



## تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی: عامل فراموش شده بهره‌وری در مدیریت کلان فرهنگی کشور

سیدحمید خداداحسینی \*

اسماعیل شاه طهماسبی \*\*

سارا شمس الهی \*\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۳

تاریخ تأیید مقاله: ۹۰/۳/۲۷

### چکیده:

اهمیت فرهنگ در تحولات اخیر به حدی است که برخی اندیشمندان از ظهور قاره ششم سخن می‌گویند. بسیاری نیز قرن بیست و یکم را قرن فرهنگ و پارادایم‌های فرهنگی می‌نامند. یکی از مؤلفه‌های فرهنگ نیز قومیت می‌باشد. از این نگاه سرزمین ایران در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان با ۲۴ درصد همانندی در رتبه شانزدهم است. با این اوصاف توجه روزافزون به امر فرهنگ و به تبع آن قومیت‌ها اهمیت پیدا می‌کند. این توجه می‌تواند از طریق تزریق بودجه بیشتر در امر فرهنگ و یا افزایش کارایی مدیران فرهنگی حاصل گردد. نگاه بهره‌ور محور، راهکار دوم را پیش روی مسئولین امر قرار می‌دهد. یکی از مسائلی که در دوران پس از انقلاب باید بیشتر به آن توجه شود، مدیریت تنوع قومی به عنوان یک عامل مستعد برای ایجاد فرهنگ خلاق و نوآور و ترسیم استراتژی‌های مدیریت تنوع قومی در سطح مدیریت کلان فرهنگی کشور است. از این رو در این مقاله با تعریف و تبیین مفاهیمی چون تنوع، مدیریت تنوع و ترسیم استراتژی‌های موجود در ادبیات علوم اجتماعی برای مدیریت مناسب تنوع قومی، به این مهم پرداخته می‌شود. در این راستا، تعریف فرهنگ، مدیریت فرهنگ، تنوع و مدیریت تنوع، قومیت و تنوع قومی در ایران و جهان مورد بازکاوی نظری قرار گرفته و در انتها استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت تنوع قومی کشور با تاکید بر تحکیم هویت و اتحاد ملی ترسیم و تشریح می‌گردد.

**واژگان کلیدی:** تنوع، قومیت، مدیریت تنوع، هویت ملی.

\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس E-mail: khodadad@modares.ac.ir

\*\* دانشجوی دکترا دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس E-mail: shahtahmasebi\_email@modares.ac.ir

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی E-mail: sara\_shamsollahi@yahoo.com

## مقدمه

در زبان آلمانی به معنایی که امروزه شناخته شده به کار رفته - است. معادل عربی آن، لغت «ثقافه» است (دانش پژوه، ۱۳۸۱: ۶۸-۶۷). فرهنگ مفهوم پیچیده‌ای است که تعاریف متعدد و متنوعی از آن داده شده است. برای مدت‌ها «فرهنگ» به مجموعه‌ای از فعالیت‌های فکری و هنری محدود می‌شد که دخالت آن در اقتصاد مطرح نبود. برای مثال ادوارد تایلور<sup>۱</sup> از نخستین کسانی بود که کوشید تعریف به نسبت جامع و تاحدی دقیق از فرهنگ ارائه دهد؛ اما با وجود این تعریف او نیز صرفاً به جنبه‌های معنوی مسئله پرداخته است. تایلور در کنار «فرهنگ ابتدایی»، فرهنگ را «مجموعه پیچیده‌ای متضمن دانش، اعتقادات، هنرها، اخلاق، قوانین، آداب و رسوم و کلیه توانایی‌ها و قابلیت‌ها و عادات مکتسبه که انسان به عنوان عضوی از یک جامعه تحصیل می‌نماید» تعریف کرده است. تایلور در این تعریف کوچکترین اشاره‌ای به نقش فرهنگ در جامعه نمی‌کند. در این دوره چنین برداشت می‌شد که فرهنگ یک امر تجملی است که در دوره شکوفایی اقتصاد، عرضه آن بلامانع است؛ اما در دوره رکود، بی‌ثمر و زیادی می‌باشد. در جهت‌گیری‌های بودجه دولت نیز این دیدگاه به‌طور اجتناب‌ناپذیری کیفیت را فدای کمیت می‌کند و به نام پراگماتیسم و کارایی، فرهنگ را هدف حمله قرار می‌دهد. به این ترتیب فرهنگ، حتی در پیشرفته‌ترین کشورها در دام ضرورت‌های بودجه‌ای گرفتار بوده است؛ اما به دنبال تشکیل کنفرانس جهانی فرهنگ و توسعه در مکزیکوسیتی در سال ۱۹۸۲ در رابطه با سیاست‌های فرهنگی و اعلام دهه جهانی توسعه فرهنگ از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۸ از طرف سازمان ملل، مفهوم فرهنگ تغییر یافت. بنا به توصیه کنفرانس مزبور، فرهنگ را باید در مفهوم گسترده و به منزله بافتی پیچیده و با روابطی متقابل در نظر گرفت که بر مجموعه‌ای از سنت‌ها و دانش‌ها و نیز شکل‌های متفاوت بیان و تحقق فرد در بطن جامعه استوار است. به بیان دقیق‌تر «مجموع کامل مشخصه‌های ممیزه روحی، مادی، فکری و عاطفی است که یک جامعه یا گروه اجتماعی را مشخص می‌کند و نه تنها شامل اشکال زندگی، بلکه شامل حقوق اساسی انسانی، نظام‌های ارزش، سنت‌ها و اعتقادات نیز می‌شود» (یونسکو، ۱۳۷۶: ۲۱-۲۲).

مسئله قومی در ایران جزو یکی از مهم‌ترین مسائل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی معاصر به‌شمار می‌آید که اغلب در حوزه سیاسی متبلور شده است. این امر عمدتاً به دلیل چگونگی توزیع جغرافیایی اقوام در ایران تا اندازه‌ای ناگزیر می‌نماید. اما با این وصف، هرچه بیشتر می‌توان از این استدلال دفاع کرد که تنوع قومی - محلی یا موزائیکی بودن پهنه فرهنگی ایرانی را نباید یک خطر و مانع برای توسعه کشور از جمله برای شکل‌گیری و تقویت «فرهنگ ملی» در نظر گرفت، بلکه می‌توان آن را یک امتیاز و یک ابزار توسعه‌ای به‌شمار آورد که حتی می‌تواند فرهنگ ملی را تقویت کند، زیرا در نهایت این فرهنگ رشد و غنای خود را مدیون فرهنگ‌های تشکیل‌دهنده خود می‌داند (فکوهی، ۱۳۸۵). از طرفی کارآمدی و بهره‌وری از دیدگاه اسلامی این‌گونه تعریف می‌گردد: «مجموعه‌ای از قوانین و بایده‌های نظری و عملی که در صورت عملی شدن و به مرحله عینیت در آمدن، می‌تواند تضمین‌کننده سعادت مادی و معنوی فرد و جامعه، در هر شرایط زمانی و مکانی هر دوره تاریخی باشد» (نوابی، ۱۳۸۰). با توجه به همین دو نکته یعنی؛ نگاه فرصت‌محور به گونه‌گونی فرهنگی - قومی ایران و تعریف اسلامی از بهره‌وری به عنوان سعادت مادی و معنوی فرد و جامعه، در این مقاله سعی می‌شود با تعریف و تبیین تنوع و مدیریت تنوع و ارتباط آن با سیاست‌های مدیریتی در بخش کلان فرهنگی به نتایج نظری در مورد ارتقاء مباحث مدیریتی و سیاست-گذاری دست یافت. از این رو این مقاله با مباحث فرهنگ و مدیریت فرهنگی آغاز می‌گردد، در ادامه به بررسی مفهوم تنوع و مدیریت تنوع پرداخته می‌شود، مقوله قومیت و تنوع قومی در ایران و جهان تشریح می‌گردد و در انتها نیز با توجه به ماهیت هویت ملی، استراتژی‌های مدیریت تنوع فرهنگی - قومی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مبانی نظری

### مفهوم فرهنگ، فلسفه و تفاوت‌ها

از نظر واژه‌شناسی واژه اروپایی معادل فرهنگ «کولتور»<sup>۲</sup> است که این لغت در اصل به معنای کشت و کار و پرورش بوده و نخستین بار

1. Culture

2. Edward taylor

در نظر گرفت: ۱. جامعه فرهنگ زده، ۲. جامعه فرهنگ پذیر، ۳. جامعه فرهنگ باور، ۴. جامعه فرهنگ ساز (عسگری، ۱۳۸۲).

کارکردهای فرهنگ را نیز می‌توان موارد زیر در نظر گرفت: ۱. تعهد گروهی را آسان می‌سازد، ۲. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند، ۳. رفتار فرد را شکل می‌دهد، ۴. بر عملکرد و کارایی جامعه تأثیر می‌گذارد، ۵. به‌عنوان عامل کنترل محسوب می‌گردد، ۶. عامل سازگاری با عوامل خارجی است (سلطانی، ۱۳۸۷).

### مدیریت فرهنگی، نواقص و مهارت‌ها

بعد از تبیین مفهوم فرهنگ، در این قسمت به مدیریت فرهنگی به‌صورت برشمردن نواقص این رویکرد و همچنین نیازمندی‌های آن، اشاره می‌شود. توجه به این نکته ضروری است که ارتباط تنگاتنگ نهاد فرهنگ - به‌صورت یک نهاد اجتماعی - با نهادهای سیاست، امنیت و اقتصاد، امروزه به صورت جدی مورد توجه دانش جامعه‌شناسی قرار گرفته و آن را به صورت یکی از نیازهای پایه هر جامعه مطرح کرده است، به‌گونه‌ای که برخی از نظریه‌های قابل توجه در این حوزه بر نقش اصلی و محوری فرهنگ در فرآیند جامعه‌سازی تأکید کرده‌اند. فارغ از مباحث نظری در جریان، به لحاظ ریشه‌های فرهنگی انقلاب اسلامی و ظرفیت‌های بالای جامعه ایرانی و براساس اهداف مندرج در قانون اساسی، گروهی از اندیشمندان، برآیند کلی نظام جمهوری اسلامی را معطوف به اهداف فرهنگی می‌دانند. با توجه به این هدف کلان و تأکید فراوان رهبران نظام - از ابتدای شکل‌گیری تاکنون - بر اهداف و روش‌های فرهنگی، این پرسش جدی و مهم مطرح می‌شود که علت نادیده گرفتن اولویت امور فرهنگی در طراحی زیرساخت‌های اجتماعی و برخوردهای دست‌چندم با آن در چیست: غفلت از این موضوع مهم، متأثر از مشکلات اقتصادی و فضای سیاسی جامعه است که منجر به پدید آمدن نشانگان ذهن‌کور فرهنگ شده است. این بیماری فرهنگی توانایی نخبگان فکری در ارائه روش‌های فرهنگی برای درمان مسائل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را مختل کرده و جامعه را به تدریج به بحران بی‌توجهی به فرهنگ مبدل خواهد کرد. با اصلاح این ذهنیت

فلسفه فرهنگ را می‌توان فلسفه‌ای ارتباطی در نظر گرفت، چنانچه کاستلز<sup>۱</sup> آن را از سنخ ارتباطات اجتماعی می‌داند. یا می‌توان فلسفه آن را فلسفه‌ای سیاسی دانست، چنان‌که هانتینگتون<sup>۲</sup> معتقد است فرهنگ تابع نظام توزیع قدرت است. فلسفه فرهنگ را می‌توان مانند امام خمینی (ره)، فلسفه‌ای اعتقادی دانست همان‌گونه که ایشان معتقدند، فرهنگ ریشه همه بدبختی‌ها و خوشبختی‌هاست، یا آن‌چنان که بابی سعید عقیده دارد آن را اجتماعی قلمداد نمود و ظهور پدیده‌های اجتماعی - سیاسی چون اسلام‌گرایی را به تحولات فرهنگی جهان اسلام نسبت داد. فلسفه فرهنگ، در بررسی‌های موردی، تغییرات اجتماعی نیز، شالوده اساسی تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌های کاربردی است، آن‌گونه که هانتینگتون فلسفه حضور و نقش فرهنگ در جوامع چپ پس از فروپاشی سوسیالیسم را جبران خلأ ناشی از شکست ایدئولوژی می‌داند یا در جوامع اسلامی و شرقی، عدم پذیرش فرهنگ غرب را به فلسفه پذیرش مدرنیسم از نوع غیرغربی آن نسبت می‌دهد و آن را با فلسفه اومانیستی غرب مدرن در تعارض نمی‌بیند (عسگری، ۱۳۸۲).

در مورد رابطه فرهنگ و تمدن می‌توان گفت، فرهنگ در معنای وسیع آن، شامل علم نیز هست. حال باید توجه کرد که سازنده اصلی تمدن، علم افرادی است که در شهر گرد آمده‌اند و شهرنشینی یا تمدن را پدید آورده‌اند. بدیهی است که تمدن یا شهرنشینی فقط به معنای گرد آمدن یک عده انسان در یک مکان نیست، زیرا قبایل وحشی هم - که دور از تمدن خوانده می‌شوند - به هر صورت در جا و مکانی دور هم جمع آمده‌اند؛ اما علم بر وجود و زندگی آنان مسلط نیست و چون علم، بخشی از فرهنگ است، اقوام وحشی، دارای فرهنگ به معنای وسیع آن نیستند و در واقع می‌توان گفت: تمدن و فرهنگ از هم جدا نیستند و این نکته‌ای است که برخی به صورت صریح به آن اشاره دارند (صفا، ۱۳۷۵).

بعد از این مباحث می‌توان به صورت عملیاتی‌تر به ارتباط جامعه با نهاد فرهنگ و کارکردهای فرهنگ اشاره کرد.

در یک دسته‌بندی کلان برای ارتباط جامعه با نهاد فرهنگ، می‌توان چهار صورت فرهنگی را برای یک جامعه در حال رشد

1. Castells

2. Huntington

یکی از قابلیت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی سازمان‌ها و جامعه مدیریت تنوع فرهنگی است. تنوع فرهنگی نه تنها امر طبیعی است؛ بلکه به‌عنوان یک سرمایه بالقوه می‌توان از آن یاد کرد و دلیل آن تعامل و رشد فرهنگ توسط ۱. پذیرش یعنی قبول صریح شکاف‌های فرهنگی و کار کردن روی آن‌ها، ۲. مداخله ساختاری یعنی تغییر شکل و قالب تیم‌های فرهنگی، ۳. مداخله مدیریتی یعنی تعیین هنجارها در مراحل اولیه با وارد کردن یک تصمیم و راهبرد عالی، ۴. خروج با حذف یک عضو از تیم فرهنگی هنگامی که سایر گزینه‌ها با شکست روبه‌رو می‌شوند، دانست (برت، ۱۳۸۵).

به‌طور کلی شاخص‌های مدیریت تنوع فرهنگی را می‌توان به‌این شرح بیان کرد: ۱. مذاکره مطلوب، ۲. قانع‌سازی اثربخش، ۳. ایجاد توافق و سازش، ۴. پذیرش تنوع فرهنگی، ۵. حل تعارض (سلطانی، ۱۳۸۷).

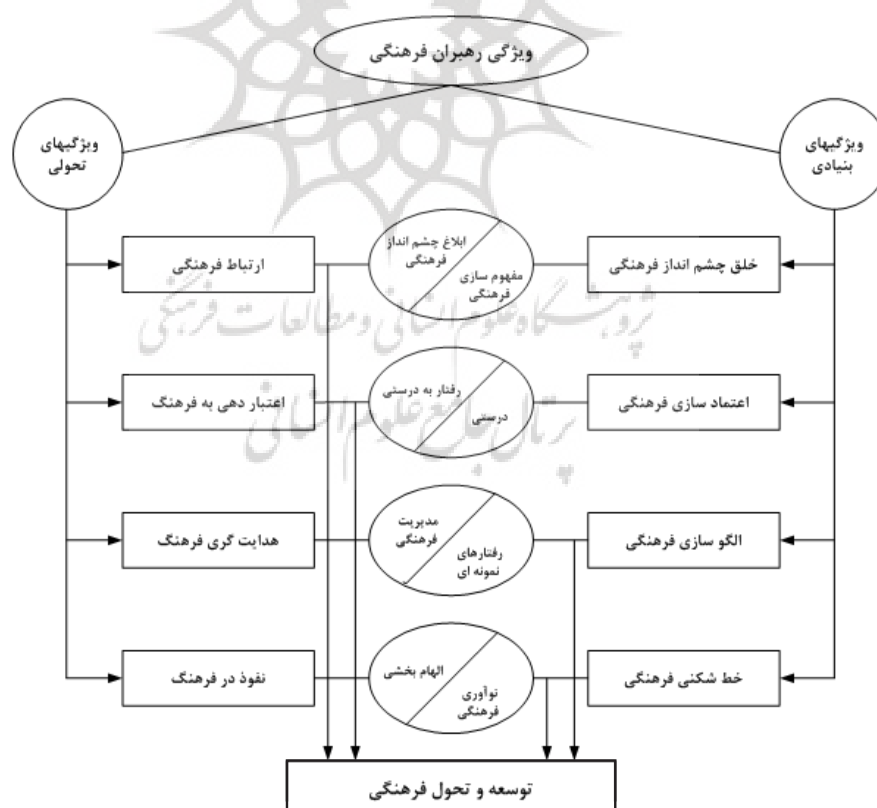
در مورد ویژگی‌های رهبری فرهنگی، نمودار ۱ ترسیم‌کننده مناسبی از کلیت این خصایص است.

بیمار، قطعاً فرهنگ جایگاه رفیع خود را باز خواهد یافت و در آن صورت صرف هزینه‌های مادی و معنوی در این بخش ما را به هراس نخواهد افکند و به‌تبع به رشد و توسعه کشور کمک قابل توجهی خواهد کرد (عسگری، ۱۳۸۲).

مهارت‌هایی که برای مدیران فرهنگی برشمرد می‌شود عبارتند از: ۱. تفکر استراتژیک فرهنگی، ۲. مدیریت تنوع فرهنگی، ۳. هوش فرهنگی، ۴. رهبری فرهنگی، ۵. فضای فرهنگی، ۶. مهارت کسب و کار فرهنگی، ۷. مدیریت جهانی‌شدن فرهنگی در بعد ملی، ۸. تحلیل فرهنگی، ۹. انسجام‌سازی فرهنگی، ۱۰. مهارت فنی و تکنولوژیکی (سلطانی، ۱۳۸۷).

در اینجا مهارت دوم و چهارم به‌عنوان گزینه‌های اصلی در مبحث مقاله موجود توضیح بیشتری داده می‌شود.

برای توسعه فرهنگی نیاز است مشترکات فرهنگی جامعه و یا سازمان شناخته‌شده و براساس آن مدل مناسبی طراحی شود. امروزه مدیریت فرهنگ‌های گوناگون و ایجاد هم‌افزایی مثبت میان آن‌ها نیازمند مهارت مناسب در این زمینه است.



نمودار ۱. ویژگی‌های رهبری فرهنگی (سلطانی، ۱۳۸۷).

تنوع به صورت فردی و ذهنی تأثیرات منفی بر کارکرد اجتماعی افراد دارد، به نحوی که برخی کارایی ذهنی و حتی جسمی خود را متأثر از تأثیرات تفاوت‌های ذاتی خود می‌دانند. در جدول ۱ برخی از این تأثیرات که بر نژاد سیاهان آمریکا داشته و در نظرسنجی‌های سال‌های متوالی انجام شده به صورت نمونه آورده شده است.

البته در روند بررسی شده نیز دیده می‌شود که با مرور زمان و توجه بیشتر به مسائل تنوعی، میزان تأثیرات ذهنی این مسائل کمتر می‌شود.

### مدیریت تنوع، محرک، محورها و چالش‌ها

کشور ما از تنوع گسترده فرهنگی و قومی برخوردار است، بر همین اساس شناخت مفاهیم تنوع و توجه بیشتر به این مفهوم می‌تواند موجبات مدیریتی در خور آن را هموار کند. مدیریت تنوع فقط در مورد مدیریت یک حساسیت شخصی و مهارت عمومی در مسیر تجارب پیچیده نیست؛ بلکه یک روش قدرتمند برای ترغیب مطالعات به مفهومی ساختارمند چالش‌های نگرش جمعی و فهم آن‌ها به وسیله ارتباط اطلاعات جدید با تجارب شخصی است (اسمیت، ۱۳۷۷). «شواهد نشان می‌دهد مدیریت تنوع برعکس خیلی از برنامه‌ها که در اجرا به مذاق بسیاری خوش نمی‌آید، در جامعه به عنوان مفهوم موفق و جذاب برای مباحثی چون جنسیت و قومیت مورد توجه قرار گرفته است.» این جوامع، برای زن‌ها و گروه‌های اقلیت بسیار جذاب هستند؛ چرا که یک محیط با فرهنگ واقعی می‌تواند فرصت مساوی حضور را ایجاد کند (None name, 2006: 30). نهضت

همان‌طور که در نمودار ۱ نیز دیده می‌شود نتیجه نهایی التزام به ویژگی‌های رهبران فرهنگی توسعه و تحول در ساختارها و مؤلفه‌های فرهنگی می‌باشد.

### تعریف تنوع و تأثیرات آن

در انگلیسی از تنوع به‌عنوان مشخصه‌هایی که تعاریف را از یکدیگر جدا می‌کند، استفاده می‌شود. در فرهنگ لغت انگلیسی از آن مانند تفاوت<sup>۱</sup> یاد شده و در فارسی نیز تنوع مصدر باب تفاعل و از ریشه «نَ وَ عَ» به معنای گوناگون شدن و یا بودن است که در فارسی به گوناگونی مشهور است (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۱). از نگاه مدیریت مشخصه‌های ایجاد کننده تفاوت بسیار پیچیده‌اند. لُدن و روزنر<sup>۲</sup> این تفاوت‌ها را در دودسته تقسیم می‌کنند؛ ۱. مشخصه‌هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند؛ مانند جنس، سن و نژاد، ۲. مشخصه‌هایی که قابل کنترل‌اند؛ مانند تجربه، درآمد و وضع تأهل (Edwin, 2001). در سال‌های اخیر معنای تنوع از کلمه تفاوت معمولی و ظاهری گذشته و بر معیارهای جدید و چالش برانگیزی دست گذاشته است. در این راستا گریکس و لو<sup>۳</sup> اشاره می‌کنند؛ که تعریف تنوع باید گستره وسیع‌تری را در بر گیرد. تنوع فقط شامل تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، نوع جنسیت، طبقه اقتصادی اجتماعی، دین، تحصیلات، منطقه اصالت و زبان نمی‌شود؛ بلکه باید مواردی چون تفاوت در تجربیات زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت، وظایف کاری، جایگاه سلسله‌مراتبی و مشخصه‌های دیگری که به جنبه فردی شکل می‌دهد را نیز در بر گیرد (Edwin, 2001:26).

جدول ۱. چرا سیاه‌ها در کار، درآمد و خانه بدتر از سفیدها هستند (Waters and Vang, 2005:41)

رتبه	۷۲-۸۲	۸۳-۸۷	۸۸-۹۱	۹۳	۹۴	۹۶	۹۸
۱	--	۴۴/۹۸	۴۲/۳۵	۴۳/۳۶	۴۲/۸۵	۳۹/۷۱	۳۷/۵۴
۲	--	۲۰/۸۹	۱۷/۷۵	۱۳/۰۱	۱۳/۴۱	۱۰/۲۱	۹/۹۶
۳	--	۵۳/۸۴	۵۳/۸۴	۵۴/۹۴	۵۱/۱۳	۴۶/۱۹	۴۵/۰۸
۴	۶۵/۸۳	--	۵۹/۶۱	۵۲/۵۴	۵۲/۲۲	۵۰/۶۶	۴۶/۳۳

1. variety

2. Loden & Rosener

3. Griggs & louw

چهار نکته اصلی استوار است: ۱. محوریت با افرادی باشد که در جامعه به نیکی شناخته می‌شوند، ۲. ایجاد تغییر در رویه‌های استاندارد برای پاسخگویی به تفاوت در اصول فردی وجود داشته باشد، ۳. عمل در راستای پیشبرندگی سودمندی باشد و نه فقط داشتن خواسته‌های اخلاقی و اجتماعی، ۴. یک عمل مدبرانه فراتر از اصلاح عدم تعادل که گرایش به تغییر فرهنگ و سیاست‌های برابری اصالت طلبانه باشد (Bajawa and Woodall, 2006).

مباحث کلاسیک دو رهیافت برای مدیریت تنوع در نظر می‌گیرد: ۱. رهیافت لیبرالی که روی قضاوت اجتماعی تمرکز دارد، یعنی روندهای اخلاقی که با همه یکسان برخورد می‌کند. ۲. رهیافت رادیکالی که تمرکز آن بیشتر روی توزیع مناسب مزایا برای رسیدن به درآمد مساوی است (Bajawa and Woodall, 2006).

به‌طور کلی برای تبیین و توسعه هر مفهومی نیاز به عواملی است که بتواند به صورت دلیل و برهان آن را اثبات کند و موجب تحریک تصمیم‌گیرندگان به استفاده از آن شود، در جدول زیر این محرک‌ها همراه با اهداف به تصویر کشیده شده است.

### جدول ۲. محرک و اهداف مدیریت تنوع (Bogaert and Vloeberghs, 2005)

محرک	اهداف
• ایدئولوژیکی	• اخلاقی و اتحاد ملی
• اقتصادی	• افزایش سطح کیفی خدمات
• جغرافیایی	• یکسان‌سازی و اتحاد
• قانونی	• تعهد بیشتر

برای هر مفهوم، محورهایی تعریف می‌شود تا اجزای آن مفهوم به‌نحوی واضح‌تر و عملیاتی‌تر شود، مدیریت تنوع نیز از این قانون مستثنی نیست؛ در جدول ۳ این مسئله را می‌بینید. در مورد چالش‌های مدیریت تنوع می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تعریف کلی از تنوع: یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریت تنوع تعریف دقیق تنوع است، ۲. عدم اطمینان از آغاز

مدیریت تنوع منجر به تغییرات مثبتی می‌گردد که گروه‌ها را به‌طور داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی به‌طور نظام‌مند و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. این توسعه، همراه با تغییرات کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است (None name, 2006). به‌طور کلی به گفته میلیکن و مارتینز «تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند؛ از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد احتمال دارد که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت اهداف گروهی از بین برود» (Waters and Vang, 2005:8).

البته باید اشاره کرد که قبل از مفهوم مدیریت، تنوع اصطلاحات و مفاهیم دیگری برای رفع تبعیض مورد توجه بوده‌اند؛ ولی مدیریت تنوع از چندین نظر با مفاهیم قبلی متفاوت است:

الف) از یک انتقال نظام‌مند به‌جای تأکید یک طرفه روی جذب و انتخاب به روش‌های قبلی حمایت می‌کند؛ یعنی توجه به برنامه‌ریزی‌های سه تا چهارساله مدنظر است که برنامه‌ریزی کارورزی گسترده بر روی ایجاد نظام متمرکز و همکاری و نظارت را شامل می‌شود.

ب) مدیریت تنوع مسئله‌ای ظاهری با باری منفی و با فشار خارجی نیست؛ بلکه با بار مثبت و با یک نیروی داوطلبانه توسط افراد جامعه انجام می‌گیرد.

ج) مدیریت تنوع یک هدف نیست که نیاز به ابزار دیگری برای رسیدن داشته باشد؛ بلکه خود ابزاری است که برای رسیدن به اهداف دیگر مورد نیاز است، از این رو اگر جذابیت مدیریت تنوع در مقابل جذابیت اهدافی چون اثربخشی قرار بگیرد، می‌تواند مشکل‌ساز باشد.

د) مدیریت تنوع یک کار همه‌جانبه و همه‌گیر است که این نکته را در تعریف آن نیز می‌توان دریافت، به‌نحوی که در تعریف تأکید شده است که هدف از آن ایجاد محیطی مطلوب و سودمند برای همه و نبود آزار حتی برای یک نفر است (Kersten, 2000).

اجماع عمومی دانشمندان علوم رفتاری در مدیریت تنوع بر

### جدول ۳. محورها و فعالیت‌های اصلی در مدیریت تنوع (Thomas, 1996: 13)

فعالیت‌ها	محورها
شمولیت به‌وسیله گسترش افراد و متغیرها در بخش‌های ترکیبی یا محدودیت به‌وسیله کمینه کردن افراد و متغیرها در بخش‌های مختلف	محدودیت/شمولیت
کمینه کردن آمیزه تنوع به‌وسیله توجیه تفاوت‌ها	انکار
کمینه کردن آمیزه تنوع به‌وسیله پافشاری روی گروه‌های اقلیت برای وفق دادن خود با هنجارها و با مشخصه‌های محدود کننده	مشابه‌سازی
کمینه کردن آمیزه تنوع به‌وسیله از بین بردن آن از ائتلاف‌های اصلی و توجه به آن به عنوان ائتلاف فرعی	خنثی کردن
توجه به تنوع به‌وسیله جداسازی بخش‌های تفاوت‌ساز براساس تفاوت	تفکیک‌سازی
توجه به تنوع به‌وسیله پرورش «اتاق نگرش همگانی» که امکان تعاملات محدود را میان بخش‌های مختلط را می‌دهد	مدارا کردن
توجه به تنوع به‌وسیله پرورش کیفیت روابط - با فهم و پذیرش - میان بخش‌های مختلط	روابط‌سازی
توجه به تنوع به‌وسیله پرورش پذیرش‌های متقابل؛ به‌نحوی که همه بخش‌ها برای رسیدن به اهداف مشترک برخی چیزها را تغییر دهند.	پرورش پذیرش متقابل

یکی از چاپ‌های فرهنگ انگلیسی آکسفورد، قومیت را معادل با موهومات کفرآمیز آورده و در فرهنگ جهانی وبستر بر غیر مسیحیان و غیر کلیمیان اطلاق شده است (افتخاری، ۱۳۷۸). در تعریف امروزی قومیت ابتدا به مفهوم هویت قومی<sup>۱</sup> می‌پردازیم و بعد به تعاریفی که از قوم<sup>۲</sup> و قومیت شده، اشاره می‌کنیم. «در سنت قدیمی فرهنگ هم‌ارز با جامعه، مردم و قبیله تلقی می‌شده است» (تاپر: ۱۸۲)؛ اما امروزه در تعریف هویت قومی آمده است: «مجموعه خاصی از عوامل عینسی، ذهنی فرهنگی، اجتماعی، عقیدتی و نفسانی است که در یک گروه انسانی متجلی می‌شود و آن را نسبت به دیگر گروه‌ها متمایز می‌سازد، زیرا که این هویت باید با واقعیت همان گروه منطبق باشد» (الطائی، ۱۳۸۲: ۱۵۸). در تعریف قوم باید گفت: «با توجه به قومیت، قوم یک گروه انسانی - نژادی است که زبان و فرهنگ و روش زندگی و تمنیات گروهی ویژه‌ای در چارچوب یک شاخه بزرگ نژادی برخوردار است، به قسمی که حتی از دیگر گروه‌های نژادی خود

طرح تنوع: آغاز طرح‌های تنوع همیشه با مقاومت نیروی کار و برخورد احساسی با آن روبرو است که موجب کندشدن روند اجرا و همچنین ترس از اجرا آن می‌شود، ۳. الزام قانونی یا مزیت رقابتی: برخی اجرای مدیریت تنوع را در محدوده پاسخ‌گویی به الزامات قانونی کافی می‌دانند؛ در حالی که توجه به مدیریت تنوع به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی، می‌تواند اثرات بیشتری را بر سازمان داشته باشد، ۴. مدیریت همگن: اداره شدن سطوح بالایی سازمان توسط افرادی با نگرش، قومیت یا ویژگی‌های خاص یکسان، موجب می‌شود که حرکت و رسیدن به سمت مدیریت تنوع، ذهنیت خارج شدن اداره سازمان از حالت همگونی داشته باشد» (Waters and Vang, 2005: 18).

### قومیت، تعاریف، خصوصیات و عوامل شکل‌گیری قوم‌گرایی

تحول مفهومی قومیت<sup>۱</sup> امکان حمل معانی کاملاً متفاوتی را فراهم آورده که امروزه بسیار دور از ذهن می‌نماید؛ برای مثال

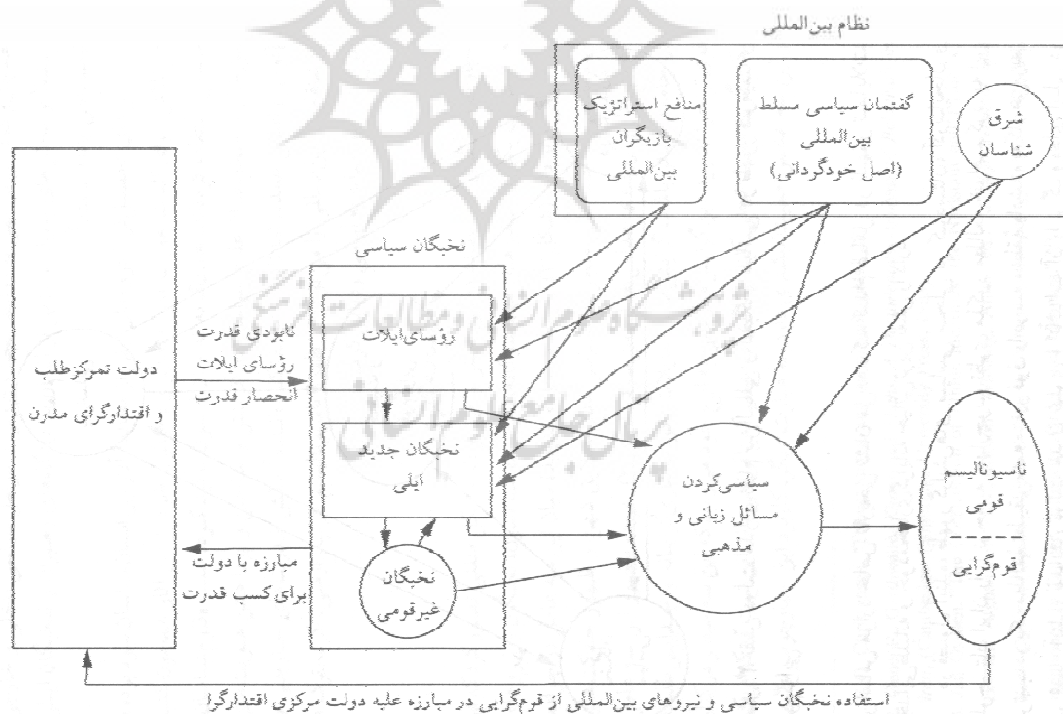
1. Ethnicity  
2. Ethnic Identity  
2. Ethnic Groups

امروزه شدیداً تأثیرگذار است، ۴. ملت‌هایی که فاقد بنیان قومی فراگیر باشند، در قوام بخشیدن به خودآگاهی ملی<sup>۳</sup> و یکپارچگی ملی<sup>۴</sup> مشکلاتی بزرگ خواهند داشت (اسمیت، ۱۳۷۹).

با توجه به همین تعاریف می‌توان مهمترین خصوصیات یک قوم را در موارد زیر خلاصه کرد: «۱. نیاکان مشترک واقعی یا باور به نیاکانی اسطوره‌ای، ۲. نام مشترک، ۳. سرزمین مشترک، ۴. زبان مشترک، ۵. فضای مشترک زیستی، ۶. رسوم و آداب مشترک، ۷. ارزش‌های مشترک، ۸. احساس تعلق به یک گروه واحد» (برتون، ۱۳۸۰: ۲۳۵).

بد نیست به عوامل شکل‌گیری قومیت و قوم‌گرایی، به‌عنوان یکی از شاخص‌های سیاسی شدن قومیت‌ها نیز اشاره کنیم که بسیاری آن را تهدیدکننده امنیت ملی می‌دانند. در کل این عوامل به سه دسته دولت مدرن، نخبگان سیاسی و نظام بین‌المللی تقسیم می‌شود که این سه عامل را همراه با جزئیات آن در نمودار ۲ می‌بینید.

قابل تشخیص و تفکیک می‌گردد؛ به همین دلیل گاهی همین گروه قومی به‌معنای گروه ملی<sup>۱</sup> یا معادل آن در می‌آید» (الطائی، ۱۳۸۲: ۱۵۸). آکوهن<sup>۲</sup> اجتماع قومی را این‌گونه تعریف می‌کند «یک گروه همسوی غیررسمی که اعضای آن از سایر گروه‌های جامعه مانند فامیل و مذهب متمایز بوده است - آنچه اسمیت «نهادهای اجباری» می‌خواند- اما ما تنها می‌توانیم بگوییم با قومیتی سروکار داریم که یک گروه قومی در یک چارچوب رسمی دولت ملی، یا تشکیلات رسمی دیگر به‌طور غیررسمی به سازماندهی خود برای فعالیت‌های سیاسی پردازد» (تایرینی، ۱۵۴). با توجه به تعاریفی که از ملیت می‌شود - جمعی از انسان‌ها که فرهنگی عمومی و توده‌ای و سرزمینی مخصوص به‌خود دارند - می‌توان در تمایز و ارتباط بین ملت و قومیت می‌توان گفت: ۱. ملت‌ها اغلب پدیده‌هایی مدرن‌اند، ۲. اقوام در تمام زمان‌ها وجود داشته و ماندگار مانده است، ۳. بسیاری از ملت‌ها بر بنیاد اقوام موجود شکل گرفته و الگوی قومی ملت



نمودار ۲. چارچوب نظری سه عامل اصلی در شکل‌گیری قومیت و قوم‌گرایی (احمدی، ۱۳۷۹: ۱۸۳)

1. National Group  
2. A Cohen

3. National Consciousness  
4. National Cohesion



عوامل مؤثر بر شکل‌گیری یا تشدید ناسیونالیسم قومی در جوامع چند قومی به اقتضای خاص هر جامعه متعدد است، از جمله آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. چگونگی ساختار توزیع منابع قدرت (اقتصادی-سیاسی- فرهنگی) در جامعه،
۲. وضعیت خود جنبش ناسیونالیسم با توجه به سه‌محور ایدئولوژی، سازوکارها و شیوه‌های پیگیری مطالبات و پایگاه اجتماعی،
۳. تجربه تاریخی تعاملات و روابط اقوام که آیا سلطه‌گر و سلطه‌پذیر یا فدرالی یا خودمختاری بوده است،
۴. واکنش و حساسیت قدرت‌های منطقه‌ای و جهانی به موضوع اقوام در یک کشور خاص،
۵. جغرافیای ترکیب قومی هر جامعه، نسبت جمعیت و سرزمین و همسانی قومی با کشورهای همسایه و نوع شکاف‌های موجود در جامعه،
۶. روند ملت‌سازی و دولت‌سازی در کشور که آیا دوران بحران را طی کرده یا خیر و در چه مرحله‌ای

### تنوع قومی در جهان و ایران

«تقریباً سی و پنج سال پیش والکر کانر<sup>۱</sup> یادآور شد که از مجموع ۱۳۲ ملت - کشور موجود در آن زمان - فقط دوازده‌تای آن‌ها به‌طور قطع از نظر قومی همگن بوده‌اند، در حالی که در ۲۵ مورد یک گروه قومی بیش از ۹۰ درصد جمعیت کشور را شامل شده و ۲۵ مورد دیگر نیز دارای یک گروه قومی بوده‌اند که بین ۷۵ تا ۹۰ درصد جمعیت را شامل می‌شدند. اما در ۳۱ دولت بزرگترین گروه قومی فقط ۵۰ تا ۷۴ درصد جمعیت را در

۱. چگونگی ساختار توزیع منابع قدرت (اقتصادی-سیاسی- فرهنگی) در جامعه،

۲. وضعیت خود جنبش ناسیونالیسم با توجه به سه‌محور ایدئولوژی، سازوکارها و شیوه‌های پیگیری مطالبات و پایگاه اجتماعی،

۳. تجربه تاریخی تعاملات و روابط اقوام که آیا سلطه‌گر و سلطه‌پذیر یا فدرالی یا خودمختاری بوده است،

۴. واکنش و حساسیت قدرت‌های منطقه‌ای و جهانی به موضوع اقوام در یک کشور خاص،

۵. جغرافیای ترکیب قومی هر جامعه، نسبت جمعیت و سرزمین و همسانی قومی با کشورهای همسایه و نوع شکاف‌های موجود در جامعه،

۶. روند ملت‌سازی و دولت‌سازی در کشور که آیا دوران بحران را طی کرده یا خیر و در چه مرحله‌ای

### جدول ۴. وضعیت کشورها در سال ۱۹۷۲ از لحاظ قومیت آن‌ها (Connor, ۱۹۷۲: ۲۷).

ردیف	وضعیت قومی	تعداد کشورها	درصد از کل
۱	همگن	۱۲	۹/۱
۲	وجود یک قومیت با ۹۰ درصد از جمعیت	۲۵	۱۸/۹
	وجود یک گروه قومی با ۷۵ تا ۹۰ درصد از جمعیت	۲۵	۱۸/۹
	وجود یک گروه قومی با ۵۰ تا ۷۵ درصد از جمعیت	۳۱	۲۳/۵
	وجود یک گروه قومی با جمعیتی زیر ۵۰ درصد	۳۹	۲۹/۶
جمع کل		۱۳۲	۱۰۰

### جدول ۵. تنوع زیستی و تنوع زبانی در کشورهای مختلف (گروه نویسندگان، ۱۳۸۱: ۲۹)

کشورهای دارای بیشترین تنوع زیستی	آرژانتین	استرالیا	بولیوی	برزیل	چین	کلمبیا	کاستاریکا
با بیش از پنجاه زبان رایج	*	*	*	*	*	*	*
کشورهای دارای بیشترین تنوع زیستی	کنگو	اکوادور	هند	اندونزی	کنیا	ماداگاسکار	مالزی
با بیش از پنجاه زبان رایج	*	*	*	*	*	*	*
کشورهای دارای بیشترین تنوع زیستی	مکزیک	میانمار	پاناما	یاپوآ	پرو	فیلیپین	آفریقای جنوبی
با بیش از پنجاه زبان رایج	*	*	*	*	*	*	*
کشورهای دارای بیشترین تنوع زیستی	تایلند	تانزانیا	آمریکا	ونزوئلا	ویتنام	زامبیا	
با بیش از پنجاه زبان رایج	*	*	*	*	*	*	*

### جدول ۶. وضعیت گروه‌های عمده قومی در ایران (افتخاری، ۱۳۷۸: ۴۷)

عامل فعالیت	مذهب	آرایش جمعیتی	همسایگان	حوزه سکونت	جمعیت	گروه قومی
زبان	شیعه	پراکنده	ترکیه، جمهوری آذربایجان	اردبیل، آذربایجان غربی و شرقی	۲۵	ترک
دین-زبان	سنی	نیمه متمرکز	عراق، ترکیه	کردستان، شمال خراسان، کرمانشاه، همدان، آذربایجان غربی	۴-۵	کرد
زبان-نژاد	شیعه	متمرکز	عراق	خوزستان	۱	عرب
-----	شیعه	نیمه متمرکز	عراق	لرستان، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، چهارمحال بختیاری	۳-۴	لر
دین-اقتصاد	سنی	متمرکز	پاکستان، افغانستان	سیستان و بلوچستان	۲	بلوچ
زبان-دین	سنی	متمرکز	ترکمنستان	مازندران	۱	ترکمن

ب) گروه‌های غیر آریایی: ترک‌ها، قشقایی‌ها، ترکمن‌ها، مغول‌ها، ارمنی‌ها، سامی‌ها، یهودی‌ها و آشوری‌ها.

ج) گروه‌های مختلط (صباغ‌پور: بی تا، ۱۵۷).

اگرچه ایران دارای اکثریت ۶۰ درصدی فارسی زبان می‌باشد؛ اما وجود شش قومیت عمده در درون این واحد ملی، می‌تواند جای بررسی داشته باشد که به این امر به‌طور خلاصه در جدول ۶ اشاره شده است.

بررسی پیشینه تاریخی اقوام در ایران نشان می‌دهد که گروه‌های قومی از قوانین تبعیض‌آمیز به‌ویژه در مورد زبان، مذهب و حقوق مدنی آزاده بودند. در انقلاب مشروطه حقوق این گروه‌ها در نظر گرفته نشد و در زمان پهلوی نیز نشر و توزیع روزنامه‌ها، مجلات و کتب زبان‌های قومی ممنوع بود و در بعضی مناطق قومی حتی درج اسم مغازه‌ها و بنگاه‌های تجاری به زبان قومی ممنوع بود و پلیس در بعضی از مناطق قومی حتی رفت و آمد اهالی را کنترل می‌کرد (اسلامی، ۱۳۸۵).

#### هویت ملی، قومیت و الگوهای سیاست‌گذاری

این یک واقعیت است که در کشور چند قومی مانند ایران هویت ملی برآیند هویت قومیت‌های متعددی است که در آن سرزمین زندگی می‌کنند و چنین تجمعی جز با رسمیت شناختن تمامی مؤلفه‌های مؤثر بر هویت قومی و فراهم کردن زمینه‌های

بر می‌گرفته و در ۳۹ مورد باقی‌مانده تنها گروه قومی عمده چیزی کمتر از نصف جمعیت را شامل می‌شده است و در بیش از ۵۳ کشور جمعیت به بیش از پنج گروه عمده و مهم تقسیم شده بود» (میسون، بی تا: ۱۲۸). این تفکیک و درصد آن را در جدول ۴ می‌بینید. علاوه بر این تقسیمات، توجه به عوامل اصلی ایجادکننده این پراکندگی مثال تنوع زیستی و تنوع زبانی در یک کشور می‌تواند جالب باشد که در جدول ۵ کشورهای دارای بیشترین تنوع زیستی و با بیش از پنجاه زبان رایج دیده می‌شود؛ این مسائل موجب تنوع فرهنگی اقوام و گروه‌های مختلف شده و به آن دامن می‌زند.

سرزمین ایران در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان با ۲۴ درصد همانندی در رتبه شانزدهم است (افتخاری، ۱۳۷۹). بنابر نظر مستند، مسئله خلق‌ها و ملیت‌ها در ایران به صورت نظری، نخستین بار توسط کمونیست‌ها مطرح شد و بعدها نیز ایران‌شناسان شوروی نیز ۲۹ ملیت گوناگون در ایران کشف کردند. توجه به جزئیات در این امر، بهانه‌ای بود تا تحلیلگران مدعی شوند که تنوع قومی در ایران یک بحران است (صباغ‌پور، بی تا).

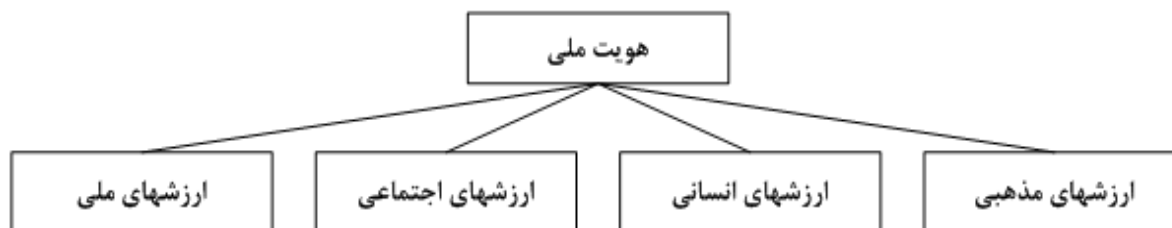
برخی دیگر نیز گروه قومی در ایران را به سه دسته تفکیک کردند:

«الف) گروه آریایی: شامل افغان‌ها، هزاره‌ها، بلوچ‌ها، بختیاری‌ها، فارس‌ها، اصفهانی‌ها، کرمانی‌ها، یزدی‌ها، گیلانی‌ها، مازندرانی‌ها، تالشی‌ها، کردها و لرها.

در هویت ملی این سؤال مطرح است که فرد خود را عضو چه واحد سیاسی می‌داند و تا چه اندازه احساس بیگانگی او با واحد سیاسی عمیق است و افراد ساکن در یک جغرافیای سیاسی خاص و تحت حاکمیت قوانین حاکم بر آن، آیا از لحاظ روانی نیز خود را عضو آن واحد می‌دانند. هویت ملی دارای وجوهی است، از جمله با حقوق شهروندی و شهروندی ملی رابطه نزدیک دارد که به‌طور سنتی به برابری انسان‌هایی که عضویت یک دولت ملی را پذیرفته‌اند، تأکید شده است. برای این افراد سواى تمایزات نژادی، زبانی و قومی، حقوقی هست که اهم این حقوق عبارتند از: ۱. برابری در فرصت دستیابی به مقامات سیاسی و اداری جامعه، ۲. برابری در فرصت‌های اساسی مانند تحصیلات، شغل مناسب و امکانات رفاهی، ۳. تساوی در حقوق و امتیازات قانونی، ۴. برابری در حقوق مربوط به مشارکت سیاسی و وظایف آن کرده و از حقوق محروم می‌شوند و به حاشیه رانده شده و احساس محرومیت کرده و موجب تقویت هویت مادون ملی (مانند قومیت، نژاد، محله‌گرایی و...) می‌شود و محرکی برای دست‌زدن به اعمال سیاسی و خشونت و... می‌گردد که این مسئله به‌خصوص در کشورهای با تفاوت قومی این مشکلات اگر اعضای یک ملت احساس کنند که در دستیابی به حقوق مذکور موقعیتی برابر با یکدیگر دارند، هویت ملی بحران کمتری خواهد داشت؛ اما اگر اقوامی نتوانند خود را با فرایند ملت‌سازی، ادبیات ملی، زبان رسمی، تعلیمات عمومی و مذهب رسمی هماهنگ سازند به حد شهروندی درجه دوم سقوط بیشتر مطرح می‌شود. برای مثال آنچه امروز اقوام ایرانی می‌نامیم، قاعدتاً ایرانی هستند و تعریفی که از خود ارائه می‌دهند هم ایرانی است؛ یعنی هویت ملی‌شان ایرانی است و هویت اجتماعی‌شان بلوچ، ترکمن، خراسانی، کرمانی، فارس و خوزستانی و... است (اسلامی، ۱۳۸۵). به‌طور کلی مؤلفه‌های تعریف‌کننده مفهوم هویت ملی را می‌توان در نمودار ۳ دید.

رشد و بالندگی آن‌ها در یک فضای سرشار از رضایت و احترام امکان‌پذیر نمی‌شود و هویت ملی جز در نتیجه ایجاد شرایط عادلانه و برقراری روابط احترام‌آمیز و به‌رسمیت شناختن هویت اقوام مختلفی که در یک گستره جغرافیایی همچون ایران زندگی می‌کنند، پدیدار نخواهد شد. تنوع قومی در ایران واقعیتی عینی است و طبیعتاً مطالبات مشروعی را هم طلب می‌کند. شایسته است برای تأمین عدالت اجتماعی، تحقق برابری حقوق شهروندی جامعه ایرانی به آن‌ها توجه شود و راه‌کارهای اساسی ارائه گردد. اصول نوزده و بیست قانون اساسی می‌گوید: «مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند از حقوق مساوی برخوردارند و رنگ، نژاد، زبان و مانند این‌ها سبب امتیاز نخواهد بود. همه افراد ملت اعم از زن و مرد یکسان در حمایت قانون قرار دارند و از همه حقوق انسانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با رعایت موازین اسلام برخوردارند» (بخش جمالزهی، ۱۳۸۶).

طبق آیه ۲۲ از سوره روم باید کثرت‌گرایی در زبان را بپذیریم. خداوند در این آیه می‌فرماید: «و یکی از نشانه‌های خداوند یکتا، آفرینش آسمان‌ها و زمین است». بعد از این اشاره می‌کند که: «و یکی دیگر، گوناگونی رنگ‌ها و زبان‌های شماس است که نشانه راستی و درستین برای دانشمندان است». بنابراین ما در آموزه‌های قرآنی، این «کثرت‌گرایی» را داریم که منافاتی با فرهنگ ما ندارد. همچنین در طول تاریخ هم ما مسئله قومیت را نداشتیم و طی صد سال اخیر است که این مسئله توسط بیگانگان به نوعی مورد سوءاستفاده قرار گرفته است و در اینجا این سؤال مطرح می‌گردد که آیا برای جلوگیری از این سوءاستفاده ما باید همه فرهنگ قومی را از بین برده و فرهنگ را یکدست بکنیم؟ یا در عین اینکه هم فرهنگ عمومی که فرهنگ مشترک ایرانی است را تقویت می‌کنیم، به فرهنگ‌های دیگر هم اجازه رشد بدهیم و این سوءاستفاده را از بین ببریم (جعفری رضایی، ۱۳۸۱).



نمودار ۳. مؤلفه‌های هویت ملی (قرخلو، ۱۳۸۲)

«الف) استراتژی همبستگی ملی در دوران قاجاریه، از طریق ایجاد پیوندهای فامیلی میان رؤسای قبایل، ایلات و منتقدان محلی با شاه و درباریان،

ب) استراتژی مهار و سرکوب خوانین و رؤسای ایالات و تخته‌قاچو کردن عشایر در زمان پهلوی اول،

ج) استراتژی مدرن‌سازی توأم با تحقیر فرهنگی و تبعیض اقتصادی مناطق قومی در زمان پهلوی دوم،

د) در دوران بعد از انقلاب بنابر دلایل متعدد استراتژی مدون و منسجمی در برابر مدیریت تنوع قومی نداشته‌ایم، مانند وقوع انقلاب و آثار و تبعات آن، جنگ تحمیلی و مسائل ناشی از آن که جزء مسائل عمومی تأثیرگذار بر این روند بوده است. بخشی از آن نیز به نقص در مهارت‌های مدیران مربوط بوده است» (احمدی، ۱۳۷۹: ۴۲).

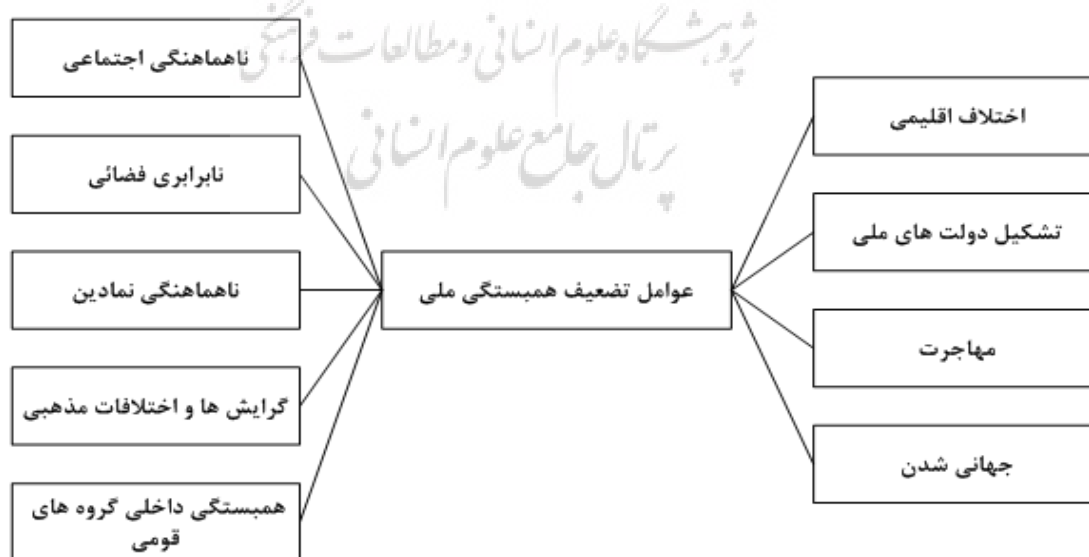
با توجه به مفهوم ارائه شده از هویت ملی، عوامل تضعیف‌کننده همبستگی ملی در نمودار ۴ بیان شده است تا اهمیت توجه به استراتژی‌های همبستگی قومی بیشتر نمایان گردد.

با توجه به مفهوم ارائه شده از هویت ملی، عوامل تضعیف‌کننده همبستگی ملی در نمودار ۴ بیان شده است تا اهمیت توجه به استراتژی‌های همبستگی قومی بیشتر نمایان گردد.

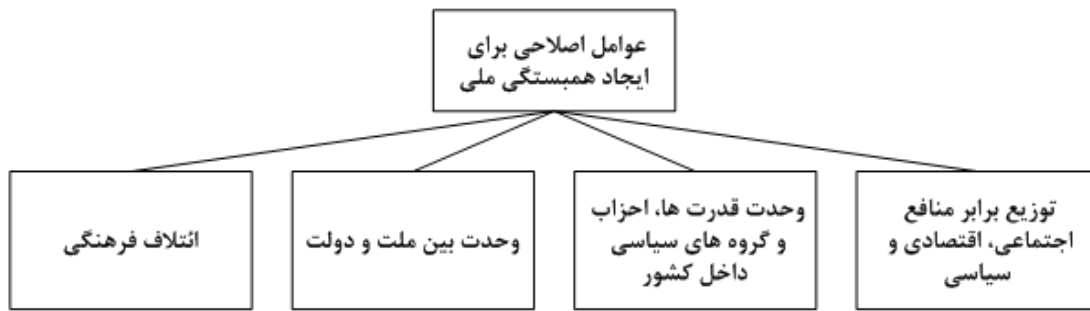
اگر هدف از سیاست‌گذاری‌های قومی ایجاد همبستگی ملی و هویت ملی باشد، علاوه بر توجه به ائتلاف فرهنگی باید به موارد

قبل از استقرار دولت مدرن در ایران، تمایزات دولت از اقوام آسان نبود؛ زیرا سران اقوام و قبایل در ساختار دولت حضور داشتند و دولت و اقوام ایرانی به یکدیگر وابسته بودند و نظام واحدی را تشکیل می‌دادند که هویت ایرانی بود. دولت برای بسیج سپاه و اخذ مالیات و عوارض و تأمین امنیت مرزها متکی به گروه‌های قومی بود و گروه‌های قومی نیز در قدرت دولتی سهیم بودند و از آن نفع می‌بردند و اگر تعادل میان این دو بهم می‌خورد مجدداً این تعادل ایجاد می‌شد. اختلاف لهجه و گویش‌های زبانی نیز حاکی از آن اصل مشترک است. همراهی اقوام بختیاری در دوران مشروطه، به اشتراک عقیده با ایرانیان شیعه و تأکید کردها بر اصالت ایرانی خود و همراهی ایلات قشقایی در جریان ملی‌شدن صنعت نفت حاکی از این وحدت ایران است. پس از انقلاب اسلامی ایران، فعالیت گروه‌های مخالف و تجزیه‌طلب در مناطق قومی‌نشین بحران آفرید؛ لکن در جریان جنگ تحمیلی و با رهبری امام خمینی (قدس سره) موجب همراهی اقوام برای دفاع از ایران گردید. در دوران بازسازی نیز سعی در محرومیت‌زدایی و فعالیت‌های عمرانی و گسترش زیربنای اقتصادی شد و پس از آن جامعه مدنی شکل گرفت (اسلامی، ۱۳۸۵).

با همه کلیات گفته شده در بالا استراتژی‌های برجسته مدیریت قومی در سال‌های اخیر در ایران به شکل زیر قابل تقسیم‌بندی است:

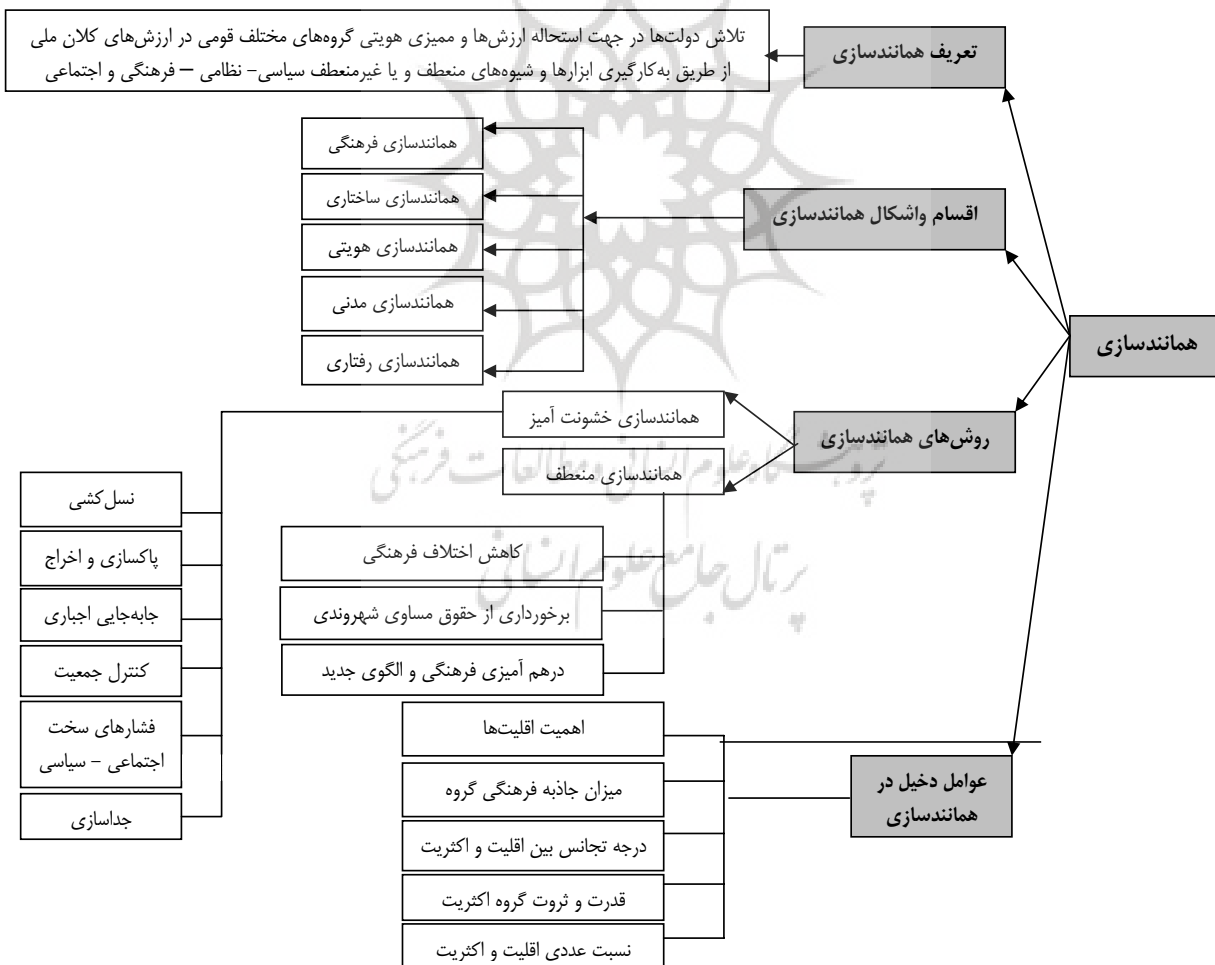


نمودار ۴. عوامل تضعیف‌کننده همبستگی ملی (قرخلو، ۱۳۸۲)

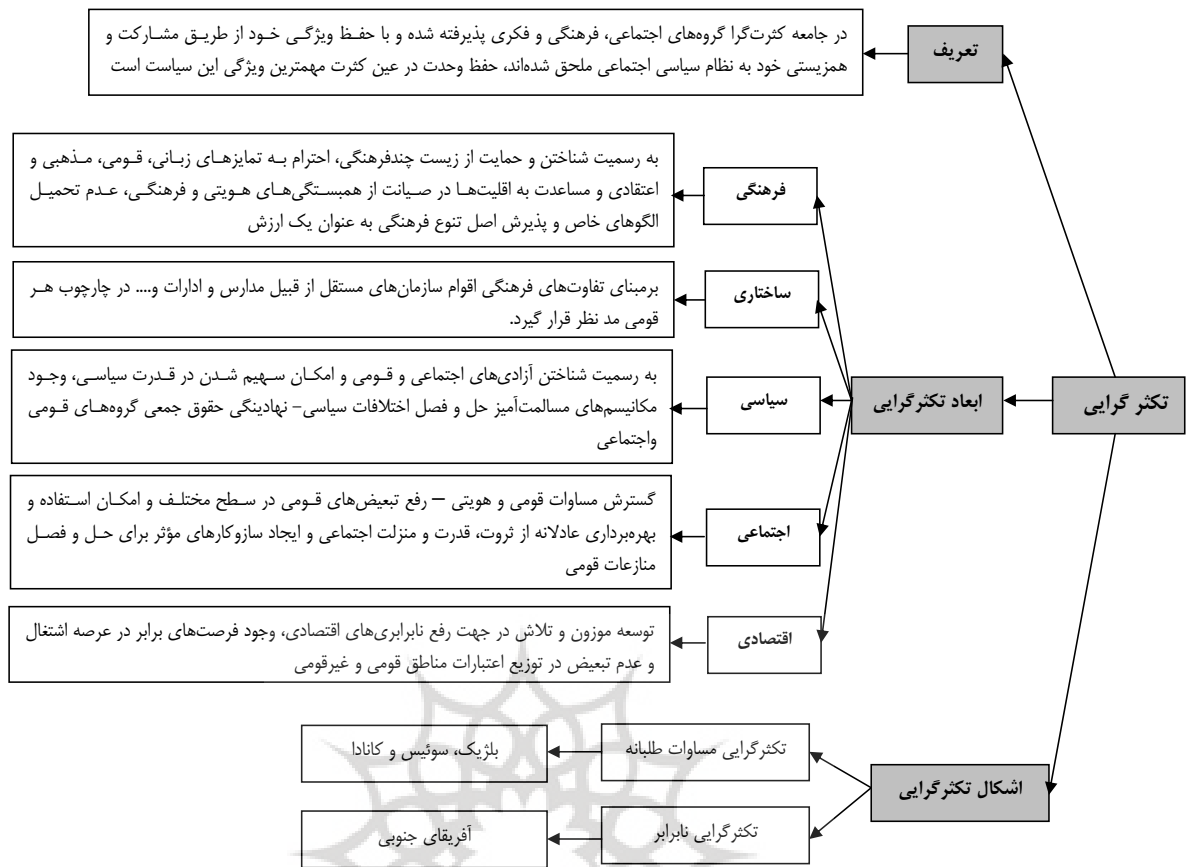


نمودار ۵. عوامل اصلاحی برای ایجاد همبستگی ملی (قرخلو، ۱۳۸۲)

دیگری نیز توجه کرد که در نمودار ۵ ذکر شده است. در مورد الگوهای سیاست‌گذاری قومی اغلب به دو مدل اشاره می‌شود که در ادبیات سیاسی - اجتماعی وجود دارند. الف) مدل همانندسازی در این الگو، همانندسازی ایدئال و غایتی منسجم محسوب می‌شود که سیاست‌های دولت و ایدئولوژی‌ها براساس آن شکل می‌گیرد و ترکیبی زیست‌شناختی، فرهنگی، اجتماعی و روانی از گروه‌های قومی متمایز و منفرد به‌منظور ایجاد یک جامعه بدون تفاوت قومی به‌وجود می‌آید. در این صورت اختلافات فرهنگی - ساختاری کاهش می‌یابد و حاصل آن جامعه‌ای متجانس و



نمودار ۶. الگوی همانندسازی (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۴).



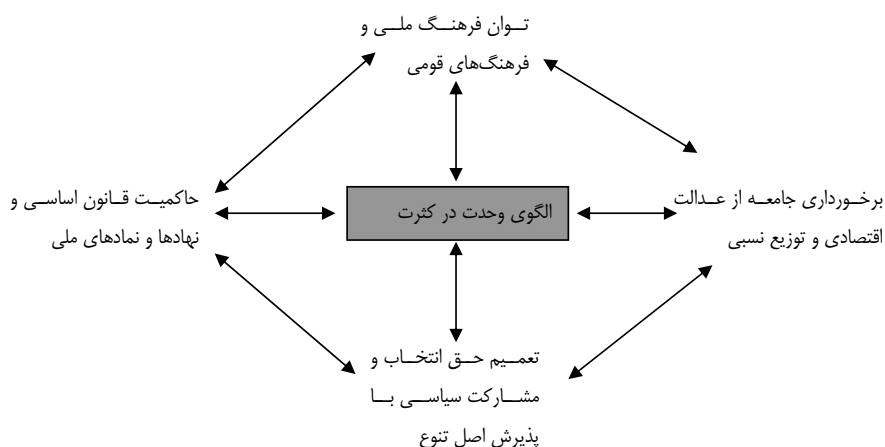
### نمودار ۷. الگوی تکتگرایی (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۷)

همگن خواهد بود که در آن بین گروه‌ها از جنبه‌های قومی، فرهنگی و نژادی تفاوتی نخواهد بود (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۳). همانندسازی توسط دولت‌ها می‌تواند به روش‌های متعددی انجام شود که مجموعه آن را همراه با اقسام و عوامل دخیل در همانندسازی، در نمودار ۶ می‌بینید. به‌طور کلی آثار و نتایج این سیاست را می‌توان در کاهش اختلافات فرهنگی و ساختاری در میان گروه‌های قومی دانست که در صورت تحقق کامل آن می‌تواند به ایجاد جامعه‌ای متجانس و همگن کمک کند که در آن بین گروه‌ها از نظر نژاد و فرهنگ تفاوتی وجود نخواهد داشت (صالحی امیری، ۱۳۸۵).

#### ب) مدل تکتگرایی<sup>۱</sup>

دیدگاه تکتگرایی دیدگاهی است که سازمان‌دهی پیکر سیاسی یک کشور را به‌نحوی مطلوب می‌داند که در آن هر

1. Pluralism



## نمودار ۸. مدل نظری وحدت در کثرت: مدل مرجع مدیریت تنوع قومی و اجزا آن در ایران (صالحی امیری، ۱۳۸۳: ۴۹)

قومی، به الگوهای تکثرگرا و سیاست رژیم پهلوی اول و دوم با اختلاف در شیوه اعمال سیاست و در دوران جمهوری اسلامی به الگوهای تکثرگرایی قانونی متمایل بوده است..... با عدم موفقیت این تجربیات به نظر می‌رسد مناسب‌ترین الگو یا مدلی که با واقعیات جاری ایران، اعم از اجتماعی و سیاسی مطابقت دارد مدل وحدت در کثرت است که بر وحدت ملی و همگرایی قومی در عین حفظ فرهنگ و هویت‌های قومی استوار می‌باشد. این الگو ناظر بر وضعیتی پیچیده از تلفیق دو الگوی همانندسازی و تکثرگرا می‌باشد. آن‌جا که وحدت را مبنا قرار می‌دهد، به الگوی همانندساز و ضوابط و مبانی آن متمایل می‌شود و آن‌جا که به کثرت نظر دارد، به الگوی تکثرگرا و ویژگی‌های آن، در عین حال که هیچ کدام از این دو نمی‌باشد» (صالحی امیری، ۱۳۸۳). در نمودار ۸ این مدل را می‌بینید.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شد با تأمل بر مفاهیمی چون فرهنگ و مدیریت فرهنگ، تنوع و مدیریت تنوع و قومیت و تنوع قومی، تأکیدی بر مؤلفه‌های بهره‌ورساز مدیریت فرهنگی صورت گیرد. توجه این مقاله به عامل تنوع قومی و ترسیم استراتژی‌هایی در راستای آگاهی مدیران فرهنگی از اهمیت این عامل و توجه بیشتر مسئولین امر به تهیه برنامه‌های مدبرانه برای بهره‌برداری از این عامل مستعد می‌باشد. از این رو با در نظر گرفتن مؤلفه‌های شکل‌گیری هویت ملی و توجه ویژه به پتانسیل ایران در مبحث تنوع اقوام، تلاش

در یک جامعه چندقومی که براساس تکثرگرایی مساوات طلبانه هدایت می‌شود، با وجود تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری اقوام، اصل راهنما، برابری قومی است؛ در عین حال که تفاوت‌های قومی از طریق مشارکت گروه‌های مختلف قومی در یک سیستم سیاسی و اقتصادی واحد، کاهش می‌یابد.

۲. مدل تکثرگرایی نابرابر: درحالی که سیاست‌های همانندسازی قومی و تکثرگرایی تساوی طلبانه غالباً در جوامعی رونق دارد که دولت‌ها، کاهش نابرابری‌های قومی را جزء وظایف و تعهدات خود می‌دانند، سیاست تکثرگرایی نابرابر عمدتاً در کشورهایی دنبال می‌شود که ایدئولوژی نژادپرستانه بر آن تسلط دارد. براساس این ایدئولوژی که مبنای فلسفی تکثرگرایی نابرابر را تشکیل می‌دهد، میان گروه‌های قومی تفاوت‌های ذاتی وجود دارد و بنابراین گروه‌هایی که براساس این ایدئولوژی برتر شمرده می‌شوند، بر دیگر گروه‌ها حق تسلط پیدا می‌کنند و در واقع نابرابری و عدم تساوی در بین گروه‌های قومی، به رسمیت شناخته می‌شود (صالحی امیری، ۱۳۸۳).

با توجه به سیاست‌های کلی که در قسمت قبل ارائه شد صالحی در رساله دکتری خود الگوی بومی «وحدت در کثرت» را برای مدیریت تنوع قومی در ایران ارائه می‌کند. او در توجیه الگوی خود می‌گوید «تجربه تاریخی ایران نشان می‌دهد که در ادوار مختلف، سیاست‌های متفاوتی با توجه به ماهیت و نوع رژیم سیاسی در ایجاد همبستگی و وفاق عمومی و ملی به کار بسته شده است. به‌عنوان مثال الگوی قاجاری سیاست

گردید نکاتی چند در مورد مهارت‌های مدیران فرهنگی، محرک‌های مدیریت تنوع، نحوه شکل‌گیری قومیت‌ها، برنامه‌های حکومت‌های ایرانی برای مباحث قومی و مدل‌های موجود برای مدیریت تنوع قومی در ادبیات علوم اجتماعی بیان گردد. به نظر می‌رسد تهیه استراتژی‌های مناسب براساس شرایط فرهنگی و قومی کشور با در نظر گرفتن هویت ایرانی می‌تواند راهکار مناسبی برای افزایش شرایط بهره‌وری در سطح کلان کشور باشد.

## منابع:

- احمدی، حمید. (۱۳۷۹). قومیت و قوم‌گرایی در ایران افسانه و واقعیت، چاپ دوم، نشر نی، تهران.
- اسلامی، علیرضا. (۱۳۸۵). قومیت و ابعاد آن در ایران، نشریه علوم سیاسی، شماره ۳۴، ص ۲۱۱-۱۹۵.
- اسمیت، آنتونی. (۱۳۷۷). منابع قومی ناسیونالیسم، فصلنامه مطالعات راهبردی، پیش شماره ۱.
- اسمیت، آنتونی. (تابستان ۱۳۷۹). فرهنگ، اجتماع و سرزمین: سیاست قومیت و ناسیونالیسم، ترجمه قیصری، نورالله، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۴، ص ۲۱۱-۱۷۹.
- افتخاری، اصغر. (پاییز و زمستان ۱۳۷۸). ظرفیت طبیعی امنیت: مورد مطالعاتی قومیت و خشونت در ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۵ و ۶، ص ۶۲-۲۵.
- الطائی، علی. (پاییز ۱۳۸۲). بحران هویت قومی در ایران، چاپ دوم، نشر شادگان، تهران.
- بخش جمالی، قادر. (۱۳۸۶). هویت اقوام ایرانی، اساس هویت ملی، نشریه کارگزاران.
- برت، جین. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگی، ترجمه مریم شریفیان ثانی، مجله گزیده مدیریت، شماره ۶۶.
- برتون، رولان. (۱۳۸۰). قوم‌شناسی سیاسی، ترجمه فکوهی، ناصر، چاپ اول، نشر نیف، تهران.
- تایر، ریچارد. ال، ترجمه حسینیون، سید ابولقاسم. جلالی، عباس، (بی‌تا)، قومیت، جایگاه و معنای آن در مردم‌شناسی ایران و افغانستان، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۴۹ و ۵۰، ص ۱۷۴-۱۴۹.
- جعفری رضایی، کامران. (۱۳۸۱). نگرشی به سپهر فرهنگ ایرانی از چشم‌انداز منطق فازی، روزنامه مردم‌سالاری.
- حق‌پناه، جعفر. (۱۳۷۸). قومیت‌ها در ایران راهبردها و راهکارها، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- دانش‌پژوه، منوچهر. (۱۳۸۱). فرهنگ ایرانی و تأثیر آن در فرهنگ جهان، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران، صص ۶۷-۷۸.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۷). مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگی، همایش ملی توسعه و تحول در فرهنگ و هنر.
- سینایی، وحید و ابراهیم آبادی، غلامرضا. (۱۳۸۴). کثرت‌گرایی فرهنگی در عصر جهانی شدن، نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۵، بهار ۸۴، صص ۱۰۷-۱۳۹.
- صالحی‌امیری، سیدرضا. (۱۳۸۳). مدیریت تنوع قومی در ایران، پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات.
- صالحی‌امیری، سیدرضا. (تابستان ۱۳۸۵). مدیریت تنوع قومی مبتنی بر سرمایه‌های اجتماعی، فصلنامه راهبرد، شماره ۴۰، صص ۵۰-۳۷.
- صباغ‌پور، علی‌اصغر. (بی‌تا) جهانی‌شدن، حاکمیت و تنوع قومی در ایران، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۱۱، صص ۱۶۶-۱۴۳.
- صفا، ذبیح‌الله. (۱۳۷۵). دورنمایی از فرهنگ ایرانی و اثر جهانی آن، انتشارات هیرمند، تهران.
- عسگری، علی. (۱۳۸۲). مروری بر آسیب‌شناسی فرهنگ ایرانی، آفات فرهنگ و سندروم ذهن‌کور فرهنگ.
- فکوهی، ناصر. (۱۳۸۵). فرهنگ ملی، فرهنگ‌های قومی - جماعتی و بازار اقتصاد صنعتی، مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره هفتم، شماره ۱، صص ۱۴۸-۱۲۶.
- قرخلو، مهدی. (۱۳۸۲). تحکیم همبستگی ملی با تأکید بر عناصر جغرافیای فرهنگی در ایران، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۴۶، صص ۷۵-۸۶.
- گروه نویسندگان. (۱۳۸۱). گزارش جهانی فرهنگ ۲۰۰۰، تنوع فرهنگی، تضاد و تکثرگرایی، گروه مترجمان، چاپ اول، مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو ایران، تهران.
- میسون، تی دیوید، قومیت و سیاست، واحد ترجمه، نشریه مطالعات راهبردی، شماره ۱ (پیش‌شماره)، صص ۱۴۷-۱۲۵.
- نوابی، علی‌اکبر. (۱۳۸۰). بنیادهای نظری کارآمدی فرهنگ اسلامی، مجله اندیشه حوزه، شماره اول، صص ۱۰۱-۱۱۵.
- یونسکو. (۱۳۷۶). بعد فرهنگی توسعه، به‌سوی یک رهیافت علمی، مترجم تیمور محمدی، سازمان برنامه و بودجه، تهران، صص ۲۲-۲۱.
- Bajawa, Asma, and Woodall, Jean, (2006), Equal Opportunity and Diversity Management Meet Downsizing: a case study in the UK airline industry, Employee Relations, Vol. 28, No 1.
- Bogaert, Sandy and Vloeberghs Daniel, (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, European Management Journal, Vol. 23, No. 4, pp. 483-493.
- C. Waters, Mary and M. Vang, Zoua. (October 2005). The challenges of immigration to race based diversity policies in the united states. The conference on the art of the state III-diversity and canada's Future. Montebello, Quebec, Canada.
- Edwin. Mercy Fuawaa, (April 2001), Diversity Management: Successful Strategies for Implementing Diversity Plan for the 21st Century, P.H.D Thesis, University of Sarasota, Florida.
- Kersten. Astrid, (2000), Diversity management. Dialogue. Dialectics and Diversity, Journal of Organazation Change Management, Vol. 13 No. 3, pp 235- 248.
- None name, (2006), When the rhetoric doesn't match the reality: equality and diversity in recruitment and retention of staff, Human Resource Management International Digest, Vol 14 No. 3. pp 29-33.
- Thomas, R. (1996). Redefining Diversity. New York: American Management Association.
- Walker Connor (1972), National Building or Nation Destroying?, World Politics, No. 24, pp. 31-55.
- Williams, Raymond, (1963), Culture and Society 1780 – 1950 Pelican Book.