

Identification and Determination of Variables Influencing the Design of Cultural Diversity Management Policies (A Study of Iranian Public Organizations)

Alireza Alinezhad Jeydan^{*}, Mehdi Babay Ahari^{**} and Javad Mehrabi^{***}

Research Article	Receive Date: 2023.07.17	Accept Date: 2024.03.02	Online Publication Date: 2024.03.02	Page: 279-308
------------------	-----------------------------	----------------------------	----------------------------------------	---------------

This study aims to identify and determine the variables influencing the design of cultural diversity management policies in Iranian public organizations. The statistical population consists of master's and doctoral theses from universities between 2006 and 2021 related to cultural diversity management in organizations. Among various research methods, an exploratory categorization design was employed. In this design, qualitative data were first collected through library studies (note-taking) and evaluated using meta-analysis. The findings indicate that the variables affecting the design of cultural diversity policies can be categorized into three main groups: structural, operational, and contextual variables, comprising five strategic, functional, managerial, supervisory, and social components along with 23 indicators. In the strategic category: organizational cultural unity and cohesion; in the functional category: development of cultural skills; in the managerial category: development and cultural perceptions; in the supervisory category: provision of harmonized development regulations; and in the social category: inter-structural cultural compatibility, which were repeatedly identified as recurring themes throughout the research, indicating their significant impact. Therefore, Iranian organizations can utilize the insights from this study to effectively manage cultural diversity and mitigate related challenges. Additionally, this study suggests that Iranian organizations should formulate policies that prioritize cultural unity and cohesion, focus on developing cultural skills, and enhance cultural perceptions.

Keywords: Diversity Management; Cultural Diversity; Policy; Public Organizations; Meta-analysis

^{*} PhD student in Public Administration, Faculty of Management, Accounting and Humanities, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran; Email: a.alinezhadjeydan@iau.ac.ir

^{**} Assistant Professor, Management Department, Institute of Higher Education for Literary Scholars, Garmsar, Iran (Corresponding Author); Email: dr.babaahari@adiban.ac.ir

^{***} Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Accounting and Humanities, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran; Email: Javad.mehrabi@iau.ac.ir

Majlis and Rahbord, Volume 32, No. 122, Summer 2025

How to cite this article: Alinezhad Jeydan, A., Mehdi Babay Ahari and Javad Mehrabi (2025). "Identification and Determination of Variables Influencing the Design of Cultural Diversity Management Policies (A Study of Iranian Public Organizations)", *Majlis and Rahbord*, 32(122), p. 279-308.

doi:10.22034/mr.2024.15696.5581

شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی (مطالعه سازمان‌های دولتی ایران)

علیرضا علی‌نژادجیدان، * مهدی بابای اهری ** و جواد محرابی ***

نوع مقاله: پژوهشی	تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲	تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲	شماره صفحه: ۳۰۸-۲۷۹
-------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------

شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران هدف این پژوهش است. جامعه آماری آن پایان‌نامه‌های مقطع کارشناسی ارشد و دکترای دانشگاه‌ها در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها است و از بین انواع روش‌های پژوهش، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده شده است. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی با مطالعات کتابخانه‌ای (فیش‌برداری) جمع‌آوری و براساس فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان داد متغیرهای مؤثر در طراحی سیاست‌های تنوع فرهنگی را می‌توان در سه گروه اصلی، ساختاری و متغیرهای زمینه‌ای دسته‌بندی کرد که شامل پنج مؤلفه راهبردی، عملکردی، مدیریتی، نظارتی و اجتماعی به همراه ۲۳ شاخص است. در مقوله راهبردی: متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان؛ عملکردی: توسعه مهارت‌های فرهنگی؛ مدیریتی: توسعه و ادراکات فرهنگی؛ نظارتی: ارائه قوانین توسعه هماهنگ؛ و اجتماعی: سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری که نشان‌دهنده تأثیر بسیار آنها است که به‌عنوان مضامین مکرر در سراسر پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. از این‌رو سازمان‌های ایرانی از بینش‌های حاصل از این تحقیق می‌توانند برای مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی و کاهش چالش‌های مرتبط استفاده کنند. همچنین این تحقیق پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های ایرانی باید سیاست‌هایی را تدوین کنند که وحدت و انسجام فرهنگی را در اولویت قرار دهند، بر توسعه مهارت‌های فرهنگی تمرکز کنند و ادراکات فرهنگی را ارتقا دهند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تنوع؛ تنوع فرهنگی؛ خط‌مشی؛ سازمان‌های دولتی؛ فراتحلیل

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران؛
Email: a.alinezhadjeidan@iau.ac.ir

** استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی ادیبان، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)؛
Email: dr.babaahari@adiban.ac.ir

*** استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران؛
Email: Javad.mehrabi@iau.ac.ir

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال سی و دوم، شماره یکصد و بیست و دوم، تابستان ۱۴۰۴

روش استناد به این مقاله: علی‌نژادجیدان، علیرضا، مهدی بابای اهری و جواد محرابی (۱۴۰۴). «شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی (مطالعه سازمان‌های دولتی ایران)»، مجلس و راهبرد، ۳۲(۱۲۲)، ص. ۲۷۹-۳۰۸.

doi: 10.22034/mr.2024.15696.5581

مقدمه

در هر سازمانی، افراد نقش‌های حیاتی در تحقق اهداف آن ایفا می‌کنند. این افراد، چه در جایگاه کارمند یا مدیر و در پست‌های مختلف، معمولاً پیشینه‌های فرهنگی گوناگونی را با خود به محیط کار وارد می‌سازند که این امر می‌تواند به واکنش‌های متنوع در سازمان و فضای کاری منجر شود. مدیریت این تنوع فرهنگی، یکی از چالش‌های مهم پیش‌روی مدیران سازمانی است. رسیدگی صحیح به این تنوع بسیار ضروری است، چراکه مدیریت نادرست آن ممکن است موجب بروز مشکلات عملکردی در سازمان شود. درواقع، تنوع فرهنگی در ذات خود به‌معنای شناخت متقابل و فراتر رفتن از سطحی‌ترین شکل همدلی است؛ موضوعی که بر پذیرش و ارج نهادن به ویژگی‌های منحصربه‌فرد در سازمان تأکید دارد. بنابراین، حمایت و صیانت از تنوع فرهنگی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. تنوع نیروی کار شامل ویژگی‌های فرهنگی و قومی موجود در گروه‌های کاری است که نقش برجسته و نمادینی در تعاملات محل کار ایفا می‌کند. این مسئله‌ای حیاتی در نیروی کار امروزی است که هم کارفرمایان و هم کارمندان را در اولویت قرار می‌دهد. درحالی‌که بسیاری ممکن است تنوع را صرفاً با نژاد و جنسیت مرتبط بدانند، اما بسیار فراتر از این جنبه‌ها است. با در نظر گرفتن ملاحظات مانند ناتوانی، وضعیت اجتماعی-اقتصادی و همچنین سبک تفکر، فرهنگ، شخصیت و تجربه زندگی، می‌تواند شرایطی را در سازمان‌ها ایجاد کند که طیف وسیعی از تفاوت‌ها را دربرگیرد. علاوه بر این، انواع دیگری از تنوع که باید در نظر گرفته شود عبارتند از نژاد و قومیت، سن و نسل، جنسیت و هویت جنسی، اعتقادهای مذهبی و معنوی، و پیشینه (Ezzat Othman and Ibrahim Fouda, 2022).

فرهنگ ضمن توسعه و اجرای تصمیمات و اقدام‌های بی‌شمار، نقش تأثیرگذاری را در سازمان‌ها ایفا می‌کند. ایده غالب یک سازمان همراه با ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های آن، به کارکنانش کمک می‌کند تا غالباً به‌صورت ناخودآگاه احساس کرده، فکر کرده و عمل کنند، اینجاست که درک فرهنگ بیشترین اهمیت را می‌یابد و به‌عنوان بنیانی

برای توصیف و تحلیل پدیده سازمان عمل می‌کند. به‌طور خلاصه، فرهنگ به‌عنوان یک چسب، اجزای سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد و به‌عنوان قطب‌نما، جهت عملکرد را نشان می‌دهد (Daw, 2023).

در قرن بیست‌ویکم، توانایی افراد برای قدردانی، تعامل و همکاری در فرهنگ‌های مختلف به ابزاری حیاتی تبدیل شده است. این ویژگی در محیط‌های متنوع موضوعی حیاتی‌تر است زیرا فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده تفاوت‌ها در جامعه است. فرهنگ مظهر جهان‌بینی فرد است و قدردانی از آن مدیریت تنوع را ارتقا می‌دهد (Kofi Appiah, Gobind and Horne, 2023). تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آنها در محیط‌هایی که با چندگانگی فرهنگی مواجهند از ضروریات است. در سازمان‌ها نه تنها تفاوت‌های فرهنگی وجود دارد، بلکه بر محیط سازمان و راه و روش انجام کارها تأثیر بسزایی می‌گذارد.

امروزه سازمان‌ها با پیچیدگی فرهنگی عجین شده‌اند. در سازمان‌ها و گروه‌های چندفرهنگی امکان افزایش بهره‌وری، بیشتر از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس است ولی در مقابل، احتمال بروز اشتباه در فرایند کار نیز از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس بالاتر است. سازمان‌های دولتی ایران سهم بیشتری در اشتغال کشور دارند و وجود اقوام مختلف که برای اشتغال به نقاط مختلف ایران مهاجرت می‌کنند. همان‌طور که اشاره شد، تنوع شامل ابعاد مختلفی از جمله قومیت و نژاد، مذهب، زبان، جنسیت و ... است که کشور ایران و سازمان‌های ایرانی از این موضوع مستثنا نیستند. اگر تنوع فرهنگی در سازمان‌ها مدیریت نشود باعث بروز هرج و مرج و مشکلاتی از جمله کاهش عملکرد و نهایتاً نابودی سازمان می‌شود و اگر به‌درستی مدیریت شود، موجب نوآوری، خلاقیت و شکوفایی خواهد شد. این پژوهش با تمرکز بر شناسایی متغیرهای مؤثر بر طراحی سیاست‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد. درحالی‌که تنوع فرهنگی موضوع رایج در سازمان‌های سراسر جهان است، این تحقیق به‌طور خاص به پیچیدگی‌های فرهنگی منحصر به فرد موجود در ایران و سازمان‌های ایرانی می‌پردازد. این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی سیاست‌های مدیریت

تنوع فرهنگی می‌تواند به سازمان‌های دولتی ایران کمک کند تا استراتژی‌های مؤثری برای مدیریت تنوع فرهنگی در محیط کار ایجاد کنند. به‌طور کلی، این تحقیق با ارائه بینشی در مورد متغیرهای خاصی که بر طراحی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر می‌گذارد، به ادبیات مدیریت تنوع فرهنگی کمک می‌کند. همچنین بر اهمیت مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها تأکید دارد و مزایا و چالش‌های بالقوه انجام این کار را برجسته می‌کند. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ ساختار اجتماعی پیچیده، چندبعدی و در حال تکامل است که وابستگی‌های متقابل بین ساختار اجتماعی و عامل انسانی را نشان می‌دهد. آن‌طور که جاهدا^۱ (۲۰۱۲) اخیراً بیان داشته، فرهنگ به روش‌های متفاوت و اغلب متناقض تعریف شده است. اما تعریف کلاسیک کروبر و کلوشهون^۲ (۱۹۵۲) بیان می‌دارد که فرهنگ شامل الگوهای صریح، ضمنی و رفتاری است که با نمادها به‌دست آمده و منتقل می‌شود و دستاورد متمایز گروه‌های انسانی از جمله تجسم آنها را در مصنوعات تشکیل می‌دهد. هسته اساسی فرهنگ شامل ایده‌های سنتی (یعنی برگرفته از ریشه‌های تاریخی و منتخب) و به‌ویژه ارزش‌های پیوسته آنهاست. سیستم‌های فرهنگی ممکن است از یک سو به‌عنوان محصول عمل کند و از سوی دیگر، عناصر شرطی کنش بعدی در نظر گرفته شود (Grillitsch and Tavassoli, 2018).

همچنین کاندولا و فولرتون^۳ تعاریف مختلفی از تنوع را با تمرکز بر این مفهوم پیشنهاد کردند که تنوع تفاوت‌های قابل‌مشاهده و غیرقابل مشاهده از جمله

1. Jahoda

2. Kroeber and Kluchhohn

3. Kandola and Fullerton

جنسیت، سن، پیشینه، نژاد و ویژگی‌های شخصیتی را شامل می‌شود. تعداد زیادی از محققان، بر این موضوع تأکید دارند که کارکنان پیشینه‌های مختلف، در تصمیم‌گیری اثربخش سازمانی سهم مثبتی دارند، درحالی‌که برخی دیگر بر احتمال به خطر انداختن تنوع عملکرد گروه از طریق فرایندهای طبقه‌بندی اجتماعی تأکید دارند (Georgiadou et al., 2019). تنوع نباید به‌عنوان اشاره به گروه اخلاقی یا اقلیت خاص در یک نظام اجتماعی تعریف شود. تنوع درواقع باید حالت‌های عاطفی، باورها و ویژگی‌های فردی را در خود جای دهد (Chau, 2020). محققان زیادی تصدیق، پذیرش، درک و رتبه‌بندی تنوع در حوزه‌های مختلف را با استفاده از ابزار احترام به سن، تحصیلات، نژاد، تمدن، هوش و ... تعریف کرده‌اند. ترکیب این تفاوت‌ها در بین افراد مختلف در یک سازمان نیز می‌تواند به‌عنوان تنوع نیروی کار نامیده شود که به‌نظر ساده می‌رسد، اما تنوع دربرگیرنده رنگ، جنسیت، زمینه اخلاقی، سن، خلق‌وخو، مهارت‌های آکادمیک، مفهوم، نهاد، تحصیل، جامعه و ... است. تنوع نه‌تنها دربرگیرنده ادراک افراد است بلکه ادراک دیگران را دربرمی‌گیرد. این دیدگاه‌ها بر تعامل آنها تأثیر می‌گذارد (Raewf and Mahmood, 2021).

تنوع فرهنگی همانند فرهنگ، تعاریف متفاوت و متعددی از متن و زمینه‌ای پیدا می‌کند که در آن قرار می‌گیرد. تنوع دارای مفاهیم توصیفی و ترویجی است. در دهه‌های اخیر بیشتر به تنوع فرهنگی و اجتماعی مخصوصاً تنوع قومی و نژادی اشاره دارد؛ برای مثال، در جوامع آمریکای شمالی اولین معنا که از تنوع به ذهن مترتب می‌شود؛ تنوع نژادی است. تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیرمادی دلالت دارد. تنوع در فارسی به گوناگونی مشهور است. به‌طور کلی، واژه تنوع با مفاهیمی مانند نژاد، رنگ، جنسیت، سن، ملیت، مذهب، عقاید سیاسی، گرایش جنسی و موارد دیگر در میان مردم مرتبط است. واژه تنوع فرهنگی در کتاب‌های مختلف با اصطلاحات معادلی چون چندفرهنگی و کثرت‌گرایی فرهنگی به کار رفته است. بااین‌حال، آنچه از تعاریف همه این اصطلاحات به‌دست می‌آید، جامعه‌ای است که در آن فرهنگ‌های متعددی وجود دارد. واتسون جامعه چندفرهنگی را جامعه‌ای

با فرهنگ‌های متعدد تعریف می‌کند (مدرس و پیکانی، ۱۳۹۵).

تنوع فرهنگی در محیط کار چالش مداومی را برای مشاغل ایجاد کرده است. بنابراین تیم‌های رهبری باید برنامه‌های آموزشی اثربخشی را توسعه دهند و از طریق نمونه‌ها و اقدام‌ها، تعهد کاملی را در همه سازمان به‌منظور افزایش عملکرد کلی رهبری کنند. به‌رغم حجم گسترده تحقیقاتی که در مورد تنوع فرهنگی انجام شده است، هنوز هم به مطالعه تأثیرات آن بر تصمیم‌گیری رهبران سازمانی و بر عملکرد کلی سازمان در محیط‌های تجاری واقعی نیاز است. هر شرکتی منحصربه‌فرد است و باید تحقیقاتی انجام دهد که به‌صراحت توسعه‌یافته است تا آثار تنوع فرهنگی را در سازمان خود درک کند. دیدگاه رهبران و کارکنان در مورد تأثیرات تنوع فرهنگی در سازمان‌ها برای پر کردن شکاف و درک بهتر مشکل بسیار مهم است. دیدگاه‌های آنها به‌منظور توسعه شیوه‌های تجاری اثربخش که هم به فرصت‌های ذاتی تنوع و شمول در محیط کار پاسخ می‌دهند و هم با موفقیت موضوع را تشخیص می‌دهند، امری حیاتی و مهم است (Pasic, 2020).

همچنین رهبران و مدیران در سازمان خود مسئولیت‌های مهمی را برعهده دارند. آنها تصمیمات خود را تحت فشار مداومی از سوی عوامل مختلف تجاری، ازجمله تنوع فرهنگی می‌گیرند که بر عملکرد شخصی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. تنوع فرهنگی تأثیر بسیاری بر تصمیم‌گیری رهبران و عملکرد سازمانی دارد. بنابراین، رهبران و مدیران ارشد باید بر پیامدهای تنوع فرهنگی در سازمان خود تأکید داشته باشند. نیروی کار در سراسر جهان به‌دلیل جهانی شدن، برون‌سپاری و سایر عوامل تجاری در حال تغییر و تنوع فزاینده است. مدیران ارشد باید دیدگاه‌های اقلیت را در تصمیم‌گیری شرکت بگنجانند و از تلاش‌های آنها برای افزایش اثربخشی سازمانی قدردانی کنند (Ibid.).

در دهه‌های اخیر مدیریت تنوع در مطالعات مدیریت و سازمان به یک حوزه تحقیقاتی رو به رشد تبدیل شده است، به‌طوری‌که اخیراً در همه سازمان‌های دنیا مورد توجه بسیاری از محققان و دانشمندان منابع انسانی قرار گرفته است. تنوع

فرهنگی، به‌ویژه ممکن است فرایندها و نتایج تیم را متفاوت از انواع دیگر تنوع تحت تأثیر قرار دهد. تفاوت‌های فرهنگی اغلب در سطح ناخودآگاه عمل می‌کند. بنابراین، برخی تأثیرات ممکن است شناسایی نشده یا به اشتباه نسبت داده شود. درعین‌حال، تفاوت‌ها در فرهنگ اغلب منبعی برای طبقه‌بندی و کلیشه‌سازی است (Stahl and Maznevski, 2021). ازاین‌رو تأثیرات تنوع فرهنگی ممکن است قوی‌تر از سایر منابع تنوع باشد. موفقیت و رقابت‌پذیری یک سازمان به توانایی آن در پذیرش تنوع و درک مزایای آن بستگی دارد. تأثیر مثبت تنوع فرهنگی بر محیط کار این است که کارکنان متعلق به فرهنگ‌های مختلف معمولاً دانش، استعداد و تجربیات متفاوتی دارند. این امر می‌تواند با تجزیه و تحلیل یک موضوع از دیدگاه‌های مختلف و ارائه راه‌حل‌های متنوع‌تر که در انطباق با بازارهای در حال نوسان و تقاضاهای مشتری انعطاف‌پذیر است، برای سازمان مفید باشد (Ezzat Othman and Ibrahim Fouda, 2022).

مدیریت تنوع به برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های خاصی اشاره دارد که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش نیروی کار متنوع و ارتقای برابری سازمانی ایجاد و اجرا کرده‌اند. به‌رغم محبوبیت مدیریت تنوع، آثار این شیوه‌های مدیریت به‌جز نمایش عددی در رتبه‌بندی‌های مدیریتی مورد مطالعه قرار نگرفته است. سازمان‌ها تمایل دارند شیوه‌های مشابهی مانند برنامه‌های راهنمایی، آموزش تنوع و شبکه‌ها را بدون ویژگی‌های موقعیتی زیاد اجرا کنند. این امر نشان می‌دهد در شیوه‌های مدیریت تنوع انواع مختلفی وجود ندارد، گویی که یک اندازه برای همه مناسب است. به‌علاوه، بیشتر شیوه‌های مدیریت تنوع بر مقوله‌های هویتی واحد (مانند زنان و اقلیت‌های قومی) بدون زیر سؤال بردن ناهمگونی در این دسته‌ها تمرکز می‌کند. با وجود گسترش مدیریت تنوع، ما هنوز در مورد اینکه کدام یک از شیوه‌های مدیریت تنوع مؤثرترند و علاوه بر این در کدام محیط‌ها و زمینه‌های سازمانی اثربخش‌تر هستند، چیزی نمی‌دانیم (Dennissen, Benschop and Brink, 2018).

از پژوهش‌های داخلی که در این حوزه اجرا شده است می‌توان به پژوهش انصاری

و همکاران (۱۴۰۰)، با عنوان «ارائه الگوی خطمشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران)» اشاره کرد که نتایج آن نشان داد خطمشی‌گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به‌عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خطمشی‌گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می‌کند. همچنین علاوه بر ترسیم الگوی خطمشی‌گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خطمشی‌گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین می‌کند. قنبری و شریفی (۱۳۹۹)، در پژوهش «ارائه چارچوبی برای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان صدا و سیما» با استفاده از مرور نظری و بررسی تحقیقات پیشین و مدل‌های مرتبط مدیریت تنوع، چارچوبی برای مدیریت تنوع در سازمان صداوسیما پیشنهاد دادند. این چارچوب مشتمل بر فرهنگ سازمانی تیمی به‌عنوان پشتیبان تنوع، اصول چهارگانه مدیریت تنوع، ابعاد تنوع، استراتژی مدیریت تنوع فعال و پیامدهای آن است. این چارچوب مسیری را عینیت می‌بخشد که می‌توان با آن نسبت به برنامه‌ریزی برای مدیریت تنوع فعال و مؤثر در سازمان صداوسیما اقدام کرد.

همچنین، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش «تبیین مفهوم کارآمدی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی» به نتایجی رسیدند. این مرور نظام‌مند که از نوع کیفی بود، با بررسی ۶ رویکرد، مورد منتخب را با توجه به مفهوم کارآمدی فرهنگی تشریح کردند. یافته‌ها نشان داد بیشترین تأکید بر اثربخشی نقش معلم در مواجهه با تنوع فرهنگی، در «پداگوژی برخوردار از ربط فرهنگی» مشاهده می‌شود. این پداگوژی به‌طور خاص بر بازتعریف نقش معلم تأکید دارد و دو بعد دانشی و عملکردی در شکل‌گیری کارآمدی فرهنگی معلم نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. در پژوهش‌های خارجی نیز، عزت‌عثمان و ابراهیم‌فودا^۱ (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان چارچوب مدیریت تنوع فرهنگی به‌منظور افزایش عملکرد شرکت‌های طراحی

معماری در مصر انجام دادند. نتایج مطالعات موردی نشان داد که شرکت‌های طراحی معماری که رویکرد مدیریت تنوع فرهنگی را اتخاذ می‌کنند در افزایش عملکرد خود موفق بوده‌اند. علاوه بر این، طرح‌های آموزشی که سازمان‌های غیردولتی انجام می‌دهند، توانست معماران رنگین‌پوست را در جوامع خود ادغام کرده و موجب ارتقای جامعه شود.

دون سولمون و فاکیدوما^۱ (۲۰۲۱)، پژوهشی را تحت عنوان «مدیریت تنوع فرهنگی: پیامدهای نوآوری سازمانی» انجام دادند. این پژوهش به بررسی دلالت‌های نظری مدیریت تنوع فرهنگی بر نوآوری سازمانی می‌پردازد. این حوزه با ارائه مفهومی فرهنگ و سازمان، نوآوری سازمانی و همچنین تنوع فرهنگی آغاز شد و در نهایت، پیامدهای تنوع فرهنگی بر نوآوری سازمان مورد تأکید قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد تیمی که ویژگی‌های متنوعی دارد می‌تواند مجموعاً جرقه‌ای از خلاقیت را برانگیزد و احتمالاً ظرفیت بهتری برای رفع اشکال‌های پیچیده بیابد و راه‌حل‌های برتر ارائه دهد. همچنین، در محیطی که از نظر فرهنگی نیروی کار متنوعی دارد، سازمان به‌طور خلاقانه و نوآورانه‌ای رشد می‌کند.

رئوف و محمود^۲ (۲۰۲۱)، نیز پژوهشی را با عنوان «تنوع فرهنگی در محیط کار» انجام دادند. این پژوهش تنوع محیط کاری را در هر کشور در حال توسعه (عراق) ارائه داده و به بررسی چشم‌انداز تنوع، تنوع در سازمان و تنوع فرهنگی در محیط کار می‌پردازد و نقش آن کمک به سازمان برای موفقیت است. محققان به این نتیجه رسیدند که بسیاری از پاسخ‌دهندگان در منطقه کردستان عراق از نژادپرستی در شرکت‌های خود شکایت یا رنج نمی‌برند و بسیاری از پاسخ‌دهندگان معتقدند که شرکت‌های آنها این تنوع فرهنگی را تشویق می‌کنند.

1. Don-solomon and Fakidouma

2. Raewf and Mahmood

۲. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش، شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی سازمان‌های دولتی ایران است؛ روش آن برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی و برحسب روش گردآوری داده‌ها 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 با مطالعات کتابخانه‌ای (فیش‌برداری) جمع‌آوری می‌شود و براساس فراتحلیل^۱ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. فراتحلیل 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 انجام شده و بخواهیم نتایج و همچنین خطای آنها را با یکدیگر مقایسه و نتیجه جدید به‌عنوان برآیند نتایج قدیم، حاصل شود. در هریک از روش‌های تحلیلی، میزان خطای مشخصی را محقق گزارش کرده است. در فراتحلیل قرار است به کمک نتایج به‌دست 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 است. برای 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.

۳. یافته‌ها

مواردی که در این مطالعه بررسی شده است شامل ۱۱۲ مقاله علمی-پژوهشی؛

۱۲ پایان نامه و ۳ کتاب در زمینه مدیریت تنوع فرهنگی بود. برای انتخاب پژوهش‌ها در جهت انجام مطالعه فراتحلیل، شرایط زیر در نظر گرفته شد: الف) پژوهش‌هایی انتخاب شدند که متغیرهای مربوط به مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها را دارا باشند. ب) پژوهش‌هایی با مقادیر کمی و آماری که از مطالعات میدانی استفاده شده باشند یا به بخش‌های آماری سایر پژوهش استناد کرده باشند. ج) پژوهش‌ها اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر داشته باشند. شکل ۱ راهبرد جستجو و انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.

شکل ۱. راهبرد جستجو و انتخاب مطالعات



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

در جدول ۱ اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در مطالعه فراتحلیل آمده است.

جدول ۱. اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل

ردیف	کد مقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۱	ESK	شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه شعب بانک ملت شهر اردبیل)	اسکندرپور، عبدالعلی‌پور عدل و صائب‌نیا	۱۴۰۰
۲	NOR1	سیاست‌گذاری آموزشی ایران و تنوع فرهنگی و هویت ملی	نوربخش	۱۴۰۰
۳	KHZ	بررسی نقش صداوسیما در انتشار تنوع فرهنگی (با تأکید بر توسعه مشارکتی)	خواجانه‌نوری و زادفرج	۱۴۰۰
۴	FT	بررسی تأثیر تنوع فرهنگی بر انسجام ملی ایران	فلاحتی، مرادی و نیکدل تیموری	۱۳۹۴
۵	ABD	بررسی تأثیر تنوع فرهنگی بر رفتار کار نوآورانه و انطباق روانشناختی با توجه به نقش هوش فرهنگی	اوحدی و حضرتی	۱۴۰۲
۶	DRV	بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران)	درویش‌نژاد	۱۴۰۱
۷	MHP	چالش‌های خط‌مشی‌گذاری تنوع فرهنگی در عصر جهانی شدن	مدرس و هادی پیکانی	۱۳۹۹
۸	ANS	شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی‌سازی آن (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	انصاری و همکاران	۱۳۹۹
۹	LOU	تنوع فرهنگی هیئت‌مدیره، مداخله دولت و اثربخشی نوآوری شرکت: شواهدی از چین	لو و همکاران ^۱	۲۰۲۱
۱۰	GHA	نقش حقوق بین‌الملل در تنوع فرهنگی به‌عنوان عاملی برای توسعه	قاسمی دوداره و امیری	۱۳۹۹
۱۱	EBR	تبیین مفهوم کارآمدی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی	ابراهیمی و همکاران	۱۳۹۸
۱۲	HZM	مدیریت تنوع فرهنگی: مفاهیم و راهکارها از چشم‌انداز بین‌المللی	هزمت	۱۳۹۸
۱۳	BAR	مدیریت تنوع فرهنگی در داروسازی در ایالات متحده	باری ^۲	۲۰۱۹
۱۴	JHN	مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی	جهانی، بلالی و افراسیابی	۱۳۹۷
۱۵	FTH	سنجش و تحلیل تنوع فرهنگی اجتماعی در استان‌های ایران	فتوحی مهربانی و حاتمی‌نژاد	۱۳۹۷
۱۶	FZK	مدیریت منابع انسانی در عصر تنوع فرهنگی	فیضی و عزیزیان کهن	۱۳۹۶
۱۷	GHB	ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)	قربانی‌زاده و همکاران	۱۳۹۶
۱۸	ABS	مدل اجتماعی برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در عصر جهانی شدن	عبدی و سالم	۱۳۹۵

1. Luo et al.

2. Barry

ردیف	کد مقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۱۹	ALV	بررسی تنوع در سیاستگذاری فرهنگی ایران (مطالعه موردی: قانون اساسی و سند نقشه مهندسی فرهنگی)	الوانی و همکاران	۱۳۹۵
۲۰	HDR	نسبت حقوق بشر و تنوع فرهنگی	حیدری	۱۳۹۵
۲۱	KHK	تنوع فرهنگی در سازمان‌ها	کهنکی و همکاران	۱۳۹۵
۲۲	GHP	مفهوم‌پردازی پدیده شکاف خط‌مشی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی	قلی‌پور و همکاران	۱۳۹۴
۲۳	KSA	تنوع فرهنگی ایران و الزامات سیاستگذاری رسانه‌ای (مطالعه موردی شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)	کوثری و آدری	۱۳۹۴
۲۴	STP	تنوع فرهنگی، حقوق بشر و رهیافت امنیت بشری	سرتیپی و کیانی	۱۳۹۴
۲۵	KLN	تنوع فرهنگی و انسجام ملی در ایران	کلانتری، صحراگرد و کلانتری	۱۳۹۴
۲۶	MRD	هم‌افزایی فرهنگی: رویکرد مؤثر مدیریت تنوع فرهنگی در هزاره سوم	مرادی	۱۳۹۴
۲۷	YZD	بررسی تأثیرات تنوع فرهنگی گروه‌های اجتماعی مختلف بر شکل‌گیری کالبد محلات شهری	احمدپور یزدی، حداد شاکری و خطیبی	۱۳۹۳
۲۸	GHSM	نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح پاسخگویی فردی معلمان	قاسم‌زاده، زوار و کاظم‌زاده	۱۳۹۲
۲۹	ATF	بررسی نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان)	عطافر، سهرابی رنانی و صادق‌زاده تبریزی	۱۳۹۲
۳۰	GHZ1	نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان	قلی‌زاده، کشتی‌آرای و سهرابی رنانی	۱۳۹۱
۳۱	GHZ2	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخ‌دهی به مطالبات دانش‌آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی	قلی‌زاده، کشتی‌آرای و سهرابی رنانی	۱۳۹۰
۳۲	AMP	مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی‌سازی، مدیریت تنوع میان‌فرهنگی و شرکت‌های چندملیتی	امیری و پناهی	۱۳۹۰
۳۳	NJF	خط‌مشی‌گذاری مدیریت فرهنگی در آموزش	نجف‌بیگی	۱۳۸۹
۳۴	SHB	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به‌عنوان نیاز مدیران	سهرابی رنانی و سهرابی رنانی	۱۳۸۹
۳۵	LAR	مدیریت تنوع فرهنگی و فرایند به اشتراک‌گذاری دانش: موردی از دانمارک	لاورینگ ^۱	۲۰۰۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

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

جدول ۲. توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آمارها

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

مأخذ: همان.

در جدول ۳ تعداد و درصد متغیرهای مستقل در پژوهش‌های مرور شده نشان داده شده است. براساس نتایج جدول، متغیرهای به‌دست آمده در پنج دسته راهبردی، عملکردی، مدیریتی، مقرراتی و اجتماعی قرار می‌گیرد. در دسته راهبردی، متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان با ۳۱ درصد؛ در دسته عملکردی، توسعه مهارت‌های فرهنگی با ۴۸ درصد؛ در دسته مدیریتی، توسعه و ادراک فرهنگی با ۴۰ درصد، در دسته مقرراتی، ارائه قوانین تحول هماهنگ جامع با ۳۷ درصد و در دسته اجتماعی، سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری با ۳۷ درصد بیشترین تکرار را در تحقیقات مرور شده داشته است.

1. Wolf

2. Haunter and Schmite

3. Cohen

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

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به‌دست آمده	تعداد	درصد از ۳۵ مطالعه
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۲۵
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۳۱
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۲۸
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ‌پذیر	۸	۲۲
	ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی	۹	۲۵
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۳۷
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۴۸
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۲۵
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۳۱
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۱۲	۳۴
مدیریتی	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	۱۲	۳۴
	توسعه و ادراک فرهنگی	۱۴	۴۰
	نگرش تکثرگرا	۱۰	۲۸
	پذیرش تنوع فرهنگی	۸	۲۲
	توسعه تبادلات فرهنگی میان کارکنان	۹	۲۵
مقرراتی	حمایت از حفظ استقلال هویتی	۱۱	۳۱
	توسعه نظم اجتماعی در سازمان	۱۰	۲۸
	به رسمیت شناختن تنوع و تغییر	۱۲	۳۴
	ارائه قوانین تحول هماهنگ جامع	۱۳	۳۷
	به‌روزرسانی سند نقشه مهندسی فرهنگی	۹	۲۵
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	۱۰	۲۸
	آینده‌نگری فرهنگی	۹	۲۵
	تکامل شخصیتی و روحی	۱۱	۳۱
	سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری	۱۳	۳۷
	ارتقای سطح مشارکت اجتماعی	۱۲	۳۴

مأخذ: همان.

برای ادامه تحلیل شاخص‌های به‌دست آمده، اندازه اثرها براساس شاخص همبستگی محاسبه، ترکیب و تحلیل شد. نتایج جدول ۴ آزمون خی‌دو نشان می‌دهد

شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی... — ۲۹۵

که بین فراوانی شدت اندازه اثر r در مطالعات تفاوت وجود دارد.

جدول ۴. فراوانی طبقات اندازه اثر متغیرها

درصد معناداری	آزمون خی‌دو	شدت اندازه اثر r				
		بالتر از ۰/۵	بین ۰/۳ تا ۰/۵	زیر ۰/۳	زیر ۰/۱	
۰/۰۰۱**	۱۸۴/۳۰	زیاد	متوسط	کم	بدون تأثیر	شدت اندازه اثر
		۳۶	۱۹	۱۱	۰	فراوانی

توضیح: ستاره‌های اعداد جهت تأیید است.

مأخذ: همان.

همچنین در جدول ۵ نتایج آماره Q را نشان می‌دهد که ناهمگونی بین مطالعات فراتحلیل معنادار و اندازه اثر در تعدادی از مطالعات معنادار است.

جدول ۵. میانگین تأثیر عوامل مؤثر بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی

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

مأخذ: همان.

یافته‌های جدول ۶ اندازه اثر عوامل مؤثر بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی را نشان می‌دهد. ارتباط همه این متغیرها با ارائه یک خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی، برحسب همبستگی پیرسون بود که این آماره به همراه حجم نمونه و جهت رابطه، وارد نرم‌افزار جامع فراتحلیل و یافته‌های مرتبط با اندازه اثر، به‌عنوان خروجی استخراج شد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۶. اندازه اثر عوامل مؤثر بر خطمشی مدیریت تنوع فرهنگی

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به‌دست آمده	تعداد	اثرات ترکیبی ثابت	فاصله اطمینان اثرات ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات تصادفی	آزمون همگنی
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۰/۴۳°	۰/۳۸ - ۰/۴۵	۰/۴۹°	۰/۸۱ - ۰/۵۵	۳۳/۱۸°
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۰/۵۵°	۰/۵ - ۰/۶۰	۰/۵۹°	۰/۶۵ - ۰/۵۲	۹۹/۱۵°
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۰/۶۹°	۰/۶۰ - ۰/۷۲	۰/۶۳°	۰/۶۰ - ۰/۶۵	۱۰۱/۱۲°
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ‌پذیر	۸	۰/۶۶°	۰/۶۲ - ۰/۷۰	۰/۵۸°	۰/۶۲ - ۰/۵۵	۱۱۹/۳۴°
	ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی	۹	۰/۷۱°	۰/۷۲ - ۰/۷۵	۰/۶۴°	۰/۶۰ - ۰/۷۰	۱۶۴/۰۹°
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۰/۵۴°	۰/۵۰ - ۰/۵۷	۰/۵۶°	۰/۶۱ - ۰/۵۲	۴۹/۱۹°
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۰/۵۲°	۰/۴۸ - ۰/۵۵	۰/۵۱°	۰/۵۳ - ۰/۵۵	۶۳/۱۱°
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۰/۶۶°	۰/۶۴ - ۰/۷۰	۰/۶۰°	۰/۵۸ - ۰/۶۴	۱۷/۳۹°
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۰/۶۴°	۰/۶۶ - ۰/۶۸	۰/۶۱°	۰/۵۹ - ۰/۶۳	۶۷/۲۹°
	افزایش توانایی نوآوری خود در کارکنان	۱۲	۰/۵۹°	۰/۵۸ - ۰/۶۲	۰/۶۳°	۰/۶۷ - ۰/۵۷	۴۹/۱۵°
مدیریتی	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	۱۲	۰/۴۳°	۰/۴۰ - ۰/۴۵	۰/۴۸°	۰/۵۰ - ۰/۳۵	۷۱/۵۱°
	توسعه و ادراک فرهنگی	۱۴	۰/۵۱°	۰/۴۸ - ۰/۵۵	۰/۵۹°	۰/۵۲ - ۰/۶۱	۲۹/۱۸°
	نگرش تکتروگرا	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°	۰/۶۰ - ۰/۵۳	۲۷/۲۱°
مقرراتی	حمایت از حفظ استقلال هویتی	۱۱	۰/۳۸°	۰/۳۵ - ۰/۴۱	۰/۳۴°	۰/۳۶ - ۰/۳۳	۱۶/۰۲°
	توسعه نظم اجتماعی در سازمان	۱۰	۰/۵۳°	۰/۵۰ - ۰/۵۶	۰/۵۷°	۰/۶۰ - ۰/۵۳	۲۸/۳۴°
	به رسمیت شناختن تنوع و تغییر	۱۲	۰/۲۹°	۰/۲۵ - ۰/۳۲	۰/۲۷°	۰/۳۲ - ۰/۲۵	۵۶/۳۹°
	ارائه قوانین تحول هماهنگ جامع	۱۳	۰/۵۴°	۰/۵۱ - ۰/۶۲	۰/۵۹°	۰/۶۴ - ۰/۵۴	۶۱/۲۴°
	به‌روزرسانی سند نقشه مهندسی فرهنگی	۹	۰/۵۶°	۰/۵۳ - ۰/۶۰	۰/۶۳°	۰/۶۸ - ۰/۶۰	۳۹/۴۵°
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	۱۰	۰/۳۵°	۰/۳۵ - ۰/۴۰	۰/۳۱°	۰/۳۳	۳۳/۱۸°
	آینده‌نگری 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 بین‌ساختاری	۱۳	۰/۵۹°	۰/۵۳ - ۰/۶۸	۰/۶۱°	۰/۶۱	۹۶/۱۶°
	ارتقای سطح مشارکت اجتماعی	۱۲	۰/۴۶°	۰/۴۰ - ۰/۴۹	۰/۴۳°	۰/۴۸	۱۱۴/۱۰°

توضیح: ستاره‌های اعداد جهت تأیید است.

مأخذ: همان.

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

جدول ۷. برآورد میزان تورش انتشار در مطالعات مربوط به ارائه خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی

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

مأخذ: همان.

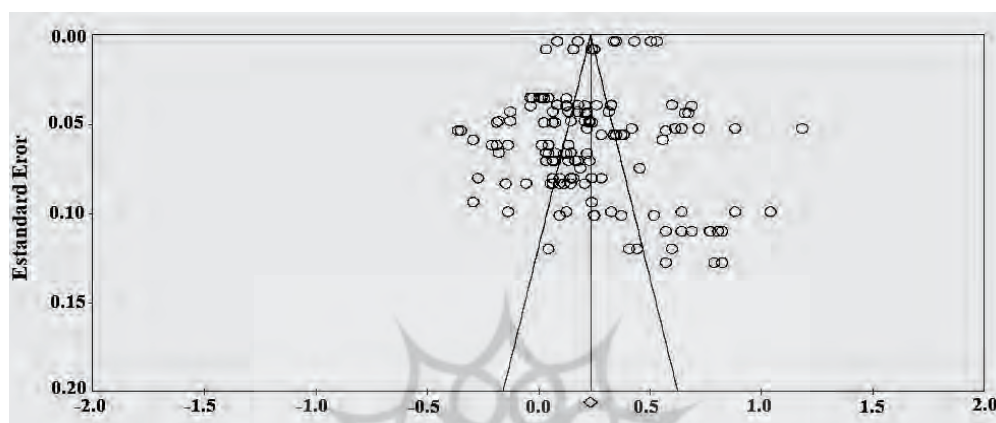
در نمودار ۱ شکل کیفی نبود سوگیری را در انتشار نشان می‌دهد که با شاخص‌های خطای استاندارد مشخص کرده مطالعات بزرگ‌تر با واریانس کمتر (خطای استاندارد کمتر) در قسمت بالای شکل و مطالعات کوچک‌تر با واریانس بیشتر (خطای استاندارد بیشتر) در قسمت پایین شکل توزیع شده است. همچنین

1. Rosenthal Method

2. Orwin Method

در جدول ۸ میزان اندازه اثر هریک از متغیرهای پژوهش محاسبه شده است.

نمودار ۱. شکل کیفی اندازه اثر شاخص خطای استاندارد



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

جدول ۸. نتایج میزان اندازه اثر هریک از متغیرها

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به‌دست آمده	اثرات ترکیبی تصادفی	آزمون همگنی
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۰/۴۹*	زیاد
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۰/۵۹*	زیاد
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۰/۶۳*	زیاد
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ‌پذیر	۰/۵۸*	زیاد
	ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی	۰/۶۴*	زیاد
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۰/۵۶*	زیاد
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۰/۵۱*	زیاد
	ارائه فرصت شغلی برابر	۰/۶۰*	زیاد
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۰/۶۱*	زیاد
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۰/۶۳*	زیاد
مدیریتی	افزایش آگاهی به تنوع فرهنگی	۰/۴۸*	متوسط
	توسعه ادراک فرهنگی	۰/۵۹*	زیاد
	نگرش تکثرگرا	۰/۵۸*	زیاد
	پذیرش تنوع فرهنگی	۰/۶۱*	زیاد
	توسعه تبادلات فرهنگی میان کارکنان	۰/۵۵*	زیاد

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به‌دست آمده	اثرات ترکیبی تصادفی	آزمون همگنی
مقرراتی	حمایت از حفظ استقلال هویتی	۰/۳۴*	متوسط
	توسعه نظم اجتماعی در سازمان	۰/۵۷*	زیاد
	به رسمیت شناختن تنوع و تغییر	۰/۲۷*	کم
	ارائه قوانین تحول هماهنگ جامع	۰/۵۹*	زیاد
	به‌روزرسانی سند نقشه مهندسی فرهنگی	۰/۶۳*	زیاد
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان	۰/۳۱*	متوسط
	آینده‌نگری فرهنگی	۰/۶۳*	زیاد
	تکامل شخصیتی و روحی	۰/۲۴*	کم
	سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری	۰/۶۱*	زیاد
	ارتقای سطح مشارکت اجتماعی	۰/۴۳*	متوسط

توضیح: ستاره‌های اعداد جهت تأیید است.
مأخذ: یافته‌های تحقیق.

با توجه به نتایج به‌دست آمده در مراحل قبل با استفاده از روش فراتحلیل، شکل ۲ ترسیم شده است. در این مدل از دو دسته عوامل با اندازه اثر بالا و عوامل با اندازه اثر متوسط استفاده شده است.

شکل ۲. مدل خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

وجود فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌ها باعث ایجاد تعارض می‌شود و همین امر تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف دارد که به چالشی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی است. در این راستا با استفاده از فن فراتحلیل به بررسی ۳۵ مطالعه در این حوزه پرداخته شد. نتایج نشان داد این متغیرها در سه دسته: اصلی، زمینه‌ای و ساختاری تقسیم می‌شود که هرکدام از آنها مؤلفه‌هایی (پنج مؤلفه) دارد که با شاخص‌هایی (۲۳) تعریف می‌شود. در مقوله راهبردی، تمامی متغیرها از جمله ارتقای مزیت فرهنگی پایدار، وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان، راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان، ارائه راهبردهای پذیرای فرهنگی و ارائه سیستم یکپارچه سیاست‌گذاری فرهنگی بیشترین تأثیر را در مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان دارد. سازمان‌های دولتی در متغیرهای مورد بررسی، نتایج آزمون ناهمگنی حاکی از اهمیت این آزمون است که نشان می‌دهد مطالعات تا حد زیادی ناهمگن بوده و ترکیب آنها با مدل اثرات ثابت موجه نیست و باید با مدل اثرات تصادفی انجام شود. برای ترکیب نتایج استفاده می‌شود. یافته‌های اثرات تصادفی نشان می‌دهد رابطه بین ارتقای مزیت فرهنگی پایدار و سیاست مدیریت تنوع در ۹ مطالعه بررسی شده معادل ۰/۴۹ است که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر متوسط است. به همین ترتیب، رابطه بین وحدت فرهنگی و انسجام در سازمان و خط‌مشی مدیریت تنوع در ۱۱ مطالعه بررسی شده معادل ۰/۵۹ است که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر بزرگ است. رابطه بین راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان و خط‌مشی مدیریت تنوع در ۱۰ مطالعه بررسی شده معادل ۰/۶۳ است که بیانگر رابطه مثبت و معنادار است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر بزرگ است. رابطه بین ارائه راهبردهای پذیرای فرهنگی و خط‌مشی مدیریت تنوع در ۸ مطالعه

بررسی شده معادل ۰/۵۸ است که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر بزرگ است. رابطه بین ارائه یک سیستم سیاست فرهنگی یکپارچه و سیاست مدیریت تنوع در ۹ مطالعه بررسی شده معادل ۰/۶۴ است که نشان‌دهنده یک رابطه مثبت و معنادار است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر بزرگ است. در متغیرهای عملکرد، روابط بین توسعه خلاقیت فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی، ارائه فرصت‌های شغلی برابر، کار تیمی و توسعه هماهنگی شغلی و ارتقای قابلیت خود تجدیدی در کارکنان بیشترین تأثیر را بر سیاست مدیریت تنوع دارد. به‌این‌ترتیب که رابطه بین توسعه خلاقیت فرهنگی و سیاست مدیریت تنوع در ۱۳ مطالعه بررسی شده ۰/۵۶؛ رابطه بین توسعه مهارت‌های فرهنگی و سیاست مدیریت تنوع در ۱۷ مطالعه بررسی شده ۰/۵۱؛ رابطه بین ارائه فرصت‌های شغلی برابر و سیاست مدیریت تنوع در ۹ مطالعه بررسی شده ۰/۶۰؛ رابطه بین کار تیمی و توسعه هماهنگی شغلی و سیاست مدیریت تنوع در ۱۱ مطالعه بررسی شده ۰/۶۱ و همچنین رابطه بین ارتقای قابلیت خود تجدیدی در کارکنان و سیاست مدیریت تنوع در ۱۲ مطالعه بررسی شده ۰/۶۳ است که با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن نشان‌دهنده یک رابطه مثبت و معنادار بزرگ است.

در متغیرهای مدیریت، افزایش آگاهی از تنوع فرهنگی، توسعه و ادراک فرهنگی، نگرش کثرت‌گرایانه، پذیرش تنوع فرهنگی و توسعه تبادلات فرهنگی در بین کارکنان بیشترین تأثیر را بر سیاست مدیریت تنوع دارد. به‌این‌ترتیب که رابطه بین افزایش آگاهی از تنوع فرهنگی و سیاست مدیریت تنوع در ۱۲ مطالعه بررسی شده ۰/۴۸؛ رابطه بین توسعه فرهنگی و ادراک و سیاست مدیریت تنوع در ۱۴ مطالعه بررسی شده ۰/۵۹؛ رابطه بین نگرش کثرت‌گرایانه و سیاست مدیریت تنوع در ۱۰ مطالعه بررسی شده ۰/۵۸؛ رابطه بین پذیرش تنوع فرهنگی و سیاست مدیریت تنوع در ۸ مطالعه بررسی شده ۰/۶۱ و همچنین رابطه بین توسعه تبادلات فرهنگی بین کارکنان و سیاست مدیریت تنوع در ۹ مطالعه بررسی شده ۰/۵۵ است که با توجه

به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن یک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در متغیرهای نظارتی، اندازه اثر حمایت از حفظ هویت در ۱۱ مطالعه بررسی شده ۰/۳۴، توسعه نظم اجتماعی در سازمان در ۱۰ مطالعه ۰/۵۷، ارائه قوانین تحول جامع در ۱۳ مطالعه ۰/۵۹ و به‌روزرسانی سند نقشه راه مهندسی فرهنگی در ۹ مطالعه ۰/۶۳ است که نشان‌دهنده تأثیر بالای این متغیرها بر سیاست مدیریت تنوع فرهنگی است. بالین‌حال، تشخیص رسمی تنوع و تغییر در ۱۲ مطالعه بررسی شده دارای اندازه اثر ۰/۲۷ است که نشان‌دهنده اندازه اثر کوچک برای این شاخص است. در متغیرهای اجتماعی، اندازه تأثیر توسعه سرمایه اجتماعی کارکنان در ۱۰ مطالعه ۰/۳۱ و سطح شاخص مشارکت اجتماعی در ۱۲ مطالعه بررسی شده ۰/۴۳ است که نشان‌دهنده تأثیر متوسط این شاخص‌ها است. اما آینده‌نگری فرهنگی در ۹ مطالعه دارای اندازه اثر ۰/۶۳ و سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری در ۱۳ مطالعه دارای اندازه اثر ۰/۶۱ است. بالین‌حال، شاخص شخصیت و تکامل معنوی در ۱۱ مطالعه بررسی شده دارای اندازه اثر ۰/۲۴ است که نشان‌دهنده اندازه اثر کوچک برای این شاخص است.

درنهایت نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین ازجمله انصاری و همکاران (۱۴۰۰)، عزت عثمان و ابراهیم فودا (۲۰۲۲)، رئوف و محمود (۲۰۲۱) همسو و در یک راستا است. همچنین در این خصوص می‌توان پیشنهادهایی را ارائه داد:

– توسعه سیاست‌هایی که وحدت و انسجام فرهنگی را در سازمان اولویت دهد: این تحقیق نشان داد که این موضوع اغلب تکراری‌ترین موضوع در مقوله استراتژیک است. بنابراین، سازمان‌ها باید روی توسعه سیاست‌هایی تمرکز کنند که وحدت و انسجام فرهنگی را برای مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی ترویج کند.

– تمرکز بر توسعه مهارت‌های فرهنگی: این تحقیق نشان داد که توسعه مهارت‌های فرهنگی رایج‌ترین موضوع در مقوله عملکردی است. بنابراین، سازمان‌ها باید توسعه مهارت‌های فرهنگی را در بین کارکنان خود برای مدیریت بهتر تنوع فرهنگی در اولویت قرار دهند.

— **ترویج ادراکات فرهنگی:** این تحقیق نشان داد که توسعه ادراکات فرهنگی بیشترین موضوع تکراری در مقوله مدیریتی است. بنابراین، سازمان‌ها باید برای مدیریت بهتر تنوع فرهنگی، ترویج ادراکات فرهنگی را در بین کارکنان خود اولویت دهند.

— **اجرای قوانینی که توسعه هماهنگ را ترویج می‌کند:** این تحقیق نشان داد که ارائه قوانین توسعه هماهنگ بیشترین موضوع تکراری در مقوله نظارتی است. بنابراین، سازمان‌ها باید قوانینی را اجرا کنند که توسعه هماهنگ را برای مدیریت بهتر تنوع فرهنگی ترویج می‌کند.

— **تقویت سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری:** این تحقیق نشان داد که سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری بیشترین تکرار مضمون در مقوله اجتماعی است. بنابراین، سازمان‌ها باید بر تقویت سازگاری فرهنگی بین‌ساختاری برای مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی تمرکز کنند.

به‌طور کلی، این تحقیق پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های ایرانی باید سیاست‌هایی را تدوین کنند که وحدت و انسجام فرهنگی را در اولویت قرار دهد، بر توسعه مهارت‌های فرهنگی تمرکز کند، ادراکات فرهنگی را ارتقا دهد، قوانینی را اجرا کند که توسعه هماهنگی را بالا برد و سازگاری بین‌ساختاری فرهنگی را برای مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی تقویت کند. پیشنهاد می‌شود در یک پژوهش میدانی با استفاده از روش معادلات ساختاری ارتباط این عوامل مورد بررسی قرار گیرد و همچنین، این عوامل با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره رتبه‌بندی شود.

منابع و مأخذ

۱. ابراهیمی، زینب، محمود مهرمحمدی، علیرضا صادقی و امید نوروزی (۱۳۹۸). «تبیین مفهوم کارآمدی فرهنگی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی»، پژوهش‌های برنامه درسی، ۹ (۲).
۲. احمدپور یزدی، آرش، بهاره حداد شاکری و محمدرضا خطیبی (۱۳۹۳). «بررسی تأثیرات تنوع فرهنگی گروه‌های اجتماعی مختلف بر شکل‌گیری کالبد محلات شهری»، همایش ملی شهرسازی فرهنگ‌گرا، اصفهان، <https://civilica.com/doc/333780>
۳. اسکندری‌پور، بهروز، یونس عبدالعلی‌پور عدل و سمیه صائب‌نیا (۱۴۰۰). «شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت شهر اردبیل)»، دومین همایش ملی مدرسه آینده، اردبیل، <https://civilica.com/doc/1404176>
۴. الوانی، سیدمهدی، عبدالله توکلی، محمدمهدی همایون و محمدحسین باقری‌فرد (۱۳۹۵). «بررسی تنوع در سیاستگذاری فرهنگی ایران (مطالعه موردی: قانون اساسی و سند نقشه مهندسی فرهنگی)»، دوفصلنامه دین و سیاست فرهنگی، ۳ (۲).
۵. امیری، علی‌نقی و بلال پناهی (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی‌سازی، مدیریت تنوع میان فرهنگی و شرکت‌های چندملیتی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۶. انصاری، محمدرضا، عباسعلی قیومی، سیدرضا صالحی امیری، فاطمه عزیزآبادی فراهانی و محسن قدمی (۱۴۰۰). «ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران)»، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۱۱، ش ۳۹.
۷. انصاری، محمدرضا، فاطمه فراهانی عزیزآبادی، سیدرضا صالحی امیری و محسن قدمی (۱۳۹۹). «شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی‌سازی آن (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)»، مطالعات میان فرهنگی، ۴۳ (۱۵).
۸. اوحدی، دنیا و مرتضی حضرتی (۱۴۰۲). «بررسی تأثیر تنوع فرهنگی بر رفتار کار نوآورانه و انطباق روان‌شناختی با توجه به نقش هوش فرهنگی»، فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۲ (۲).
۹. جهانی، رحمان، سوسن بلالی و رویا افراسیابی (۱۳۹۷). «مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی»، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روان‌شناسی، تهران، <https://civilica.com/doc/786906>
۱۰. حیدری، فریبا (۱۳۹۵). «نسبت حقوق بشر و تنوع فرهنگی»، پژوهشنامه حقوق بشری، ش ۳.
۱۱. خواجه نوری، نسترن و زهرا زادفرج (۱۴۰۱). «بررسی نقش صداوسیما در انتشار تنوع فرهنگی (با تأکید بر توسعه مشارکتی)»، مطالعات راهبردی ارتباطات، ۲ (۱).

شناسایی و تعیین متغیرهای تأثیرگذار بر طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی... — ۳۰۵

۱۲. درویش‌نژاد، امیرعباس (۱۴۰۱). «بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران)»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اخلاق و کسب و کار، شیراز.

<https://civilica.com/doc/1589209>

۱۳. سرتیپی، حسین و آذین کیانی (۱۳۹۴). «تنوع فرهنگی، حقوق بشر و رهیافت امنیت بشری»، مطالعات میان‌فرهنگی، ۱۰ (۲۴). <https://sid.ir/paper/491896/fa>

۱۴. سهرابی رنانی، مریم و زهرا سهرابی رنانی (۱۳۸۹). «مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به‌عنوان نیاز مدیران»، ماهنامه موج عصر، سال دوم، ش ۱۳، پیاپی ۱۴.

<https://www.magiran.com/p1207285>

۱۵. عبدی، مصطفی و مهدی سالم (۱۳۹۵). «مدل اجتماعی برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در عصر جهانی شدن»، چالش‌های جهان، سال دوم، (۱) ۵.

۱۶. عطافر، علی، مریم سهرابی رنانی و محبوبه صادق‌زاده تبریزی (۱۳۹۲). «بررسی نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان)»، نشریه علوم اجتماعی (آزاد شوستر)، سال هفتم، ش ۲۱.

<https://www.magiran.com/p1164449>

۱۷. فتوحی مهربانی، باقر و حسین حاتمی‌نژاد (۱۳۹۷). «سنجش و تحلیل تنوع فرهنگی-اجتماعی در استان‌های ایران»، جغرافیا و روابط انسانی، ۱ (۱).

۱۸. فلاحی، عباسعلی، مسعود مرادی و بهروز نیکدل تیموری (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر تنوع فرهنگی بر انسجام ملی ایران»، سومین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، قم، <https://civilica.com/doc/446255>

۱۹. فیضی، سمیه و نسرین عزیزیان کهن (۱۳۹۶). «مدیریت منابع انسانی در عصر تنوع فرهنگی»، چهارمین همایش ملی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی، سنندج، <https://civilica.com/doc/802703>

۲۰. قاسم‌زاده، ابوالفضل، تقی زوار و مهدی کاظم‌زاده (۱۳۹۲). «نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح پاسخگویی فردی معلمان»، همایش قومیت و فرهنگ ایران اسلامی، تبریز، <https://civilica.com/doc/270725>

۲۱. قاسمی دوداره، لطفعلی و شیرزاد امیری (۱۳۹۹). «نقش حقوق بین‌الملل در تنوع فرهنگی به‌عنوان عاملی برای توسعه»، کنفرانس بین‌المللی فقه، حقوق، روان‌شناسی و علوم تربیتی در ایران و جهان اسلام، کرج، <https://civilica.com/doc/1118620>

۲۲. قربانی‌زاده، وجه‌الله، فتاح شریف‌زاده، داوود حسین‌پور و محمود مروج (۱۳۹۶). «ارائه الگوی

- خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)، سیاست‌گذاری عمومی، ۳ (۳).
۲۳. قلی‌پور، رحمت‌اله، حسن دانایی‌فرد، علی‌نقی امیری و محمدرضا عطاردی (۱۳۹۴). «مفهوم‌پردازی پدیده شکاف خط‌مشی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی»، مجلس و راهبرد، ۲۲ (۸۱).
۲۴. قلی‌زاده، آذر، نرگس کشتی‌آرای و مریم سهرابی رنانی (۱۳۹۰). «مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش‌آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (پیاپی ۶). <https://sid.ir/paper/168678/fa>
۲۵. _____ (۱۳۹۱). «نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان»، فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، ش ۴.
۲۶. قنبری، سعید و سیدمهدی شریفی (۱۳۹۹). «ارائه چهارچوبی برای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان صدا و سیما»، فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه، سال سوم، ش ۳، پیاپی ۹.
۲۷. کلانتری، فاطمه، زینب صحراگرد و سجاد کلانتری (۱۳۹۴). «تنوع فرهنگی و انسجام ملی در ایران»، هشتمین کنگره انجمن ژئوپلیتیک ایران همدلی اقوام ایرانی انسجام و اقتدار ملی، سندج، <https://civilica.com/doc/433333>
۲۷. کوثری، مسعود و سیدحسن آذری (۱۳۹۴). «تنوع فرهنگی ایران و الزامات سیاست‌گذاری رسانه‌ای (مطالعه موردی شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)»، فصلنامه رسانه، ۲۶ (۱).
۲۹. کهکی، فرزاد، مسلم موسایی، بهزاد احمدی دستگردی و شیوا معروف‌نژاد (۱۳۹۵). «تنوع فرهنگی در سازمان‌ها»، دومین همایش ملی مدیریت و حسابداری، جیرفت، <https://civilica.com/doc/520266>
۳۰. مدرس، سیدوحید و مهربان هادی‌پیکانی (۱۳۹۵). «چالش‌های خط‌مشی‌گذاری تنوع فرهنگی در عصر جهانی شدن»، چالش‌های جهان، سال دوم، ش ۱ (پیاپی ۵).
۳۱. مرادی، علیرضا (۱۳۹۴). «هم‌افزایی فرهنگی: رویکرد مؤثر مدیریت تنوع فرهنگی در هزاره سوم»، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۳۲. نجف‌بیگی، رضا (۱۳۸۹). «خط‌مشی‌گذاری مدیریت فرهنگی در آموزش»، برگ فرهنگ، ش ۲۲. <https://sid.ir/paper/94162/fa>
۳۳. نوربخش، حسن (۱۴۰۰). «سیاست‌گذاری آموزشی ایران و تنوع فرهنگی و هویت ملی»، زبان و فرهنگ ملل، ۴ (۸).
۳۴. هزمت، رضا (۱۳۹۸). مدیریت تنوع فرهنگی: مفاهیم و راهکارها از چشم‌انداز بین‌المللی، ترجمه عبدالکریم حسین‌زاده، تهران، نشر روزنه.

- States", *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83 (6).
36. Chau, Minh (2020). "Cultural Diversity and the Importance of Communication, Cultural Competence, and Uncertainty in Radiography", *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences* xx.
37. Daw, Dory N., Charles J. Tawk and Kiran Nair (2023). "Corporate Governance and Cultural Diversity in Lebanese Banks", *Corporate Ownership & Control*, Vol. 20, Issue 4.
38. Dennissen, Marjolein, Yvonne Benschop and Marieke van den Brink (2018). "Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks", *Organization Studies* 2020, Vol. 41 (2).
39. Don-Solomon, Amakiri and Perewari Fakidouma (2021). "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness", *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 6, Issue 4, <http://dx.doi.org/10.24018/ejb-mr.2021.6.4.1031>.
40. Ezzat Othman, Ayman Ahmed and Nadine Ibrahim Fouda (2022). "A Cultural Diversity Management Framework for Enhancing the Performance of Architectural Design Firms in Egypt", *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, <https://www.emerald.com/insight/2631-6862.htm>
41. Georgiadou, Andri, Maria Alejandra, Miguel R. Gonzalez-Perez and Olivas Luján (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.
42. Grillitsch, Markus and Sam Tavassoli (2018). "Cultural Diversity and Employment Growth: Moderating Effect of the Recent Global Financial Crisis", *Australian Journal of Management*, Vol. 43, Iss. 4.
43. Kofi Appiah, Erasmus, Jenika Gobind and Renee Horne (2023). "Cultural Literacy and Diversity Management in Sub-sahara Africa", *The International Journal of Diverse Identities*, Vol. 23, Iss. 2, <https://doi.org/10.18848/2327-7866/CGP/v23i02/1-16>.
44. Luring, J. (2009). "Managing Cultural Diversity and the Process of Knowledge Sharing: A Case from Denmark", *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4).
45. Luo, K., K. Edwin, Q. Wen and Z. Xuan (2021). "Board Cultural Diversity, Government Intervention, and Corporate Innovation Effectiveness: Evidence from China", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 134, <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2021.100256>
46. Pasic, Ahmedin (2020). "Cultural Diversity Impact on the Decision- making of

Leaders Within Organizationa”, Doctor of Business Administration, Liberty University, School of Business.

47. Raewf, Manaf and Yazan Mahmood (2021). “The Cultural in the Workplace”, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 5.
48. Stahl, Gunter K. and Martha L Maznevski (2021). “Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Retrospective of Research on Multicultural Work Groups and an Agenda for Future Research”, *Journal of International Business Studies*, 52.

