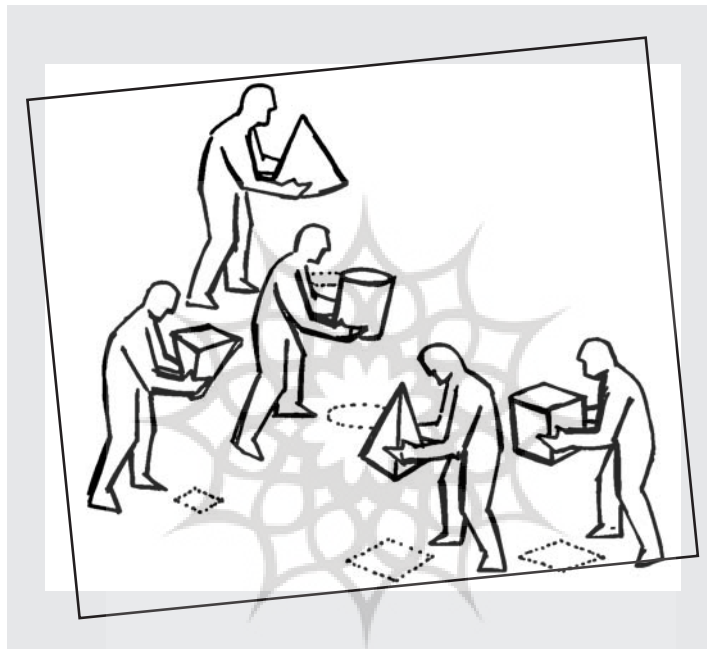




# مدیریت تنوع؛ منبع جدید مزیت رقابتی



اسماعیل شاه طهماسبی  
Shahtahmasbi\_esmail@yahoo.com

ناهد امراللهی  
amrolahi\_2000@yahoo.com

ابوذر غلامعلیزاده  
golamalizadeh@gmail.com

تدبیر

شماره ۲۰۵ - خرداد ۸۸

مقالات

۱۶

## چکیده

با همه عدم اطمینان‌های موجود در مورد اتفاقات آینده، می‌توان در مورد تنوع نیروی کاری در آینده اطمینان داشت، به گونه‌ای که پیش بینی می‌شود نیروهای انسانی را به گونه‌ای وسیع، گروه‌های اقلیت؛ مثل زنان، مهاجران و اقلیت‌های نژادی و قومی تشکیل خواهند داد (Kersten, 2000). با این پیش فرض و با توجه بر اینکه سرزمین ایران در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان از نظر تنوع قومی با ۲۴ درصد همانندی، در رتبه شانزدهم است (افتخاری، ۱۳۷۹)؛ در این مقاله سعی شده با رویکردی بسیار جدید، به تنوع‌های فردی در سازمان بها داده شود و قومیت به عنوان یکی از این فاکتورها و به خاطر پررنگ بودن نقش آن در تاریخ ایران و به تبع آن در سازمان‌های ایرانی، بیشتر مورد نظر قرار گیرد؛ به گونه‌ای که بعد از تعریف مفاهیم تنوع و مدیریت تنوع و توجه به پیامدهای آن در سازمان، به بررسی قومیت در ایران و جهان و الگوهای سیاستگذاری در مورد آن پرداخته و در ادامه به الگوی مدیریت تنوع اثربخش ویلبرن (Wilborn) به عنوان الگوی مرجع در این زمینه می‌پردازیم. این الگو با رویکردی عملیاتی و با استفاده از داده‌های فردی کارکنان، شرایط تنوع فردی و سازمانی و توجه به تنوع قومی در سازمان، به بهینه شدن ستادهای کارکنان و هم جهت کردن هدفهای فردی و سازمانی به ویژه در سازمان‌های ایرانی، کمک می‌کند.

## مقدمه

همان‌گونه که اشاره شد، تنوع در نیروی کار، یکی از محتمل‌ترین اتفاقی‌هاست که در آینده سازمان نقش خواهد داشت. این مسئله در ایران به خاطر دلایل متفاوتی، چون وجود ریشه‌های قومی فراوان، حضور گسترده زنان به عنوان اقلیت‌های کاری گذشته و نیروهای تحصیل‌کرده آینده، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرامنطقه‌ای، به صورت روشنی فراگیرتر خواهد بود؛ علاوه بر همه این مسائل یکی از الزامات توسعه در جمهوری اسلامی ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله، تکیه بر همبستگی ملی و مشارکت عمومی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیتها و گروه‌های مختلف عنوان شده (اسلامی، ۱۳۸۵)، این هدف به گونه چشمگیری اهمیت توجه به تنوع قومی و گروه‌های اقلیت را در جامعه و به ویژه در سازمان- به عنوان یکی از موثرترین نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی- بالا می‌برد. در این مقاله سعی بر این است که با نگاهی نواز در چینه تنوع نیروی انسانی در سازمان و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی با توجه به تنوع فردی

کارکنان سازمان و همراستا شدن هدفهای فردی و سازمانی به عنوان متعالی‌ترین هدف سازمان کمک شود. از این رو مفاهیمی، مانند: تنوع، مدیریت تنوع تشریح و قومیت در ایران و جهان مورد بررسی قرار گرفته، در انتها برای تفسیر الگوی نهایی در مورد مدیریت تنوع اثربخش، از الگوهای دیگری استفاده می‌شود.

## مبانی نظری

در این بخش بیشتر به مفاهیمی مانند تنوع و مدیریت تنوع و نیز پیامدهای آن در سازمان پرداخته می‌شود و به خاطر دید قومیتی در این مقاله، مباحثی مانند تعریف قومیت و بررسی آن در ایران و جهان و نیز الگوهای سیاستگذاری در این زمینه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

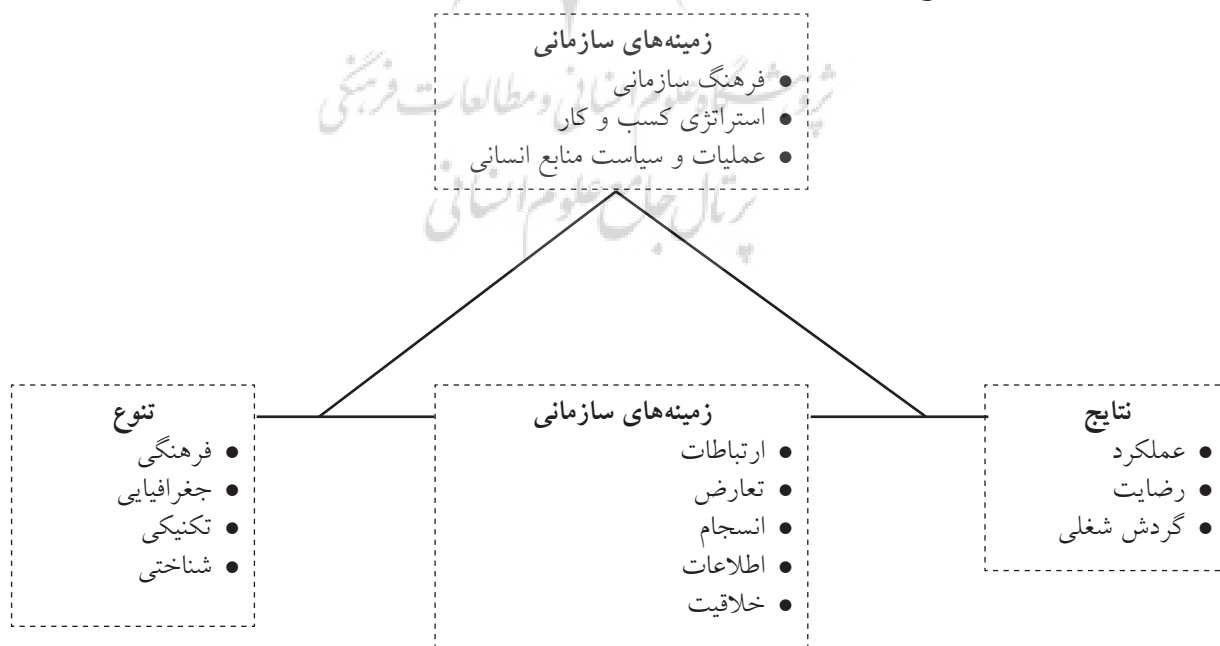
## ۱. تنوع

### ۱-۱. تعریف تنوع و تاثیرهای آن

در انگلیسی از تنوع (Variety) برای بیان ویژگی‌هایی که چیزی را از چیزهای دیگر جدا می‌کند، استفاده می‌شود. در فارسی نیز تنوع (با ریشه عربی) به معنای گونه‌گون شدن و یا بودن است که در فارسی به گوناگونی مشهور است، (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۱). از نگاه مدیریتی مشخصه‌های ایجاد کننده تنوع بسیار پیچیده‌اند. لندن و

روزنر این تفاوتها را در دودسته تقسیم می‌کنند: ۱. مشخصه‌هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند، مثل: جنس، سن و نژاد؛ ۲. مشخصه‌هایی که قابل کنترل‌اند، مثل: تجربه، درآمد و وضع تاهل. در سالهای اخیر گستردگی معنای تنوع از واژه تفاوت گذشته و بر معیارهای جدید و چالش برانگیزی دست گذاشته است. در این راستا گریکس و لو اشاره می‌کنند که تعریف تنوع باید گسترده و وسیع‌تری را در بر گیرد. تنوع فقط شامل: تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، نوع جنسیت، طبقه اقتصاد اجتماعی، دین، تحصیلات، منطقه اصالت و زبان نمی‌شود، بلکه باید مواردی، مانند: تفاوت در تجربه‌های زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت، وظایف کاری، جایگاه سلسله مراتبی و مشخصه‌های دیگری را نیز که به جنبه فردی شکل می‌دهد، در بر گیرد. شرکت فورد تنوع را اینگونه تعریف می‌کند: «تنوع در نیروی کار شامل تمام تفاوت‌هایی می‌شود که هر یک از ما را یک فرد واحد می‌سازد، مثل: فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنس، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود» (Edwin, 2001: 26).

در مورد تاثیرهای تنوع بر گروه در شرایط سازمانی، مباحث زیادی وجود



شکل ۱: الگوی تاثیرات تنوع روی فرایندهای گروهی و نتایج (Kochan, et, 2002: 8)

دارد، اما به طور خلاصه نمای (شکل ۱) را برای این منظور می‌توان بیان کرد.

### ۲-۱. مدیریت تنوع

شناخت مفاهیم، تنوع و توجه بیشتر به این مفهوم می‌تواند موجبات مدیریتی در خور آن را هموار سازد. به همین منظور برای مدیریت موثر کارکنان متنوع در آینده، مطالعات باید حساسیت به جنبه‌های عمومی، مثل نگرشها، ارزشها، رهیافت‌های حل مسئله را بیشتر کنند و کارهای عمومی را توسعه دهند. مدیریت تنوع، فقط در مورد مدیریت یک حساسیت شخصی و مهارت عمومی در مسیر تجربه‌های پیچیده نیست؛ بلکه یک روش قدرتمند برای ترغیب مطالعات به مفهومی ساختارمند به چالشهای نگرش جمعی و فهم آنها به وسیله ارتباط اطلاعات جدید، با تجربه‌های شخصی است (اسمیت، ۱۳۷۷). « شواهد نشان می‌دهند که مدیریت تنوع، برعکس خیلی از برنامه‌ها که در اجرا به مذاق بسیاری خوش نمی‌آید، در سازمانها به عنوان مفهوم موفق و جذاب برای مباحثی چون جنسیت و قومیت مورد توجه قرار گرفته است. این شرکتها، برای زنها و گروههای اقلیت بسیار جذاب هستند؛ چرا که در محیطی که اصول مدیریت تنوع

رعایت می‌شود، فرصت‌های مساوی برای همه ایجاد می‌شود. پژوهشهای ان جی و بروکس با دانش آموزان ام بی ای انتاریو به گونه شفاف نشان داد که این برنامه می‌تواند بین ارزشهای فردی و سازمانی همگرایی ایجاد کند؛ همین پژوهشها نشان داد که بسیاری از افراد که با چنین مدیریتی کار می‌کردند، سازمان را بالاتر از شغل خود قرار می‌دادند» (منبع شماره ۹). توماس بیان می‌کند که: « به طور کلی مدیریت تنوع به توانایی شرکت در فعالیتهای استخدام، حفظ و تسهیل روابط کاری میان افراد با یک زمینه متفاوت برمی‌گردد» (Miller, et.al, 1999). نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. این توسعه، همراه با تغییرهای کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است (منبع شماره ۹). به طور 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 کلی

میرود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدفهای سازمانی و گروهی از بین برود» (Waters & Vang, 2005). 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 سیستماتیک به جای تاکید یک طرفه روی جذب و انتخاب به روشهای قبلی حمایت می‌کند؛ یعنی توجه به برنامه‌ریزی‌های سه تا چهارساله مورد نظر است که برنامه‌ریزی کارورزی گسترده روی ایجاد سیستم متمرکز و همکاری و نظارت را شامل می‌شود.

ب. مدیریت تنوع، مسئله‌ای ظاهری با یک بار منفی و با فشار خارجی نیست، بلکه با بار مثبت و با یک نیروی داوطلبانه توسط بخشی از سازمان انجام می‌شود.

ج. مدیریت تنوع، با حمایت اقتصادی روبه رو است تا با مباحث قانونی؛ چرا که سازمان را قادر خواهد ساخت در موقعیت رقابتی بازار نیروی کار، با به دست آوردن کارمندانی بهتر و نگهداری کارکنان شایسته به بهره‌وری بیشتری نائل شود. از نگاه دیگر، مدیریت تنوع یک هدف نیست که نیاز به ابزار دیگری برای رسیدن داشته

تأثیرهای مثبت تنوع	رهیافت تنوع	ابزار مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	محركهای مدیریت تنوع
	رهیافت کاهشی	• کارورزی	جریان درونی	تعهد - التزام
بیشینه شدن تأثیرهای نمادین	رهیافت تبعیضی	• تعدیل استخدام و روند گزینش • کارورزی برای رویارویی • با تعصب • برخورد مثبت	جریان درونی	تایید
کمینه سازی مسائل منفی در ارتباط اثربخش کمینه سازی تأثیرهای موثر بیشینه‌سازی اثرهای شناختی	فرهنگ گرایی فرد گرایی	• روابط درون فرهنگی • جدول زمانی منعطف • کارهای پاره وقت • تعادل در کار - زندگی • نظارت و مدیریت روند کار	جریان واسطه‌ای	مزیت رقابتی

جدول ۱: نگاه یکپارچه به مدیریت تنوع (Bogaert & Vloeberghs, 2005)

باشد، بلکه خود ابزاری است که برای رسیدن به هدفهای دیگر مورد نیاز است، از همین رو اگر جذابیت مدیریت تنوع در مقابل جذابیت هدفهایی 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 به گونه‌ای که در تعریف تاکید دارد که هدف از آن ایجاد یک محیط مطلوب و سودمند برای همه و نبود آزار حتی برای یک نفر است (Kersten, 2000).

اجماع عمومی دانشمندان علوم رفتاری در مدیریت تنوع بر چهار نکته اصلی 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؛
۳. عمل در راستای پیش‌برندگی کسب و کار باشد و نه فقط داشتن خواسته‌های اخلاقی و اجتماعی؛
۴. یک عمل مدیرانه فراتر از اصلاح عدم تعادل که گرایش به تغییر فرهنگ و سیاستهای برابری اصالت طلبانه باشد.

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 & Woodall, 2006).

### ۳-۱. مدیریت تنوع، پیامدها و چالشها

هر رویدادی به خودی خود دارای نتایجی است. مفهوم مدیریت تنوع نیز از این حیث مستثنی نیست. در ادامه به برخی از این پیامدها اشاره می‌کنیم.

نخستین پیامد را می‌توان در اهمیت یافتن مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریتهای دیگر سازمان و عوامل تمایزهای انسانی، در سازمان دانست. همین امر راه را برای توجه انسانی به منابع انسانی موجود سازمان باز کرده، عامل جنسیت و قومیت را که تاکنون موجبات تبعیض و تهدید در سازمان می‌شده، به عوامل فرصت‌زای سازمان تبدیل می‌کند (منبع شماره ۹). در تصدیق این امر، (جدول ۱) نشان‌دهنده ابزار

مدیریتی از نگاه مدیریت منابع انسانی است که در راستای رسیدن به نتایج موردنظر مدیریت تنوع کمک می‌کند.

دومین پیامد آن را می‌توان هجمه ناگهانی کتابها، آیین نامه‌های کارورزی، موارد تمرینی و ایجاد مشاوره‌های تنوع برای کمک به رفتار سازمان در برابر تنوع ایجاد شده دانست، که همین امر هزینه زیادی را از سوی شرکتهای صنعتی در بر داشته است، گوشه‌ای از آن را در (جدول ۲) می‌بینید.

سومین نتیجه را می‌توان مزیت رقابتی آن در پیشینه‌شدن برگشت سرمایه انسانی دانست که همین امر خلاقیت و نوآوری، انعطاف و پویایی سازمان را موجب می‌شود. در اثبات این امر می‌توان به پژوهشهای رایج و همکارانش اشاره کرد که در آن به مقایسه نرخ بازگشت سهام سازمانهایی که در مدیریت تنوع، سرمایه‌گذاری کرده‌اند و آنهایی که این امر را انجام نداده‌اند پرداختند و دریافتند که این سازمانها هم سود قابل ملاحظه‌تری را داشته‌اند و هم در جذب و نگهداری نیروی کار هوشمند برای بقای سازمان موفقیت داشته‌اند. البته تمام این مزیتها همراه با فرایندهایی مثل افزایش

کمپانی	مسئله	هزینه مالی به میلیون دلار	موارد کارورزی
TEXACO	تبعیض نژادی	۱۷۶	تنوع گستره شرکت و کارورزی در مورد مسائل احساسی
HOME DEPOT	تبعیض جنسیتی	۸۸	کارورزی مدیریتی (در مورد فرصت استخدامی مساوی)
SMITH BARNEY	تبعیض جنسیتی و آزار جنسی	۲	سرمایه گذاری ۱۵ میلیونی در برنامه تنوع گسترده
Southern California	تبعیض نژادی	۱۱	کارورزی مسائل تنوعی به صورت اجباری برای کارکنان
DELL LABORATORIAS	آزار منشیها توسط مدیران ارشد	۲/۱	کارورزی دوری از تبعیض
FLAGSTAR	تبعیض نژادی	۲۸	کارورزی در مورد عدم تبعیض
PUBLIX	تبعیض جنسیتی	۸۲	کارورزی الزامی در مورد تعهدات کاری مساوی

جدول ۲: هزینه شرکتهای برای مدیریت تنوع (Lubove, 1997)

تعارضهای بین فردی، مشکلات ارتباطی، بالا رفتن سطح استرس، کاهش سرعت تصمیم‌گیری و اجرا همراه است (Bajawa & Woodall, 2006).

در مورد چالشهای مدیریت تنوع، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱. **تعریف کلی از تنوع:** یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت تنوع، تعریف دقیق تنوع است.

۲. **عدم اطمینان از آغاز طرح تنوع:** آغاز طرحهای تنوع همیشه با مقاومت نیروی کار و برخورد احساسی با آن روبه‌رو است که موجب کنشدن روند اجرا و همچنین ترس از اجرای 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 اثرهای 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، با ذهنیت خارج شدن اداره سازمان از حالت همگونی همراه باشد. (Waters & Vang, 2005:19)

## ۲. قومیت

### ۱-۲. تعریفها و ویژگیها

تحول مفهومی قومیت (Ethnicity) امکان حمل معانی کاملاً متفاوتی را فراهم آورده که امروزه بسیار دور از ذهن می‌نماید؛ مثلاً یکی از چابهای فرهنگ انگلیسی آکسفورد، قومیت را معادل با موهومات کفرآمیز آورده و در فرهنگ جهانی وبستر به غیر مسیحیان و غیر کلیمیان اطلاق شده است (افتخاری، ۱۳۷۸). در تعریف امروزی قومیت، ابتدا به مفهوم هویت قومی (Ethnic Identity) می‌پردازیم و سپس به تعریفهایی که از قوم و قومیت شده، اشاره می‌کنیم. در تعریف هویت قومی آمده: «مجموعه خاصی از عوامل عینی و ذهنی فرهنگی و اجتماعی و 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: ۱۶). در تعریف قوم باید گفت: «با توجه به قومیت؛ قوم یک گروه انسانی - نژادی است که از زبان و فرهنگ و روش زندگی و خواستههای گروهی ویژه‌ای، در چارچوب یک شاخه بزرگ نژادی، برخوردار است، به گونه‌ای که حتی از دیگر گروههای نژادی خود قابل تشخیص و تفکیک می‌شود؛ به همین

دلیل گاهی همین گروه قومی به معنی گروه ملی یا معادل آن در می‌آید» (الطائی، ۱۳۸۲: ۱۵۸).

با توجه به تعریفهایی که از ملیت می‌شود - جمعی از انسانها که فرهنگی عمومی و توده‌ای و سرزمینی مخصوص به خود دارند - می‌توان در تمایز و ارتباط بین ملت و قومیت باید گفت که:

۱. ملتها اغلب پدیده‌هایی مدرن‌اند؛  
۲. اقوام در تمام زمانها وجود داشته و ماندگار مانده‌اند؛

۳. بسیاری از ملتها بر بنیاد اقوام موجود شکل گرفته و الگوی قومی ملت، امروزه به شدت تاثیر گذار است؛

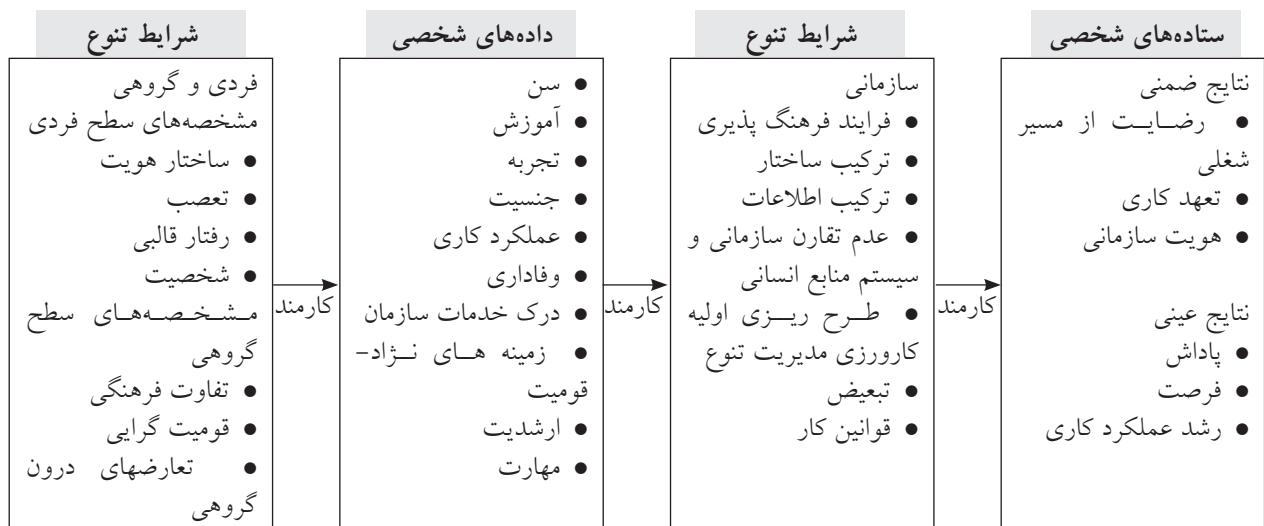
۴. ملتهایی که بنیان قومی فراگیر نداشته باشند، در قوام بخشیدن به خودآگاهی ملی و یکپارچگی ملی مشکلاتی بزرگ خواهند داشت (اسمیت، ۱۳۷۹).

با توجه به همین تعریفها می‌توان مهمترین ویژگیهای 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؛

وضعیت اقتصادی	آرایش جمعیتی	همسایگان	حوزه سکونت	جمعیت	گروه قومی
نسبتاً خوب	پراکنده	ترکیه، جمهوری آذربایجان	اردبیل، آذربایجان غربی و شرقی	۲۵	ترک
متوسط به پایین	نیمه متمرکز	عراق، ترکیه	کردستان، شمال خراسان، کرمانشاه، همدان، آذربایجان غربی	۵-۴	کرد
متوسط	متمرکز	عراق	خوزستان	۱	عرب
پایین	نیمه متمرکز	عراق	لرستان، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، چهارمحال بختیاری	۴-۳	لر
خیلی پایین	متمرکز	پاکستان، افغانستان	سیستان و بلوچستان	۲	بلوچ
متوسط	متمرکز	ترکمنستان	مازندران	۱	ترکمن

جدول ۳: وضعیت گروههای عمده قومی در ایران



شکل ۲: الگوی مدیریت تنوع اثربخش ویلبورن (Wilborn, 1999:51)

عمده در درون این واحد ملی، می‌تواند جای تامل و بررسی داشته باشد که به این امر به طور خلاصه در (جدول ۳) اشاره شده است.

۳. الگوی مدیریت تنوع اثربخش همان‌گونه که در (شکل ۲) مشهود است، قومیت و تنوع فرهنگی به عنوان فاکتورهای تنوع در نظر گرفته شده است و با اضافه شدن به داده‌های فردی و قرار گرفتن در شرایط سازمانی به ستاده‌های فردی منتج می‌شوند. این الگو با توجه به مسائل قومی و فرهنگی، یکی از ایده‌آل‌ترین الگوهای قابل اجرا در سازمانهای ایرانی است.

**نتیجه‌گیری**

شاید اگر بخواهیم مهمترین هدف مدیریت منابع انسانی در سازمان را بیان کنیم، بهترین مسئله که بیانگر چنین هدفی باشد، یکی کردن جهت هدفهای فردی و سازمانی است. این مهم به دست نمی‌آید مگر آنکه مدیر به تفاوت‌های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگاه کند. هرگاه مدیر، عینکی این چنین بر چشم بزند با دنیای جدیدی در رویارویی با کارکنان خود آشنا می‌شود. یکی از این فاکتورهای تنوع نیروی انسانی که کشور ما نیز پتانسیل زیادی در آن دارد، قومیت است. بر همین

۷. ارزشهای مشترک

۸. احساس تعلق به یک گروه واحد (برتون، ۱۳۸۰: ۲۳۵).

۲-۲. تنوع قومی در جهان تقریباً سی و پنج سال پیش والترکانر یادآور شد که از مجموع ۱۳۲ ملت - کشورهای جهان در آن زمان - فقط دوازده‌تای آنها به طور قطع از نظر قومی همگن بوده، بقیه کشورها با میزان متفاوت همگونی روبه‌رو بوده‌اند. علاوه بر این تقسیمات، توجه به عوامل اصلی ایجاد کننده این پراکندگی، مثل تنوع زیستی و تنوع زبانی در یک کشور می‌تواند جالب باشد.

۳-۲. تنوع قومی در ایران اما سرزمین ایران، در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان با ۲۴ درصد همانندی، در رتبه شانزدهم است. بنابر نظر مستند، مسئله خلقها و ملیتها در ایران به صورت نظری، نخستین بار توسط کمونیستها مطرح شد و بعدها نیز ایران شناسان شوروی 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. اگر چه ایران دارای اکثریت ۶۰ درصدی فارسی زبان است؛ اما وجود شش قومیت

۱. Kersten, Astrid, (2000), Diversity management. Dialogue. Dialectics and Diversity, Journal of Organization Change Management, Vol. 13 No. 3, pp 235- 248.

۲. افتخاری. اصغر: ظرفیت طبیعی امنیت، فصلنامه مطالعات راهبردی، پیش شماره دوم، (۱۳۷۹).

۳. اسلامی، علیرضا: قومیت و ابعاد آن در ایران، نشریه علوم سیاسی، شماره ۳۴، ص ۲۱۱-۱۹۵، (۱۳۸۵).

۴. صالحی امیری، سید رضا: مدیریت تنوع قومی

۱۹. میسون، تی دیوید، قومیت و سیاست، واحد ترجمه، نشریه مطالعات راهبردی، شماره ۱ (پیش-شماره)، ص ۱۲۵-۱۴۷.

20. Walter Conner(1972), National Building or Nation Destroying?, World Politics, No. 24, pp. 31-55.

۲۱. صباغ پور. علی اصغر: (بی سال) جهانی شدن، حاکمیت و تنوع قومی در ایران، فصلنامه مطالعات ملی. شماره ۱۱. ص ۱۶۶-۱۴۳.

[۲۳]. حق پناه، جعفر، (۱۳۷۸)، قومیتها در ایران راهبردها و راهکارها، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.

22. Wilborn, LaChelle Rachel.(May 1999). An investigation of the relationships between diversity management training involvement with personal inputs, and personal outputs of managers in the lodging industry. Dissertation for the doctor of philosophy in hospitality and tourism management. Black sbourg, Virginia.

- اسماعیل شاه طهماسبی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس
- ● ناهید امراللهی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس بخش توسعه منابع انسانی استانداری یزد
- ● ● ابوذر غلامعلیزاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس

Jean,(2006),Equal Opportunity and Diversity Management Meet Downsizing: a case study in the UK airline industry, Employee Relations, Vol. 28, No 1.

12. 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.

13. Lubove, S. (1997, December). Damned if you do, damned if you don't. Forbes pp. 126-130.

۱۴. افتخاری.اصغر: ظرفیت طبیعی امنیت: مورد مطالعاتی قومیت و خشونت در ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۶ و ۷، ص ۶۲-۲۵، (پاییز و زمستان ۱۳۷۸).

۱۵. تاپر. ریچارد. ال، ترجمه. حسینون. سید ابوالقاسم، جلالی. عباس، (بیسال)، قومیت، جایگاه و معنای آن در مردمشناسی ایران و افغانستان. فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۵۰ و ۴۹، ص ۱۷۴-۱۴۹.

۱۶. الطائی، علی: بحران هویت قومی در ایران، چاپ دوم، نشر شادگان، تهران.

۱۷. اسمیت، آنتونی دی. اسمیت، (تأیستان ۱۳۷۹)، فرهنگ، اجتماع و سرزمین: سیاست قومیت و ناسیونالیسم، ترجمه قیصری، نورالله، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۴، ص (۲۱۱-۱۷۹).

۱۸. برتون. رولان، (۱۳۸۰)، قومشناسی سیاسی، ترجمه فکوهی. ناصر، چاپ اول، نشر نیف، تهران.

مبتنی بر سرمایه‌های اجتماعی، فصلنامه راهبرد، شماره ۴۰، ص ۵۰-۳۷، (تأیستان ۱۳۸۵).

5. Edwin. Mercy Fuwaa,(April 2001), Diversity Management: Successful Strategies for Implementing Diversity Plan for the 21st Century, P.H.D Thesis, University of Sarasota, Florida.

6. 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.

7. Kochan, Tomas. Bezrukova, Katerina. Ely, Robin.(November 2002) The effect of Diversity on business performance: Report of the diversity research network.

۸. اسمیت، آنتونی: منابع قومی ناسیونالیسم، فصلنامه مطالعات راهبردی، پیش شماره ۱، (۱۳۷۷).

9. 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.

10. Miller. Gloria. E, and Rowney. Julie I.A,(1999), Workplace Diversity Management in a Multicultural Society, Woman in Management Review, Vol 14. No 8. pp307-315.

11. Bajawa. Asma, and Woodall.

## قابل توجه مشترکین تدبیر

## ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت

- ۱- اشتراک ماهنامه تدبیر فقط از طریق بخش اشتراک مجله امکان پذیر است. تدبیر در قبال شرکتها و افرادی که خارج از دفتر مجله مشترک تدبیر می شوند، هیچگونه مسئولیتی ندارد.
- ۲- از کلیه مشترکانی که مدارک اشتراک خود را از طریق پست یا دورنگار به دفتر مجله ارسال می نمایند، درخواست می شود پس از ارسال، با دفتر مجله تماس حاصل کرده تا نسبت به وصول مدارک خود اطمینان کامل یابند.
- ۳- از مشترکانی که فیش واریزی اشتراک خود را از طریق دورنگار به دفتر مجله ارسال می کنند، تقاضا می شود حتما نسبت به درج تلفن و نام و سایر مشخصات خود در روی فیش اقدام نمایند.

تلفکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

