptions and in the social category, inter-structural cultural adaptation emerged as recurring themes throughout the research, indicating their significant impact. The findings show that the need for a more comprehensive approach to managing diversity in Iran's government organizations, identified indicators, such as development and cultural perceptions in the management category, and inter-structural cultural compatibility in the social category, highlight the multifaceted nature of cultural diversity management. This emphasizes the importance of considering managerial and social factors in the design and implementation of policies aimed at fostering cultural diversity in these organizations. Further research and practical applications in this area can lead to more effective and inclusive diversity management practices, which ultimately benefit organizations and the diverse individuals that comprise them.

**Keywords:** diversity management, cultural diversity, policy, government organizations, meta-analysis.