

## مطالعه نقش آفرینی مدیریت تنوع ساختارهای سازمانی در منابع انسانی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی

شیرین رجبی بذل<sup>۱</sup> ❖ محمد تقی نظرپور<sup>۲</sup>

صفحه: ۱۳۲-۱۰۰

### چکیده

هدف بررسی اسناد و ساختارهای آموزشی و سازمانی مصوب و مرتبط (تشکیلات ساختاری مصوب دانشگاه ها) با موضوع تنوع و مدیریت این تنوع بخشی در نظام اداری و تشکیلاتی سازمان های آموزشی و دانشگاهی ایران می باشد، که از طریق مطالعه موردی اسناد و ساختارهای مرتبط دانشگاه های داخلی منتسب به وزارت عتف و مصاحبه با مدیران و کارشناسان ستادی حوزه تشکیلاتی در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ انجام شده است. با استفاده از ضریب پایایی کوهن کاپا (۰/۸۰) در خصوص توافق دو پژوهشگر برای صحت داده ها و مطالعه آنچه ادعا می شود و همچنین در کنار مطالعه اسناد مکتوب در سایت های هر دانشگاه، مصاحبه با کارشناسان و مدیران شاغل در حوزه تشکیلات و اخذ داده های تکمیلی بیشتر اقدام شد. برای تعیین روایی تحقیق نیز داده های مرتبط با اسناد و ساختارهایی که دارای مصوبه هیات امنای بوده و مورد تایید مراجع قانونگذار رسمی دانشگاهی بودند، به عنوان اسناد معتبر و قابل مطالعه انتخاب شد. نتایج نشان داده، به طور کلی در تشکیلات بیشتر دانشگاه های مورد مطالعه ساختارهای مرتبط با ۷ عامل تنوع را داشتند و عامل های: گسترش جغرافیایی، امور بین المللی و زبان آموزی، امور معلولان دارای بیشترین ساختارهای تشکیلاتی نسبت به عوامل دیگر بود. با تحلیل شباهت ها و تفاوت های ساختاری موجود مشخص شد در کدام ابعاد تنوع ساختاری، دانشگاه های کشور دارای بیشترین فراوانی و کدام ابعاد کمترین فراوانی وجود دارد که نیازمند توجه مدیران و سیاستگذاران آموزش عالی در آن ابعاد می باشند.

**کلیدواژه ها:** مدیریت تنوع، استراتژی های مدیریت، تنوع ساختار آموزشی، ساختار سازمانی

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۰

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) s\_rajabibazl@sbu.ac.ir

<sup>۲</sup>. دانشیار، گروه ساختمان، دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

**مقدمه**

کشور ایران از گذشته‌های دور، سرزمین اقوام و مذاهب گوناگون بوده است. مدیریت تنوع، یک فرایند مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های میان افراد را به عنوان یک نقطه قوت برای مدیریت شناسایی می‌کند.

افزایش تنوع به عنوان یکی از روندهای مرتبط با نیروی کار در قرن اخیر معرفی می‌شود (Barrett, 2012) با همه عدم اطمینان‌های موجود در مورد اتفاق‌های آینده، می‌توان در مورد تنوع نیروی کار در آینده اطمینان داشت به گونه‌ای که پیش‌بینی می‌شود منابع انسانی را گونه‌های وسیعی از گروه‌های اقلیت؛ مانند زنان، مهاجران و اقلیتهای نژادی و قومی تشکیل می‌دهند (Shah Tahmasabi, 2009)

در واقع مدیریت تنوع اشاره به رویکردی دارد که قادر است نیروی کار ناهمگون را مدیریت کند و بدون توجه به نژاد، مذهب و سایر ملاحظات، مزایای بالقوه تنوع حداکثر و معایب بالقوه آن را به حداقل رساند. به طور شفاف در ارزش‌گذاری‌ها و ماموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان دانشگاهی این تنوع با حضور گروه‌هایی مانند زنان، مهاجران، اقلیت‌های دینی، با فرهنگ و زبان و سن و ملیت متفاوت مورد توجه قرار می‌گیرد (Emiko & Eunmi, 2008).

ارزشمند و نادریان (۲۰۲۲) مدیریت تنوع را در چهار سطح طبقه‌بندی کرده‌اند، در سطح اول عوامل اجتماعی شامل (قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی)، در سطح دوم عوامل سازمانی شامل (سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمانی)، در سطح سوم عوامل گروهی شامل (چیدمان گروه کاری، ادغام تفاوت‌ها، برخورد عادلانه، ورود به تصمیم‌گیری) و سطح چهارم عوامل فردی شامل (خصوصیات فردی، نگرانی هویتی، پذیرش استانداردهای عملکردی، خودکارآمدی، عدم تعانس کارکنان، هویت گروه کاری، انگیزه کاری درونی و بیرونی، نوآوری، اثربخشی و بهزیستی) قرار دارند.

تنوع عبارت است از تفاوت‌های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده که عواملی مانند جنسیت، سن، تجربیات، نژاد، معلولیت، شخصیت و سبک کاری را در بر می‌گیرد. این تعریف بر این فرض بنا نهاده شده است که بهره‌برداری از این تفاوت‌ها، یک محیط مولد ایجاد خواهد کرد که در آن همه احساس ارزشمند بودن می‌کنند، محیطی که همه استعدادها به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اهداف سازمانی محقق می‌شوند (Groeschl & Doherty).

مظفری و فتاحی نژاد (۱۳۹۶) معتقدند، مدیریت تنوع مبتنی بر تفکر استراتژیک و تعهد مدیریت ارشد سازمان است. تعهد مدیریت ارشد نسبت به تنوع باید به طور شفاف در دیدگاه سازمان، ماموریت و استراتژی کسب و کار منعکس شود. در مطالعه لقمانی و رحیم نیا (۲۰۱۳) نیز با اجرای مدیریت تنوع در سازمان تمایل کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نیز افزایش و تاثیرات مثبتی بر عملکرد کارکنان بر جای می گذارد. به این دلیل که تنوع، کارمندان را تشویق می کند که چشم اندازهای نوینی کسب کنند و نسبت به معادلات کاری درک درست تری دست یابند. مدیریت تنوع به سازمانها کمک می کند در موفقیت تجاری و کسب مزیت رقابتی در سازمان ها برخورد کنند. اگر نیروی کار متنوع در سازمان وجود نداشته باشد، سازمان نمی تواند در بازارهای جهانی به رقابت بپردازد، زیرا تا زمانیکه افراد سازمان مشابه یکدیگر باشند و تنوع نیروی کاری در سازمان وجود نداشته باشد کارکنان در یک حاشیه امن باقی می مانند که نتیجه ی آن روبه رو شدن سازمان با بحران های بسیار و صرف هزینه های بالا برای رفع مشکلات است و تنها راه حل خارج شدن از این شرایط ورود کارکنان با پس زمینه های متفاوت فرهنگی و غیره است. بنابراین سازمان هایی که نیروی کاری متنوع استخدام می کنند از یک مزیت بزرگ برای رشد حرفه ای سازمان خود برخوردار خواهند بود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

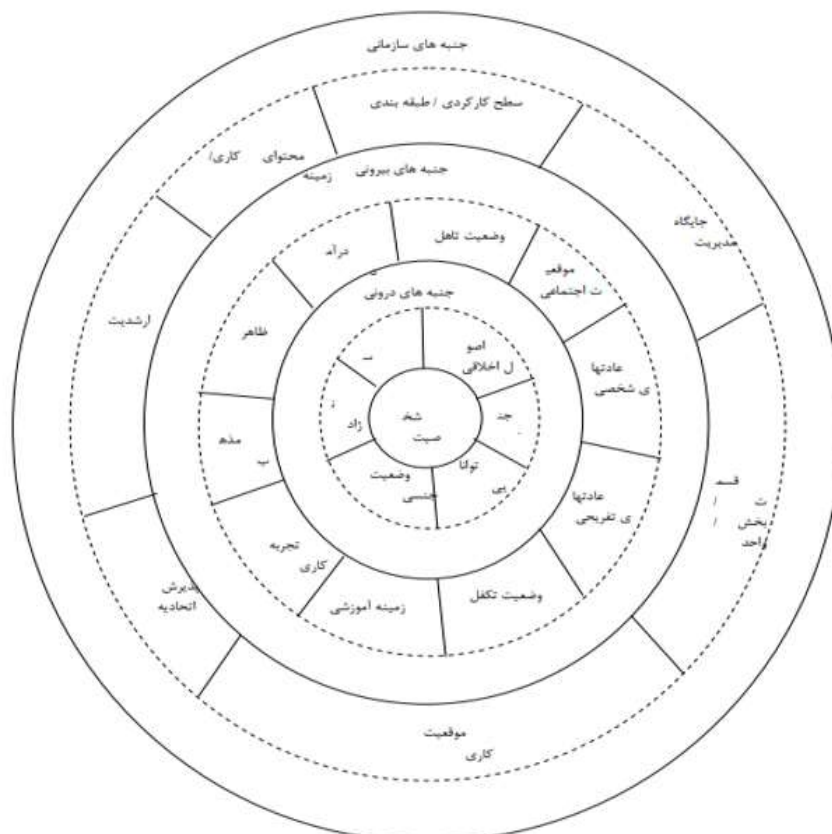
سازمانها از جمله آموزش عالی اقلیت ها، مدل های ذهنی متفاوت، زنان و غیره را استخدام می کنند، اما به نحو شایسته از آنها استفاده نمی کنند؛ قوانین، خط مشی ها و رویه های سازمانی مانعی برای استفاده از توان بالقوه آنها می باشد به نحوی که آنها نمی توانند ماورای یک سطح خاص در سلسله مراتب جای گیرند. تنوع نیروی کار، ماورای انواع تفاوت های افراد نظیر سن، جنس و غیره است. در واقع نیروی کار متنوع، استعداد و مدل های ذهنی مختلفی را برای سازمان به ارمغان می آورد که اگر به درستی اداره شود دانش آفرینی، خلاقیت و نوآوری برای سازمان دارند بنابراین احترام به تفاوت های افراد و تنوع آنها صرفاً به دلایل اخلاقی و معنوی نیست، بلکه استفاده از مزایای اقتصادی سرشار آن برای سازمان نیز می باشد. سازمان ها با توسعه منابع انسانی کمیاب و تقلید ناپذیر، مزیت رقابتی به دست آورند. پژوهش های عدلی و نیاز آذری (۱۳۸۸) در زمینه تنوع نیروی کار نشان می دهد، فقدان تجانس منابع انسانی اگر به طور اثربخش اداره شود، می تواند بر اساس ویژگی منابع انسانی، مزیت رقابتی پایدار نیز ایجاد نماید.

در مطالعه (Flensted, 2003) تنوع دو بعد را شامل می شود: بعد مشهود نظیر سن، طبقه، نژاد، جنس، توانایی فیزیکی؛ بعد نامشهود نظیر تجربه کاری، باورها و ارزش ها، عادات روحی، سبک های تفکر، زبان، سطح حرفه ای، مهارت ها، جهت گیری جنسی، مذهب، پایگاه اقتصادی - اجتماعی.

فقط تنوع می تواند به تنوع پاسخ دهد؛ به عبارت دیگر، تنوع درونی سازمان باید با گوناگونی و پیچیدگی محیط بیرون هماهنگ باشد تا بتواند به چالش های آن پاسخ دهد. بدین ترتیب یک راه غلبه بر این تنوع، واکنشی، رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی از نوع خود آن، یعنی ایجاد تنوع در طراحی ساختار سازمانی است. این اصل، بنیان قانون تنوع الزامی دانش آفرینی سازمانی است (Nonaka & Takeuchi, 1995).

بر اساس تحقیقات ویلیام و مارگارت در موضوع استراتژی تنوع (۲۰۱۰) برای اطمینان از ماندن و شکوفایی نیروهای متنوع اینک ه ایا ساختارها و استراتژی ها در افزایش این تنوع پذیری نقش دارند و لزوم تدبیر اندیشی سازمان ها در این خصوص به کمک ساختارها بیان شده است.

لقمانی و رحیم نیا (۲۰۱۳) نیز به نقل از لیگاردنس وارتز و آنتیوارو و بر اساس شکل شماره ۱، چهار سطح برای تنوع را تعیین کرده اند، که اهمیت مسئله تشخیص و روشهایی که در آنها افراد از یکدیگر متفاوت می باشند را آشکار می کرد. این سطوح در کنار یکدیگر بیانگر مشخصات و تاثیرات فردی بوده و تعیین می کنند که هر فرد چه تصویری از جهان دارد. شخصیت در کانون و مرکز چرخه تنوع قرار دارد زیرا شامل مجموعه ثابتی از خصوصیات فردی است که تعیین کننده هویت فرد می باشند. سطوح بعدی تنوع شامل مجموعه ای از ابعاد درونی بوده که به عنوان ابعاد اولیه و اصلی تنوع مد نظر قرار می گیرند. این ابعاد در اکثر بخشها تحت کنترل ما نیستند اما بر نگرشها و انتظارات و پیشفرض های ما در مورد دیگران و متعاقباً بر رفتارمان تاثیر می گذارند. سطح بعدی ناهمگونی متشکل از تاثیرات بیرونی می باشد که بر جنبه های ثانویه ناهمگونی اشاره دارد. این تاثیرات بیانگر تفاوت های فردی است که می توانیم آنها را کنترل کنیم. سطح آخر ناهمگونی، شامل جنبه های سازمانی نظیر ارشدیت، عنوان شغلی، کارکرد و موقعیت شغلی می گردد.



شکل شماره ۱: سطوح تنوع نیروی کار - منبع رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی (همان منبع)

صالحی عمران و حیدری (۱۳۸۸) در پژوهشی به مطالعه مشارکت زنان در آموزش عالی در کل اروپای غربی پرداخته و بیان نمودند مشارکت زنان بین ۴۰ تا ۵۰٪ بوده که این در دانشگاه های بزرگ داخلی حدود ۳۰٪ بوده است. این موضوع با توجه به مشارکت بالای زنان در آموزش عالی ایران (حدود ۶۰٪ متقاضیان ورود به دانشگاه) و فراهم شدن بهره گیری آنها از کلیه امکانات سازمانی از جمله امکانات اداری و تشکیلاتی در حوزه زنان قابل توجه می باشد.

بر همین اساس اگر تفاوت های فردی در محیط های اجتماعی مثل دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد می تواند کیفیت یادگیری را بالا برد. ما با مدیریت تنوع به جای اینکه سعی کنیم افراد را تغییر بدهیم، محیط یادگیری را مشارکتی کنیم و با این روش کیفیت یادگیری را تغییر می دهیم.

### پیشینه داخلی و خارجی:

وایرا<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مقاله ای با عنوان جهانی شدن و تغییر سازمانی آموزش عالی به طور خاص، شناسایی دو تفسیر اصلی و متضاد در مورد نتایج جهانی شدن را ارائه نمود، (۱) تز همگرایی، که بر فرآیندهای همگن سازی تاکید دارد. (۲) تز واگرایی که برعکس، بر پاسخ های مختلف، کثرت گرا و محلی شده به فرآیندهای جهانی سازی تاکید می کند.

این مفاهیم نشان می دهد که اگرچه سازمان ها در مواجهه با ساختار و ترتیبات رسمی خود، الگوهای سازمانی را تطبیق یا ترجمه می کنند. لیکن با توجه به بافت اجتماعی آنها، می توان مجموعه مشترکی از الگوهای نهادینه شده یا کهن الگوهای نهادی را شناسایی کرد که ترتیبات و رفتارهای سازمانی را ساختار می دهد. کیانان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در کتاب درک مفاهیم فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی برای نقش مدیر ارشد تنوع در آموزش عالی، به تاثیر فرهنگ سازمانی در ساختار سازمانی و تنوع بخشیدن به آن اشاره نموده اند. به این ترتیب، تنوع، که می تواند اشکال مختلفی را در بر گیرد (مانند جنسیت، توانایی/ ناتوانی، سن، نژاد/ قومیت، مذهب، جغرافیا، وضعیت اقتصادی اجتماعی)، پتانسیل ایجاد تجارب یادگیری قوی را هم در داخل و هم در خارج از کلاس برای دانشجویان، و همچنین اساتید، مدیران و کارکنان، دارد. چندین محقق، رهبران آموزشی، شخصیت های دولتی و فعالان اجتماعی اذعان دارند که تنوع در کالج ها و دانشگاه های آمریکا مزایایی دارد. مزایایی که شامل شهروندی تحصیل کرده تر، برابری اجتماعی بیشتر، مهارت های تفکر انتقادی توسعه یافته تر، و آگاهی چند فرهنگی می شود.

کیانان به نقل از مایلم (۲۰۱۰) مزایای آموزشی فراوانی را برای کالج ها و دانشگاه های متنوع را شامل مواردی مانند: بهبود نژادی و فرهنگی؛ آگاهی، افزایش باز بودن به تنوع و چالش، پرورش نیروی کار با بیشتر، سطوح صلاحیت بین فرهنگی، سطوح بالاتر خدمات به جامعه / سازمان های، تعهد بیشتر، خدمت به جوامع محروم و افزایش یافته عدالت بیشتر در جامعه، تقویت تفکر انتقادی، توانایی سطوح بالاتر خلاقیت و نوآوری شهروندان تحصیل کرده تر، رضایت بیشتر از تجربه کالج؛ توانایی حل مسئله بهتر، ادراکات بیشتر حمایت از نژاد، انعطاف پذیری سازمانی، رویکردهای دانشجو محور بیشتر به آموزش و یادگیری، پیشنهادات درسی متنوع تر، تحقیقات بیشتر بر روی مسائل مربوط به نژاد/ قومیت و جنسیت، زنان بیشتر و در خدمات اجتماعی به شکل داوطلبانه تر بودن بیان نمودند. لیکن علیرغم مزایای آموزشی تایید شده برای تنوع و رشد انتصاب ها در آموزش عالی،

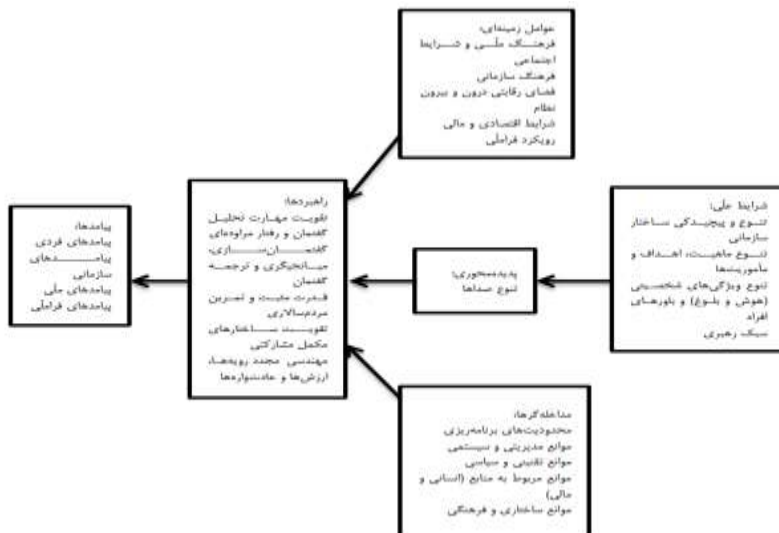
<sup>1</sup>- MASSIMILIANO VAIRA

<sup>2</sup>- QIANA N. WOODARD

کالج ها و دانشگاه ها اغلب از نظر زمانی کوتاه هستند و نهادینه کردن تنوع، به طوری که تعداد کمی از مؤسسات واقعاً آن را تجربه کرده و از مزایای آن بهره می برند یک مساله و ضرورت مهم است. و به دنبال چگونگی تأثیرپذیری نقش توسط ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزش عالی منتخب هستند تا، به درک ما از مدیر ارشد تنوع آموزش عالی بیفزاید.

پیامدهای فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی برای نقش مدیر تنوع در آموزش عالی چیست؟ اگرچه مؤسسات منحصر به فرد هستند و نیازهای متفاوتی دارند، این نقش در آموزش عالی شروع به بلوغ می کند و با حمایت رئیس دانشگاه و قدرت واقعی که به کمک ساختار و نقش های رسمی به آن داده می شود پیامدهای مهمی را برای مدیریت تنوع سازمانی خواهد داشت.

آقاجانیپور (۱۴۰۱) در پژوهشی، سعی در طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران دارد تا با ارائه مدلی جامع از متغیرهای مؤثر بر پدیده تنوع صداها و پیامدهای آن، زمینه ارتقای اهداف متعالی نظام آموزش عالی را فراهم کند تنوع صداها به منزله پدیده محوری و مقوله های تنوع ساختار سازمانی، تنوع مأموریت ها، تنوع ویژگی های شخصیتی و سبک رهبری به منزله شرایط علی در نظر گرفته شدند. تقویت مهارت گفتمان سازی، میانجیگری، ترجمه گفتمان، قدرت مثبت، تقویت ساختارهای مکمل مشارکتی و مهندسی مجدد رویه ها به عنوان راهبردها شناخته شدند. همچنین فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، فضای رقابتی درون و بیرون نظام، شرایط اقتصادی و رویکرد فراملی به منزله عوامل زمینه ای محسوب می شوند. محدودیت های برنامه ریزی، موانع مدیریتی، تقنینی و سیاسی، منابع انسانی و مالی و عوامل ساختاری به منزله مداخله گر معرفی شدند. پیامدها نیز در این مطالعه به چهار دسته فردی، سازمانی، ملی و فراملی تقسیم شدند و در نهایت ب رهنمای یافته ها و نتایج پژوهش پیشنهاد دادند به جای تاکید صرف مدیران به راهبردهای رفتاری به راهبردهای ساختاری نیز توجه داشته باشند. پیاده سازی ساختارهای مناسب و استفاده از سبک های رهبری برای شنیده شدن صداها را اسان نمایند. موانع ساختاری فرهنگی در مدل نهایی ارائه شده این محقق قابل توجه می باشد.



شکل شماره ۲ مدل چند صدایی سازمانی در نظام آموزش عالی-همان منبع

رشیدی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان بازیگردانان دانشگاهی به عنوان عاملانی خلاق؛ حلقه مفقوده‌ی چرخه خلاقیت در آموزش عالی ایران، مغفول ماندن نقش عاملیت و جایگاه فرد در ساختار آموزش عالی ایران که موجب عدم بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادها می‌شود، تأکید می‌کند. رشد و ظهور خلاقیت در این مطالعه مستلزم وجود چند عامل به هم پیوسته مانند تمرکززدایی، استقلال دانشگاهی، تغییر سیاست فرهنگی به گونه‌ای که تنوع فرهنگی، قومی و جنسیتی بعنوان سرمایه فرهنگی تلقی شود.

رضایی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای که داشتند بیان نمودند، اجرای بهینه راهکارها و سیاستهای مدیریت تنوع، می‌تواند بهبود محیط‌های آموزشی را تسهیل کرده و به دستیابی به اهداف آموزشی و یادگیری کمک شایانی نماید. ایشان به نقل از مطالعات سلطانی و همکاران بیان نمودند، تأکید بر اصل انصاف و برابری از مبانی اجرای مدیریت تنوع است. تضمین حقوق و فرصتهای برابر برای تمام اعضای جامعه آموزشی، مسئولیت اصلی هر برنامه مدیریت تنوع است. این اقدامات نه تنها به بهبود شرایط فردی اعضا کمک می‌کنند بلکه به تقویت ساختار و تأسیس یک جو یادگیری انعطاف‌پذیر و پویا نیز کمک می‌نمایند.

رضایی همچنین به نقل از شهیدی و همکاران به بررسی چالش‌های مدیریت تنوع پرداخته و عدم توانایی در مدیریت اثربخش آن به دلیل نقص در سیاست‌ها، برنامه‌ها، یا نقدهای اجتماعی می‌داند. چون تغییر در ساختارها و سیاستهای آموزشی ممکن است با مخالفت یا مقاومت فردی یا گروهی همراه باشد. این



چالشها نیازمند ایجاد برنامه ها و راهکارهای موثر در زمینه توجیه و تشویق به مدیریت تنوع در محیطهای آموزشی هستند.

### تأثیرات مدیریت متنوع

نتایج پژوهش مطالعه احدی نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، مدیریت تنوع بر مولفه های بهره وری منابع انسانی تأثیر معنادار و قابل توجهی داشته است. مدیریت تنوع ۶/۴۷ درصد از تغییرات رضایت شغلی، ۱/۴۱ درصد از تغییرات قصد ترک خدمت، ۱۱/۱ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی، ۳/۱۴ درصد از تغییرات درگیری شغلی و ۲/۱۳ درصد از تغییرات جذب کارکنان مستعد را تبیین می کند. نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت تنوع بر مولفه درگیری شغلی تأثیر معناداری دارد. بر همین اساس هارتر<sup>۱</sup> و همکاران ایشان نیز موضوع تنوع را به خلاقیت و توجه مدیران به این نتیجه که خلاقیت و درک اهداف سازمانی کمک شایانی به مدیران و کارکنان می نماید تا در فرآیند توسعه سازمانی موفق گردند.

در رسالت جدید نظام آموزش عالی، دانش آفرینی و تغییر مدیریت و طراحی آن ضروری است؛ تلاش برای از بین بردن تبعیض و تفاوت، معماری دوباره آن را ایجاب می کند<sup>۲</sup> زیرا بدون حمایت های سازمانی مانند وضع قوانین، تنوع محیط کار ممکن نیست، لذا طراحی دوباره نظام آموزش عالی الزامی است، به گونه ای که خط مشی ها و رویه های آن اعضا را بدون تفاوت ها، به مشارکت در فرایند طرح و حل مسئله و در نهایت دانش آفرینی تشویق کند  
بر همین اساس اقمانی و رحیم نیا توجه به موارد زیر را برای ایجاد محیط کاری متنوع در طراحی نظام آموزش عالی پیشنهاد می شود:

- مهارت آموزی اداره تنوع برای مدیران به منظور آگاهی از آسیب ها و تعصبات و پیامدهای آن؛
- طراحی مدل های نقش برای مدیران ارشد؛
- خلق و ترویج فرهنگ روابط محور برای جذب نیروی کار متنوع؛
- هماهنگی بین رسالت و هدف های نظام آموزش عالی با استراتژی های متنوع؛
- تغییر مدیریت های منابع انسانی به ویژه روشهای جذب، انتخاب، استخدام و ابقای اعضا؛
- طراحی سازمان بر مبنای مشارکت همه اعضا و وجود فرصت های برابر برای همه؛
- ایجاد محیط امن که تفاوتها شکوفا شوند نه انکار؛
- تدوین و تصویب قوانینی برای احترام و حفظ ویژگی های فردی؛

<sup>۱</sup> Harter

-تدوین و تصویب قوانینی که تضمین کننده همه افراد صرف نظر از سن، جنس، منطقه و غیره حق استخدام و ارتقا دارند.

ارزشمند و نادریان نیز با نگاه آسیب شناسانه به رویکردهای توجه به صرفه اقتصادی امور در دانشگاه ها، اینکه دانشگاه های جهان توجه بیشتری به علوم اجتماعی و علوم انسانی در آموزش کیفی نیروی کار و مناسب با نیاز خود داشته اند ولیکن منطق دانشگاه ها تا حد زیادی؛ اقتصادی است، یعنی هر گروه سرمایه گذاری در آن برگشت پذیر باشد. در این صورت زمینه فعالیت اقتصادی ایجاد ساختار ها و تشکیلات فوق سخت تر قابل توجیه است. مباحثی از این دست سرمایه گذاری در دانشگاه در حوزه های فرهنگی و دیگر بخش های غیر اقتصادی را سخت تر نموده است و یکی از نقاط آسیب شناسی است که باید به آن توجه گردد.

### مزیت رقابتی

تنوع به عنوان ابزار ارزشمند برای ایجاد مزیت رقابتی است و مدیران با بهره گیری و ایجاد تنوع و به کارگیری استراتژی های مناسب، مزایای تنوع نیروی کار را در سازمان خود به حداکثر می رسانند. تنوع نیروی کار، ماورای انواع تفاوت های افراد نظیر سن، جنس و غیره است. نیروی کار متنوع، استعداد و مدل های ذهنی مختلفی را برای سازمان به ارمغان می آورد که اگر به درستی اداره شود دانش آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می آورد. احترام به تفاوت های افراد صرفاً به دلایل اخلاقی و معنوی نیست بلکه ناشی از مزایای اقتصادی سرشار آن برای سازمان است. در اقتصاد نوظهور طبقه بندی استعدادها متداول شده است و استعداد وجه تمایز اصلی سازمان هاست.

مظفوری و همکاران، تنوع کارکنان را یک ضرورت مدیریتی و اخلاقی می دانند که شامل مزایایی چون پیشرفت و رشد اقتصادی می شود که اگر به درستی مدیریت شود، می تواند میزان بهره وری منابع انسانی را افزایش دهد. سازمان ها برای اینکه بتوانند به اهدافشان دست یابند احتیاج به منابعی دارند که متفاوت از سازمان های دیگر باشد این منابع می تواند، انسانی، مالی، فیزیکی و جسمی باشند اما منابع انسانی مهمترین م آنها در هر سازمانی می باشند. مدیریت تنوع به معنای خط مشی هایی برای کارمندیابی، جذب و حفظ استعدادها با ویژگی های متفاوت و مختلف می باشد ..

قاسم پور گنجی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه ای با عنوان تاثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق مشارکت کارکنان و تعهد عاطفی انجام داده اند، تأثیر مستقیم مدیریت تنوع را بر رفتار نوآورانه کارکنان را در یافته های خود تأیید کردند.

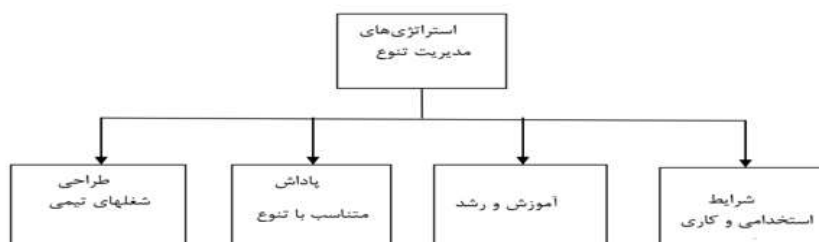
مطالعات پژوهش عدلی و نیاز آذری نیز نشان داد بین اداره تنوع نیروی کار و فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد؛ مدیریت اثربخش آن می تواند دانش آفرینی را برای سازمان به ارمغان آورد.

ارزشمند و همکاران نیز در مطالعه ای عملکرد دانشگاه ها به خاطر اهمیت و توجه بیشتر به حوزه های کارآفرینی و ارتباط با صنعت مورد انتقاد می باشد. این سرمایه گذاری قابل توجه در پژوهش های کاربردی به دلیل کاهش سهم دولت در حمایت از دانشگاه ها می باشد، لیکن با توجه به مدیریت تنوع دانشگاه ها روش متفاوتی را از سودآوری برای دانشگاه مورد تایید قرار می گیرد که در آن خالق نوآوری و بطور کلی " نوآوری و تعامل با جامعه " است. در واقع نمونه های خوبی از نوآوری های خلاق وجود دارد که برگشت اقتصادی بی نظیری را رقم خواهد زد که بی تردید سرمایه گذاری های دانشگاه ها در حوزه های تنوع آفرین و خلاقیت زا را در پی خواهد داشت.

### اقدامات سازمانی و استراتژیهای مدیریت تنوع

دانشگاه ها باید نقش مهمی در جامعه داشته باشند، دانشگاه ها دیگر نه بر برج عاج زیسته و تافته جدا بافته ای هستند که فقط برای خودش تولید علم کند و نه یک کارخانه ای که به دنبال منافع باشد؛ جایگاه و موجودیت دانشگاه آینده با میزان فعالیت و اثربخشی اجتماعی و نیز تولیدات علمی که به جامعه جهانی ارائه می دهند تعریف می شود. در واقع یک دانشگاه به مشروعیت اجتماعی نیاز خواهد داشت

پاکروح و رحمانی در مطالعه طراحی مدل مفهومی مدیریت تنوع، بر اساس یافته های استخراجی در شکل شماره ۲ معتقدند، برای دستیابی به مدیریت تنوع موثر سازمانها بایستی راهبردهای مناسب مدیریت تنوع شغلی مانند توانمندسازی، شیوه استخدام و نهادینه سازی عوامل مدیریت تنوع را با برنامه ریزی مناسب در سازمان پیاده سازی نمایند.



شکل شماره ۲: استراتژی های مدیریت تنوع - (همان منبع)

در ادامه ایشان بیان نمودند؛ در مواجهه با هر یک از سطوح مختلف تنوع نیروی کار، مدیریت باید تصمیماتی اتخاذ کند که بتواند مزایای این تنوع را برای سازمان به حداکثر برساند. برای این منظور باید استراتژی هایی اشتغال و شرایط کاری، آموزش و توسعه کارکنان، سیستم پاداش مناسب و طراحی مشاغل تیمی توسط مدیریت سازمان به گون های طراحی شود که بتوان به این هدف دست یافت.

لقمانی و رحیم نیا نیز به نقل از آقای آن موریسون<sup>۱</sup>، با بررسی ۱۲ سازمان که در امر مدیریت تنوع نیروی کار موفق بودند، سه استراتژی را آشکار ساخت که این سه استراتژی عبارتند از: آموزش، اجرا و نمایش. موریسون این سه استراتژی را به صورت زیر توصیف می کند: بخش اول این استراتژی یعنی آموزش دارای دو کانون اجرایی است:

اول اینکه: مدیران غیرسنتی را جهت افزایش شغل های پرمسئولیت آماده میکند. دوم: به مدیران سنت گرا کمک میکند تا بر تعصبات خود در طرز تفکر و تعامل با افرادی که از نژاد یا جنسیت دیگری هستند فائق آیند. بخش دیگر این استراتژی یعنی اجرا، اهداف متنوع را تقویت کرده و تغییر رفتار را تشویق میکند. سوم: نمایش، افراد را با پس زمینه ها و مشخصات مختلف نشان میدهد و رویکردی شخصی نسبت به تنوع نیروی کار ایجاد میکند... بدین صورت که به مدیران کمک میکند تا افراد متفاوت و متمایز را شناسایی کنند و به آنها احترام بگذارند.

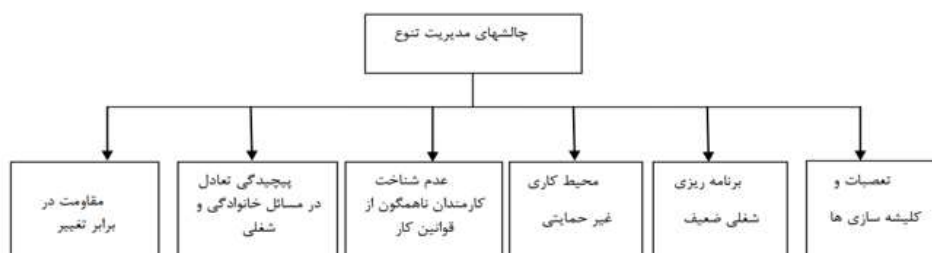
در ارتباط با مدیریت تفاوت های فردی، و مدیریت آنها، شرمهورن و همکاران در کتاب خود استراتژی توجه به شرایط استخدامی و کاری را مطرح کرده اند. اصول سازمان باید نسبت به تفاوت های فردی حساسیت داشته باشد، یعنی شیوه های نو برای تطبیق کارکنان مختلف با نیازمندی های شغل را جستجو و استراتژی های خالق برای جذب کارکنان جدید تدوین کند و شرایط کاری انعطاف پذیر برای استفاده از کارکنان متنوع ایجاد نماید. نکته مهم این است که این استراتژی ها باید به نحوی تنظیم شود که پاداش و ترفیع شغلی را با عملکرد مرتبط نکند همچنین باید ضمن در نظر گرفتن جوانب تنوع نیروی کار، اهمیت آن را تاکید نماید

### چالشهای مدیریت تنوع و موانع موجود در مدیریت موثر

موانع متعددی برای مدیران حال و آینده وجود دارد که قبل از اجرای برنامه های تنوع نیروی کار حائز اهمیت و توجه می باشد و بر اساس دسته بندی مطابق شکل زیر قابل بیان است.

<sup>1</sup> Ann Morris

تعصبات و کلیشه سازی های نادرست یکی از این موانع است. این مانع ماهیت خود را تحت لوای این اعتقاد آشکار می سازد که اختلافات به عنوان نقاط ضعف محسوب می شوند و بدین ترتیب این اعتقاد دیدگاهی را به وجود می آورد که بر مبنای آن استخدام نیروی کار متنوع به معنای فدا کردن توانایی ها و کیفیت خواهد بود.



شکل شماره ۳: چالش های مدیریت تنوع - عدلی، فریبا و نیاز آذری، کیومرث

مانع دیگر، نژادپرستی است. این مانع نمایانگر این احساس است که قوانین و هنجارهای یک فرهنگ نسبت به فرهنگ های دیگر برتر یا ارجح هستند. یکی دیگر از این موانع برنامه ریزی شغلی ضعیف میباشد. این مانع در ارتباط مستقیم با نبود فرصت برای کارمندان مختلف جهت کسب موقعیت های بالاتری است که آنها را جهت دستیابی به موقعیت مدیریت ارشد آموزش داده و دارای صلاحیت می نماید.

محیط کاری خصومت آمیز و غیر حمایتی برای کارکنان مختلف نیز می تواند به عنوان یک مانع عمل کند. کارمندان مختلف و متنوع عمدتاً از همراهی دوستانه که در اکثر محیط های کاری وجود دارد محروم هستند.

عدم شناخت کارمندان ناهمگون از قوانین کار مانع دیگری است. ممکن است کارمندان مختلف و متنوع نتوانند چندان پیشرفت کنند زیرا از قواعد کار، یعنی پیشرفت و پیشی گرفتن در یک سازمان آگاهی ندارند. تحقیقات نشان داده اند که زنان و افراد سیاه پوست از شبکه های سازمانی بهره چندانی نمی برند.

یک مانع دیگر پیچیدگی در برقراری تعادل میان مسائل خانوادگی و شغلی است. هنوز هم چنین فرض می شود که عمده مسئولیت زنان پرورش و نگهداری از کودکان است. زمانی کار آنها سختتر می شود که مجبور باشند تا بعد از ظهر و حتی تعطیلات آخر هفته در حالی که بچه دار هستند، مشغول به کار باشند یا به طور مکرر به مسافرت بروند. حتی اگر زنان بچه هم نداشته باشند کارهای عادی و روزمره خانه داری وقت زیادی را از آنها می گیرد.

گاهی این باور وجود دارد که تنوع به عنوان یک امتیاز سازمانی محسوب نمی شود. این مسئله می تواند منجر به نوعی مقاومت ماهرانه که به صورت شکایت و نگرش های منفی جلوه پیدا می کند، شود. ممکن است کارمندان در مورد زمان، انرژی و منابعی که به نیروی کار متنوع اختصاص داده شده است در حالی که می توانست صرف انجام کار واقعی شود، شکایت کنند. همچنین ارزیابی های عملکرد و سیستم های پاداش دهی باید طوری طراحی شوند که ضرورت مدیریت تنوع نیروی کار را تقویت کنند. مقاومت در برابر تغییر نیز یک مانع جدی است. مدیریت موثر تنوع نیروی کار مستلزم تغییرات پرسنلی و سازمانی به میزان قابل توجه است (کینیکی ۱۳۸۴).

به طور کلی مدیریت تنوع به توانایی شرکت در روابط کاری میان افراد با یک زمینه متفاوت برمی گردد. نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده است، که سازمان را داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می کند (Pakrouh et al., 2022).

### تنوع در دانشگاه ها

بر خلاف دوران گذشته دانشگاه ها در سال های پیش رو باید بیش از همیشه نقش و موجودیت خود در جامعه را توجیه کنند و باید بپذیرند که دانشگاه؛ جایگاه قانونی و نقش مهمی در جامعه دارد. یک شکل موفق و قانونمند دانشگاه ها آموزش جوانانی است که برای رهبری آینده جامعه تربیت می شوند. اندیشیدن به کیفیت فارغ التحصیلان خوب و آموزش دیده و بهره مندی از آنها به عنوان نیروهای خبره و نخبه اجتماع، مزایای اجتماعی زیادی را برای این نهاد علمی رقم زده و دانشگاه به کمک توجه به این تنوع ها در کسب این مزیت رقابتی داشته است.

نگاهی به اعضاء هیأت علمی، کارمندان و دانشجویان در دانشگاه ها نشان می دهد تنوع در ابعاد مختلف شامل فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی جسمی (معلولیت)، جنسیت، تحصیلات و عقیده وجود دارد. درعین حال در شاخص های فوق، تنوع ملیت در بین کارمندان و اعضاء هیأت علمی بسیار محدود بوده ولیکن تعداد دانشجویان بین المللی موضوعی است که با توجه به اهداف برنامه توسعه، به طور خاص قابل توجه بوده است. در بعد بین المللی دانشگاه ها به طور مستقیما طراحی وب سایت دانشگاه ها به زبان های مختلف، انعقاد تفاهم نامه با سایر کشورها، برگزاری جشنواره ها و مسابقات ورزشی و ارتقای جایگاه بین المللی دانشگاه با ایجاد دانشکده های بین المللی و موضوعات مورد نیاز جامعه بین المللی در سطح منطقه ای و جهانی، تلاش در جذب دانشجوی بین المللی و افزایش دانشجویان خارجی، فرصت های مطالعاتی اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، و گسترش گفتمان جهانی به کمک تبادل دانشجو و استاد

داشته اند از آن جمله است. و به طور غیرمستقیم با راه اندازی مرکز آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان و مراکز آموزش زبان های خارجی و آموزش زبان های بین المللی را می توان نام برد.

آموزش زبان های مربوط به اقوام کشور هم در بستر مجازی و هم در بستر آموزش حضوری، تقویت چند فرهنگی و مطالعه اقوام، البته در کنار آن مطالعات تخصصی و پژوهش های علمی در هر یک از زمینه های تخصصی مرتبط و ایجاد دانشکده ها و رشته های مرتبط با فرهنگ و هنر و جغرافیا و مردم شناسی و زبان اقوام از جمله مسئولیت های اجتماعی دانشگاه برای تقویت علمی و تاریخی به موضوع اقوام می باشد.

دانشگاه می کوشد تا با شناخت وضعیت و مسائل زنان، به سوی ایجاد فضایی سالم و کارآمد برای آنان گام بردارد و زمینه های لازم به منظور افزایش توانمندی و به فعلیت رساندن قابلیت های جامعه مخاطب از جمله زنان را فراهم کند، در این راستا اهداف و وظایفی قانونی مانند: عدالت جنسی و فساد ستیزی توانمندسازی زنان، شایسته سالاری توسعه مسئولیت اجتماعی، ارتقای سطح علمی و مهارتی تحکیم بنیاد خانواده، سلامت محیط کار روابط بین الملل، توانمندسازی زنان، توسعه مسئولیت اجتماعی، تحکیم بنیاد خانواده، روابط بین الملل و اقداماتی نظیر موارد زیر برای توجه به حضور زنان گرفته است:

- حمایت از زنان سرپرست خانوار و اجرای قوانین مرتبط مانند پرداخت حق عائله مندی مناسب
- اجرای قوانین مرتبط با زنان مانند 9 ماه مرخصی زایمان، کسر ساعت کار مادران دارای فرزند زیر 6سال، اولویت زنان باردار و مادران دارای فرزند دبستانی در استفاده از دورکاری، خدمت نیمه وقت یا پاره وقت، مرخصی تشویقی و...
- برگزاری دوره های آموزشی در خصوص بیماری های زنان
- فعالیت های فرهنگی مانند برگزاری مسابقات ورزشی، برگزاری مراسم گرامیداشت مقام زن، انتشار ویژه نامه ها
- انتشار بیوگرافی و سوابق مشاهیر زن در تارنمای دانشگاه
- ایجاد ساختارها و سمت های خاص حوزه زنان

همچنین با توجه به اینکه یکی از شرایط عمومی استخدام در دانشگاه های ایران، اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و داشتن تابعیت ایرانی است این موضوع ابعاد مختلف تنوع مذهبی را در بر می گیرد. موضوع تنوع همچنین از بعد فارغ التحصیلان دانشگاه ها نیز از مسائل قابل توجه و ملاحظه می باشد. با توجه به ماهیت علمی و آموزشی بودن دانشگاه ها، اقدامات

آن در راستای مدیریت تنوع در ابعاد مختلف جامعه قابل توجه و تاثیر گذار می باشد. اقداماتی نظیر موارد زیر در موضوع ادیان در دانشگاه بر پایه توجه به موضع تنوع مذهبی قابل ارائه است:

- انتشار پیام تبریک به مناسبت سال نو میلادی
- برگزاری جشن میلاد حضرت مسیح و آغاز سال نو میلادی برای دانشجویان بین الملل
- ایجاد ساختارهای آموزشی مانند گروه آموزشی ادیان که در زمینه ادیان مختلف اعم از ادیان ابراهیمی و ادیان شرقی و دین های خاور دور و نیز فرق و مذاهب و اسلامی آموزش دهد.
- انتشار فصل نامه و مجلات های مرتبط با حوزه ادیان و آموزش شیوه ها و مهارت های گفت و گوی ادیان
- تحقیقات و پایان نامه های مرتبط با موضوع ادیان و غیره.

درباره موضوع حضور معلولین در دانشگاه، بندهای قانون جامع حمایت از معلولان در خصوص تخصیص 3 درصد سهمیه استخدام به افراد دارای معلولیت و کسر ساعت کار مادران دارای فرزند معلول را می توان نام برد. و یا طرح ریزی فضاهای دانشگاه ها برای تردد معلولین و مناسب سازی آنها و یا تعریف مشاغل مناسب این افراد، حمایت های مالی مانند پرداخت حق بیمه تکمیلی نابینانان، برگزاری جشنواره ویژه معلولین، ارائه خدمات به نابینانان در کتابخانه مرکزی، مرکز اسناد و تامین منابع علمی و تهیه دستگاه کامپیوتر متصل به شبکه و مجهز به برنامه جاز و پارس اوا و چاپگر بریل، دستگاه اسکنر و کتاب، نشریه و روزنامه به خط بریل می باشد. اختصاص منشی برای داوطلبان دارای معلولیت در آزمون ها از جمله اقداماتی است که برای حضور معلولان در مراکز آموزشی انجام پذیرفته است. علاوه ب راین تمهیدات و تسهیلات مطالعات علمی خصوصا در حوزه پزشکی و درمانی که کمک های فراوانی در پیشرفت علم و بهبود کیفیت زندگی این جامعه هدف و حضور فعال تر آنان در اجتماع که دانشگاه نیز جزیی از آن است می توان نام برد. پویایی سیستم دانشگاهی به وسعت تنوع ارتباطات درونی آن بستگی دارد؛ به تعداد عناصر و نحوه های مختلف ارتباط بین آنها، "هر سازمانی متشکل از تعدادی انسان با قابلیت های رفتاری وسیع، مجموعه ای کلی است با تنوع بالقوه و زیادی رفتارها" این تنوع رفتارها همان پیچیدگی سازمان است، این دو نوع تنوع از هم متمایز می باشند: تنوع واقعی، که معمولا انسان ها در سیستم ها تنها از بخشی از این توان استفاده می کنند و تنوع لازم، که برای حیات سیستم ضروری است. مهم این است که این تنوع رفتاری بالقوه سازمان، کلی است که دقیقا قبل از وقوع یا پیدایش آنها قابل شناسایی نیست. سیستم دانشگاهی دارای کلیت رفتارهاست و هر تنوعی با تاثیر بر کارایی سازمان؛ نقش پیچیده مدیریت های دانشگاهی را مطرح می سازد (Yemini Sorkhabi, 2014).



## روش پژوهش

این پژوهش با هدف مطالعه رابطه تنوع نیروی کار و ساختارهای سازمانی مرتبط در تشکیلات نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها دولتی داخل کشور که از طریق مطالعه موردی اسناد و ساختارهای مرتبط دانشگاه‌های داخلی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان ستادی حوزه تشکیلات در دانشگاه‌های کشور در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ انجام شده است پژوهش از حیث هدف کاربردی است.

جامعه آماری این پژوهش، دانشگاه‌های غیرپزشکی در دانشگاه‌های دولتی در ۹ منطقه جغرافیایی در سال ۱۴۰۲ بر اساس شکل ۴ و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بود. (نمونه‌گیری هدفمند و از دانشگاه جامع و هم سایر دانشگاه‌ها) انتخاب شد. سوال اصلی پژوهش بررسی ساختار سازمانی و تشکیلات فعال و مصوب موجود در نظام آموزش عالی برای گروه‌های خاص و توجه به تنوع زبانی و ادبیات، قومیت در ساختارهای پیش‌بینی شده در تشکیلات دانشگاه‌ها برای گروه‌های هفت‌گانه زیر با مدیریت تنوع انجام پذیرفت.

الف) ذینفعان غیر ایرانی،

ب) غیر فارسی زبان،

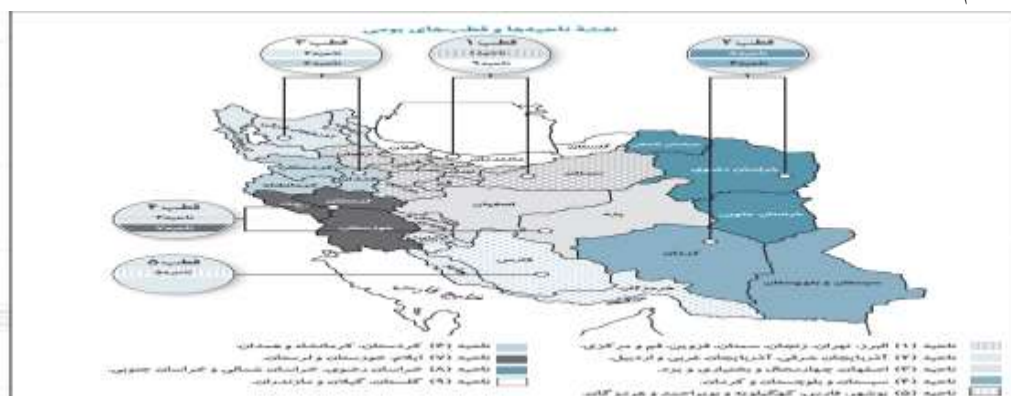
ج) معلولان و ناتوایان جسمی،

د) ادیان مختلف (مذهب)،

ه) زنان (جنس)،

و) ذینفعان بین‌المللی،

ز) اقوام و جغرافیای متفاوت (منطقه و پراگندگی جغرافیایی).



جمع آوری یافته ها از طریق مراجعه به وب سایت های (تارنما) رسمی هر دانشکده و استخراج اطلاعات ساختاری و تاپ چارت های مصوب بارگذاری شده مصوب در وب سایت دانشگاه مربوطه و نیز مراجعه حضوری با تلفنی به واحد تشکیلات دانشگاه ها در هر دانشگاه و جمع آوری و استخراج اطلاعات شد. با استفاده از ضریب پایایی کوهن کاپا (۰/۸۰٪) در خصوص توافق دو پژوهشگر برای صحت دادها و مطالعه آنچه ادعا می شود و همچنین در کنار مطالعه اسناد مکتوب در سایت های هر دانشگاه، مصاحبه با کارشناسان و مدیران شاغل در حوزه تشکیلات و اخذ داده های تکمیلی بیشتر اقدام شد. برای تعیین روایی تحقیق نیز داده های مرتبط با اسناد و ساختارهایی که دارای مصوبه هیات امنای بوده و مورد تایید مراجع قانونگذار رسمی دانشگاهی بودند، به عنوان اسناد معتبر و قابل مطالعه انتخاب شد. با توجه به تکرار داده ها (ساختارهای مشابه) و عدم تغییر در داده های دریافتی بیشتر در مصاحبه های بعدی و رسیدن به پاسخ های تکراری، (اشباع) کفایت مصاحبه برای تکمیل پرسشنامه ها در مطالعه ۱۳ انجام پذیرفت.

### تعاریف عملیاتی

تشکیلات ساختارهای آموزشی: شامل ساختارهای مرتبط با دانشکده، گروه آموزشی و بخش تخصصی و دانشکدگان و پردیس ها می باشد. (ساختارهای مختص واحد های آموزشی).  
تشکیلات ساختارهای سازمانی: شامل ساختارهای اداری و پشتیبان در دانشگاه مثل ادارات و ادارات کل و مدیریت ها می باشد.

پست سازمانی: به معنی یک جایگاه شغلی است با مجموعه ای از وظایف و مسئولیت ها.  
سمت سازمانی: پست های سرپرستی که می تواند دوره ای در حدود سه ماهه داشته باشد.

### سوال اصلی تحقیق

چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای گروه های خاص و متنوع (مانند زنان- خارجی ها- معلولان و...) در تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر آموزشی در دانشگاه.

### سوال های فرعی در هفت محور

- ۱- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات زنان در تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه. (بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب)
- ۲- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات ادیان در تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه. (بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب)

۳- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات سایر ملل (بین المللی و خارجی) در تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه . ( بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب )

۴- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات تنوع جغرافیایی تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه . ( بررسی سطح پراکندگی جغرافیایی در شهر های مختلف )

۵- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات معلولان تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه . ( بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب )

۶- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات سایر زبان ها (غیر فارسی زبان ها) تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه . ( بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب )

۷- چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات سایر قومیت ها (داخلی) تشکیلات و ساختارهای آموزشی و غیر رسمی در دانشگاه . ( بررسی سطح پست/سمت و تعداد پست ها مصوب )

این پژوهش به دنبال بررسی ساختارها و تشکیلات رسمی سازمانی و آموزشی مرتبط با تنوع نیروی انسانی بود که نقشی اشکار و ماموریت ویژه در ایجاد این تنوع بخشی در نگاه مدیران سازمانی در تشکیلات سازمانی خود دارند.

### یافته های پژوهش

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که توجه به ساختارهای آموزشی و سازمانی مرتبط با مدیریت تنوع نیروی انسانی در دانشگاه ها بود ، به سایر ابعاد تنوع نیروی انسانی مانند آیین نامه ها و قوانین جذب دانشجو و قوانین تسهیل کننده آموزشی ، پژوهشی و غیره مصوب دولت یا هیئت امنا در این مطالعه پرداخته نشده است . در پاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات معلولان در دانشگاه علی رغم اینکه اکثر دانشگاه های کشور دارای قوانین و مقررات مرتبط با حمایت از معلولان بودند از جمله ابلاغیه نامه شماره ۵۷۲۶/۳۱ مورخ ۱/۲/۱۳۹۷ مجلس شورای اسلامی که در آن دولت مکلف است حداقل سه درصد (۳٪) از مجوزهای استخدامی ( رسمی، پیمانی، کارگری) دستگاه های دولتی و عمومی اعم از

وزارتخانه ها، سازمان ها، مؤسسات، شرکتها و نهادهای عمومی و انقلابی و دیگر دستگاههایی که از بودجه عمومی کشور استفاده می نمایند را به افراد دارای معلولیت واجد شرایط اختصاص دهد. در عین حال اصلاح فرایندها؛ فضاها و توجه به نیازهای معلولان یا نرم افزارهای و کتاب های تخصصی از جمله اموری است که دانشگاه ها به آن توجه داشته. ساختار تشکیلاتی و سازمانی مرتبط با معلولان به شکل ایجاد نابینایان در کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران از جمله یافته های این تحقیق بود که نشان می داد در بحث ساختاری به شکل محدود به حوزه معلولان در دانشگاه های کشور توجه شده است.

پیش بینی واحد ها و مدیریت های شاهد و ایثارگر در تشکیلات تمام دانشگاه های آموزش عالی به خاطر کمک به موضوع ایثارگران و از آن جمله معلولان و جانبازان از جمله ساختارهای تشکیلاتی مرتبط با حوزه معلولان است. که در تمامی ساختارهای سازمانی واحد هایی دانشگاه تشکیلات مرتبط با آن مشاهده شد. در پاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات زنان در دانشگاه، با توجه به ارائه آمار هایی مبتنی بر اینکه ۶۵٪ پذیرفته شدگان دانشگاه های کشور از طریق بانوان می باشد این مهم بیانگر این است که علم آموختن و تخصص پیدا کردن خاص مرد و زن نیست و درصد بالای هرم جمعیتی زنان در دانشگاه ها و نیز حضور ایشان در جشنواره های ورزشی و هنری و اجتماعی از مصادیق آن است. ساختار تشکیلاتی و سازمانی مرتبط با حوزه زنان در دانشگاه های کشور با پیش بینی " سمت مشاور زنان" در بالاترین سطح اجرایی در دانشگاه ها در اکثر دانشگاه های مورد مطالعه ملاحظه شد؛ این سمت بیشتر نقش مشورتی و تسهیل گری در انجام امور بانوان دارند. نتایج این تحقیق نشان داد به طور خاص دانشگاه تهران با داشتن مراکز پژوهشی امور زنان و خانواده و انجام مطالعات تخصصی در این حوزه به شکل ویژه مطالعات تخصصی و کاربردی را هم در زمینه آموزشی و پژوهشی در تشکیلات رسمی خود پیش بینی کرده است و در صورت موفق شدن تصویب دانشکده زنان و خانواده در آینده و اخذ مصوبات بالادستی در این خصوص ( با توجه به مطالعات اولیه ای که در این خصوص انجام پذیرفته) بالاترین و مهمترین سطح ساختارهای سازمانی و تشکیلاتی را در این حوزه دارد. (جدول ۲)

در پاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوعات تنوع و توزیع جغرافیایی دانشگاه ها در سطح کشور، در راستای عدالت آموزشی در اکثر مناطق آموزشی کشور واحد های آموزشی و دانشگاه ایجاد و مناطق ۹ گانه دارای یک دانشگاه جامع فعال می باشند. این موضوع در راستای کمک به عدالت آموزشی و امکان بهره برداری از مزایای تحصیل دانشگاهی در اکثر مناطق کشور می باشد. همانگونه که داده ها نشان می دهد اکثر دانشگاه های بزرگ و جامع کشور در مناطق جغرافیایی و شهرهای نزدیک به

خود واحدهای تابعه ایجاد و امکانات آموزشی را تا حد امکان گسترش داده اند. درخصوص توزیع جغرافیایی مراکز دانشگاهی همانگونه که درجدول شماره ۲ ملاحظه می شود، با توجه به وجود وجود قانون ضرورت ایجاد دانشگاه جامع در کلیه مراکز دانشگاهی، آموزش عالی ایران بطور گسترده در پهنه جغرافیایی کشور فعال بوده و انواع مراکز آموزش عالی حتی تا دورافتاده ترین و محروم ترین استان ها با تنوع های قومیتی و مذهبی و ... گسترش یافته است. به طور مثال:

- استان خراسان رضوی دارای شعبی در شهرهای سبزوار، تربت حیدریه، قوچان، تربت جام، نیشابور و گناباد می باشد

- استان خوزستان دارای شعبی در شهرهای آبادان، اهواز، خرمشهر، مسجد سلیمان و کارون می باشد. درپاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوع ادیان و مذاهب در دانشگاه ها، یافته ها نشان داد موضوع ادیان علاوه بر ایجاد دانشکده های تخصصی مانند دانشکده ادیان و مذاهب شهر قم و نیز دانشگاه مذاهب اسلامی به شکل خاص و ویژه، همچنین در اکثر دانشگاه های جامع کشور و نیز دانشگاه هایی که آموزش رشته علوم انسانی در آنها انجام می پذیرد مثل دانشگاه تبریز، اردبیل، اصفهان، شهرکرد، تهران، سبزوار، مشهد، سمنان، زاهدان، کردستان، آذربایجان و.. دارای ساختارهای آموزشی و تشکیلات مستقل آموزشی برای گروه های آموزشی با عناوین ادیان و عرفان در تشکیلات رسمی و ساختار آموزشی خود هستند همچنین در این زمینه وجود گروه فقه شافعی در دانشگاه تهران به صورت گروه آموزشی تخصصی در کنار گروه سایر ادیان و یا وجود دانشکده ادیان و مذاهب در شهر قم و انجام مطالعات تخصصی و علمی در آن قابل توجه است.

درپاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوع سایر زبان ها (غیر فارسی زبان ها) در دانشگاه ها و ساختارهای آموزشی مرتبط با آن، در موضوع آموزش زبان های خارجی می توان به آموزش زبان ترکی استانبولی در دانشگاه علامه طباطبایی، آموزش زبان ارمنی در دانشگاه اصفهان، آموزش زبان روسی در دانشگاه سیستان و بلوچستان، اصفهان، مازندران، تهران، آموزش زبان فرانسه در سیستان بلوچستان، تبریز، اصفهان، دانشگاه الزهراء، دانشگاه بهشتی، تهران، علامه طباطبایی، شیراز، همدان و سایر موارد که در دفترچه کنکور سراسری (طبق جدول شماره ۱) سازمان سنجش هر ساله پذیرش دانشجو دارند اشاره نمود. همچنین وجود دانشکده های زبان های خارجی که در ابعاد گسترده تر و تخصصی تر در این مقوله فعالیت دارند قابل تامل است.

پذیرش کنکور سراسری سال ۱۴۰۱ براساس جدول زیر در رشته های زبان های خارجی که در دانشگاه های کشور بوده است:

جدول شماره ۱- رشته های تحصیلی گروه آموزشی زبان های خارجی (دفترچه سازمان سنجش کشور)

رشته های تحصیلی گروه آزمایشی زبان های خارجی، زیرگروه، مقطع تحصیلی و نوع گزینش					
ترتیب	مقطع تحصیلی	نام رشته	زیرگروه	نوع گزینش (دوره های روزانه)	کد ردیف رشته
۱	کارشناسی	آموزش زبان انگلیسی	۱	کشوری	۲۷
۲	کارشناسی	زبان ایتالیایی	۴	کشوری	۵
۳	کارشناسی	زبان چینی	۴	کشوری	۷
۴	کارشناسی	زبان روسی	۴	کشوری	۲۳
۵	کارشناسی	زبان و ادبیات آلمانی	۲	کشوری	۲۴
۶	کارشناسی	زبان و ادبیات اردو	۴	کشوری	۱۱
۷	کارشناسی	زبان و ادبیات ارمنی	۴	کشوری	۱۲
۸	کارشناسی	زبان و ادبیات اسپانیایی	۴	کشوری	۲
۹	کارشناسی	زبان و ادبیات انگلیسی	۱	ناحیه ای	۲۵
۱۰	کارشناسی	زبان و ادبیات ترکی استانبولی	۳	کشوری	۶
۱۱	کارشناسی	زبان و ادبیات ژاپنی	۴	کشوری	۹
۱۲	کارشناسی	زبان و ادبیات فرانسه	۳	کشوری	۱۰
۱۳	کارشناسی	مترجمی زبان آلمانی	۲	کشوری	۲۰
۱۴	کارشناسی	مترجمی زبان انگلیسی	۱	قطبی	۲۱
۱۶	کاردانی	کاردانی آموزش زبان انگلیسی	۱	کشوری	۱۷
۱۷	کاردانی	کاردانی مترجمی زبان انگلیسی	۱	کشوری	۱۹

در پاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوع سایر ملل (بین المللی و خارجی) در تشکیلات دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، می توان به افزایش جمعیت دانشجویی و توجه ویژه به برنامه ریزی برای جذب و جابه جایی دانشجویان بین المللی اشاره نمود. ساختارهای مرتبط با امور بین المللی در اکثر دانشگاه های کشور ملاحظه شد (تقریباً در ۱۰۰٪ نمونه آماری). در دانشگاه های بزرگتر و جامع تر ساختارهای مرتبط با امور بین المللی در سطح اجرایی بالاتر و به شکل معاونت و در دانشکده های کوچکتر به شکل مدیریت و اداره در سطوح مختلف ملاحظه گردید. با توجه به اینکه خاستگاه اجتماعی و منطقه ای دانشجویان در سراسر جهان تغییر پیدا کرده است و حتی تعداد دانشجویان از طبقات مختلف در مناطق روستایی و دور فرصت رهایی به آموزش عالی را پیدا نموده اند و به کمک فناوری های دیجیتالی فرصت جابه جایی دانشجویان و اساتید در سطوح خارجی و بین المللی تسهیل پیدا کرده است.

در موضوع تنوع مدیریتی دانشگاه ها در امور بین الملل یافته ها نشان داد موضوع تشکیلات از سه بعد:

الف) ساختارهای سازمانی (ب) ساختارهای آموزشی و ج) ساختارهای کمک آموزشی قابل بررسی است:

الف) ساختارهای سازمانی: یکی از شاخص های برنامه راهبردی توجه به امور بین الملل و جذب دانشجویان خارجی و تلاش برای اخذ مرجعیت علمی کشور در جهان و منطقه می باشد، با توجه به هدف گذاری انجام شده ساختارهای تشکیلاتی در کلیه دانشگاه های مورد مطالعه پیش بینی و ایجاد شده است.

سطوح ساختاری فوق در دانشگاه ها متفاوت بود که بطور مثال در دانشگاه تهران با داشتن معاونت بین المللی و دو اداره کل در ذیل آن و نیز تصویب سمت مشاور بین الملل در کلیه دانشکده ها و واحد های آموزشی بعنوان بالاترین سطح ساختاری در بین دانشگاه های کشور با بیشترین ساختار تشکیلاتی و در سایر دانشگاه های وجود مدیریت های همکاری بین المللی و نیز ادارات و واحد های بین المللی و نیز سمت مشاور بین الملل، این گوناگونی ساختاری قابل ملاحظه بود. با توجه به وجود رشته های مورد تقاضای بین المللی، میزان همکاری با مراکز حمایتی مثل وزارت امور خارجه و فرودگاه و ایجاد زیرساخت مناسب برای تبادل دانشجو و افزایش تعداد دانشجویان بین المللی در مراکز دانشگاهی مورد مطالعه متفاوت بود.

در این حوزه تصویب قوانین و مقررات و تسهیل امور روادید و همکاری وزارت امور خارجه و برگزاری جشنواره ها و همایش های بین المللی و یا فرصت های مطالعاتی اساتید و دانشجویان از جمله سایر فعالیت های بین المللی می باشد که چون هدف پژوهش حاضر صرفا مطالعه ساختارهای تشکیلاتی بود به آن پرداخته نشد.

ب) ساختارهای کمک آموزشی: پیش بینی ساختارهای کمک آموزشی مثل مرکز زبان آموزی و آموزش زبان فارسی از جمله ساختارهای تشکیلاتی کمک آموزشی بود که در ساختار واحد های آموزشی که پذیرش دانشجوی خارجی داشتند پیش بینی شده بود. گسترش مراکز زبان آموزی برای غیر فارسی زبانان از جمله ساختارهای مهم تشکیلاتی بود که در اکثر دانشگاه های بزرگ و فعال در امور بین الملل مشاهده شد. (جدول ۲)

ج) ساختارهای آموزشی: مانند ایجاد گروه های آموزشی مانند پیش بینی دانشکده زبانها، دانشکده مطالعات جهان در دانشگاه تهران و ایجاد گروه های آموزشی مطالعات منطقه ای، گروه آموزشی جغرافیای سیاسی، گروه آموزشی مطالعات شرق آسیا و اقیانوسیه؛ در جهت تاسیس ساختارهای آموزشی مرتبط با امور بین المللی دانشگاه های کشور می باشد.

در پاسخ به چگونگی پیش بینی ساختارهای سازمانی مصوب برای موضوع سایر اقوام در دانشگاه ها، می توان به یادگیری زبان عربی به عنوان یکی از ساختارهای آموزشی مرتبط با زبان قوم بزرگ عرب در ایران و یا آموزش زبان ترکی و اردو در دانشگاه ها اشاره نمود. آموزش زبان های فوق هم در تنوع ساختارهای قومیتی و در عین حال به عنوان زبان بین المللی مورد توجه مدیریت تنوع می باشد. (در مطالعه فوق بعنوان عوامل موثر در تنوع قومیتی لحاظ شد).

البته دانشگاه ها با تعریف رشته های دانشگاهی مانند مردم شناسی و باستان شناسی و هنر و موسیقی و عکاسی و غیره و ایجاد ساختارهای آموزشی و گروه ها و دانشکده های مرتبط با آن، به موضوع قومیت ها و تنوع های فرهنگی حتی در غالب پایان نامه ها و موضوعات تحقیقاتی اهمیت ویژه داده اند، لیکن از آنجا که مطالعه اصلی این تحقیق در خصوص ساختارهای تشکیلاتی مرتبط با موضوع قومیت ها بود. موارد فوق یا توجه به ماموریت دانشکده ها و گروه های آموزشی که به آموزش و مطالعه و گسترش موضوعات مرتبط با هنر و فرهنگ و زبان قومیت ها؛ ادیان و معلولان و زنان و غیره می پردازند در طبقه بندی ساختارهای آموزشی قرار نگرفت.

وجود ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی مانند مراکز بهداشت و سلامت و یا ادارات تعاون و رفاه و سایر ساختارهای موازی که برای خدمت رسانی به کل جامعه هدف دانشگاهی که شامل معلولان، بانوان و دانشجویان خارجی و نیز اقوام متنوع با فرهنگ های مختلف می باشند نیز از این منظر که خدمات ایشان به شکل گسترده در راستای کمک به همه گروه های متنوع و آسیب پذیر موجود در دانشگاه ها بیشتر می باشد نیز قابل توجه است.

جدول شماره ۲- مدیریت تنوع در تشکیلات و ساختارهای سازمانی دانشگاه های ۱۴۰۲

نام مرکز آموزشی	ساختارهای مرتبط با ادیان	ساختارهای مرتبط با امور بین المللی و خارجی	ساختارهای مرتبط با تنوع جمعیتها	ساختارهای مرتبط با زنان	ساختارهای مرتبط با جسم و جسم و	ساختارهای مرتبط به سایر زبان ها و گویش ها	ساختارهای مرتبط با سایر قومیت ها
	ادیان	سایر ملل	جغرافیا	جنسی	جسمی	سایر زبان ها	قومیت
ساختارهای سازمانی و تشکیلاتی متنوع در دانشگاه تهران	گروه آموزشی ادیان و عرفان گروه آموزشی فقه شافعی	معاونت بین المللی - ادارات کل بین المللی - اداره بین المللی سازی مشاورین بین المللی - پردیس بین المللی کارشناسی بین المللی - دانشکده مطالعات جهان	فوس - کسب خدم کیش کرج (آمرن) آیس تهران-مراکز تریو نگاری، در اکثر شهرهای کشور	مرکز مطالعات زنان	واحد ناپیایان اداره تعاون دانشکده روانشناسی و مشاوره شاهد و پیمانکار (چهارپایه) (ن)	مرکز آموزش زبان فارسی و موسسه دهخدا، مرکز آموزش زبان انگلیسی، انگلیسی فرانسه، اردو، آلمانی، روسی، چینی و ژاپنی...	گروه آموزشی زبان عربی گروه آموزشی زبان اردو
دانشگاه شیراز		مرکز خدمات های بین المللی پردیس بین المللی خودگردان	شیراز - ایستگاه	ساختار شاهد و پیمانکار			
دانشگاه شهید بهشتی تهران	دانشکده الهیات و ادیان تهران	مدیریت همکاری های علمی و بین المللی و پذیرش دانشجو و دانشجویان غیرایرانی	تهران - سعادت آباد	ساختار شاهد و پیمانکار			
دانشگاه کرمان		واحد امور بین المللی - گروه همکاری های علمی و بین المللی		ساختار شاهد و پیمانکار			
دانشگاه خراسان		ساعت مشاوران بین المللی		ساختار شاهد و پیمانکار			
دانشگاه مشهد	گروه آموزشی ادیان	امور بین المللی		ساعت مشاوران زنان	گروه آموزشی زبان انگلیسی-فرانسسه - روسی، مرکز آموزش زبان انگلیسی به غیر فارسی زبانان		
دانشگاه بوعلی سینا همدان		گروه آموزشی زبان انگلیسی- فرانسه	همدان- زنجان - قزوین - تبریز-کرج- بهار	ساختار شاهد و پیمانکار			گروه آموزشی زبان عربی
دانشگاه علوم و صنعت		دفتر همکاری های بین المللی	تهران و بهار	ساختار شاهد و پیمانکار			
دانشگاه امیر کبیر		معاونت امور بین المللی	مازندران - خرمسار - کبک - تهران	ساعت مشاوران زنان	ساختار شاهد و پیمانکار	مرکز بین المللی زبان-زبان خارجی	
دانشگاه علامه		اتاق همکاری های بین المللی	تهران	ساعت مشاوران زنان	ساختار شاهد و پیمانکار	مرکز آسفا - آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان	
دانشگاه ارومیه		مدیریت همکاری های علمی و بین المللی - پردیس دانشگاهی بین المللی	ارومیه - میاندوآب	ساعت مشاوران زنان	ساختار شاهد و پیمانکار	گروه زبان های خارجی	
دانشگاه ایزد		مدیریت همکاری های بین المللی - پردیس بین المللی خودگردان - اتاق دانشجویان غیرایرانی	ایزد - اهر - مرند - مراغه	ساعت مشاوران زنان	ساختار شاهد و پیمانکار	مرکز آموزش زبان فارسی	
دانشگاه خوارزمی		مدیریت همکاری های بین المللی					گروه آموزشی زبان و ادبیات عربی



**بحث و نتیجه گیری**

با توجه به اصل سازماندهی، ساختار یک سازمان پی ریزی می شود و ساختار سازمانی یک نمایش رسمی از طرز قرار گرفتن پست های سازمانی و ارتباطات آن ها در سازمان است. بنابراین طراحی ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمان و حفظ پویایی آن، یک نیاز ضروری است و نکته مهمتر آنکه یک ساختار سازمانی مناسب از دوباره کاری، اختلاف، اصطکاک و اتلاف نیروها و منابع جلوگیری کرده و ضمن داشتن قابلیت انعطاف، قادر به پاسخگویی به تحولات محیط خود است. هدف از این پژوهش ساختارهای سازمانی مرتبط با تنوع نیروی انسانی و ذینفعان در دانشگاه بود. بر اساس یافته ها بین تنوع نیروی کار و رویکردهای مدیریتی و ساختاری در نظام آموزش عالی رابطه مستقیم وجود دارد و هر چه تشکیلات ساختاری متنوع تری برای گروه های مختلف تعریف گردد حضور و تنوع بخشی ایشان در محیط کار بیشتر می باشد.

احدی نژاد و همکاران نیز (۱۳۹۹) از جمله مواردی که باعث بی توجهی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به موضوعات تنوع ساختاری و کاهش نقش ارزشی و اجتماعی دانشگاه در سرویس دهی به گروه های خاص پرداخته و از نظر برت و اندر ژوان شامل موارد زیر عنوان نموده اند:

الف) ممکن است پیش زمینه اقتصادی داشته باشد و ناشی از توسعه بی سابقه آموزش عالی و افزایش هزینه های باشد که بر دولت ها تحمیل شده است و این برداشت را برای دولت ها ایجاد کند که مقرون به صرفه نبوده و اینکه ایا با هزینه کمتر به همین نتایج می توان دست یافت.

ب) استقلال دانشگاه ها به این معنی که که طی قرن ها موجود داشته امروزه با رشد باور نگرانی تبادل دانش دیجیتال از طریق اینترنت به میلیون ها نفر این امکان را می دهد تا به منابع علمی دسترسی پیدا کنند و امکان شفافیت و یکپارچگی را برای همه اعضای جامعه بطور مساوی افزایش یافته است. و اینکه ایا واقعا دانشگاه ها ارزش سرمایه گذاری کلان دارند.

مدیران دانشگاهی از طریق جلب حمایت های اجتماعی برای افزایش کار آفرینی، مایل هستند به ارزش های اقتصادی دستگاه متبوع خود مشروعیت ببخشند حال اگر این وضعیت برای دانشگاه آینده به تصور کشیده شود، لازم است بیش از هر زمان دیگر در نظر داشته باشیم که مشروعیت دانشگاه ممکن است متناسب با میزان اثربخشی اجتماعی تغییر کند. و نیاز است که دانشگاه ها همواره به طور مداوم و متناسب با شرایط خاص و تغییرات سریع و اثرگذار در جامعه هماهنگی داشته و با توجه به اثرات فرهنگی و اجتماعی باعث تغییرات اجتماعی در جهان گردند. این تاثیر گذاری بخوبی می تواند موجودیت دائمی دانشگاه ها را توجیه کند، وظیفه ساختارهای آموزشی این است که دانشجویان را به سمت آزاد اندیشی و توجه به نیازها و تقویت توان

تحلیل مسائل سوق بدهد لذا توجه و پرداختن به تنوع نیروی انسانی به عنوان عامل مهم در نوآوری در تحقیقات و ارتباط بین آموزش و پژوهش نقش مهمی در این زمینه دارد (ارزشمند و همکاران، ۲۰۲۲). بزرگترین وظیفه دانشگاه آینده این است که برای ایجاد هر تغییر، تحول، رشد و توسعه و تاثیرگذاری بیشتر از تمام ظرفیت ها و شکل های قانونی در هر سطح و به هر نحو و در تمام زمان ها به طور پیوسته استفاده نماید تا در بحران های اقتصادی و اجتماعی امکان مشارکت و اجتماع همه الگوهای و نیازهای جامعه را برای ایجاد سازگاری و انعطاف پذیری داشته باشند.

یافته ها نشان داد در دانشگاه های جامع و دانشگاه های بزرگتر که به امکانات بین المللی مثل فرودگاه و حمل و نقل، امکانات درمانی و پزشکی، زیر ساخت های اقتصادی قوی تر و ساختار اجتماعی با پذیرش تنوع فرهنگی بیشتر برخوردار بودند و یا دارای قدمت و پیشینه کهن تری در آموزش عالی بوده اند، همچنین در جغرافیای بزرگتر و نیز شهرهای مرزی و همسایه نزدیکتر با کشورهای منطقه با ایجاد پردیس های بین المللی و خودگردان فعال بودند، مدیریت تنوع برای استفاده از انواع نیروی انسانی مهیاتر و ساختارهای سازمانی مرتبط به آن در تشکیلات سازمانی ان دانشگاه نمایان تر بود. هر چند ساختارهای سازمانی و تشکیلات اداری به تنهایی نمی تواند بعنوان عامل تاثیرگذار در مدیریت تنوع سازمانی مدنظر قرار گیرد لیکن بعنوان یکی از عوامل تاثیر گذار در این زمینه می تواند نقش مهمی برای هدایت و تسهیل و بهره برداری از این امکان مهم را در دانشگاه ها مهیا کند. وجود قوانین و مقررات الزام آور بالادستی مانند: قانون لایحه برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶) که در فصل ۱۶ که به موضوع زن و خانواده اختصاص دارد، فصل ۱۷ درباره میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی (قومیت ها)، فصل ۲۱ با عنوان: سیاست خارجی و رشد بخش ارتباطات و غیره نام برد که ضرورت توجه ویژه قانونگذاران و مدیران کشور در اسناد بالادستی به مضامین مرتبط با تنوع مدیریتی و استفاده از توان کلیه ذینفعان وجود دارد. همچنین با بررسی قوانین قبلتر مثل قانون حمایت از جانبازان و معلولان و یا مواد ۱۱ تا ۱۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که به حقوق اقلیت ها اشاره شده است بیش از پیش آشکار می کند، نگاه کلی و برآیند نگرشی که از این اصول و سایر اصول قانون اساسی به دست می آید این است که قانون گذار به حقوق اقلیت اهتمام داشته و خود را ملزم به رعایت آن می داند. و سایر قوانین و بر اساس برنامه گسترش آمایشی موسسات آموزش عالی سلامت، ارتباط و تعامل کارکردی بین سطوح سه گانه موسسات ملی، موسسات استان، و موسسات شهرستان باید ایجاد گردد. (مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۴/۰۲/۰۱)

در کنار تصویب قوانین و راهبردهای اشاره شده در بالاترین سطح حکمرانی جامعه و توجه ویژه به تنوع نیروی انسانی و ذینفعان آموزش عالی، یکی از عوامل و مصادیق اجرایی شدن و عینیت بخشیدن به مصوبات قانونی فوق ایجاد ساختارهای آموزشی و غیر آموزشی در تشکیلات سازمانی و آموزشی دانشگاه های کشور می باشد. به طور کلی در تشکیلات بیشتر دانشگاه های جامع مورد مطالعه ساختارهای مرتبط با تنوع و گسترش جغرافیایی، امور بین المللی و زبان آموزی، امور معلولان و به طور خاص جانبازان در تشکیلات موسسات آموزشی مطالعه شده ملاحظه شد. لیکن توجه بیشتر به موضوعات زنان و سایر معلولان و اقوام در دانشگاه ها بعنوان پیشگامان تغییر و توسعه در جامعه در همه ابعاد و از جمله ابعاد ساختاری ضروری است.

بررسی رابطه مدیریت تنوع دانشگاهی در کنار توجه به مدیریت معانی از جمله موضوعات مهمی است که در جامعه و فرهنگ و سیستم باز مرتبط به آنها، نوآوری ایجاد و آن را در جامعه تسری می دهد. همخوانی فرهنگ عمومی و فرهنگ تخصصی و توجه به رابطه یک سیستم باز با محیطش و ایجاد یک ارتباط پویا بین دانشگاه و محیط از این زاویه قابل توجه است. سرنوشت دانشگاهی که با جامعه محلی، ملی و جهانی به حالت دو ضلع ناموازی قرار گیرد، آشفتهگی مزمن درونی و بی اعتباری آنها خواهد بود. لذا این تعبیر ادگار مورن که رابطه سیستم باز با محیطش فقط وابستگی ساده نیست بلکه سازنده سیستم است، در اینجا اهمیت می یابد. از طرفی پویایی و کارایی این رابطه به سازماندهی آن بستگی دارد. سازماندهی به تعبیر مورن متصل کننده کلیت و روابط متقابل است. «سازمان، همبستگی و استحکام نسبی این اتصال ها را تضمین می کند. پس سازمان تبدیل می کند، تولید می کند، متصل می کند و حفظ می کند (یمنی، ۱۳۹۴).

گنجی و حسینی (۱۴۰۲) در پژوهشی بیان نمودند، از منظر کاربردی نیز توجه به هر اقدام مدیریت تنوع توسط مدیران، می تواند منجر به به کارگیری نیروهای متنوع و مدیریت عادلانه تر و برابر گردد. برای مثال مدیران آموزش با برگزاری دوره های مرتبط با مدیریت تنوع و امکان آموزش برای همه و حمایت مادی و معنوی از همه و سنجش اثربخشی دوره ها به شکل برابر به مدیریت مؤثر، عادلانه و برابر نیروهای متنوع می پردازند.

### پیشنهادهایی مبتنی بر یافته های پژوهش

همانگونه که مطالعات و ادبیات تحقیق نشان داده است به منظور برطرف کردن موانع مدیریت تنوع در سازمانهای دانشگاهی و کمک به فهم تفاوت های فردی و برنامه ریزی مدیران و سیاستگذاران آموزش عالی، ایجاد ساختارهای در راستای تنوع نیروی انسانی می تواند باعث شکوفایی و حفظ نیروی متنوع در سازمان دانشگاهی و همچنین حل مشکلات خاص این نیروی متنوع گردد. فرایند برنامه ریزی برای جذب و استخدام نیروی متنوع در سازمان با پیش بینی ساختارهای مرتبط با آن تسهیل می گردد.

فهم نیازها و تفاوت‌های فردی در مدیریت تنوع و برطرف کردن موانع آن از طریق ساختارها، و ایجاد ثبات و پایداری به آن به دلیل اینکه تشکیلات و ساختارها معمولاً در برنامه‌های میان‌مدت سازمان‌ها جای داده می‌شوند و با تغییر مدیریت تقریباً پایدارترند می‌تواند برنامه ریزی مدیریت تنوع دانشگاهی را با پایداری بیشتری حفظ نماید. و نهایتاً اینکه با تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌های ساختاری استخراج شده از داده‌های تحقیق، در ۷ عامل تنوع نیروی انسانی، مشخص نمود دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در کدام بعد نیازمند توجه و برنامه ریزی بیشتر هستند و در کدام ابعاد به شکل مشترک برنامه ریزی نموده‌اند تا بر همین اساس امکان بهره‌برداری از همه عوامل تاثیرگذار در تنوع استفاده گردد.

بر اساس مطالب ارائه شده در این مقاله، پیشنهاد میشود که دانشگاه‌ها توجه بیشتری به ساختارهای آموزشی و اداری مرتبط با مدیریت تنوع داشته و با ایجاد یک رویکرد گسترده و جامع به مدیریت تنوع، از جمله تعیین سیاستها و برنامه‌های مستدام ساختاری در این زمینه، می‌توانند به افزایش تعاملات و توسعه فضاهای آموزشی منعطف و باز و ترویج آگاهی از تفاوتها، پردازند. که قطعاً نتایج شروع آن از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، در سطح جامعه و کشور دارای تبلور است. یکی از راه‌های آموزش و پشتیبانی در این زمینه پیش‌بینی ساختارها و تشکیلات مصوب حمایتی و تسهیل‌گر در محیط‌های آموزشی می‌باشد. به طور کلی، پیشنهاد میشود که موسسات آموزشی این فرصت را به عنوان یک پله مهم برای بهبود کیفیت آموزش و ایجاد جوامع آموزشی متنوع‌تر و پویاتر مد نظر داشته باشند.

### محدودیت‌ها و نوآوری تحقیق

با توجه به محدودیت موضوع این تحقیق که صرفاً به بعد سازمانی و تشکیلاتی تنوع پرداخته است به سایر ابعاد تنوع نیروی انسانی مانند آیین‌نامه‌ها و قوانین جذب دانشجو و قوانین تسهیل‌کننده آموزشی، و مواردی مانند تعداد پایان‌نامه‌های مرتبط، تعداد دانشجویان خارجی، دانشجویان با قومیت‌های مختلف شامل، زنان و معلولان، بررسی تنوع‌های موجود در فصل‌نامه‌ها، مقالات و تعداد اساتید بین‌المللی و دانشجویان بین‌المللی، کارایی ساختارهای فوق در مدیریت تنوع نیروی انسانی بررسی نگردید. همچنین پیشنهاد می‌شود که مواردی همچون چگونگی مدیریت تنوع مدیران گروه‌ها و دانشکده‌های کشور، میزان بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، رابطه تنوع مدیران و ابعاد آن، میزان بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه‌ها، و اینکه آیا مدیریت تنوع، قادر به پیش‌بینی بالندگی سازمانی دانشگاه‌ها است، رابطه مدیریت تنوع مدیران و ابعاد آن، و میزان بالندگی سازمانی دانشجویان در تحقیقات آتی قابل بررسی و مطالعه قرار گیرد.

هوش مصنوعی و تاثیرات آن بر مدیریت تنوع دانشگاه ها از موضوعات مهمی است که قابل بررسی و توجه است. خصوصاً توجه به بعد شخصی سازی آموزش و پیاده سازی و اجرای آموزش های شخصی سازی شده بعنوان یکی از ابزارهای کیفی کردن فعالیت های آموزش عالی مورد توجه و مطالعه قرار گیرد (نیلی احمد آبادی، ۱۴۰۲).

از محدودیت های این تحقیق به روز نبودن اطلاعات ساختارهای آموزشی و سازمانی در سایت دانشگاه ها مورد مطالعه و محدودیت دسترسی به اطلاعات و عدم تمایل مدیران و کارشناسان برای در دسترس گذاشتن اطلاعات و شفاف اندیشی در این خصوص بود.

لیکن با توجه به نو بودن موضوع و مطالعه از منظر ساختاری و تشکیلاتی در مدیریت تنوع و ابعاد جدیدی که قابل توجه است ضرورت انجام آن علی رغم محدودیت ادبایت تحقیق، مورد توجه قرار گرفت. مطالعه حاضر از چندین طریق به ادبیات مدیریت تنوع کمک میکند. این مطالعه در دانشگاه های کشور در حال توسعه و غیر غربی با ویژگیهای فرهنگی و مذهبی خاص انجام شده است که آن را از مطالعات قبلی متفاوت میکند. همچنین نو بودن مطالعه فوق از منظر ساختاری و تشکیلاتی در سازمان های دانشگاهی قابل توجه است. و در هیچ یک از پژوهش های دانشگاهی داخلی تا کنون به مدیریت تنوع از بعد ساختاری و تشکیلاتی پرداخته نشده است.

## References

- Adli, Fariba, & Niaz Azar, Kiyumars (2009). The Relationship between Workforce Diversity Management and Organizational Knowledge Creation in Iranian Higher Education, *Quarterly Journal of Iranian Higher Education Association*, Vol. 2, No. 3.
- Aghajanpour, Fatemeh, Seyed Javadin, Seyed Reza, Nargesian, Abbas, & Taban, Mohammad (2021). Designing a Pluralistic Organizational Model in Iranian Higher Education, *Government Management Studies*, Vol. 5, No. 1, pp. 89-117.
- Arzamesh, Mansoureh, Nadrian, Masoud, & Safania, Ali Mohammad, & Farahani, Abolfazl (2022). Designing an Interpretive Structural Model of Diversity Management in Physical Education Departments of Iran's Payame Noor University - Management and Sport Development. *jsmd.guilan.ac.ir*.
- Barrett, N. H. (2012). Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture, and best practices (Doctoral dissertation, Capella University).
- Emiko Magoshi a, Eunmi Chang, (2008) . "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea".
- Flensted Jensen, Elisabeth. (2003), Diversity Management, Available on the World Wide Web at [www.download.tdconline.dk](http://www.download.tdconline.dk). Date visited.
- foroghiyor, H., ahadi nejad, M., Aghaei, N., & saboonchi, R. (2022). The Impact of Diversity Management on Human Resource Productivity with Emphasis on the Mediating Role of Perception of Social Identity (Case Study: Sports and Youth Departments of Isfahan Province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(55), 273-288.
- Ghasempour Ganji f, Rahimnia f , 2 Ahanchian mr(2021). Jawad Syed - Iranian Journal of Management Studies-Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment-Volume 14, Issue 3- July - Pages 649-667.
- Groeschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 262-268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2005). "Business-unitlevel relationship between employee satisfaction, employee engagement,

- and business outcomes: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hosseini, Abolhassan, & Ghasempour Ganji, Fatemeh (2022). Explaining the Actions and Consequences of Human Resource Diversity Management in Top Iranian Government Organizations, *Sustainable Human Resource Management*, Vol. 5, No. 8.
- Kinicki, Angelo, & Robert Kreitner (2005). *Organizational Behavior: Concepts, Skills, and Applications*, translated by Ali Akbar and Hossein Safarzadeh, Tehran: Peyam-e Pouya.
- Loghmani, Hedieh, & Rahimnia, Fereydoun (2013). Strategic Workforce Diversity Management: A Competitive Advantage.
- Mazfari, Mohammad Mehdi, & Fathi Nejad, Azadeh (2017). Examining the Importance of Diversity Management and Its Role in Human Resource Activities, *2nd International Conference on the Coherence of Management and Economics in Development*, 2017.
- Nili Ahmadabadi, Majid (2023). Training Workshop "Application of Artificial Intelligence and Cognitive Sciences in Education", April 15, 2023, University of Tehran.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 3-20.
- Pakrooh, Parmis, Rahmani, Mahmoud, & Ghadiry, Esmail (2021). Designing a Conceptual Model of Diversity Management in Iranian Government Organizations, *Quarterly Journal of Public Management Policy*, Vol. 13, No. 48.
- QIANA N. (2014), UNDERSTANDING THE IMPLICATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE ROLE OF THE CHIEF DIVERSITY OFFICER IN HIGHER EDUCATION
- Rashidi, Zahra (2019). University Game Changers as Creativity Creators; The Missing Link in the Creativity Cycle in Iranian Higher Education, *Scientific Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, Vol. 9, No. 3, pp. 8.
- Rezaei, Nafiseh (2021). Diversity Management in Educational Environments: Outcomes and Obstacles, *Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences*, Vol. 6, No. 69, pp. 449-461.
- Salehi, Omran, & Heidari, Safar (2009). Grounding the Increase of Women's Participation in Higher Education (A Case Study of Mazandaran

- University), *Iranian Journal of Higher Education*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-106.
- Shahtahmasbi, Esmail, Amarollahi, Nahid, & Gholamalizadeh, Abuzar (2009). Diversity Management, A New Source of Competitive Advantage, *Tadbir*, No. 502, pp. 55-58.
- Vaira, Massimilano (2004), Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis, *Higher Education* 48: 483-510, 2004. © 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- William G. & Margaret W (2010). Do Organizational Structures and Strategies Increase Faculty Diversity? *AMERICAN ACADEMIC - VOLUME FOUR* 159.
- Yemeni Sarakhabi, Mohammad (2015). University Development Planning: Theories and Experiences, Shahid Beheshti University Press, Tehran, pp. 120-158.
- Zwaan, Bert van der (2021). *Higher Education in 2040*. Translated by Mojtaba Sharifinia, Jihad University Press.



## Studying role-playing of managing the diversity of organizational structures in human resources of universities and higher education institutions

Shirin rajabibazl<sup>1\*</sup>, Mohammad Taghi Nazarpour<sup>2</sup>

### Abstract

This study aims to examine the approved documents and organizational structures (approved organizational charts of universities) related to diversity and its management within the administrative and organizational systems of educational and university organizations in Iran. This research was conducted through a case study of relevant documents and structures of domestic universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology, and interviews with managers and staff in the organizational affairs department during the years 2023-2024. Using Cohen's Kappa coefficient (80%) for the agreement of two researchers on data accuracy and studying what is claimed, as well as examining written documents on the websites of each university and interviewing experts and managers working in the organizational affairs department to obtain more supplementary data. To determine the validity of the research, data related to documents and structures that had been approved by the Board of Trustees and were approved by official university legislative bodies were selected as valid and readable documents. The results showed that, in general, the organizations of most of the studied universities had structures related to 7 diversity factors, and the factors of geographical expansion, international affairs and language learning, and affairs of the disabled had the most organizational structures compared to other factors. By analyzing the similarities and differences in the existing structures, it was determined in which dimensions of diversity the country's universities had the highest frequency and which dimensions had the lowest frequency, which requires the attention of managers and policymakers in higher education in those dimensions.

**Keywords:** Diversity management, Diversity management strategies, Educational structure, Organizational structure.

<sup>1</sup>- PhD Student, Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) s\_rajabibazl@sbu.ac.ir

<sup>2</sup>- Associate Professor, Department of Construction, Faculty of Architecture and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran