

Research Paper

Diversity Management Practices and its Consequences in Governmental Organizations

Abolhassan Hosseini^{*1} , Seyedeh Fatemeh Ghasempour Ganji² 

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

² Postdoctoral Researcher, Mazandaran University, Babolsar, Iran



10.22080/shrm.2023.24847.1433

Received:

January 10, 2023

Accepted:

March 1, 2023

Available online:

April 13, 2023

Abstract

All organizations encounter diversity in human resources (HR) to some extent that requires effective management. Diversity management (DM) practices play an important role in reducing the negative effects of diversity and increasing its positive effects. Therefore, the present research was conducted to explain the DM practices and consequences in the top governmental organizations in Iran, using thematic analysis. In this regard, interviews were conducted with 18 HR managers and executives in seven top governmental companies. MAXQDA software was used to analyze the collected data. The results of the research showed that diversity and equality management practices include the main themes of human resource management practices with an equality and justice approach (inclusion and equality in providing services to employees; equality in training courses; employment process with an equality approach; equality in employee performance evaluation; equality of pay, reward and promotion policies) and human resource management practices with diversity management approach (compensation for services with diversity management approach; diversity-oriented recruitment, selection and hiring process; performance evaluation in the field of diversity; diversity management training). Moreover, the consequences of diversity management includes two main themes of consequences at the individual level (empowering human resources; improving job response) and consequences at the organizational level (improving organizational performance, reducing organizational conflict and protests).

Keywords:

Strategic management of human resources, qualitative research method, theme analysis, diversity management, equality

***Corresponding Author:** Abolhassan Hosseini

Address: Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

Email: hosseini@umz.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

All organizations have a degree of diversity in human resources (HR), which can range from low to very high, causing the organizations to encounter different levels of positive and negative consequences (Alizadeh Sani et al., 2015). Accordingly, managers should use strategies in their organization that maximize the benefits of using diverse HR and decrease the potential conflicts and negative consequences caused by this diversity (Kersten, 2000); because if the diversity of HR is not effectively managed, it can create challenges such as increasing conflict and lack of communication (D'Netto et al., 2014; Ghasempour Ganji et al. 2021). Organizations need to adopt transparent and adjustable practices for diversity to achieve equality and create an anti-discrimination environment (Ahonen et al., 2013).

The literature review indicates that most of the studies in the field of HR diversity management practices are quantitative research or descriptive and often use the literature review to explain the conceptual model (e.g. Kundu et al., 2019; Alcazar et al., 2013; Ghasempour Ganji et al., 2021; Koellen, 2021; Manoharan, and Singal, 2017). As noted by Kunda et al. (2015), HR diversity management practices have rarely been studied in depth. On the other hand, most studies with a qualitative approach in the field of DM have been conducted in Western countries (e.g. Tervonen, 2012; Podsiadlowski et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Saeed Khan, 2015) and no deep study has been done in the field of diversity management in Iran. Therefore, the current research was carried out to explain the practices and consequences of DM in the top governmental organizations in Iran, relying on the qualitative method.

2. Research Methods

The current research is an exploratory study, using a qualitative approach and thematic analysis to achieve the research objectives. The research community is HR managers/deputies and supervisors in top governmental companies in Iran. The names of the top organizations (with high performance) in Iran are published every year by the Industrial Management Organization. Interviews were conducted with 18 HR managers, vice presidents, and supervisors who had more than 5 years of experience in the company, as well as a minimum bachelor's degree for supervisors and a minimum master's degree for managers and deputies. These interviews were conducted with a total of seven organizations.

3. Results

The results of the research showed that diversity and equality management practices include the main themes of human resource management practices with an equality and justice approach (inclusion and equality in providing services to employees; equality in training courses; employment process with an equality approach; equality in employee performance evaluation; equality of pay, reward and promotion policies) and human resource management practices with diversity management approach (compensation for services with diversity management approach; diversity-oriented recruitment, selection and hiring process; performance evaluation in the field of diversity; diversity management training). Moreover, the consequences of diversity management include two main themes of consequences at the individual level (empowering human resources; improving job response) and consequences at the organizational level (improving organizational performance, reducing organizational conflict and protests).

4. Conclusion

The present research was conducted to explain the practices and consequences of DM in top governmental organizations in Iran through interviews. Since the concept of diversity management is new in Iranian organizations, this study shows how high-performing organizations that are in the early stages of diversity management can consider such practices. It seems that the general approach is focused on providing equal opportunities and non-discriminatory policies.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors appreciate all the organizations and people who participated in this research.

علمی

شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

ابوالحسن حسینی*^۱، سیده فاطمه قاسم پور گنجی^۲ 

^۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۲. پژوهشگر پسادکتری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران



10.22080/shrm.2023.24847.1433

چکیده

همه سازمان‌ها با سطحی از تنوع نیروی انسانی مواجهند که نیاز به مدیریت مؤثر دارد. اقدامات مدیریت تنوع و برابری نقش تعیین‌کننده در کاهش اثرات منفی تنوع و افزایش اثرات مثبت آن دارد. از این‌رو تحقیق حاضر با هدف شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع و برابری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی در ایران با روش تحلیل تم صورت گرفته است. در این راستا با ۱۸ تن از مدیران و سرپرستان در حوزه مدیریت منابع انسانی در ۷ شرکت برتر دولتی مصاحبه به عمل آمد. جهت تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. نتایج تحقیق نشان دادند که اقدامات مدیریت تنوع و برابری شامل تم‌های اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد برابری و عدالت (شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان؛ برابری در دوره‌های آموزشی؛ فرایند استخدام با رویکرد برابری؛ برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ برابری سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا) و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع (جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع؛ فرایند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور؛ ارزیابی عملکرد در حوزه تنوع؛ آموزش‌های مدیریت تنوع) است. همچنین پیامدهای مدیریت تنوع شامل دو تم اصلی پیامدها در سطح فردی (توانمندسازی نیروی انسانی؛ بهبود واکنش‌های شغلی) و پیامدها در سطح سازمانی (بهبود عملکرد سازمانی، کاهش تعارض سازمانی و اعتراضات) است.

تاریخ دریافت:

۲۰ دی ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۰ اسفند ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛
روش تحقیق کیفی؛ تحلیل تم؛ مدیریت
تنوع؛ برابری.

* نویسنده مسئول: ابوالحسن حسینی
آدرس: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری،
دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

ایمیل: hosseini@umz.ac.ir

۱ مقدمه

تاریخی، سیاسی و اجتماعی-اقتصادی شکل می‌گیرند (Ozturk et al., 2015; Sawyer & Thoroughgood, 2012; Syed, 2008b; Syed & Özbilgin, 2009; Syed et al., 2010). بنابراین، نیاز به مطالعات زمینه‌ای برای ایجاد درک بهتری از مفهوم‌سازی مدیریت تنوع در محیط‌های مختلف اجتماعی-فرهنگی وجود دارد (Shen et al., 2009). علاوه بر این، طبق گفته پداو و لنکا (۲۰۲۰)، بیشتر مطالعات در زمینه مدیریت تنوع به صورت کمی (۴۹/۶۰ درصد) و مفهومی (۲۳/۵۷ درصد) است، در حالی که کمتر از ۹ درصد از مطالعات از روش کیفی استفاده کرده‌اند. از این رو هنکام^۱ و همکاران (۲۰۱۷) و ترینا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعات خود خواستار تحقیقات عمیق‌تر برای بررسی اثربخشی شیوه‌های مختلف منابع انسانی در کاهش تبعیض هستند. از این رو این مطالعه با هدف پرکردن بخشی از این شکاف تحقیق از طریق مصاحبه با مدیران/معاونان و سرپرستان شرکت‌های با عملکرد بالا و با روش کیفی در تعدادی از سازمان‌های دولتی با عملکرد بالا در ایران انجام شده است. با توجه به تأکید مطالعات بر اهمیت مدیریت جنبه‌های ملموس تنوع نیروی انسانی (Saeed Khan, 2015; Shen et al., 2009) و تأثیرگذاری این جنبه‌ها بر عملکرد نیروی انسانی و سازمان (Shabani Bahar et al., 2014). این تحقیق بر آن است تا به مدیریت تنوع نیروی انسانی در سطح تنوع ملموس شامل تنوع از منظر جنسیت، قومیت، سن، و توانایی فیزیکی و تنوع ناملموس شامل تنوع دین-مذهب بپردازد. همچنین، نمونه مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران/معاونان منابع انسانی و سرپرستان در شرکت‌های برتر دولتی در ایران می‌باشند؛ چراکه مطالعات در حوزه مدیریت تنوع عنوان داشته‌اند که سازمان‌های با عملکرد بالا با احتمال بیشتری تنوع نیروی انسانی را در خود بپذیرند و همچنین اقدامات بیشتر و موفق‌تری را در مدیریت تنوع نیروی انسانی از خود بروز می‌دهند (Hellmér & Lind, 2014; Armstrong et al., 2010). در ایران نیز انتظار محقق بر این بود که سازمان‌های برتر نمونه موفق‌تری از به‌کارگیری مدیریت تنوع نیروی انسانی را ارائه می‌دهند.

یکی از الزامات توسعه در جمهوری اسلامی ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست ساله، تکیه بر همبستگی ملی و مشارکت عمومی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیت‌ها و گروه‌های مختلف عنوان شده است (Eslami, 2006). ایران دارای جمعیتی متنوع شامل اقوام، ادیان، سنین، جنسیت و توانایی فیزیکی مختلف است. در حالی که اکثریت ایرانیان (۵۴٪) فارس هستند، ۳۹٪ از ایرانیان متعلق به گروه‌های اقلیت قومی مانند آذری‌ها، کردها، عرب‌ها، بلوچ‌ها و لرها هستند (US Institute of Peace, 2013). علی‌رغم اینکه زبان فارسی زبان رسمی ایران است، مطبوعات و رسانه‌های گروهی مجاز به استفاده از زبان‌های منطقه‌ای و قبیله‌ای هستند. همچنین مکاتب غیراسلامی مانند زرتشتی، یهودیت و مسیحیت حدود ۱۱ درصد از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند (Soltani et al., 2012). حداقل ۳ درصد از ساکنان ایران را اتباع خارجی و پناهنده تشکیل می‌دهند (Statistics Center of Iran, 2016). به‌طور مشخص، ایران در سال ۲۰۲۰ دارای ۲,۶ میلیون افغانی بدون مدرک، ۷۸۰,۰۰۰ دارنده کارت پناهنده‌گی افغانی و ۲۰۰,۰۰۰ دارنده کارت پناهنده‌گی عراقی بوده است. از نظر تنوع سنی، در سال ۲۰۲۰، سیزده درصد جمعیت ۱۵ تا ۲۴ سال، ۴۸,۹۴ درصد ۲۵-۵۴ سال و ۱۳,۵ درصد بیش از ۵۴ سال سن داشتند (CIA, 2022). این تنوع در کشور در سازمان‌های ایرانی نیز نمود می‌یابد و مجموعه‌ای متنوع از کارکنان را گرد هم می‌آورد که می‌بایست برای هم‌افزایی بیشتر مدیریت گردند. از این رو، تحقیقات در ایران به

در دو دهه گذشته، مدیریت تنوع به دلیل تغییرات اجتماعی و جهانی مانند مهاجرت، تغییر قوانین، فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمانی برای دستیابی به مزیت رقابتی توجه فزاینده‌ای را در میان محققان و دست‌اندرکاران مدیریت به خود جلب کرده است (D'Netto et al., 2019; Nkomo et al., 2014; al., 2014). همه سازمان‌ها با حدی از تنوع نیروی انسانی در طیفی از تنوع کم تا بسیار زیاد روبرو هستند و از این رو با سطوح متفاوتی از پیامدهای مثبت و منفی آن مواجهند و هر کدام با توجه به سطح درگیریشان نیازمند به‌کارگیری استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت صحیح این تنوع هستند (Alizadeh Sani et al., 2015). برای این منظور مدیران می‌بایست از استراتژی‌هایی در سازمانشان استفاده نمایند که مزایای استفاده از منابع انسانی متنوع را حداکثر کرده و در مقابل تعارض‌ها و نقاط منفی ناشی از آن را به حداقل ممکن کاهش دهد (Kersten, 2000). چراکه تنوع نیروی انسانی اگر به‌طور مؤثر مدیریت نشود، می‌تواند چالش‌هایی مانند افزایش تعارض و عدم ارتباط را ایجاد کند (D'Netto et al., 2014; Ghasempour Ganji et al., 2021; Ganji et al., 2023). سازمان‌ها برای دستیابی به برابری و ایجاد محیطی ضد تبعیض، نیاز به اتخاذ شیوه‌های شفاف و قابل تنظیم برای تنوع دارند (Ahonon et al., 2013). اگرچه تلاش برای تشویق به تنوع ایجاد شده است اما یافته‌های اخیر نشان داده‌اند که هنوز تبعیض در سازمان‌ها وجود داشته (Syed and Özbilgin, 2015) و هنوز در مورد درک و اتخاذ رویکرد مؤثر نسبت به تنوع در محل کار مشکل وجود دارد (Farndale et al., 2015; Ozturk et al., 2015).

تنوع نیروی کار مزایای گوناگونی برای سازمان دارد؛ از جمله این مزایا می‌توان به جذب استعداد و افزایش نوآوری اشاره کرد (Ghasempour Ganji et al., 2021; Ganji et al., 2023). برنامه‌های مؤثر مدیریت تنوع سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از تنوع نیروی کار استفاده کنند و پیامدهای نامطلوب این تنوع را کاهش دهند (Shen et al., 2009; Yadav & Lenka, 2020). در اصل، مدیریت تنوع شامل ایجاد محیطی است که همه کارکنان بتوانند به اهداف سازمانی و همچنین رشد شخصی خود کمک کنند (Knotter et al., 2011; Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, 2020). زمانی که شیوه‌های منابع انسانی بر تبدیل تنوع به مزیت متمرکز می‌کنند، تنوع بیشتر به نتایج عملکرد مثبت منجر می‌شود (Kochan et al., 2003; Tatli et al., 2017). از این رو، انجام تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی برای درک مدیریت تنوع می‌تواند منجر به نتایج عملکردی بهتر شود.

گفتمان مدیریت تنوع از آمریکای شمالی سرچشمه گرفته است (Dimovski et al., 2019) و بیشتر تحقیقات در این زمینه در کشورهای غربی و توسعه‌یافته انجام شده است (به‌عنوان مثال، Cornet & Zanoni, 2010; Hajajra et al., 2021; McDonald, 2010). با وجود این، توجه علمی نسبتاً کمی به مدیریت تنوع در کشورهای در حال توسعه شده است (Edewor et al., 2022; al., 2014; Kabara et al., 2022). در واقع، نگرانی‌هایی در مورد قابلیت استفاده از مفهوم‌سازی و رویکردهای غربی به مدیریت تنوع در کشورهای غیر غربی وجود دارد (Klarsfeld et al., 2019; Syed, 2008a). چراکه مفاهیمی همچون تنوع و مدیریت تنوع وابسته به بافت فرهنگی مورد مطالعه قابل تعریف هستند (Jentjens & Yang, 2019). همان‌طور که در تحقیقات قبلی مشهود است، مسائل مربوط به تنوع و تبعیض پیچیده هستند و بر اساس شرایط

² Triana

¹ Hennekam

مدیریتی و اجرایی می‌دانند. برای مثال سائرس^۱ (۲۰۱۲) مدیریت تنوع نیروی انسانی را دامنه‌ای از اقدامات رهبری و مدیریتی با هدف ارزش‌بخشی به تنوع نیروی انسانی در محیط کار به‌منظور افزایش بهره‌وری، رقابت و تطبیق‌پذیری منابع انسانی در محیط کار می‌داند. مدیریت تنوع مربوط به رویه‌های سازمانی برای افزایش ارزش تنوع در سازمان با تغییر فرهنگ‌سازمانی و شکل دادن به محیط کار جهت تحقق بخشیدن اهداف سازمانی اطلاق می‌گردد (Çalışkan & Esen, 2019). همچنین مدیریت تنوع نیروی انسانی را شامل برنامه‌ریزی و اقدامات اجرایی مدیریت منابع انسانی برای پیشینه‌کردن مزایای بالقوه تنوع نیروی انسانی و کمینه‌کردن مضرات آن دانسته‌اند (Besler & Sezerel, 2012). در تعریفی دیگر، مدیریت تنوع را یک فرآیند مدیریت و مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی برای استخدام، حفظ و مدیریت کارکنان از زمینه‌ها و هویت‌های گوناگون و ایجاد یک فرهنگ که در آن هر کس به‌طور مساوی قادر به انجام و دستیابی به اهداف سازمانی و توسعه شخصی است، تعریف کرده‌اند (Syed & Tariq, 2017). وجود تنوع نیروی انسانی منجر به افزایش مزیت رقابتی ناشی از نیروی انسانی می‌شود؛ به این دلیل که منابع انسانی متنوع در صورت مدیریت درست، دارای باارزش، متمایز و غیرقابل تقلید برای سازمان محسوب می‌شوند (Barney, 1991; Collins, 2021). از این رو مطالعات گوناگون بر مدیریت تنوع که منجر به‌کارگیری و مدیریت نیروی انسانی متنوع در سازمان می‌گردد تأکید داشته‌اند. در ذیل به مرور مرتبط‌ترین مطالعات در حوزه ارائه مدل مدیریت تنوع پرداخته شده است.

□ رضاییان و قاسمی (۲۰۱۱) مطالعه‌ای را با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی" به انجام رساندند. نمونه مورد مطالعه تحقیق شامل ۷۵ نفر از مدیران و کارکنان شرکت مخابرات شهرستان زاهدان تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی از جمعیت یادشده گردآوری شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که تنوع نیروی انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد آن شامل نرخ ورود و خروج، رضایت شغلی و خلاقیت و نوآوری مؤثر است.

□ شعبانی بهار و همکاران (۲۰۱۴) مطالعه‌ای را با عنوان "نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور" به انجام رساندند. نمونه تحقیق برابر ۱۳۳ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسری کشور بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های آمار توصیفی، از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام و t تک نمونه‌ای و آزمون کالوموگراف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان دادند که بین مدیریت تنوع مدیران و تمامی ابعاد آن و بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی از سطح $P < 0.01$ رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. همچنین ایجاد مدیریت تنوع در بعد مذهب، مرتبه علمی و قومیت قادر به پیش‌بینی معنی‌داری بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی هستند.

□ پورسنا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای را با عنوان "تنوع و عملکرد شرکت: نقش اخلاق شرکتی" را به انجام رساندند. جامعه این مطالعه شامل ۵۰۰ شرکت برتر با توجه به لیست مجله فورچون تعیین شد. متغیرها با استفاده از چندین شاخص مرتبط ساخته شده و برای داده‌های آرشیوی جمع‌آوری شده از وبسایت شرکت‌ها اعمال شده‌اند. فرضیه‌های مربوط به رابطه بین مدیریت تنوع، اخلاق شرکتی و عملکرد شرکت با استفاده از رگرسیون از داده‌های جمع

سمت ایجاد برابری و عدالت به‌عنوان مفاهیم مرتبط با مدیریت تنوع نیروی انسانی همچون اشتغال زنان (Roumiani et al., 2020; Karimi Moghari & Jahan Tigh, 2013)، قومیت‌ها (Eslami, 2006; Ariamanesh, 2011) و عدالت و برابری در سازمان (Khoshfar & Jandaghi Mirmahalleh, 2018; Goodarzvand Chegini et al., 2011) همچنین سنجش کمی پیامدهای مدیریت تنوع (Ghasempour Ganji et al., 2021; Shaker Ardakani et al., 2018; Shabani Bahar et al., 2014) پیش‌رفته‌اند. این تحقیقات در یک دهه اخیر رشد داشته‌اند که این نشان از ضرورت توجه به گروه‌های خاص و مدیریت تنوع نیروی انسانی دارد. باوجوداین، مطالعه عمیقی در ایران جهت شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع صورت نگرفته است.

به‌طور کلی، مرور ادبیات حاکی از آن است که اکثر مطالعات در زمینه اقدامات مدیریت تنوع نیروی انسانی ماهیت توصیفی داشته و اغلب با استفاده از مرور ادبیات به ارائه مدل مفهومی پرداخته و یا تحقیقات کمی هستند (به‌عنوان مثال، Kundu et al., 2019; Martin et al., 2013; Ghasempour Ganji et al., 2021; Koellen, 2021; Manoharan & Singal, 2017). همان‌طور که توسط کوندا و همکاران (۲۰۱۵) مشخص شد، شیوه‌های مدیریت تنوع نیروی انسانی به‌ندرت به‌طور عمیق مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر، بیشتر مطالعات با رویکرد کیفی در حوزه مدیریت تنوع در کشورهای غربی صورت پذیرفته است (برای مثال، Tervonen, 2012; Podsiadlowski et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Saeed Khan, 2015) و همچنین هیچ مطالعه عمیقی در زمینه مدیریت تنوع نیروی انسانی در ایران صورت نگرفته است. از این رو تحقیق حاضر با هدف شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی برتر در ایران با اتکا به روش کیفی صورت پذیرفته است.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر مبنای دیدگاه منبع محور، زمانی که منابع به شیوه درست و به‌گونه‌ای مدیریت گردند که از سوی سایر رقبا قابل کپی‌برداری و تقلید نباشند، می‌توانند منجر به مزیت رقابتی شرکت گردند (Barney, 1991; Manoharan et al., 2021; Starostka-Patyk et al., 2015). از این رو، موفقیت شرکت‌ها در گرو کسب و حفظ مزیت رقابتی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و بدون جانشین خواهند بود (Davis & Simpson, 2021; Collins, 2021). از جمله روش‌های کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان اتکا به منابع انسانی متنوع و ناهمگن است (Manoharan et al., 2021; Barney, 1991).

شرکت فورد تنوع نیروی انسانی 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، معلولیت، جنسیت، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود (Edwin, 2001). در طبقه‌بندی دیگر تنوع نیروی انسانی را در دو سطح تنوع ملموس (شامل جنسیت، قومیت/نژاد، سن، توانایی فیزیکی) و تنوع ناملموس (شامل رسمی بودن، پس‌زمینه‌های آموزشی، موقعیت جغرافیایی، درآمد، اعتقادات، وضعیت تأهل، سابقه کار و پست) طبقه‌بندی کرده‌اند (Jose et al., 2011).

تعاریف مختلفی از مدیریت تنوع نیروی انسانی وجود دارد. برخی مطالعات مدیریت تنوع را مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی،

² Porcena

¹ Sayers

منظم، استفاده مداوم از استانداردهای مشابه). (۳). شیوه‌های جبران انصاف‌محور (به‌عنوان مثال، تأثیر یکسان برای تعیین افزایش اولیه و بعدی دستمزد، سبب منافع منعطف که نیازهای مختلف را برآورده می‌کند)؛ (۴). شیوه‌های آموزش محور (به‌عنوان مثال، اطلاعات در مورد قوانین و سیاست‌های سازمان برای رسیدگی به شمول و تنوع در محیط کار، ارائه شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای کار با افراد مختلف، آگاهی از تفاوت‌ها و اهمیت آن‌ها، فرصت برای درک تفاوت‌های فرهنگی)، (۵). شیوه‌های تیم‌محور (به‌عنوان مثال، ارزیابی و پاداش عملکرد انجام‌شده در هر دو سطح فردی و گروهی)؛ (۶). شیوه‌های کنترل محور (به‌عنوان مثال، توانایی به چالش کشیدن یا اصلاح رتبه‌ها در ارزیابی عملکرد، توانایی به چالش کشیدن ارزیابی‌ها، مشارکت کارکنان در توسعه مقیاس برای ارزیابی). (۷). اقدامات مرتبط با عدم توجه به مشخصه‌های هویتی در مدیریت (به‌عنوان مثال، انتخاب، ارزیابی و تصمیم‌گیری برای پرداخت به داوطلبان شغل بر اساس ویژگی‌های مشابه و عدم استفاده از ویژگی‌های تنوع به‌عنوان سبب‌های برای عملکرد شغلی).

□ **جابورت^۲ (۲۰۱۷)** با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مزایای استفاده از مداخلات مدیریت تنوع از طریق تشکیل تیم‌های ورزشی برای کارکنان در سازمان را شامل مزایای مرتبط با کارکنان (بهبود ارتباطات، یادگیری بیشتر از یکدیگر، دوست شدن، اعتماد، احترام، کارکردن با هم به‌صورت تیمی، کلیشه و تبعیض کمتر، یادگرفتن مهارت‌های جدید از یکدیگر و فرصت) و مزایای استفاده از مداخلات مدیریت تنوع برای سازمان (دستیابی به اهداف، بهره‌وری، خلاقیت و ایده‌های جدید، انسجام، خلق محیط جذاب و بهبود خدمت به مشتری) دانستند.

□ **هنکام و همکاران (۲۰۱۷)** با استفاده از مصاحبه با بیست نفر از مدیران منابع انسانی به تبیین استراتژی‌های مدیریت تنوع در کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که استراتژی‌های اجرایی‌سازی شده در حوزه مدیریت تنوع در این کشورها شامل: اجبار به رویکرد غربی، چارچوب‌بندی مجدد سیاست‌های بومی و دیدگاه حساسیت است. در حالت اول رویکرد غربی نسبت به مدیریت تنوع، با نادیده گرفتن واقعیت‌های محلی ترغیب می‌شود. در رویکرد اصلاح مجدد سیاست‌های محلی موجود به قوت خود باقی می‌مانند و تنها تغییر شکل می‌یابند و تحت سیاست‌های مدیریت تنوع بازبازی می‌شوند. در این حالت سازمان‌ها واقعاً متعهد به تنوع نیستند، زیرا به موضوعاتی که اقلیت‌ها با آن روبرو هستند، نمی‌پردازند و تنها به شکل صوری به دنبال مدیریت تنوع هستند. در رویکرد بعدی، حساسیت به عوامل سطح کلان، سطح متوسط و سطح خرد است که زمینه‌های فرهنگی و نهادی را شکل می‌دهد. مطالعات بیشتر و خلاصه پیشینه تحقیقات در حوزه مدیریت تنوع به ترتیب سال در جدول (۱) ارائه شده است.

۳ روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع اکتشافی بوده و از رویکرد کیفی و روش تحلیل تم جهت تحقق اهداف تحقیق استفاده می‌کند. در این پژوهش، جامعه تحقیق مدیران/معاونان منابع انسانی و سرپرستان در شرکت‌های برتر دولتی در ایران می‌باشند. اسامی سازمان‌های برتر (با عملکرد بالا) در ایران هم‌ساله توسط سازمان مدیریت صنعتی منتشر می‌شود.

شیوه نمونه‌گیری در تحقیق حاضر نمونه‌گیری هدفمند است. نمونه‌گیری هدفمند، یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی است که در آن مشارکت‌کنندگان بر مبنای قضاوت شخصی محقق در مورد ارائه مفیدترین اطلاعات انتخاب می‌شوند (Stevens et al., 2008). در

آوری‌شده در ۱۰۹ شرکت مورد آزمایش قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل نشان داد که مدیریت تنوع به هر دو جنبه اخلاق شرکتی (اخلاق درونی و بیرونی) مربوط می‌شود، اما فقط اخلاق بیرونی به عملکرد شرکت مربوط می‌شود. نتایج همچنین نشان داد که اخلاق خارجی میانجی جزئی در رابطه بین مدیریت تنوع و عملکرد شرکت است.

□ **گنجی و همکاران (۲۰۲۳)** مطالعه‌ای را با هدف تبیین شیوه‌های مدیریت تنوع در سازمان‌های برتر خصوصی در ایران به انجام رساندند. نتایج، شیوه‌های مدیریت تنوع را در چهار زیرسیستم مدیریت منابع انسانی، یعنی استخدام و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش دسته‌بندی کرد. این شیوه‌ها نشان‌دهنده گنجاندن معیارهای حساس به تنوع و در نظر گرفتن فرصت‌های برابر در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی بودند.

□ **ازوچوکو و اوبی (۲۰۲۰)** مطالعه‌ای را با عنوان "آیا مسائل مدیریت تنوع منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری در نیجریه می‌شود؟" به انجام رساندند. این مطالعه تأثیر اقدامات مختلف مدیریت تنوع نیروی انسانی را بر احساس تعلق، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان بررسی کرد. این مطالعه از ابزار پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد و پرسشنامه‌ها توسط ۲۰۷ کارمند شرکت‌های چندملیتی در نیجریه تکمیل شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت تنوع نیروی انسانی بر احساس تعلق کارکنان و دستیابی به اهداف کاری اثر مثبت دارد.

□ **کوندا و همکاران (۲۰۱۹)** مطالعه‌ای را با عنوان "شیوه‌های منابع انسانی متنوع و عملکرد: نقش واسطه‌ای عدالت رویه‌ای" به انجام رساندند. داده‌های اولیه مبتنی بر ۴۰۰ پاسخ‌دهنده از ۱۶۲ سازمان فعال در هند با استفاده از ابزارهای آماری مانند تحلیل عاملی، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که اقدامات منابع انسانی متمرکز بر تنوع با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارند. علاوه بر این، مشخص شد که عدالت رویه‌ای واسطه جزئی در رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر تنوع و عملکرد شرکت است.

□ **بیزری (۲۰۱۸)** مطالعه‌ای را با عنوان "مدیریت تنوع و رفتار شهروندی سازمانی: شواهد مرتبط از بخش بانکی لبنان" به انجام رساند. هدف این مقاله سنجش تأثیر مدیریت تنوع بر رفتار شهروندی سازمانی به‌واسطه تأثیر بر تعهد سازمانی (تعهد هنجاری و عاطفی) و مشارکت کاری بود. برای ارزیابی تجربی روابط بین سازه‌ها از مدل معادلات ساختاری با (20) AMOS استفاده شد. این مطالعه به‌طور تجربی تأثیر مثبت مدیریت تنوع بر احساس تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان و مشارکت در کار را تأیید کرد که به‌نوبه خود بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. با این حال، یافته‌ها هرگونه تأثیر مستقیم مدیریت تنوع در تعهد هنجاری یا رفتار شهروندی سازمانی را نفی می‌کند.

□ **مینا و وانکا^۱ (۲۰۱۷)** یک گونه‌شناسی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تنوع را از طریق بررسی ادبیات شامل هفت دسته ارائه دادند: (۱) شیوه‌های انتخاب عدالت‌محور (به‌عنوان مثال، فرصت برابر برای یک پست شغلی داخلی؛ سیستم نمرده‌دهی مشخص، فرصت برای نشان دادن دانش، فرصت ابراز وجود، صداقت در بازخورد اطلاعات انتخاب، برخورد گرم و احترام با کارکنان، رفتار صحیح، صمیمانه و قابل‌باور مصاحبه‌کنندگان). (۲) شیوه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر انصاف (به‌عنوان مثال، معیارهای عملکرد واضح، معیارهای عملکرد معتبر و قابل‌اعتماد، بازخورد عملکرد

² Joubert

¹ Meena and Vanka

مازنی، کرد، و ترک باشند) و همچنین ده درصد برای تنوع دینی-مذهبی مدنظر قرار گرفت.

علاوه بر این، ویژگی‌های ذیل برای مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شد: بیش از ۵ سال تجربه، حداقل مدرک کارشناسی ارشد در موضوعات مرتبط با مدیریت و حداقل یک سال تجربه در بخش منابع انسانی یا مدیریت تنوع. در نهایت، ۲۳ نفر از مدیران و سرپرستان ارشد منابع انسانی ۹ سازمان خصوصی در حوزه‌های بانکی، بیمه، پتروشیمی و سایر صنایع انتخاب و مصاحبه شدند. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سازمانی هر مصاحبه‌شونده را نشان می‌دهد. در نهایت با ۱۸ تن از مدیران منابع انسانی، معاونان و سرپرستان این شرکت‌ها که دارای بیش از ۵ سال سابقه کار در شرکت و همچنین تحصیلات حداقل کارشناسی برای سرپرستان و حداقل کارشناسی ارشد برای مدیران و معاونان بودند، مصاحبه به عمل آمد. این مصاحبه‌ها از مجموع ۷ سازمان صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که محقق اطمینان حاصل کند که هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود (Alwani et al., 2018). در جدول (۲) کد و سمت هر یک از مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

تحقیق حاضر نیز محقق نمونه‌گیری از جامعه مورد مطالعه را براساس شاخص‌هایی صورت داد که نشانگر اطلاعات غنی در حوزه مورد مطالعه باشند. معیار انتخاب سازمان‌های برتر، گزارش سازمان مدیریت صنعتی و توجه به معیارهای فروش، شاخص بهره‌وری نیروی انسانی و تعداد کارکنان بوده است؛ چراکه میزان فروش یا سود، معیار خوبی برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود می‌باشد. از سوی دیگر، می‌توان گفت، سازمان‌های با تعداد کارکنان بالا اغلب دارای تنوع نیروی انسانی بیشتری هستند. شاخص بهره‌وری نیروی انسانی نشان‌دهنده مدیریت صحیح منابع انسانی در سازمان است. در رتبه‌بندی ارائه‌شده توسط سازمان مدیریت صنعتی، بهره‌وری نیروی انسانی نسبت ارزش‌افزوده به هزینه نیروی انسانی تعریف شده است. همچنین سازمان‌هایی در این مطالعه مدنظر قرار گرفتند که دارای بیانیه یا خط‌مشی مدیریت تنوع بوده (۱ سازمان) و یا به مدیریت تنوع و برابری در برنامه‌ریزی استراتژیک یا بیانیه ارزش‌های خود پرداخته باشند. همچنین معیار حداقل تنوع برای تنوع جنسیتی (حداقل ۳۰ درصد از کارکنان آن‌ها را زنان تشکیل دهند)، سنی (حداقل ۳۰ درصد از کارکنان آن‌ها جوان -بین هجده تا سی و پنج سال- باشند) و قومیتی (حداقل ۲۰ درصد کارکنان از اقوام شامل لر، بلوچ، گیلک،

جدول ۱ خلاصه پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان مطالعه	خلاصه نتایج
Ganji et al., 2023	بررسی کیفی شیوه‌های مدیریت تنوع در سازمان‌های بخش خصوصی ایران	شیوه‌های مدیریت تنوع را در چهار زیرسیستم مدیریت منابع انسانی، یعنی استخدام و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش دسته‌بندی شد.
Dodd et al., 2022	تنوع فرهنگی در هیأت مدیره و عملکرد مسؤلیت اجتماعی شرکتی.	نتایج تحقیق نشان داد که تنوع فرهنگی هیأت مدیره به‌طور مثبت با عملکرد مسؤلیت اجتماعی شرکتی سازمان مرتبط است.
Ferrary & Déo, 2022	تنوع جنسیتی و عملکرد شرکت: زمانی که تنوع در سطوح میانی مدیریت و کارکنان اهمیت دارد.	نتایج نشان داد که شرکت‌هایی با تنوع متعادل (بین ۴۰ تا ۶۰ درصد زنان به‌عنوان کارمند) در سطوح میانی مدیریت و کارکنان تمایل بیشتری به سودآوری دارند.
Porcena et al., 2021	تنوع و عملکرد شرکت: نقش اخلاق شرکتی	نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت تنوع بر اخلاقیات در سازمان تأثیر مثبت دارد.
Uzochukwu & Obi, 2020	آیا مسائل مدیریت تنوع منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری در نیجریه می‌شود؟	نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت تنوع بر احساس تعلق کارکنان و تحقق اهداف کاری آن‌ها مؤثر است.
Rezaeian & Ghasemi, 2011	بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی	نتایج نشان می‌دهد که تنوع بر بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد آن شامل نرخ ورود و خروج، رضایت شغلی و خلاقیت و نوآوری مؤثر است.
Kundu et al., 2019	شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر تنوع و عملکرد درک‌شده شرکت: نقش میانجی عدالت رویه‌ای،	نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات منابع انسانی متمرکز بر تنوع با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. عدالت رویه‌ای واسطه جزئی در رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر تنوع و عملکرد شرکت است.
Bizri, 2018	مدیریت تنوع و رفتار شهروندی سازمانی: شواهد ارتباط از بخش بانکداری لبنان	نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت تنوع از طریق تأثیر بر احساس تعهد عاطفی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مؤثر است.
Meena and Vanka, 2017	توسعه یک نوع‌شناسی تجربی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تنوع	نتایج نشان داد که انواع مختلف شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تنوع شامل شیوه‌های انتخاب عدالت‌محور، شیوه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر انصاف، شیوه‌های جبران انصاف محور، شیوه‌های آموزش‌محور، شیوه‌های تیم‌محور، شیوه‌های کنترل‌محور است.
Hennekam et al., 2017	زمینه‌سازی مدیریت تنوع در خاورمیانه و شمال آفریقا: دیدگاه رابطه‌ای	نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های مدیریت تنوع شامل اجبار به رویکرد غربی، چارچوب بندی مجدد سیاست‌های بومی و دیدگاه حساسیت می‌باشد.
Joubert, 2017	تنوع محل کار در آفریقای جنوبی: کیفیت و مدیریت آن	نتایج تحقیق نشان داد که مزایای مدیریت تنوع شامل مزایای مرتبط با کارکنان و مزایای مرتبط با سازمان است.
Kim & Park, 2017	مدیریت تنوع و انصاف در سازمان‌های دولتی	نتایج نشان داد که مدیریت تنوع با درک عدالت سازمانی رابطه مثبت دارد.
Saeed Khan, 2015	مدیریت تنوع استراتژیک از طریق استخدام و انتخاب: دیدگاه مبتنی بر ارتباطات	نتایج نشان دادند که اقدامات مدیریت تنوع در کارمندیابی و انتخاب شامل برندسازی کارفرما، الزامات قانونی و تأکید بر قراردادهای روان‌شناختی است.

نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت تنوع بر بالندگی سازمانی تأثیر مثبت دارد.	نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران	Shabani Bahar et al., 2014
نتایج تحقیق نشان داد که مزایای عمده تنوع نیروی انسانی شامل اخلاق کاری قوی‌تر در میان کارکنان چند فرهنگی، فرصت‌های بیشتر برای یادگیری از فرهنگ‌های دیگر، غیبت کمتر و ترک شغل کمتر است.	شیوه‌های مدیریت تنوع منابع انسانی در بخش تولید استرالیا	D'Netto et al., 2014
نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت تنوع استعدادمحور در شرکت‌های چندملیتی شامل استخدام از گروه‌های متنوع، به‌کارگیری افراد متنوع در کمیته جذب ارزیابی وضعیت تنوع در همه سطوح شرکت، حمایت از شرایط کاری انعطاف‌پذیر و تشویق والدین به استفاده از مرخصی والدین، فرهنگ جامع تنوع در سازمان و تیم‌ها است.	رویکرد تنوع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های چندملیتی	Hellmér & Lind, 2014
پنج دیدگاه را نسبت به تنوع شناسایی کردند. ادراک مصاحبه‌شوندگان از تأثیر تنوع بر سازمان را در سه گروه و همچنین تأثیر تنوع بر گروه را در دو گروه تهدید و دارای مزایا تقسیم کردند.	مدیریت نیروی کار متنوع فرهنگی: دیدگاه‌های تنوع در سازمان‌ها،	Podsiadlowski et al., 2013
نتایج تحقیق نشان داد که منافع مدیریت تنوع شامل بهبود خدمات مشتری و شناسایی نیازهای مشتریان و چالش‌های مدیریت تنوع شامل استخدام افرادی با قابلیت انطباق بالا با محیط کار، درک میان‌فرهنگی و یکپارچگی فرهنگی می‌باشد.	نقش مدیریت تنوع در مدیریت منابع انسانی در هتل‌داری	Tervonen, 2012

جدول ۲ کد و مشخصه‌های مصاحبه‌شوندگان

صنعت/ خدمات	پست سازمانی	کد مصاحبه‌شونده	ردیف
صنعت	مدیر زیرسیستم ارزیابی عملکرد	A1	۱
	معاون منابع انسانی	A2	۲
خدمات بیمه‌ای	مدیر منابع انسانی	B1	۳
	معاون منابع انسانی	B2	۴
	مدیر زیرسیستم رفاه	B3	۵
نفت و پتروشیمی	مدیر منابع انسانی	C1	۶
	مدیر زیرسیستم ارزیابی عملکرد	C2	۷
خدمات بانکداری	مدیر زیرسیستم آموزش	D1	۸
	مدیر زیرسیستم حقوق و دستمزد	D2	۹
صنعت	مدیر منابع انسانی	E1	۱۰
	مدیر زیرسیستم جذب و استخدام	E2	۱۱
	مدیر زیرسیستم رفاه کارکنان	E3	۱۲
صنعت خودروسازی	مدیر زیرسیستم جذب و استخدام	F1	۱۳
	معاون منابع انسانی	F2	۱۴
	سرپرست	F3	۱۵
خدمات بانکداری	معاون منابع انسانی	G1	۱۶
	مدیر زیرسیستم رفاه کارکنان	G2	۱۷
	مدیر زیرسیستم حقوق و دستمزد	G3	۱۸

چهار بعد اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری معرفی کردند (Guba & Lincoln, 1989; 1982). اقدامات صورت‌گرفته جهت افزایش اعتبارپذیری تحقیق شامل تماس طولانی با محیط پژوهش، انجام کامل پژوهش تا اشباع نظری، ارائه متن مصاحبه‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آنان، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری توسط چند نفر بود. همچنین اقدامات صورت‌گرفته جهت اطمینان از انتقال‌پذیری تحقیق به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها شامل تشریح جامعه مورد مطالعه به‌گونه‌ای بوده است که خواننده این تحقیق تصویر شفافی از امکان تطبیق الگوی ارائه‌شده با سازمان مدنظر خود داشته باشد. جهت اطمینان از قابلیت اطمینان تحقیق به معنای کیفیت جمع‌آوری تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، اقداماتی همچون استفاده از مصاحبه حضوری، ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان با کسب اجازه از آن‌ها، پیاده‌سازی و تحلیل مصاحبه‌ها توسط دو نفر از دانشجویان دکتری به شکل مجزا صورت گرفت. در نهایت جهت اطمینان از تأییدپذیری تحقیق به معنی قدرت تحلیل و دقت داده‌ها، کدهای باز و نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان و همچنین ۳ نفر از اساتید دانشگاه گذاشته شد و از نظرات ایشان در این باره گرفته شد که منجر به بازنگری در برخی از کدها و تم‌ها شد.

۴ یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم و نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. از بررسی مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۸۳ کد اولیه؛ ۲۴ تم فرعی؛ هفت تم اصلی و دو مقوله استخراج شد که در جدول ۳ ارائه گردیده است

در پژوهش حاضر و جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی جهت تبیین، طبقه‌بندی و تحلیل الگوهای موجود در داده‌ها است (Braun & Clarke, 2006). در این پژوهش تحلیل تم در قالب شش مرحله‌آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدهای گزینشی، بازبینی تم‌ها، تبیین تم‌های اصلی و بازبینی نهایی و تهیه گزارش صورت پذیرفت. در مرحله اول و جهت آشنایی با داده‌ها، پژوهشگر قبل از شروع فرآیند کدگذاری، یکبار متن همه مصاحبه‌ها را خوانده است و یادداشت برداری و علامت‌گذاری معانی را در این مرحله آغاز کرده است. تجزیه‌وتحلیل داده‌های متنی در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفته است. در مرحله دوم، کدهای مفهومی اولیه از داده‌ها استخراج شد. در این مرحله ۷۷ کد اولیه احصا شدند. مرحله سوم شامل دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب تم‌های فرعی است. بازبینی تم‌ها (مرحله چهارم) خود شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. در مرحله بازبینی تم‌ها، تم‌های مشخص‌شده ذیل هر گزاره مستخرج از مصاحبه مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در مرحله تصفیه تم‌ها، اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. در مطالعه حاضر، ۲۴ تم فرعی استخراج شد. در مرحله پنجم تعریف تم‌های اصلی صورت می‌گیرد. در این مرحله تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی می‌شوند. در پژوهش حاضر تم‌های فرعی در قالب هفت تم اصلی تبیین شدند که در ذیل دو مقوله اقدامات مدیریت تنوع و پیامدهای مدیریت تنوع قرار گرفتند. در مرحله آخر تم‌ها مورد بازبینی و کنکاش قرار گرفته و نتایج گزارش شدند (Rahimi et al., 2021).

گوبا و لینکلن (۱۹۸۰) مفهوم قابلیت اعتماد در پژوهش کیفی را جایگزینی برای روایی و پایایی قرار داد. قابلیت اعتماد دربرگیرنده

جدول ۳ کدگذاری اقدامات مدیریت تنوع و پیامدهای آن

مقولات	تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری اولیه (کد مصاحبه‌شوندگان)
اقدامات مدیریت تنوع (CAT2.P)	اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد عدالت و برابری (DEP1)	شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان	دسترسی یکسان به خدمات رفاهی (E2, D1, A2, E1, F3, E3)؛ دسترسی یکسان به خدمات بهداشتی و درمانی (D1, F3, E3, E2, E1, E1, E3, F3, D1).
		برابری در دوره‌های آموزشی	امکان آموزش برای همه کارکنان (F1, E2)؛ حمایت مادی و معنوی از ادامه تحصیل همه کارکنان (C2, E2)؛ سنجش اثربخشی دوره‌ها به شکل برابر (A2)
		فرآیند استخدام با رویکرد برابری	یکسان‌سازی فرم‌های استخدامی (B1, E1)؛ برگزاری آزمون ورودی برای همه متقاضیان (G2, B1, G1)؛ برگزاری مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری برای همه (B1, G2, G3)؛ معیارهای عمومی یکسان برای جذب (B2, E1, G3)
		برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان	بررسی صحت سیستم ارزیابی عملکرد از طریق آمار (G1)؛ استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه (G1, C2)؛ ارزیابی عملکرد با معیارهای همگن و یکسان (C1, G1)؛ ارائه بازخور برای همه کارکنان (B2, C1, F2)
		برابری در سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا	شمولیت سبب جبران خدمات برای همه (A2, D1)؛ برابری درونی در پرداخت (D2, E2, E1)؛ وجود عدالت توزیعی در پرداخت (B2, E1)؛ فرصت‌های برابر ارتقا (C1)
	اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع (DEP2)	جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع	جبران خدمات تشویقی براساس عملکرد (B2, E2)؛ پرداخت بر مبنای طرح طبقه‌بندی مشاغل (E1, G2, B2, D2)؛ جبران خدمات انعطاف‌پذیر (B1)؛ یکسان‌سازی پرداخت‌ها و پاداش در سطوح مختلف استخدامی (E1)
		فرآیند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور	کنار گذاشتن موقعیت خالی برای اقلیت‌ها در سازمان (A2, B1, B2)؛ عدم وزندهی به تفاوت‌های غیر عملکردی در استخدام (G1, G3)؛ استفاده از رسانه‌هایی با دسترسی بالا برای درج آگهی استخدام (A2, B2, E1)؛ استفاده از رسانه‌های متنوع جهت درج آگهی استخدام (A2, B2, G1, G2, G3)؛ حضور اقلیت‌ها در کمیته جذب و انتخاب (B2, G1, G2, G3)؛ جذب بر مبنای شایستگی (D1, E1, G2)؛ تعریف عملیاتی معیارهای جذب (B2, D1, G2, G3)

ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد فردی و سازمانی نه ویژگی‌های شخصیتی (C2,C1,B2)؛ ارزیابی عملکرد مشارکتی (G3)؛ کمی‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد (غیرقضاوتی) (G3,A1)؛ ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت تنوع (A1)	ارزیابی عملکرد تنوع محور		
آموزش‌های میان فرهنگی (B3,G1)؛ دوره‌های مدیریت تعارض (B3,G3)؛ برنامه‌های آموزشی برای کاهش خطاهای ادراکی (B3,G2)؛ آموزش‌های مرتبط با مدیریت تنوع به مدیران و کارکنان (A1)	آموزش‌های مدیریت تنوع		
توسعه توانمندی‌های شخصی خود کارمند (D2, F1, G1)؛ توسعه حرفه‌ای کارمند (D2, F1) رشد فردی (C1, F1)	توانمندسازی نیروی انسانی	سطح فردی (C1)	پیامدها (CAT2.C)
افزایش رضایت کارکنان (E1,B3,C2)؛ کاهش قصد ترک سازمان (F2, F1) وفاداری سازمانی (E1, F1)؛ اجتناب از رفتارهای مخرب (F2, F1)؛ رفتارهای یاری‌گرایانه (C1,F2)	بهبود واکنش‌های شغلی		
افزایش بهره‌وری نیروی انسانی (D2, C2)؛ افزایش بهره‌وری در سازمان (C2, D2, C1)؛ بهبود عملکرد کلی (A1)؛ افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان (B1, D2,C2,)	بهبود عملکرد سازمان	سطح سازمانی (C2)	
کاهش تعارض بین فردی (B3, E2, E3)؛ کاهش تعارض نقش (B3, A1, E2, E3)؛ کاهش شکایات به اتحادیه‌های کارگری (D1,A2,C2)؛ کاهش اعتصابات سازمانی (C1)؛ کاهش اعتراضات درون سازمانی (D1,C2)	کاهش تعارض سازمانی و اعتراضات		
رضایت مشتریان (E2, D1,E3, F3)؛ بهبود نحوه خدمت‌رسانی به مشتریان (F3, D1)	بهبود مشتری مداری		

شکل ۱، تعداد کدهای مستخرج از هر مصاحبه را نشان می‌دهد.

Code System	A2	B1	B2	B3	C1	C2	D1	D2	E2	E3	F1	F2	F3	G1	G2	G3	A1	E1
DMP.CAT1																		
DEP1	3	3	3		3	2	5	1	5	3	1	1	3	5	2	3		8
DEP2	4	2	8	3	1	1	2	1	1					6	8	10	4	4
C.CAT2																		
C1		1			1	2	1		2				6	3		1	1	
C2	1	1			2	2	5	4	3	3	3			2				2

شکل ۱ فراوانی کدهای استخراج شده در هر مصاحبه

اطمینان بیشتر از اینکه ارزیابی کارکنان با غرضورزی نباشد از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنیم."

در نهایت برابری در سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا شامل کدهایی همچون شمولیت سبب جبران خدمات برای همه، برابری درونی در پرداخت، وجود عدالت توزیعی در پرداخت، و فرصت‌های برابر ارتقا است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد F2 بر اهمیت فرصت‌های برابر ارتقا تأکید کرد و بیان داشت "سازمان در این چند سال اخیر سعی کرده که فرصت‌های برابری را برای ارتقا ایجاد کند. ما اطلاعیه ارتقا در سازمان می‌زنیم و شرایط لازم برای پست را می‌گذاریم. سپس افراد با توجه به توانمندی خود متقاضی ارتقا به آن پست می‌شوند. پس از بررسی کمیته ارتقا، فردی که برای پست مناسب‌تر است انتخاب و ارتقا می‌یابد. همچنین در صورتی که مدیر مستقیم عملکرد فرد را تأیید کند، ممکن است ارتقا از طریق انتصاب فرد توسط مدیر در جایگاه بالاتر سازمانی صورت پذیرد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان با کد E1 درباره اهمیت برابری درونی در سازمان بیان داشت: "مسئله مهم این است که کارکنان اغلب خودشان را با همکارانشان مقایسه می‌کنند بنابراین سیاست‌های پرداخت می‌بایست به شکلی باشد که آن‌ها احساس کنند که به نسبت همکارشان پرداختی قابل قبولی دارند و حقتشان ضایع نشده است".

اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع

این تم اصلی شامل تم‌های فرعی همچون "جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع"، "فرآیند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور"، "ارزیابی عملکرد تنوع محور" و "آموزش‌های مدیریت تنوع" است.

مصاحبه‌شوندگان جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع را با کدهایی همچون "جبران خدمات تشویقی بر اساس عملکرد"، "پرداخت بر مبنای طرح طبقه‌بندی مشاغل"، "جبران خدمات انعطاف‌پذیر"، و "یکسان‌سازی پرداخت‌ها و پاداش در سطوح مختلف استخدامی" توصیف کردند برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد B3 به جبران خدمات انعطاف‌پذیر اشاره نموده و بیان کرد: "برای جبران خدمات کارکنان در سازمان سبدها و گزینه‌های مختلفی وجود دارد و مزایا و پاداش‌های مالی و غیرمالی در نظر گرفته شده است که کارکنان به‌عنوان مزایا و پاداش از آن‌ها استفاده کنند".

فرآیند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور شامل کدهایی همچون "کنار گذاشتن موقعیت خالی برای اقلیت‌ها در سازمان"، "عدم وزندهی به تفاوت‌های غیر عملکردی در استخدام"، "استفاده از رسانه‌هایی با دسترسی بالا برای درج آگهی استخدام"، "استفاده از رسانه‌های متنوع جهت درج آگهی استخدام"، "حضور اقلیت‌ها در کمیته جذب و انتخاب"، "جذب بر مبنای شایستگی"، "تعریف عملیاتی معیارهای جذب" است. یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد E2 در اهمیت استفاده از رسانه‌ها با بیشترین دسترسی و همچنین رسانه‌های متنوع بیان داشت: "در بحث استخدام سعی می‌شود رسانه‌ای با بیشترین دسترسی انتخاب شود. مثلاً اگر نیرو در شهرستان مدنظر باشد از روزنامه‌های محلی و سایت سازمان استفاده می‌شود. در تهران از طریق سایت‌ها شرایط ثبت‌نام و زمان آزمون اعلام می‌شود. از سوی دیگر سعی می‌شود از رسانه‌های متنوع هم استفاده شود".

یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع، ارزیابی عملکرد تنوع محور است که شامل کدهایی همچون "ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد فردی و سازمانی نه ویژگی‌های شخصیتی"، "ارزیابی عملکرد مشارکتی"، "کمی‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد" و "ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت

در ادامه هر یک از دو مقوله اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع و تم‌های اصلی و فرعی و کدهای مرتبط و همچنین نمونه‌ای از مصاحبه‌ها ذیل هر تم بیان شده است:

۴،۱ اقدامات مدیریت تنوع و برابری

اقدامات مدیریت تنوع و برابری شامل دو تم اصلی "اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد عدالت و برابری" و "اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع" است. شکل ۱ نمودار سلسله‌مراتبی اقدامات مدیریت تنوع و برابری را در نرم‌افزار MAXQDA نشان می‌دهد. در ادامه تم‌های اصلی و فرعی با ذکر مستندات از متن مصاحبه‌ها تشریح شده است:

اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد عدالت و برابری

مصاحبه‌شوندگان این تم اصلی را شامل تم‌های فرعی همچون "شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان"، "برابری در دوره‌های آموزشی"، "فرآیند استخدام با رویکرد برابری"، "برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان" و "برابری در سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا" دانستند.

مصاحبه‌شوندگان شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان را شامل کدهایی همچون دسترسی یکسان به خدمات رفاهی؛ دسترسی یکسان به خدمات بهداشتی و درمانی؛ و دسترسی یکسان به خدمات ایمنی دانستند. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد D2 بر ارائه خدمات درمانی و رفاهی برابر به‌واسطه عضویت در سازمان اشاره کرده است و گفته است: "فرقی نداره که کارمند در کدام پست مشغول به کار باشد یا اینکه رسمی باشد یا نه. به‌واسطه عضویت در سازمان خدمات رفاهی و درمانی و ایمنی برایش فراهم است. بیمه تکمیلی برای همه کارکنان ارائه‌شده و دفترچه بیمه هم به همین شکل".

یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد برابری و عدالت، برابری در دوره‌های آموزشی است که شامل کدهایی همچون امکان آموزش برای همه کارکنان؛ حمایت مادی و معنوی از ادامه تحصیل همه کارکنان؛ و سنخ‌های اثربخشی دوره‌ها به شکل برابر است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد F2 بر حمایت از تحصیل همه کارکنان تأکید کرد و عنوان داشت: "سازمان برخلاف سازمان‌های دیگر با تحصیل نیروها موافق است و حتی وامی را برای این موضوع اختصاص می‌دهد و کمک‌هزینه می‌دهد. سازمان به تحصیلات افراد اهمیت می‌دهد و این فرصت را برای همه کارکنان فراهم کرده است".

فرآیند استخدام با رویکرد برابری شامل کدهایی همچون یکسان‌سازی فرم‌های استخدامی؛ برگزاری آزمون ورودی برای همه متقاضیان؛ برگزاری مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری برای همه؛ معیارهای عمومی یکسان برای جذب است. یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد A2 با بیان "ایجاد هم‌افزایی در اجرای یکپارچه رویه‌های اداری مهم است. مثلاً در استخدام افراد دو فرم نداریم اگر ارمی باشد این فرم اگر چیز دیگری آن فرم." بر ضرورت یکسان‌سازی فرم‌های استخدامی تأکید کرد.

مصاحبه‌شوندگان یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد عدالت و برابری را برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان دانستند. این تم فرعی شامل کدهایی همچون بررسی صحت سیستم ارزیابی عملکرد از طریق آمار؛ استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه؛ ارزیابی عملکرد با معیارهای همگن و یکسان؛ و ارائه بازخور برای همه کارکنان است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد G1 عنوان داشت: "جهت ارزیابی عملکرد، جهت

دادند. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد G2 عنوان داشت: "از نتایج مدیریت تنوع این است که به کارمند امکان پیشرفت بیشتری خواهد داد چه پیشرفت فردی و چه کاری". بهبود واکنش‌های شغلی یکی دیگر از پیامدهای فردی مدیریت تنوع است. کدگذاری اولیه شامل افزایش رضایت کارکنان؛ کاهش قصد ترک سازمان؛ وفاداری سازمانی؛ اجتناب از رفتارهای مخرب؛ و رفتارهای یاری‌گرایانه است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد D2 عنوان داشت: "در نتیجه مدیریت تنوع پرخاشگری کاهش پیدا کرده و کارکنان رفتارهای یاری‌گرایانه بیشتری را بروز خواهند داد".

پیامدهای مدیریت تنوع در سطح سازمانی شامل تم‌های فرعی بهبود عملکرد سازمان و کاهش تعارضات و اعتراضات سازمانی است. بهبود عملکرد سازمانی شامل کدهای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی؛ افزایش بهره‌وری در سازمان؛ بهبود مشتری‌مداری، بهبود عملکرد کلی؛ و افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد E2 عنوان داشت: "کارکنان در محیط کم تنش که در آن تعارض کم هست سازمان به فکر پیشرفت افراد است نه به فکر سنگ‌اندازی جنسیتی سنی قومیتی و غیره بهتر می‌تونن ایده‌های خلاقانه ارائه بدن. حتی ما از اقلیت‌ها افرادی را داریم که چون مانند بقیه در سازمان باهاشون رفتار میشه خیلی خلاق هستند و واقعاً در چالش‌ها پیشنهادات خلاقانه‌ای ارائه می‌کنند و خب به این دلیل هم هست که سازمان ما همیشه نوآور بوده". همچنین در ذیل بهبود مشتری‌مداری یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: "وجود تنوع نیروی انسانی در سازمان مهم است؛ چراکه ما مشتریان متنوعی داریم و وقتی مشتری این تنوع را در بین کارکنان هم می‌بیند رضایت بیشتری دارد. همچنین بعضی وقت‌ها مشتری با گروه همسان خودش راحت‌تر صحبت می‌کند مثلاً خانم‌ها با خانم‌ها راحت‌تر هستند" (E3)

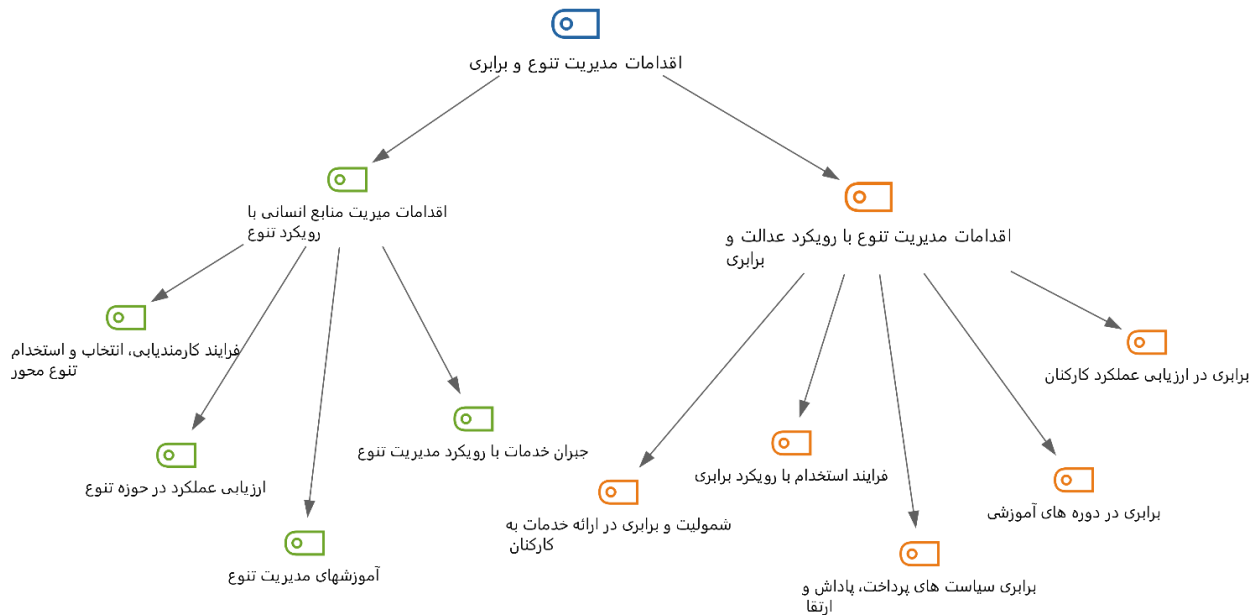
تنوع" است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد A2 درباره ارزیابی عملکرد تیمی، فردی و سازمانی نه ویژگی‌های شخصیتی عنوان داشت: "در شعب ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد فرد و یا عملکرد شعب در قالب عملکرد سازمانی است. اینکه فرد از چه قسمتی باشد یا چه شخصیتی داشته باشد ملاک نیست".

یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع، آموزش‌های مدیریت تنوع است که شامل کدهایی همچون "آموزش‌های میان فرهنگی"؛ "دوره‌های مدیریت تعارض" برنامه‌های آموزشی برای کاهش خطاهای ادراکی"؛ "آموزش‌های مرتبط با مدیریت تنوع به مدیران و کارکنان" است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد B3 عنوان داشت: "یکی از چالش‌ها در سازمان ما مدیریت تنوع هست. برای حلش باید فرهنگسازی بشه. ما دوره‌هایی رو برگزار کردیم. دوره‌های مدیریت تعارض؛ دوره‌های آموزش میان فرهنگی و از این دست. همچنین سعیمون هست که دوره‌های خطاهای ادراکی و شناختی رو برگزار کنیم چون معتقدیم بخشی از تعارضات ریشه در این خطاها دارد".

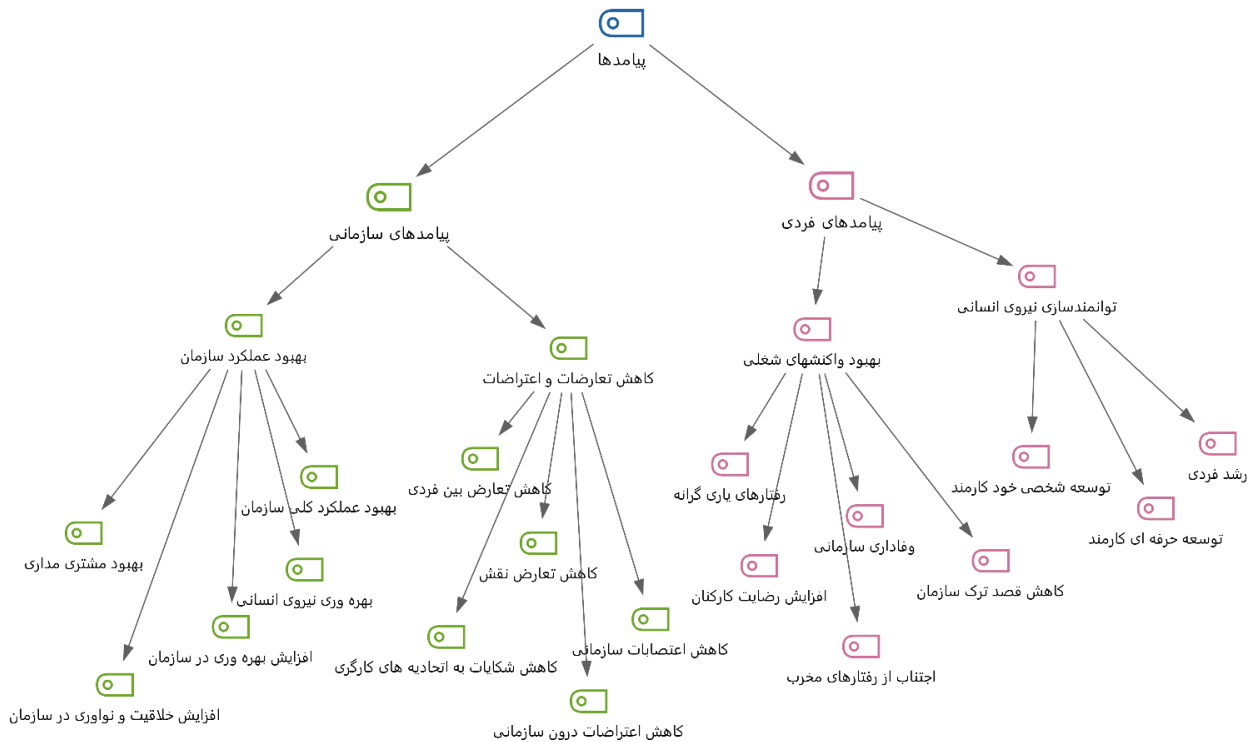
۴،۲ پیامدهای مدیریت تنوع

پیامدهای مدیریت تنوع در دو سطح پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی شناسایی شدند که در ادامه نمونه متن مصاحبه‌ها در هر یک از تم‌ها ارائه شده است. شکل ۲ نمودار سلسله‌مراتبی پیامدهای مدیریت تنوع را در نرم‌افزار MAXQDA نشان می‌دهد.

ازجمله پیامدهای مدیریت تنوع در سطح فردی توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود واکنش‌های شغلی است. مصاحبه‌شوندگان توسعه توانمندی‌های فردی خود کارمند؛ توسعه حرفه‌ای کارمند و رشد فردی را در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی مورد تأکید قرار



شکل ۲ نمودار سلسله‌مراتبی اقدامات مدیریت تنوع (خروجی MAXQDA)



شکل ۳ نمودار سلسله‌مراتبی پیامدها (خروجی MAXQDA)

۵ بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی برتر در ایران از طریق مصاحبه انجام شد. از آنجایی‌که مفهوم مدیریت تنوع در سازمان‌های ایرانی جدید است، این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌هایی با عملکرد بالا که در مراحل اولیه مدیریت تنوع هستند، می‌توانند چنین شیوه‌هایی را در نظر بگیرند.

یکی از اقدامات مدیریت تنوع و برابری، به‌کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد برابری و عدالت است که شامل "شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان"؛ "برابری در دوره‌های آموزشی"؛ "فرآیند استخدام با رویکرد برابری"؛ "برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان"؛ و "برابری در سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا" است. برای مثال، گنجی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود در حوزه مدیریت تنوع در سازمان‌های خصوصی در ایران بر اقداماتی همچون برگزاری دوره‌های آموزشی برای همه کارکنان؛ ارائه بازخور برای همه کارکنان؛ و فرصت‌های برابر ارتقا تأکید کردند. شن و همکاران (۲۰۰۹) از آموزش به‌عنوان یکی از عوامل چارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع نیروی انسانی خود نام برده‌اند. طبق نظرات مکسول و همکاران (۲۰۰۱) مدیریت تنوع می‌بایست فرصت‌های برابر برای پیشرفت و آموزش را برای همه ایجاد نماید. زمان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) آموزش و توسعه فکری را به‌عنوان یک اقدام مدیریت تنوع در نظر می‌گیرند که می‌تواند به‌عنوان مکانیزم مقابله با بیگانه‌هراسی استفاده شود. کوندا و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی به‌عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی

تنوع‌محور تأکید کرد. کوندا و همکاران (۲۰۱۹) به شیوه‌های استخدام و انتخاب به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت تنوع اشاره داشته‌اند و آن را شامل ایجاد فرصت‌های برابر برای متقاضیان بدون در نظر گرفتن ویژگی‌ها و پیشینه‌های شخصی دانسته‌اند. مینا و وانکا (۲۰۱۷) بر انتخاب نامزدها براساس ویژگی‌های مشابه و استفاده مداوم از استانداردهای مشابه تأکید کردند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که استانداردهای انتخاب شامل دو گروه معیارهای عمومی و عملیاتی (غیرقضاوتی) مشابه در فرآیند انتخاب می‌باشد. در نظر گرفتن معیارهای عمومی مشابه به معیارهای کلیدی مرتبط با شغل و اولویت سازمانی مربوط می‌شود که باید برای همه گروه‌های متقاضی مشابه باشد. علاوه بر این، سازمان می‌بایست معیارهای عملیاتی را جهت ارزیابی متقاضیان مدنظر قرار دهد؛ چراکه این معیارها قضاوت مصاحبه‌کنندگان و اعضای کمیته گزینش را در فرآیند استخدام کاهش می‌دهد. طبق نظرات مکسول و همکاران (۲۰۰۱) فرصت‌های شغلی و ارتقا برای همه گروه‌های مختلف در سازمان در حوزه مدیریت تنوع می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. مینا و وانکا (۲۰۱۷) همچنین بازخورد عملکرد منظم، ارزیابی و عملکرد پاداش در هر دو سطح فردی و گروهی، استفاده مداوم از استانداردهای مشابه، عدم استفاده از ویژگی‌های تنوع به‌عنوان سیگنال‌هایی برای عملکرد شغلی، معیارهای عملکرد معتبر و قابل اعتماد و عملکرد واضح را در مدل خود ارائه دادند که تشابهاتی با نتایج تحقیق حاضر دارد. پایین‌حال، برخی از کدهای استخراج‌شده در این مطالعه در مطالعات گذشته چندان تأکید نبوده‌اند. به‌عنوان مثال، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه توسط مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان یک روش مدیریت تنوع ذکر شده است. این تم ریشه در بافت فرهنگی ایران دارد که بیشتر مبتنی بر روابط خانوادگی و دوستانه و ترجیح اعضای درون گروه (Soltani

¹ Zaman

انسانی به‌طور مؤثر می‌تواند عملکرد کلی کارکنان را بهبود بخشد (Ogbo & Ukpere, 2014; Kossek et al., 2005). شن و همکاران نیز در تحقیق خود به پیامدهایی همچون کاهش قصد ترک شغل اشاره کرد. پیامدهای سازمانی مدیریت تنوع در این پژوهش شامل افزایش عملکرد و کاهش تعارض سازمانی و اعتراضات است. می‌توان گفت که تنوع یک منبع بالقوه از مزیت رقابتی است و مدیریت مؤثر تنوع به نفع کسب‌وکار است (De Beer, 2011). مدیریت کارآمد تنوع شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با داشتن مشتریان راضی‌تر (Tervonen, 2012) هزینه‌های ناشی از غیبت، گردش کار، دادرسی، فقدان بهره‌وری، استخدام و آموزش را کاهش دهند (Ogbo & Ukpere, 2014). آهونن^۵ و همکاران (۲۰۱۳) نیز مدیریت تنوع را عاملی برای ایجاد روابط مثبت در محیط کار و بهبود بهره‌وری سازمانی در مواجهه با تغییرات جمعیت‌شناختی جامعه دانستند. ترونن (۲۰۱۲) در تحقیق خود بیان داشتند که یک سیستم مدیریت تنوع و برابری منجر به عملکرد فراتر از اثرات سنتی سیستم کار با کارایی بالا می‌شود و به شکل مثبت با عملکرد بالا، بهره‌وری و نوآوری بالای نیروی کار و کاهش قصد ترک شغل کارکنان مرتبط است. رضاییان و قاسمی (۱۳۸۹) نیز نشان دادند که بین مدیریت تنوع با بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد آن شامل رضایت شغلی، نرخ ورود و خروج و خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

مطالعه حاضر از چندین طریق به ادبیات مدیریت تنوع کمک می‌کند. این مطالعه در یک کشور در حال توسعه و غیر غربی با ویژگی‌های فرهنگی و مذهبی خاص انجام شده است که آن را از مطالعات قبلی متفاوت می‌کند. علاوه بر این، کمبود تحقیقات کیفی در زمینه مدیریت تنوع یک شکاف جدی است (Yadav & Lenka, 2020)، بنابراین تحقیق حاضر از نظر زمینه و روش در میان مطالعات محدودی قرار دارد که با استفاده از روش‌شناسی کیفی به بررسی مدیریت تنوع در یک کشور غیر غربی پرداخته‌اند. از سوی دیگر، نتایج تحقیق حاضر نشان داد علاوه بر مباحث مرتبط با تنوع نیروی انسانی مباحث مرتبط با ایجاد محیط مبتنی بر برابری و عدالت در میان کارکنان متنوع نیز می‌بایست در ذیل اقدامات مدیریت تنوع مدنظر قرار گیرد که کمتر در مطالعات مشابه مدنظر بوده است. از منظر کاربردی نیز توجه به هر اقدام مدیریت تنوع توسط مدیران بخش‌های مختلف واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به به-کارگیری نیروهای متنوع و مدیریت عادلانه و برابر آن‌ها گردد. برای مثال مدیران آموزش با برگزاری دوره‌های مرتبط با مدیریت تنوع از جمله دوره‌های مدیریت تعارض و با در نظر گرفتن معیارهای برابری در دوره‌های آموزشی از جمله امکان آموزش برای همه کارکنان؛ حمایت مادی و معنوی از ادامه تحصیل همه کارکنان؛ سنجش اثربخشی دوره‌ها به شکل برابر به مدیریت مؤثر، عادلانه و برابر نیروهای متنوع بپردازند. در حوزه مدیریت عملکرد، به نظر می‌رسد سازمان‌های مورد مطالعه کمتر به ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای میزان توجه به مدیریت تنوع نیروی انسانی پرداخته‌اند که می‌بایست به‌عنوان یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه مدنظر متولیان قرار گیرد. در کشورهای پیشرو در مباحث مدیریت تنوع، سازمان‌ها از منظر تنوع و مدیریت مؤثر آن هم‌ساله توسط نهادهایی رتبه‌بندی می‌شوند و برای سازمان‌هایی که سطوح بالایی از تنوع را دارا هستند، جوایز و مزیت‌هایی در نظر گرفته می‌شود که کمبود چنین سازمان‌های ارزیابی‌کننده‌ای در ایران احساس می‌شود (Ganji et al., 2023). به عبارتی وجود چنین نهادهایی امکان برندسازی کارفرما را بر مبنای توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و مدیریت تنوع

(et al., 2012; Namazi & Frame, 2007) است، و از این‌رو نیاز به برخی رویه‌ها از جمله عملکرد ۳۶۰ درجه برای اطمینان از منصفانه‌بودن سیستم ارزیابی عملکرد احساس می‌شود.

تم اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع شامل تم‌های فرعی همچون "جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع"، "فرایند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور"، "ارزیابی عملکرد تنوع محور" و "آموزش‌های مدیریت تنوع" است. کدهای فرعی تبیین شده ذیل این اقدامات در مطالعات گوناگون مورد تأکید بوده‌اند. برای مثال مطالعات تأکید داشته‌اند که یک سیستم پاداش مؤثر و منصفانه که باعث کاهش تعصب و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود، مستلزم اطمینان از رابطه مستقیم بین تلاش کارکنان و پاداش دریافتی آن‌هاست (Ahanchian & Ganji, 2017; Ganji & Ahanchian, 2016; Ghasempour Ganji et al., 2017). مینا و وانکا (۲۰۱۳) جبران خدمات و پاداش را یکی از اقدامات مدیریت تنوع با رویکرد سخت به مدیریت منابع انسانی می‌داند و عنوان داشت سیستم پاداش خوب تضمین می‌کند که رابطه مستقیم بین تلاش و پاداش وجود دارد. مارتین و همکاران (۲۰۱۳) نیز یکی از استراتژی‌های منابع انسانی مورد استفاده برای مدیریت تنوع نیروی انسانی را شامل جبران خدمات انعطاف‌پذیر دانستند. بابالولا و مارکوس^۱ (۲۰۱۳) عنوان داشتند که برای مدیریت مؤثر تنوع نیروی انسانی در برنامه‌های انتخاب، مدیران منابع انسانی باید تصمیم‌گیری انتخاب را براساس معیارهایی از جمله حضور اقلیت‌ها در کمیته جذب و انتخاب انجام دهند. وومبویی^۲ و همکاران (۲۰۱۳) نیز از تبلیغات در روزنامه‌های محلی و توسعه برنامه‌ریزی استخدام طراحی شده برای افزایش تنوع نیروی انسانی در درون سازمان به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت تنوع نام می‌برند. جابور^۳ و همکاران (۲۰۱۱) نیز از کنار گذاشتن جای خالی و موقعیت‌های شغلی برای اقلیت‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدنظر در استخدام و انتخاب در سازمان نام برده است. کوندا و همکاران (۲۰۱۵) از برنامه‌های استخدام آنلاین نام بردند و مینا و وانکا (۲۰۱۳) نیز به انتخاب رسانه‌ای با دسترسی بیشتر به مخاطب اشاره کردند. در سایر تحقیقات نیز به مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از اقدامات در حوزه مدیریت تنوع در سازمان توجه شده است. برای مثال مارتین و همکاران (۲۰۱۳) و نواک^۴ (۱۹۹۳) ارزیابی عملکرد مشارکتی را به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت تنوع با عملکرد بالا در نظر گرفتند. مینا و وانکا (۲۰۱۷) همچنین بازخورد عملکرد منظم، ارزیابی و عملکرد پاداش در هر دو سطح فردی و گروهی، استفاده مداوم از استانداردهای مشابه، عدم استفاده از ویژگی‌های تنوع به‌عنوان سیگنال‌هایی برای عملکرد شغلی، معیارهای عملکرد معتبر و قابل اعتماد و عملکرد واضح را در مدل خود ارائه دادند که تشابهاتی با نتایج تحقیق حاضر دارد.

از نظر مصاحبه‌شوندگان مدیریت تنوع می‌تواند منجر به پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی گردد. در ادبیات نیز شواهد نشان می‌دهد که ارتباطات مدیریت تنوع و نتایج عملکرد را می‌توان در سطح فردی و سازمانی مورد مطالعه قرار داد (Ongori & Agolla, 2007; Kossek et al., 2005; Wambui et al., 2013; Kundu et al., 2015). در تحقیق حاضر از جمله پیامدها در سطح فردی شامل توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود واکنش‌های شغلی است. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که معتقدند تفاوت‌های فردی آن‌ها توسط سازمان ارزشمند است، وفادارتر و کارآمدتر هستند (Rezaeian & Ghasemi, 2011). بنابراین، مدیریت تنوع نیروی

4 Nowack
5 Ahonen

1 Babalola and Marques
2 Wambui
3 Jabbour

اما ابعاد دیگری مانند نوع قرارداد کار و وضعیت تأهل ممکن است منشأ تبعیض در سازمان‌ها باشد که می‌تواند مورد توجه محققان آینده قرار گیرد. این تحقیق تنها به ارائه بهترین اقدامات مدیریت تنوع و پیامدهای آن پرداخته است و عوامل مؤثر بر این اقدامات از جمله پیشایندها، متغیرهای میانجی و متغیرهای تعدیل‌کننده را مورد بررسی قرار نداده است که می‌تواند توسط محققان دیگر مورد توجه قرار گیرند. برخی از مصاحبه‌شوندگان به وجود موانع فرهنگی و قانونی در زمینه مدیریت تنوع اذعان داشتند، از این رو انجام تحقیقات پدیدارشناختی برای تبیین موانع مدیریت تنوع در ایران می‌تواند توسط سایر محققان صورت گیرد.

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

فراهم می‌کند. اگرچه سازمان مدیریت صنعتی به رتبه‌بندی سازمان‌ها بر اساس معیارهای گوناگون می‌پردازد، ولی مدیریت تنوع در این معیارها به چشم نمی‌خورد و لزوم توجه به این مهم احساس می‌شود.

با توجه به اینکه مطالعه حاضر از روش کیفی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرده است، تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. بنابراین، انجام مطالعات کمی برای ارائه مقیاس و همچنین سنجش اثر اقدامات مدیریت تنوع بر پیامدهای شناسایی شده می‌تواند توسط سایر محققان مورد توجه قرار گیرد. عدم وجود نهادهایی برای ارزیابی سازمان‌های ایرانی بر اساس مدیریت تنوع، محققان را بر آن داشت تا راه طولانی را برای یافتن سازمان‌هایی که انتظار می‌رفت از تنوع بالاتری برخوردار باشند، در نظر بگیرند. با این حال، ممکن است راه‌های دیگری برای یافتن این سازمان‌ها وجود داشته باشد. همچنین ممکن است سازمان‌هایی با تنوع بالاتر و رویکردهای مرتبطتر با مدیریت تنوع در ایران وجود داشته باشند که در این تحقیق مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. این مطالعه پنج بعد تنوع در سازمان‌های دولتی را در نظر گرفته است؛

منابع

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Ahanchian, M. & Ganji, S.F.G. (2017), The effect of perceptions of ethical context on job satisfaction with emphasis on work values: the case of female staff at an Iranian university, *International Journal of Work, Organisation and Emotion*, 8(2), 118-130.
- Ahonen, P., Tienari, J., Merilainen, S., & Pullen, A. (2013). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations*, 67(3), 263-286.
- Alizadeh Sani, M., Yahyazadehfar, M., & Hassanzadeh M., (2015), The Impact of Perceived Diversity on Financial Performance of Team: organizational trust as moderator. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 3(4), 197-175 (In Persian).
- Alwani, M., Azar, A., Danaei Fard, H., (2018). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Ishraghi Publications. (In Persian)
- Ariamanesh, B (2011), The rights of minorities from the perspective of the constitution and international standards, *Journal of Culmination of Law*, 4(13), 77-94 (In Persian).
- Armstrong. C., Flood. P. C., Guthrie. J. P., Liu. W., MacCurtain. S., & Mkamwa. T., (2010), The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems, *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Babalola, S.S. & Marques, L. (2013). Integrated approach to workplace diversity through human resource management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 435-445.
- Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Do we see the same? Discrepant perception of diversity and diversity management within a company. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 389-404.
- Barney, K. F. (1991). From Ellis Island to assisted living: Meeting the needs of older adults from diverse cultures. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(7), 586-593.
- Besler, S., & Sezerel, H. (2012). Strategic diversity management initiatives: A descriptive study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 624-633.
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233-253.
- Braun, V., and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Çalışkan, A. Ö., & Esen, E. (2019). Diversity Management in Sustainability Reports: A

- Case Study from Turkey. In *Diversity within Diversity Management*, Vol. 21, 65-83. Emerald Publishing Limited.
- CIA (2022). The World Factbook — Iran, Retrieved from <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/iran/summaries> (2 Jun 2022).
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Cornet, A., & Zanoni, P. (2010). *Diversity management in Belgium*. In International Handbook on Diversity Management at Work, Edward Elgar Publishing.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (9), 1243-1266.
- Davis, P. J., & Simpson, E. (2017). Resource-based theory, competition and staff differentiation in Africa: Leveraging employees as a source of sustained competitive advantage. *American Journal of Management*, 17(1), 19-33.
- De Beer, J. (2011). *Towards guidelines for effective diversity management in South African organizations*, Ph.D. Thesis, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Grah, B. (2019). Diversity Management in Slovenia. In *Diversity within Diversity Management* (Vol. 21, pp. 117-137). Emerald Publishing Limited.
- Dodd, O., Frijns, B., & Garel, A. (2022). Cultural diversity among directors and corporate social responsibility. *International Review of Financial Analysis*, 83, 1-20.
- Edewor, P. A., Aluko, Y. A., & Folarin, S. F. (2014). Managing ethnic and cultural diversity for national integration in Nigeria. *Developing Country Studies*, 4 (6), 70-76.
- Edwin, M. F. (2001). *Diversity management: successful strategies for implementing diversity plan for the 21st Century*. PhD thesis, University of Sarasota, Florida.
- Ehimare, O.A. & Ogaga-Oghene, J.O. (2011). The impact of workforce diversity on organizational effectiveness, *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(3), 93-110.
- Eslami, A. (2006). Ethnicity and its dimensions in Iran. *Political Science*, 9(34), 195-212 (In Persian).
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687.
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 324-342.
- Ferrary, M., & Déo, S. (2022). Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35.
- Ganji, S. F. G., & Ahanchian, M. R. (2016). Perception of the organization's ethical context effect on female employees' turnover intention with work values as the moderator. *Organizational Resources Management Researches*, 6(3), 129-152.
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2023). A qualitative study of diversity management practices in Iran's private sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2022-0158>
- Statistics Center of Iran (2016), General Population and Housing Census, retrieved from: https://www.amar.org.ir/Portals/1/census/2016/Census_2016_Selected_Findings.pdf
- Ghasempour Ganji, S. F., Kafashpour, A., & Babazadeh Sorkhan, V. (2017). The effect of ethical context perceptions to the job response: emphasizing work value (Case of Study: Female staff at Ferdowsi University of Mashhad). *Women's Studies Sociological and Psychological*, 14(4), 69-94.
- Ghasempour Ganji, S. F., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., and Syed, J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on

- innovative behaviors through employee engagement and affective commitment, *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649-667.
- Gilavand, A., & Mohammadzadeh, S. (2018). Investigation of the Barriers of the Promotion to Managerial Positions of Female Faculty Members of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in Southwest Iran. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 6(5), 296-301.
- Goodarzvand Chegini, M., Rezaii Dizgah, M., Asadi, M., (2011). Employees Understanding of the Level of Organizational Justice in The branches of Iran Insurance Company in The State of Gillan and its Relationship with Social Capital Emergence Within The Company. *ORMR*, 1(3), 169-198. (In Persian).
- Guba, E. G., & Y. S. Lincoln (1982). "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252.
- Guba, E. G., & Y. S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hajajra, M., Sirota, J., & Elsaied, I. (2021). Diversity management for the sake of improvement of education availability system and educational opportunities equalities. *EcoSoEn*, (1-2), 82-86.
- Hellmér, M., & Lind, L. (2014). *A diversity approach for managing talent in MNCs: A multiple case study of the consultancy industry*, Master Thesis, Department of Business Studies. Uppsala University.
- Hennekam, S., Tahssain-Gay, L., & Syed, J. (2017). Contextualising diversity management in the Middle East and North Africa: a relational perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 459-476.
- Jose Chiappetta Jabbour, C., Serotini Gordono, F., Henrique Caldeira de Oliveira, J., Carlos Martinez, J., & Aparecida Gomes Battistelle, R. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.
- Joubert, Y. T. (2017). Workplace diversity in South Africa: Its qualities and management. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 367-371.
- Kabara, A. S., Khatib, S. F., Bazhair, A. H., & Sulimany, H. G. H. (2022). The Effect of the Board's Educational and Gender Diversity on the Firms' Performance: Evidence from Non-Financial Firms in Developing Country, *Sustainability*, 14(17), 1-20.
- Karimi Moghari, Z., & Jahan Tigh, E., (2013), Factors affecting the informal employment of young women in Iran, *Women's Social Psychological Studies*, 12(3), 115-140.
- Kersten, T. (2000). Diversity management, *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235- 249.
- Khoshfar, G., & Jandaghi Mirmahalleh, F. (2018). A Study on Association between Social Capital, Organizational Justice and Commitment: A Case Study of Educational Staff Members in Golestan Province. *Biquarterly Journal of Sociology of Social Institutions*, 5(11), 63-95. (In Persian).
- Kim, S., & Park, S. (2017). Diversity management and fairness in public organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179-193.
- Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F.W. & Sieben, W. (2019), Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 38(7), 694-704.
- Knotter, S., De Lobel, R., Tshipouri, L., & Stenius, V. (2011). *Diversity research and policy*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K. & Thomas, D. (2003), The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network, *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Koellen, T. (2021), Diversity management: A critical review and agenda for the future, *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Kossek, E.E., Lobel, S.A., & Brown, A.J. (2005). *Human resource strategies to manage workforce diversity*. Sage Publications Ltd.
- Kundu, S. C., Bansal, J., & Chawla, A. S. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: a review. *Emerging Horizons in Business Management; Victorious Publishers: Delhi, India*, 115-124.

- Kundu, S. C., Mor, A., Bansal, J., & Kumar, S. (2019), Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: mediating role of procedural justice, *Journal of Asia Business Studies*, 13(2), 214-239.
- Manoharan, A., & Singal, M. (2017), A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature, *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-22.
- Martín, A. F., Miguel, R. F., Pedro, G., & Sánchez, G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1), 39-49.
- Maxwell, G.A., Blair, S., and McDougall, M. (2001), Edging Towards Managing Diversity in Practice, *Employee Relations*, 23, 5, 468-482.
- McDonald, D. M. (2010). The evolution of 'diversity management' in the USA: Social contexts, managerial motives and theoretical approaches. *Institute of Business Research, Daito Bunka University*, 1-17.
- Meena. K., & Vanka .S., (2013). Diversity Management and Human Resource Development—A Study of Indian Organizations, *Pacific Business Review International*, 5(7), 45-51.
- Meena, K., & Vanka, S. (2017), Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices, *Journal of Management Development*. 36(2), 1-26.
- Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019), Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon, *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517.
- Nowack, K. M. (1993). 360-degree feedback: the whole story. *Training & Development*, 47, 69-72.
- Ogbo, A.I. & Ukpere, W.I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 231-239.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African journal of business management*, 1(4).
- Ozturk, M., Tatli, A., & Özbilgin, M. (2015), *Global Diversity Management - Breaking the Local Impasse*. In Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. and Mills, A. (eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, Oxford: Oxford University Press, p. 370-387.
- Podsiadlowski. A., Gröschke. D., Kogler. M., Springer. C., & Van der Zee. K., (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations, *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Porcena, Y.-R., Parboteeah, K.P. & Mero, N.P. (2021), Diversity and firm performance: role of corporate ethics, *Management Decision*, 59(11), 2620-2644.
- Rahimi, S., Gholipour, A., & Safari, M. (2021). Towards identify a framework for evaluating human resource management based on the HR Standard 34000 in Start-Ups. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 60-39.
- Ramezani, G., Pourbairamian, G., Goharinezhad, S., Norouzi, A., Keshavarzi, M. H., & Sohrabi, Z. (2021), The role of glass ceiling in women's promotion to managerial positions from the perspective of faculty members at Iran University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 10, 1-7.
- Rezaeian, A., & Ghasemi, M., (2011), Investigating the relationship between diversity management and human resource productivity, *Public administration perspective*, 1(4), 9-22. (In Persian)
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.

- Roumiani, A., Ghasemai rad, B., & Cherazi, E. (2020). Investigating the Role of Women's Employment in the Economy of Rural Households Case study: Bajgiran section of Quchan city. *Geographic Thought*, 11(22), 114-136. (In Persian).
- Saeed Khan. Sana (2015). *Strategic Diversity Management Through Recruitment and Selection: A Communication Based Perspective* (Master Thesis, Aarhus University, Business and Social sciences, Department of Business Communication).
- Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2012), Culture doesn't just intersect with diversity, culture defines diversity, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 346-348.
- Sayers, J., (2012), *managing diversity*, Available at: <http://www.frta.nl/frta/index.php/btec-units/category/45-management-skill-general?download=632:managing-diversity>, retrieved on 2022/05/02
- Shabani Bahar, G., Nikoofar, M., Erfani, N., & Hamidi, M. (2014). The role of diversity management in organizational development of physical education faculty members of Iran's universities. *Applied Research in Sport Management*, 3(2), 127-137 (In Persian).
- Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi Barzaki, A., & Fathi, S. (2017). Studying the Effects of Diversity Management on Behavioral Outcomes, with an Emphasis on the Moderating Role of Organizational Culture in Iran's Steel Industry. *Organizational Culture Management*, 15(1), 43-68 (In Persian).
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Soltani, E., Syed, J., Liao, Y. Y., & Shahi-Sough, N. (2012), Tackling one-sidedness in equality and diversity research: Characteristics of the current dominant approach to managing diverse workgroups in Iran, *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (1), 9-37.
- Starostka-Patyk, M., Tomski, P., & Zawada, M. (2015). Diversity management as a part of corporate social responsibility policy. *Procedia Computer Science*, 65, 1038-1045.
- Stevens. F. G., Plaut. V. C., & Sanchez-Burks. J., (2008). Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 116-133.
- Syed, J. (2008a), A context-specific perspective of equal employment opportunity in Islamic societies, *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 135-151.
- Syed, J. (2008b), Employment Prospects for Skilled Migrants: A Relational Perspective, *Human Resource Management Review*, 18(1), 28-45.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2015). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. London: SAGE.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009), A relational framework for international transfer of diversity management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.
- Syed, J., Burke, R. J., & Acar, F. P. (2010). Rethinking tanawwo (diversity) and musawat (equality) in the Middle East. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(2), 144-149.
- Syed, J., & Tariq, M. (2017). *Global Diversity Management*, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.62.
- Tatli, A., Ozturk, M. B., & Aldossari, M. (2017). *Equal opportunity and workforce diversity in Asia*. In Cooke, F.L. & Kim, S. (eds.). *Routledge handbook of human resource management in Asia*. Routledge, pp. 256-272.
- Tervonen, K. (2012). *The role of diversity management in human resource management in hotel business*. Bachelor's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Business and Culture, Imatra, Degree Programme in Tourism.
- Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021), Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions, *Human Resource Management*, 60(1), 145-204.
- US Institute of Peace (2013), *Iran Minorities 2: Ethnic Diversity*,

- <http://iranprimer.usip.org/blog/2013/sep/03/iran-minorities-2-ethnic-diversity>, retrieved on 2022/05/02
- Uzochukwu, S. I., & Obi, V. A. (2020), Do Human Resource Diversity Management Issues Increase Productivity in Nigeria?. *International Journal of Management Sciences*, 8(2), 115- 132.
- Wambui, T.W., Wangombe, J.G., Muthura, M.W., Kamau, A.W. & Jackson, S.M. (2013). Managing workplace diversity: A Kenyan perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 199-218.
- WEF (2022), Global gender gap report. World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020), Diversity management: a systematic review., *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Zaman, U., Nawaz, S., Anjam, M., Anwar, R.S. & Siddique, M.S. (2021), Human resource diversity management (HRDM) practices as a coping mechanism for xenophobia at transnational workplace: A case of a multi-billion-dollar economic corridor. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1-19.