



## Perceived impact of workforce diversity factors on effective strategy implementation

**Tahereh Sadat Salaami** \*, Ph.D Student, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran  
**Hossein Rahmenseresht**, Professor, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Received Date: 30.10.2021

Accepted Date: 10.09.2022

### Abstract

**Introduction:** The aim of this study was to evaluate the perceived impact of labor diversity factors on the effective implementation of strategy in Allameh Tabatabaei University. This research provides guidance for increasing attention to workforce diversity factors on strategy implementation at Allameh Tabatabaei University. On the other hand, the present study examines cultural diversity, job opportunities for different ethnicities in the university, equal access to virtual networks for different ethnicities, the impartiality of the human resources systems of the university regarding the selection of employees from different ethnicities, the impact of conflicts between different ethnicities in the university.

**Methodology:** In terms of the purpose, the current research is of the type of applied research, and in terms of the method of data collection, it is descriptive of the correlation type, in which the structural equation modeling method with the partial least squares approach is used to test the assumptions and fit the model. In order to test the hypotheses and estimate the model, SPSS and smart PLS software have been used. The target population for research and analysis includes vice presidents and responsible and senior staff of Allameh Tabatabaei University faculties (10 faculties), including the head of education of the faculty, managers and senior executive staff and senior administrative staff who had knowledge or experience in the subject under study, as well as the head of recruitment and he was the head of the self-governing campus. The sampling frame was obtained from the Website of Allameh Tabatabaei University. The total number of the statistical population is 80 people, based on Morgan's table, 66 people were selected as a sample by stratified random sampling method. A questionnaire was used to collect data. Construct validity was used to check the validity of the questionnaire. Due to the use of structural equation modeling, in the first step, confirmatory factor analysis of the variables was performed. This method is done using Amos software. Convergent validity was also tested with SMART PLS software. In order to determine the reliability of the test, Cronbach's alpha method was used, along with Cronbach's alpha, composite reliability was used.

**Results and Discussion:** According to results Acculturation, degree of structural integration and intergroup conflict have a significant effect on strategy implementation; But the degree of informal integration and organizational bias do not have a significant effect on the implementation of the strategy.

\*Corresponding Author; (taheresalami@yahoo.com)



**Conclusion:** In general, the fit of the model showed that the quality of the structural model is suitable. The results of this study show that workforce diversity has a statistically significant effect on the implementation of strategy in the institution. Diversity refers to the difference in characteristics among people and how these differences are understood and acted upon, and strategy implementation refers to the successful achievement of strategic goals. Therefore, the findings indicate that the differences between the employees of the institution have an effect on the successful achievement of strategic goals in Allameh Tabatabai University. The findings of this study are similar to the empirical evidence of Des et al. (2016) who argued that as organizations become more diverse, effective management of diversity leads to better implementation of strategies. But this finding is contrary to the experimental evidence of Stridem and Fleury (2018). The findings from the analysis of the research data showed that intergroup conflict has an impact on strategy implementation. Cox (2001) warned of two possible challenges to the relationship of diversity with strategy. The first challenge is to successfully integrate diversity with the organization's strategy. The second challenge is to ensure that diversity management becomes an integral part of the overall strategy of the institution.

The results of this study show that organizational bias does not affect strategy implementation. That is, creating obstacles for the full participation of members of different cultures and ethnicities has no effect on the implementation of the strategy in Allameh Tabatabai University. This finding confirms the study of Stridem and Fury (2018). Also, the understanding of the management and senior employees about the acculturation process has a positive and significant effect on the implementation of the strategy. That is, as much as there is a common set of values and beliefs in the university, the better the strategy is implemented. The more employees have a sense of belonging in terms of shared values and goals, the higher their motivation and productivity levels will be, and this will have a positive effect on strategy implementation. Also, the degree of structural integrity has a positive effect on the implementation of the strategy. That is, if there are equal job opportunities for all ethnic, religious, and gender groups, the strategy will be implemented better in the university. But the results of this study show that informal integration does not affect strategy implementation. That is, the access of different groups to social networks has no effect on the implementation of strategy in Allameh Tabatabai University.

Previous studies found that diversity management in a higher education institution can only be properly implemented if it forms part of the organization's strategic management process. Therefore, it is understood that diversity should be integrated with the strategy and should be aligned with the strategy. The second challenge is to ensure that diversity management becomes an integral part of the overall strategy of the institution.

**Keywords:** Diversity management, Strategy implementation, Acculturation, Degree of structural integration, Intergroup conflict.



## تأثیر ادراک شده عوامل تنوع نیروی کار بر اجرای موثر استراتژی

طاهره سادات سلامی\*، دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
حسین رحمان سرشت، استاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸

### چکیده

امروزه با افزایش تنوع نیروی کاری در سازمان‌های ایرانی از لحاظ مذهبی و قومی دغدغه‌ای نسبت به تأثیر آنها بر اجرای استراتژی در سازمان‌ها به وجود آمده است. این پژوهش با هدف ارزیابی تأثیر ادراک شده عوامل تنوع نیروی کار بر اجرای موثر استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش معاونین و کارکنان مسئول و ارشد دانشکده‌های دانشگاه علامه طباطبائی (۱۰ دانشکده است). برای سنجش متغیرهای تحقیق تعداد ۶۶ پرسشنامه میان جامعه آماری توزیع شد. روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ تعیین شد. از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی برای آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شده است. به منظور آزمون فرضیه‌ها و تخمین مدل از نرم‌افزارهای SPSS و smart PLS استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ‌پذیری، درجه یکپارچگی ساختاری و تعارض بین گروهی بر اجرای استراتژی تأثیر معناداری دارند؛ اما درجه یکپارچگی غیررسمی و سوگیری سازمانی بر اجرای استراتژی تأثیر معنادار ندارند. نتایج مطالعه نشان داد که رابطه آماری بین تنوع نیروی کار و اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی وجود دارد. نتیجه می‌گیریم که تنوع میان کارکنان بر دستاوردهای موفقیت‌آمیز اهداف سازمانی در دانشگاه تأثیر می‌گذارد. یافته‌های مطالعه، یافته‌های تجربی مطالعات دیگر را تأیید می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تنوع نیروی کاری، اجرای استراتژی، فرهنگ‌پذیری، درجه یکپارچگی ساختاری، تعارض بین گروهی.

## ۱. مقدمه

از آنجا که در طی تاریخ زندگی سازمانی، گروه‌های نظیر افراد با مدل‌های ذهنی متفاوت، اقلیت‌ها، زنان و غیره به طور گسترده‌ای از موقعیت قدرت، یعنی از عضویت در جایی دور هستند که توانایی بیشترین تاثیرگذاری بر رفتار سازمانی و استراتژی‌ها را دارند [۲]. لازم است همواره تغییرات محیطی رصد شده و بر اساس آن چالش‌های موجود و آینده شناسایی شده و استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی تدوین شود. قلی‌پور یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هزاره جدید را تنوع نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌داند [۳]. تنوع نیروی کار موضوع مهمی در سازمان‌های امروزی است. مدیریت تنوع نیروی کار برای رسیدن به اهداف سازمانی، کارایی بهتر، تصمیم‌گیری، رشد و توسعه سازمان امری کلیدی است. تنوع نیروی کار هم اثرات مثبت و هم منفی بر عملکرد سازمانی می‌گذارد. در طول چهل سال گذشته تحقیقات مختلفی انجام گرفته است تا اثرات سن، جنسیت، شخصیت و تحصیلات را بر روی عملکرد گروهی بیابند [۵]. این مطالعه در تلاش است که تاثیر عوامل تنوع نیروی کاری را بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی مشخص کند.

مطالعات بر روی موسسات آموزش عالی نشان می‌دهد که اهداف مختلف موسسات آموزش عالی اجرای موثر استراتژی را پیچیده می‌کند [۳۳، ۴۵]. تفاوت‌هایی که بین کارکنان وجود دارد باعث مشکلاتی در ارتباطات می‌شود و سوء تفاهم و تعارضاتی ایجاد می‌کند. از طرف دیگر تفاوت می‌تواند یک نقطه قوت باشد. گروه‌هایی که افرادی با تحصیلات و تخصص‌های گوناگون دارند موثرترند. به طور مشابه گروه‌هایی که تماما از افراد جسور تشکیل شده‌اند که می‌خواهند مدیر باشند نسبت به گروه‌هایی که بعضی از افراد می‌خواهند رهبر و بعضی می‌خواهند دنباله‌رو باشند کمتر موثرند. جدا از اینکه ترکیب گروه چه باشد تفاوت‌ها می‌توانند برای دستیابی به عملکرد بالاتر به کار گرفته بشوند [۳۹]. در این شرایط مدیریت کردن تنوع نیروی کاری چند فرهنگی چالش مهمی است که موسسات آموزش عالی با آن مواجه شده‌اند که بر عملیات و موفقیت استراتژی موسسه‌شان تاثیر می‌گذارد [۹، ۳۰]. بنابراین چالش موسسات آموزش عالی مدیریت کردن و توازن عوامل فرهنگی - اجتماعی برای به دست آوردن مزیت رقابتی است [۳۰، ۳۷، ۴۰]. فرضیه زیربنایی این است که مدیریت تنوع یک فرایند مکرر است که همراستا با استراتژی سازمانی است [۱۲، ۱۹، ۳۵]. اهمیت این مطالعه در این است که بیان می‌کند که فهم کامل تنوع کاری پیش از اجرای استراتژی سازمانی توسط موسسات آموزش عالی می‌تواند یک ابزار اساسی در مدیریت محیط کاری متنوع و اجرای یک استراتژی موفقیت آمیز باشد [۳۰، ۳۳، ۴۲، ۳۵].

یکی از عوامل تنوع جنسیت است. پیش از انقلاب تنها ۶ درصد فارغ‌التحصیلان را زنان تشکیل می‌دادند در حالی که امروز این رقم به ۴۵ درصد رسیده است به نحوی که در گذشته حدود یک درصد کرسی استادی دانشگاه‌ها به زنان اختصاص داشت ولی امروز این رقم به ۲۰ درصد افزایش یافته است. به گفته مشاور امور زنان و خانواده وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سهم زنان بیمه شده سازمان تامین اجتماعی به عنوان نماد بازار کار رسمی که ۸۲ درصد کل بیمه‌شدگان کشور تحت پوشش این سازمان هستند، از ۱۸،۹ درصد در سال ۱۳۹۲ به ۲۰،۳ درصد تا پایان شهریور ۱۳۹۹ افزایش یافته و نشان دهنده افزایش سهم زنان در بازار کار رسمی است [۲۸]. هم‌چنین عامل دیگر تنوع نیروی کاری، افراد با مذاهب مختلف هستند. بگلریان احساس تبعیض در استخدام‌ها یا گزینش‌ها را از جمله مشکلات اقلیت‌های دینی در ایران می‌داند و در عین حال تاکید می‌کند که منعی برای حضور اقلیت‌های دینی حتی در ادارات دولتی وجود ندارد [۲۳]. اجرای استراتژی برای موفقیت سازمان امری حیاتی است. بزرگترین چالش استراتژیک پیش روی سازمان اجرای استراتژی است. اگر حمایت کل سازمان نباشد، برنامه‌های اجرایی در سطح کسب‌وکار به مشکل بر می‌خورند و به شکست منجر می‌شوند [۳۱]. همانطور که آمارها نشان می‌دهند تنوع نیروی کار از لحاظ جنسی و

مذهبی در سازمان‌های ایرانی رو به افزایش است پس ضرورت دارد که مطالعه‌ای برای تأثیر تنوع نیروی کاری بر اجرای استراتژی انجام گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تمرکز این تحقیق بر روی تنوع نیروی کار و پیاده‌سازی استراتژی است و تعریف شفاف اصطلاحات ارائه شده است:

**تنوع نیروی کار.** تنوع نیروی کار به تفاوت‌های بین افراد اشاره دارد که شامل هر جنبه از قبیل سن، جنسیت، نژاد، قومیت، مذهب و تحصیلات است [۹،۱۵،۴۰]. نژاد میراث زیستی تعریف می‌شود که افراد از آن استفاده می‌کنند تا همدیگر را بشناسند. قومیت مجموعه بزرگتری از ویژگی‌های فرهنگی است که اغلب با نژاد تداخل دارد. کارفرمایان از یک طرف فکر می‌کنند که کارکنان مسن‌تر ویژگی‌های خوبی مانند تجربه، اخلاق کاری و تعهد به کیفیت را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. از طرف دیگر فکر می‌کنند که آنها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. اگرچه بیشتر مردم این عوامل را عوامل تنوع نیروی کاری به حساب می‌آورند ولی متخصصان می‌گویند این عوامل فقط بخش کوچکی از عوامل تنوع را شامل می‌شوند. عوامل جمعیت‌شناختی بیانگر تنوع سطحی<sup>۱</sup> هستند و کمتر افکار و احساسات افراد را نشان می‌دهند و سبب می‌شوند که کارکنان همدیگر را با فرضیات درک کنند. مدارک نشان داده است که هرچقدر افراد با همدیگر بیشتر آشنا شوند کمتر نگران تفاوت‌های جمعیت‌شناختی می‌شوند چون می‌بینند که در ویژگی‌های مهم‌تری مثل ارزش‌ها و شخصیت با هم اشتراک دارند که این بیانگر تنوع سطح عمیق<sup>۲</sup> است. اگر رهبران بتوانند نشان بدهند که اعضا منفعت مشترکی در موفقیت گروه دارند تیم‌هایی که دارای افراد متنوعی هستند موثرتر و موفق‌تر خواهند بود [۳۹]. در این تحقیق منظور از تنوع نیروی کار تنوع جمعیت‌شناختی است.

**اجرای استراتژی.** اجرای استراتژی یک فرآیند پویا، تکراری و پیچیده است که شامل مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها توسط مدیران و کارکنان برای اعمال برنامه‌های استراتژیک به منظور رسیدن به اهداف استراتژیک است [۱۷،۴۲،۴۶،۴۸]. گالبرایت (۲۰۱۴) می‌گوید که رهبران و مدیران کل به هنگام تغییر سازمان باید به مدل ستاره‌ای مراجعه کنند که پنج بعد دارد. یکی از ابعاد آن افراد است. در این بعد، سازمان به انتخاب مجموعه مهارت‌ها و تفکراتی توجه دارد که با راهبرد سازمان همسو می‌باشند. اولویت اول سازمان باید در انتخاب و جذب افراد متناسب با فرهنگ شرکت باشد. بعد دیگر مدل سیستم‌های جبران خدمات است. برای دستیابی به اهداف سازمان، رهبران باید افراد را ترغیب کنند که رفتاری در جهت اجرای موفق استراتژی داشته باشند. سیستم جبران خدمات برای همسو نمودن اهداف افراد با اهداف سازمان طراحی شده است [۲۱]. مشوق‌ها باید تقویت‌کننده اهداف استراتژیک و اهداف کوتاه‌مدت باشند. پاداش‌های فردی و گروهی جنبه‌ی مهمی از اجرای استراتژی هستند، به این دلیل که آنها عملکرد واقعی را به سوی نتایج استراتژیک مورد انتظار و اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت سوق می‌دهند [۳۱]. اجرای استراتژی یک فرآیند پیچیده‌ی پویای مکرر است که شامل فعالیت‌های متنوعی می‌شود که توسط مدیران و کارمندان انجام می‌گیرد تا برای رسیدن به اهداف استراتژیک، برنامه‌های استراتژیک را به واقعیت تبدیل کنند [۴].

اجرای استراتژی نسبت به تدوین آن افراد بیشتری را درگیر می‌کند. برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و اهداف و ملاحظات روزانه‌ی کارکنان در سطوح مختلف سازمانی وظیفه‌ای اساسی و در عین حال چالشی است. هرچه تعداد افراد درگیر در سازمان بیشتر باشد، چالش اجرای موثر استراتژی نیز بیشتر خواهد بود. این که سازمان چگونه

<sup>۱</sup> Surface level

<sup>۲</sup> Deep level

باید به تمام چالش‌های اصلی در فرایند اجرا پاسخگو باشد را رهبری تعیین می‌کند. رهبری باید مبتنی بر اجرا باشد و سازمان را به سوی فرایند اجرا هدایت کند. افراد در موفقیت اجرای استراتژی نقش مهمی دارند. روشن است که انگیزه‌ها، توانایی‌ها، تعهدات و توانایی پیگیری برنامه‌های اجرا موفقیت تلاش‌های اجرای استراتژی را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند [۳۱]. در راستای اهداف این تحقیق، اجرای استراتژی، بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک تعریف می‌شود تا تدوین استراتژی را به یک برنامه موفق تبدیل کند.

#### - پیشینه پژوهش

عدلی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارزیابی جو تنوع نیروی کار و دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی به ارزیابی جو تنوع و رابطه آن با فرایند دانش‌آفرینی در نظام آموزش عالی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد در سطح فردی و مدیریتی، نگرش مثبتی در ارتباط با تنوع نیروی کار وجود دارد؛ اما در سطح سازمانی در مقابل آن، مقاومت ملاحظه می‌شود. هم‌چنین، بین تنوع نیروی کار و فرایند دانش‌آفرینی نظام آموزش عالی رابطه مثبت وجود دارد [۲].

استرایدم و فوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) به بررسی روابط بین عوامل تنوع و اجرای استراتژی موثر پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد تنوع میان کارکنان بر دستاوردهای موفقیت‌آمیز اهداف سازمانی در موسسه تاثیر نمی‌گذارد [۴۳]. سرلک و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی تاثیر تفاوت‌های فرهنگی بر باورهای افراد در مورد استفاده از فناوری اطلاعات در معاونت برون‌مرزی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که رویکرد مردسالاری/زن‌سالاری بر سه عامل واسطه‌ای فناوری اطلاعات تاثیر دارد [۴۱].

خایف الهی و هادیزاده مقدم (۱۳۸۱) به طراحی مدلی برای تأثیرگذاری تنوع گروه کاری بر عملکرد با توجه به نقش تعارض پرداختند. یافته‌های این تحقیق برای مدیران و رهبران گروه‌ها بسیار حائز اهمیت است، زیرا به آنان در شکل‌دهی ترکیب گروه کاری کمک می‌کند تا با بسیج ترکیب مناسبی از دانش و توانایی‌های اعضای خود، موجب افزایش عملکرد شناختی وظیفه‌ای در سازمان گردند [۲۷].

سگری و طالقانی (۱۳۸۹) تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرآیند کسب و کار را بررسی کردند. در این مقاله سه مواجهه با تنوع فرهنگی عنوان شده است. نادیده گرفتن تفاوت‌ها، حداقل کردن تفاوت‌ها و مدیریت کردن تفاوت‌ها. در ادامه وجه مشخصه‌های رویکرد هم‌افزایی یا سینرژی فرهنگی نسبت به سایر دیدگاه‌ها مطرح شده و سپس فرآیند حل مسئله به صورت مبسوط عنوان شده است. در نهایت با نتیجه‌گیری از مطالب ذکر شده، پیشنهاداتی مطرح گردید که حاکی از حیثه‌های وسیع تحقیقاتی در زمینه برخورد فرهنگی کسب و کارهای ایرانی با فرهنگ چندگانه و مختلط جهانی است [۷].

حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تاثیر هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هوش فرهنگی مدیران هم به طور مستقیم و هم از طریق سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد [۲۴].

پژوهش اکینولا و توماس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نشان می‌دهد ابعاد سازمانی در پیشبرد طرح‌های تنوع نژادی در سازمان اهمیت دارند. هم‌چنین رهبران سازمان باید از اجرای استراتژی تنوع پشتیبانی کنند و از مکانیزم‌هایی برای مشارکت اقلیت‌ها استفاده کنند [۶].

<sup>۱</sup> Strydom and Fourie

<sup>۲</sup> Akinola & Thomas

ابطحی و آغاز (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش تأثیرگذار بوده و می‌تواند به مثابه بستری برای ظهور آن به شمار آید [۱].

پژوهش‌های انجام گرفته به بررسی نقش تنوع نیروی کار بر فرایند دانش‌آفرینی و عملکرد پرداختند؛ همچنین تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر باورهای افراد در مورد استفاده از فناوری اطلاعات و همچنین بهبود فرآیندهای کسب و کار هم مورد تحقیق قرار گرفته است. تحقیقات زیادی هم به تأثیر هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در سازمان پرداخته‌اند. نزدیکترین تحقیق به این تحقیق، مطالعه استرایدم و فوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) است که به بررسی روابط بین عوامل تنوع و اجرای موثر استراتژی در موسسات آموزش عالی آفریقای جنوبی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که تنوع میان کارکنان بر دستاوردهای موفقیت‌آمیز اهداف سازمانی در موسسه تأثیر نمی‌گذارد. تحقیق پیش‌رو تأثیر عوامل تنوع نیروی کاری را بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی بررسی می‌کند. این تحقیق در ایران انجام نشده است.

**مدل‌های نظری حمایت‌کننده از این مطالعه.** مدل‌های نظری حامی تنوع و عوامل اجرایی استراتژی ارائه شده‌اند.

### عوامل موثر بر تنوع نیروی کار

سه مدل فرآیند اجرای تنوع در حین تحلیل عوامل موثر بر تنوع در موسسات آموزش عالی در نظر گرفته شدند:

- فرایندی و مدل اجرای تنوع فرایندی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) شش مرحله‌ای (در معرض گذاری، تجربه، دانش، درک، قدردانی و احترام) را برای کمک به کارکنان و موسسات در حرکت به سمت حالت مطلوب تنوع پیشنهاد می‌دهد [۲۰].
- مدل پیاده‌سازی تنوع جونز و جورج<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) دستورالعمل‌هایی را برای اجرای موثر تنوع ارائه می‌کند که نشان می‌دهد کل موسسه باید «پذیرد» و متعهد به ابتکار تنوع باشد تا با موفقیت اجرا شود [۲۶].
- مدل تنوع کاکس<sup>۴</sup> (۱۹۹۳ و ۲۰۰۸) عواملی را تجزیه و تحلیل می‌کند که تأثیر موفقیت‌آمیزی بر ابتکار تنوع دارند، که مربوط به شناسایی عوامل مدیریت تنوع (فرهنگ‌پذیری، یکپارچگی ساختاری، یکپارچه‌سازی غیررسمی، سوگیری نهادی و تعارض بین گروهی) در یک بافت موسسه آموزش عالی آفریقای جنوبی است [۱۲، ۱۳، ۴۴].

مطالعه استرایدم و اروی<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) این عوامل را برای بررسی ادراکات کارکنان در خصوص سطح مدیریت تنوع در دانشگاه آفریقای جنوبی، دانشگاه پرتوریا، به کار برد [۴۴]. مدل کاکس (۲۰۰۸) بر اهمیت مدیریت تنوع بهینه در اثربخشی سازمانی تأکید می‌کند [۱۳].

عوامل تنوع نیروی کار که آزمایش شده‌اند عبارتند از:

- فرهنگ‌پذیری: به معنی استراتژی‌های جایگزین برای حل تفاوت‌های فرهنگی بین گروه‌ها و/یا برای مدیریت روابط بین فرهنگ‌ها برای بهبود کارایی عملیاتی در یک موسسه است [۱۳، ۸]. مک ماهون

<sup>۱</sup> Strydom and Fourie

<sup>۲</sup> Friday

<sup>۳</sup> Jones, G.R., George, J.M

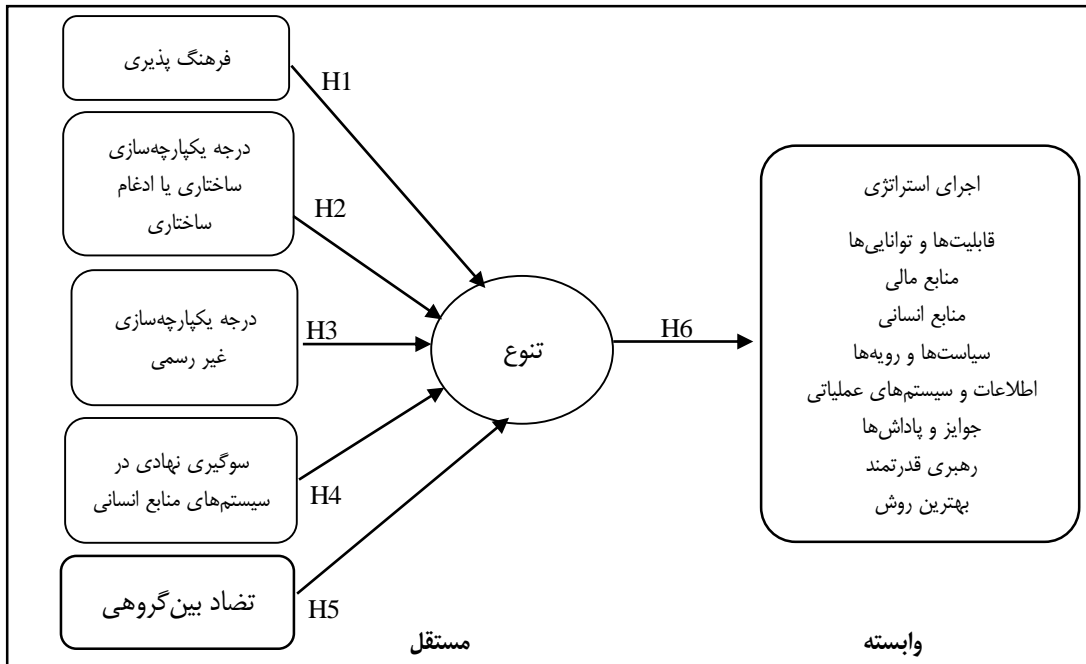
<sup>۴</sup> Cox

<sup>۵</sup> Strydom and Erwee

- (۲۰۱۰) می‌گوید که کثرت‌گرایی، حالت ارجح فرهنگ‌پذیری است، که در آن هر دو گروه فرهنگ تا حد معینی تغییر می‌کنند تا یک مجموعه مشترک از هنجارها و ارزش‌ها را منعکس کنند [۳۲].
- درجه یکپارچگی ساختاری: به سطوح ناهماهنگی که در ساختار سازمانی رسمی وجود دارد اشاره می‌کند [۱۸، ۱۲]. به گفته کاکس (۲۰۰۸)، درجه ادغام یا یکپارچگی ساختاری برای اندازه‌گیری پیشرفت یک موسسه در جهت فرصت‌های برابر، از جمله فعالیت‌های اقدام ایجابی به کار گرفته می‌شود [۱۳].
  - درجه یکپارچگی غیررسمی: حدی که همه گروه‌های هویت به شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی دسترسی دارند [۳۴، ۱۳] هلریگل<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) می‌گویند که یکپارچه‌سازی غیر رسمی به گنجاندن اعضای اقلیت در فعالیت‌های اجتماعی تکرار شده توسط رهبران اشاره دارد [۲۵].
  - تعارض بین گروهی: به چیزی اشاره دارد که به صراحت با تفاوت‌های فرهنگی اجتماعی ارتباط دارد [۱۳، ۳۶]. بر این اساس، لی و همکاران (۲۰۱۷) می‌گویند که تعارض بین گروهی پایین یک شاخص واضح از کیفیت خوب روابط بین گروه‌ها است [۲۹].
  - تعصب (سوگیری) سازمانی: به الگوهای اولویت ذاتی در نحوه مدیریت موسسات اشاره دارد که اغلب ناخواسته موانعی را برای مشارکت کامل اعضای نهادی از زمینه‌های فرهنگی ایجاد می‌کنند که از گروه اکثریت سنتی متفاوت هستند [۳۴، ۱۳، ۱۰].

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف ارزیابی تاثیر ادراک شده عوامل تنوع بر اجرای موثر استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی انجام شد. شکل ۱ [۴۳] مدل فرضی تحقیق برای تاثیر تنوع بر اجرای استراتژی را نشان می‌دهد.



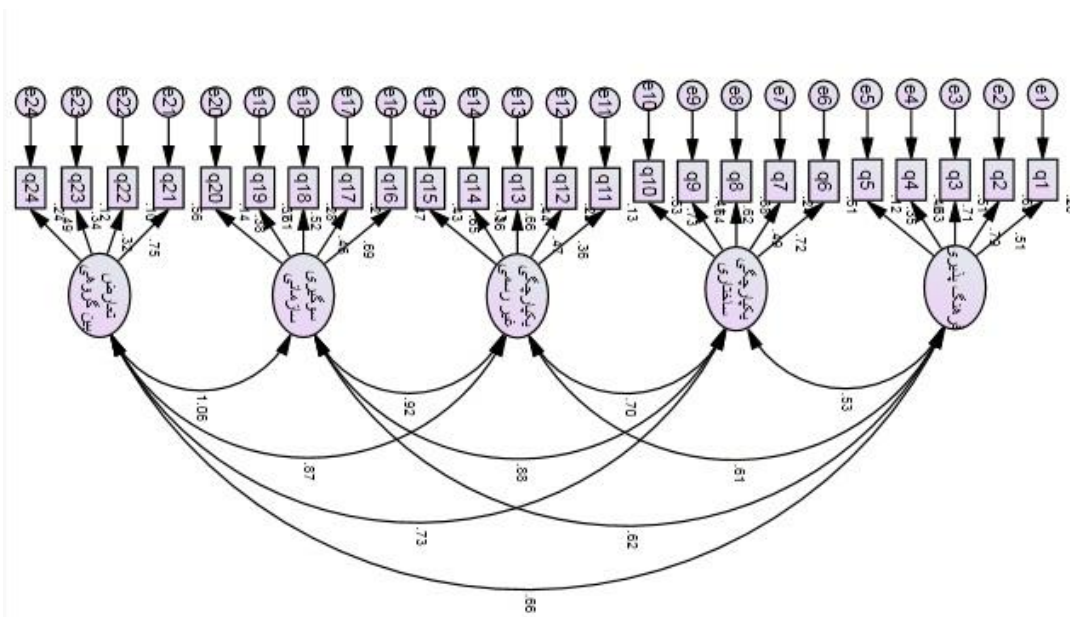
شکل ۱. مدل فرضی برای تاثیر تنوع بر اجرای استراتژی [۴۳]



با توجه به مبانی پژوهش و مدل شکل ۱ [۴۳] فرضیات زیر پیشنهاد می‌شود:

- فرضیه ۱: درک مدیریت و کارمندان ارشد در مورد فرآیند فرهنگ‌پذیری با پیاده‌سازی استراتژی در یک موسسه آموزش عالی مرتبط هستند.
- فرضیه ۲: درک مدیریت و کارمندان ارشد در مورد درجه یکپارچگی ساختاری به اجرای استراتژی در یک موسسه آموزش عالی مرتبط هستند.
- فرضیه ۳: درک مدیریت و کارکنان ارشد در مورد درجه ادغام یا یکپارچگی غیررسمی به اجرای استراتژی در یک موسسه آموزش عالی مرتبط هستند.
- فرضیه ۴: ادراک مدیریت و کارکنان ارشد در مورد سوگیری سازمانی به اجرای استراتژی در یک سازمان مرتبط هستند.
- فرضیه ۵: درک مدیریت و کارکنان ارشد در رابطه با تعارض بین گروهی مربوط به اجرای استراتژی در یک موسسه آموزش عالی است.

پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است که در آن از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی برای آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شده است. از مزایای این روش عدم حساسیت PLS به حجم نمونه تا جایی هست که حتی تعداد نمونه می‌تواند کمتر از تعداد متغیرهای پژوهش باشد [۱۶]. به منظور آزمون فرضیه‌ها و تخمین مدل از نرم‌افزارهای SPSS و smart PLS استفاده شده است. جمعیت هدف برای تحقیق و تحلیل شامل معاونین و کارکنان مسئول و ارشد دانشکده‌های دانشگاه علامه طباطبائی (۱۰ دانشکده) از جمله رئیس آموزش دانشکده، مدیران و کارکنان ارشد اجرایی و کارکنان ارشد اداری که در زمینه موضوع مورد مطالعه دانش یا تجربه داشتند و همچنین رئیس کارگزینی و رئیس پردیس خودگردان بود. چارچوب نمونه‌گیری از سایت دانشگاه علامه طباطبائی به دست آمد. تعداد کل جامعه آماری ۸۰ نفر است، بر اساس جدول مورگان، ۶۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر تنوع استراتژی در ابعاد (فرهنگ پذیری، درجه یکپارچگی ساختاری، یکپارچگی غیررسمی، سوگیری سازمانی، تعارض بین گروهی) به عنوان متغیر مستقل و اجرای استراتژی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. از ابزار پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. از پرسشنامه استاندارد استرایدم و فوری [۴۳] برای این منظور استفاده گردیده است. جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه استفاده شده است. به دلیل استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری در قدم اول تحلیل عاملی تأییدی متغیرها انجام شد. این روش با استفاده از نرم افزار آموس انجام شده است و نتایج این تحلیل در شکل ۲ آمده است. نتایج نشان می‌دهد که بار عاملی تمام سوالات بالای ۰/۳ گزارش شده است. روایی سازه مورد تایید است.



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی سوالات پژوهش

روایی همگرا نیز با نرم افزار SMART PLS آزمون گردید. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است، در کنار آلفای کرونباخ از پایایی ترکیبی استفاده شده است. همچنین ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق، از حداقل مقدار ۰/۷۰ بیشتر است [۱۹]. نتایج حاصل از پایایی در کنار روایی همگرا برای متغیرهای پژوهش به تفکیک در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	تعداد سوالات	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	روایی همگرا AVE	CR>AVE	منبع پرسشنامه
فرهنگ پذیری	۵	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۵۱	تایید	[۱۴]
درجه یکپارچگی ساختاری	۵	۰/۷۷	۰/۸۴	۰/۵۲	تایید	[۱۴]
یکپارچگی غیر رسمی	۵	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۵۲	تایید	[۱۴]
سوگیری سازمانی	۵	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۵۱	تایید	[۱۴]
تعارض بین گروهی	۴	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۵۱	تایید	[۱۴]
اجرای استراتژی	۸	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۱	تایید	[۱۴]

بر اساس خروجی نرم افزار که در جدول ۱ نشان داده شده است پایایی و روایی پرسشنامه مورد تایید است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

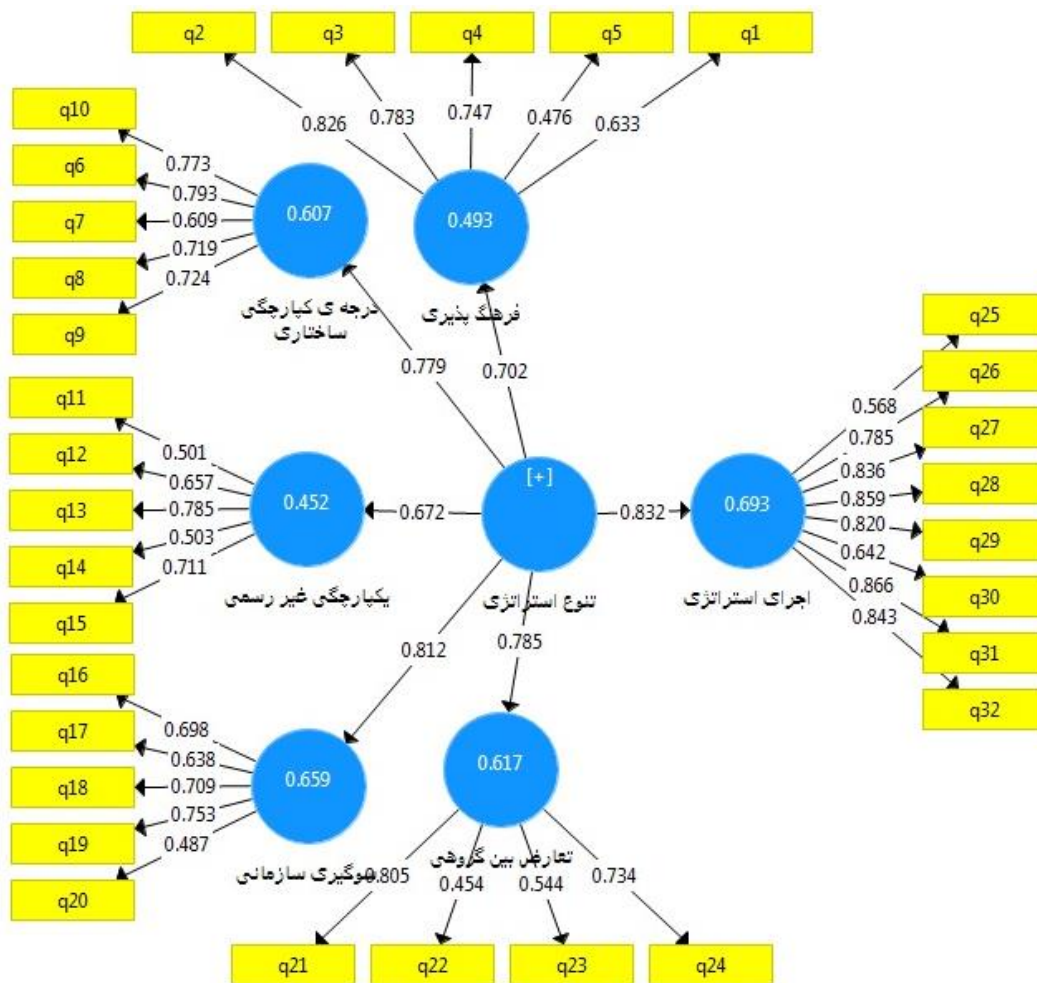
برای آزمون رابطه متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بهره گرفته شد و از آنجا که متغیرها کیفی هستند، نرم افزار SPSS برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

اجرای استراتژی	تعارض بین گروهی	سوگیری سازمانی	یکپارچگی غیررسمی	درجه یکپارچگی ساختاری	فرهنگ پذیری
					فرهنگ پذیری
				۱	۰/۳۵
			۱	۰/۴۵	۰/۳۹
		۱	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۴۴
	۱	۰/۶۰	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۴۸
۱	۰/۵۹	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۴۹	۰/۵۲
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱

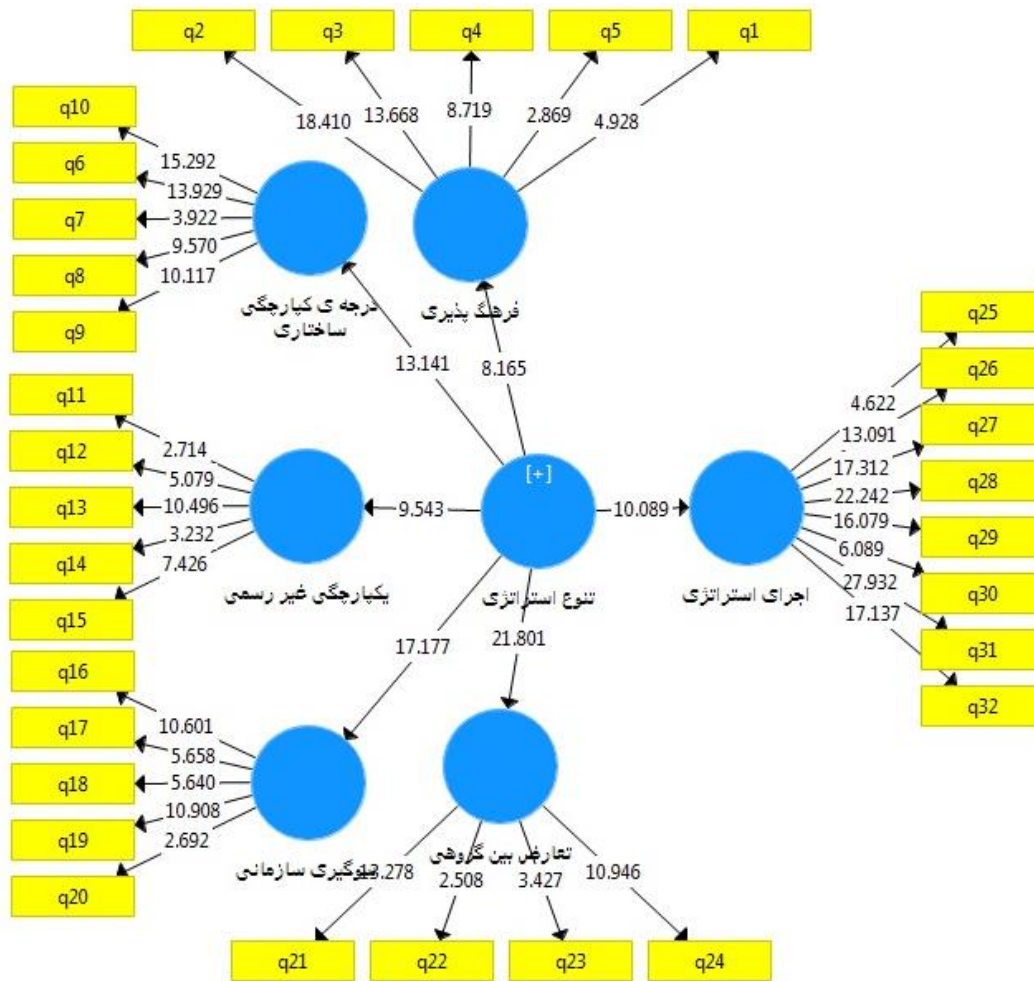
نتایج همبستگی معناداری را بین ابعاد (فرهنگ پذیری، درجه یکپارچگی ساختاری، یکپارچگی غیررسمی، سوگیری سازمانی، تعارض بین گروهی) به عنوان متغیر مستقل و اجرای استراتژی به عنوان متغیر وابسته نشان می‌دهد و رابطه معنادار با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ تایید می‌شود.

**مدل طراحی شده پژوهش حاضر براساس معادلات ساختاری.** برای بررسی تأثیر دو متغیر تنوع استراتژی در ابعاد (فرهنگ پذیری، درجه یکپارچگی ساختاری، یکپارچگی غیررسمی، سوگیری سازمانی، تعارض بین گروهی) به عنوان متغیر مستقل و اجرای استراتژی به عنوان متغیر وابسته با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مطابق شکل ۳ استفاده گردید.



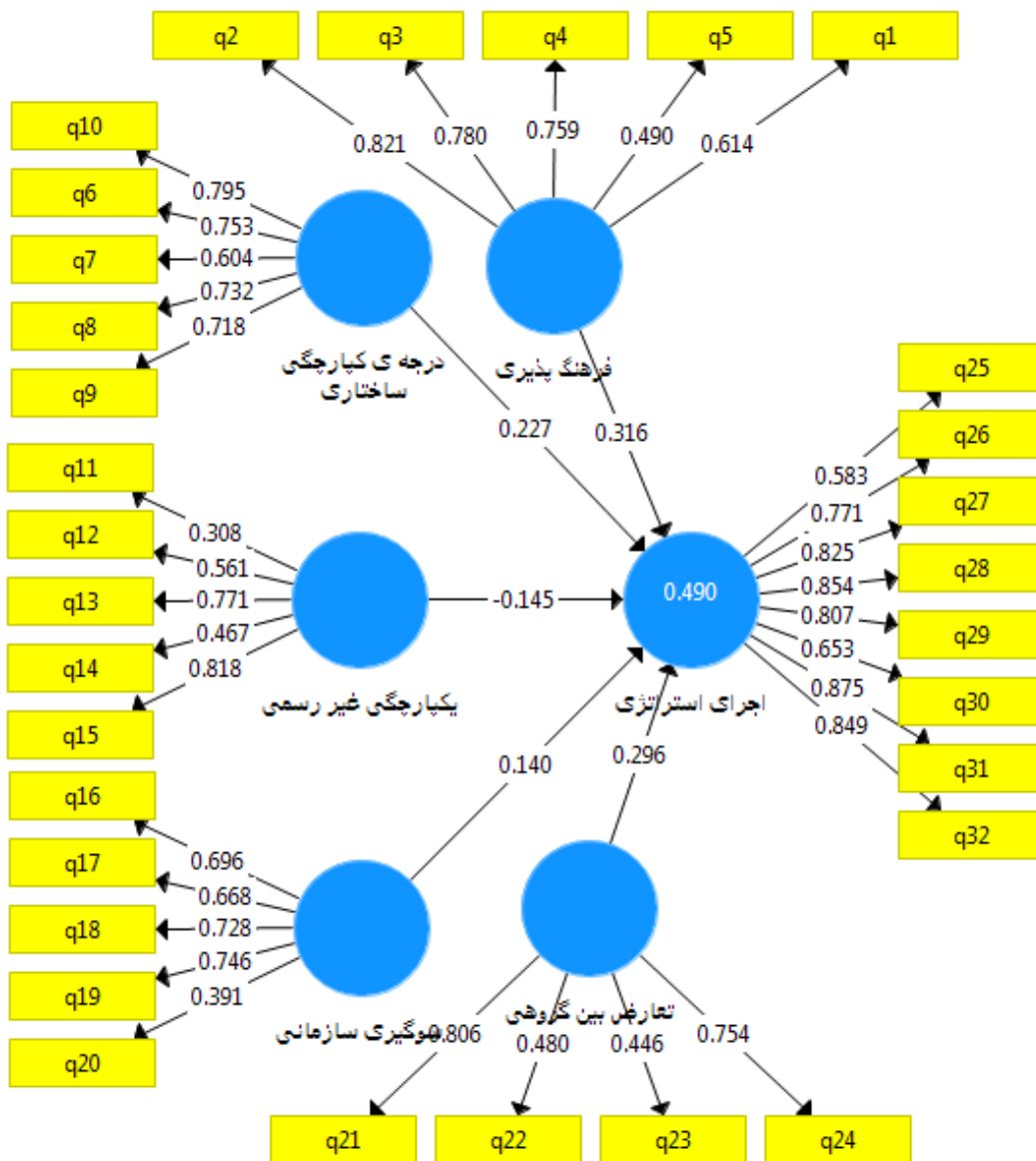
شکل ۳. ضرایب مسیر

مقدار تی، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. وقتی مقدار تی بزرگتر از  $1/96$  است یعنی، اثر مثبت وجود دارد و همچنین معنی دار است. وقتی بین  $1/96$  + تا  $1/96$  - است اثر معناداری وجود ندارد و وقتی کوچکتر از  $1/96$  - است یعنی اثر منفی است ولی، معنادار است. و همچنین ضرایب مسیر اگر بالای  $0/6$  باشد بدین معناست که ارتباط میان دو متغیر قوی است [۱۱]. ضرایب معناداری در شکل ۴ نشان داده شده است.

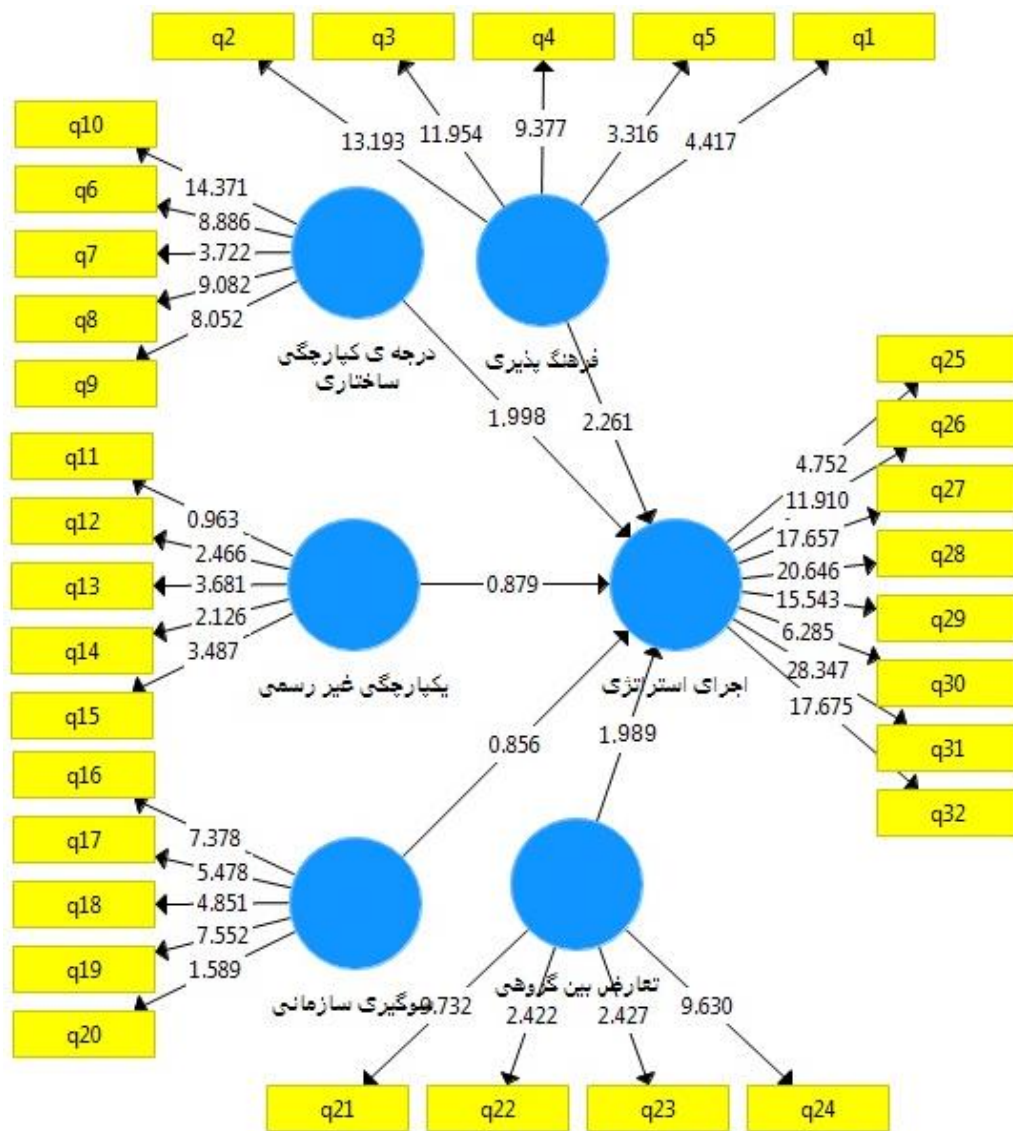


شکل ۴. ضرایب معناداری

همچنین ضرایب مسیر و ضرایب معناداری در رابطه با فرضیات فرعی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت (شکل های ۵ و ۶).



شکل ۵. ضرایب مسیر فرضیات



شکل ۶. ضرایب معناداری

در نرم افزار PLS، رد یا تأیید فرضیه‌ها با آماره تی نشان داده می‌شود و اگر آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد نشان از وجود رابطه علی بین متغیرها است و فرضیه تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مدل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۱۰/۰۸	۰/۸۳	فرضیه اصلی: ادراکات مربوط به تنوع نیروی کار بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.
تأیید فرضیه	۲/۲۶	۰/۳۱	فرضیه فرعی اول: فرهنگ پذیری بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.
تأیید فرضیه	۱/۹۹	۰/۲۲	فرضیه فرعی دوم: درجه یکپارچگی ساختاری بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.
رد فرضیه	۰/۸۷	-۰/۱۴	فرضیه فرعی سوم: یکپارچگی غیررسمی بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.
رد فرضیه	۰/۸۵	۰/۱۴	فرضیه فرعی چهارم: سویگیری سازمانی بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.
تأیید فرضیه	۱/۹۸	۰/۲۹	فرضیه فرعی پنجم: تعارض بین گروهی بر اجرای استراتژی تأثیرگذار است.

بر اساس نتایج پژوهش فرضیات فرعی سوم و چهارم رد می‌شوند.

**برازش مدل.** جهت بررسی کیفیت مدل ساختاری در PLS از شاخص های GOF استفاده می‌شود. با توجه به اینکه سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است [۱۳]. شاخص GOF مدل پژوهش  $0/60$  محاسبه شد که نشان دهنده‌ی کیفیت مناسب مدل ساختاری می‌باشد.

$$R^2 = \text{AVERAGE}(\text{Comunalitie}) * \text{GOF} = \sqrt{0/53} * 0/60 = 0/60$$

ضریب تعیین یکی از معیارهای مهمی است که با آن می‌توان رابطه بین یک یا چند متغیر مستقل با متغیر وابسته را توضیح داد. این ضریب بیان می‌کند چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل صورت می‌گیرد (جدول ۴).

جدول ۴. ضریب تعیین

متغیر وابسته	R <sup>2</sup>
بازده	۰/۶۹

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این پژوهش اطلاع از تاثیر عوامل تنوع نیروی کار بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی است. این پژوهش راهنمایی برای افزایش توجه به عوامل تنوع نیروی کار بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی فراهم می‌کند. از سویی دیگر مطالعه حاضر به بررسی تنوع فرهنگی، فرصت‌های شغلی برای قومیت‌های مختلف در دانشگاه، دسترسی مساوی به شبکه‌های مجازی برای قومیت‌های مختلف، بی‌طرف بودن سیستم‌های منابع انسانی دانشگاه در مورد انتخاب کارمند از قومیت‌های مختلف، تاثیر تعارضات بین قومیت‌های مختلف در دانشگاه بر دستیابی به اهداف دانشگاه می‌پردازد. به طور کلی برازش مدل نشان داد که کیفیت مدل ساختاری مناسب است. در زمینه تنوع نیروی کار در ایران تحقیقاتی صورت گرفته است اما تاکنون مطالعه‌ای در زمینه تاثیر عوامل تنوع نیروی کاری بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌های ایران انجام نگرفته است.

تنوع نیروی کار از نظر آماری تأثیر قابل توجهی در اجرای استراتژی در موسسه دارد. تنوع به تفاوت خصوصیات در بین افراد و نحوه درک و عمل به این تفاوت‌ها اشاره دارد و اجرای استراتژی به دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف استراتژیک اشاره دارد. بنابراین یافته‌ها حاکی از آن است که تفاوت‌ها بین کارکنان موسسه در دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف استراتژیک در دانشگاه علامه طباطبائی تاثیر دارد. یافته‌های این مطالعه مشابه با شواهد تجربی دس و همکارانش (۲۰۱۶) است که استدلال کرد هرچه موسسات متنوع‌تر شوند، مدیریت موثر تنوع منجر می‌شود که استراتژی‌ها به خوبی اجرا شوند. علاوه بر این، زنون<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) تأکید کردند که مدیریت صحیح نیروی کار متنوع می‌تواند منجر به اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی شود [۴۷]. یافته‌های این مطالعه یافته‌های محققان را تایید می‌کند [۱۷، ۲۱، ۳۵، ۳۶، ۴۷] که گزارش دادند رابطه‌ای بین تنوع و اجرای استراتژی وجود دارد. اما این یافته‌ها مغایر با شواهد تجربی استرایدم و فلوری (۲۰۱۸) است [۴۳]. آنها در پژوهش خود نشان دادند که بین تنوع و اجرای استراتژی رابطه معناداری وجود ندارد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که تعارض بین گروهی بر اجرای استراتژی تاثیرگذار است. اگر مقدار تی بیشتر از  $1/96$  باشد یعنی، اثر مثبت وجود دارد و معنادار است. مقدار  $t = 1/98$  است. یعنی هرچقدر تعارض بین گروه‌های مختلف بهتر مدیریت شود بر اجرای موثر استراتژی تاثیر بهتری

<sup>۱</sup> Zanoni



می‌گذارد. علاوه بر این، زنونلی و همکارانش (۲۰۱۰) [۴۴] و لی و همکارانش (۲۰۱۷) [۲۹] معتقد بودند که تعارض بین گروهی کم در موسسه نشان می‌دهد روابط پایدار و قابل قبولی در موسسه وجود دارد و این از اجرای استراتژی موثر پشتیبانی می‌کند.

با این حال، کاکس (۲۰۰۱) در مورد دو چالش احتمالی رابطه تنوع با استراتژی هشدار داد. اولین چالش یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز تنوع با استراتژی موسسه است. استراتژی تنوع باید با استراتژی و مأموریت کلی موسسه ادغام شود [۱۴]. به عنوان مثال، در دانشگاه‌ها این بدان معنی است که داشتن کارکنان از جنسیت و نژاد متفاوت، این توانایی را دارد که کیفیت آموزش و تحقیقات را بهبود بخشد. چالش دوم اطمینان از این است که مدیریت تنوع به بخش جدایی‌ناپذیر از استراتژی کلی موسسه تبدیل می‌شود. کاکس (۲۰۰۱) می‌گوید که می‌توان با تعیین تنوع مدیریت به عنوان یک جزء رسمی استراتژی موسسه، مدیریت تنوع را به بخش جدایی‌ناپذیر از استراتژی کلی موسسه تبدیل کرد [۱۴]. مدیریت تنوع تعهد مستمری است که در همه سطوح سازمان وجود دارد. مدیریت گروه، استخدام، حفظ کارکنان و اقدامات توسعه‌ای می‌توانند طوری طراحی شوند که تنوع را برای مزیت رقابتی سازمان افزایش بدهند. جلسات آموزشی باید گذاشته شود تا به مدیران آموزش دهد که چگونه یک نیروی کاری متنوع بهتر می‌تواند به بازارهای متنوع مشتریان خدمت کند. متخصصان می‌دانند که این جلسات آموزشی به احتمال زیاد بدون استراتژی-هایی که مدیریت تنوع موثر را تشویق می‌کنند موثر نیست [۳۹].

سوگیری سازمانی بر اجرای استراتژی تأثیری ندارد. یعنی ایجاد موانعی برای مشارکت کامل اعضای از فرهنگ‌ها و قومیت‌های مختلف تأثیری بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی ندارد. این یافته مطالعه استرایدم و فلوری (۲۰۱۸) را تایید می‌کند [۴۳]. هم‌چنین درک مدیریت و کارمندان ارشد در مورد فرآیند فرهنگ‌پذیری بر اجرای استراتژی تأثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی هر چقدر که در دانشگاه یک مجموعه مشترک از ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد استراتژی بهتر اجرا می‌شود. هرچه کارمندان از احساس تعلق بیشتری از نظر ارزش‌ها و اهداف مشترک برخوردار باشند، سطح انگیزه و بهره‌وری آنها بیشتر خواهد بود و این تأثیر مثبتی بر اجرای استراتژی خواهد داشت [۱۰،۳۶،۴۸]. هم‌چنین درجه یکپارچگی ساختاری بر اجرای استراتژی تأثیر مثبت دارد. یعنی اگر فرصت‌های شغلی برابری برای همه‌ی گروه‌های قومیتی، مذهبی، جنسیتی وجود داشته استراتژی، بهتر در دانشگاه اجرا می‌شود. این یافته مطالعه استرایدم و فلوری (۲۰۱۸) را تایید می‌کند [۴۳]. اما نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که یکپارچگی غیررسمی بر اجرای استراتژی تأثیرگذار نیست. یعنی دسترسی گروه‌های مختلف به شبکه‌های اجتماعی تأثیری بر اجرای استراتژی در دانشگاه علامه طباطبائی ندارد. این یافته مطالعه مغایر با یافته مطالعه استرایدم و فلوری (۲۰۱۸) است [۴۳].

مطالعات قبلی دریافته‌اند که مدیریت تنوع در یک موسسه آموزش عالی تنها در صورتی می‌تواند به درستی اجرا شود که بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان را تشکیل دهد [۴۳]. به علاوه کاکس (۲۰۰۱) اظهار داشت که عدم موفقیت در ادغام موفقیت‌آمیز کار بر اساس تنوع با استراتژی موسسه یکی از مهمترین منابع شکست در تغییرات تنوع است. بنابراین درک میشود که تنوع باید با استراتژی ادغام شود و باید با استراتژی همسو باشد. چالش دوم اطمینان از این است که مدیریت تنوع بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی کلی موسسه می‌شود، زیرا تنها در صورت تحقق این شرایط می‌تواند بر اجرای استراتژی تأثیر بگذارد [۱۴].

در ادامه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

- با توجه به تأثیر تعارض بین گروهی بر اجرای استراتژی، تفاوت‌های فرهنگی اجتماعی بین گروه‌های مختلف در دانشگاه اهمیت پیدا می‌کند بنابراین در هنگام استخدام و دادن پست به کارمندان باید به تفاوت‌های

مذهبی و قومیتی افراد توجه کرد و اینکه تا چه حد می‌تواند این تفاوت، کارکنان را از دستیابی به اهداف دانشگاه منحرف کند. چون ممکن است فرد با توجه به فرهنگ و عقاید متفاوتش اهداف متفاوتی داشته باشد. مدیریت باید این توان را داشته باشد که اهداف این کارکنان را با اهداف سازمان همسو کند.

توصیه می‌شود بخش‌های مختلف کارکنان فرصت‌های شغلی برابری برای گروه‌های مذهبی مختلف به وجود آورد و هم‌چنین بخش‌های کارگزینی و منابع انسانی دانشگاه دقت کنند که نمایندگی متناسبی از قومیت‌ها و مذاهب مختلف در ساختارهای قدرت وجود داشته باشند.

در دانشگاه بررسی شود که آیا مدیران و کارکنان دانشگاه بر اساس صلاحیت‌هایشان برای تصدی پست انتخاب شدند یا اینکه به خاطر داشتن قومیت، مذهب یا جنسیتی همسان با مدیران بالاتر دانشگاه.

در دانشگاه فرصتی فراهم شود که کارکنان از قومیت‌ها و مذاهب مختلف دور هم جمع شوند و مشکلات بین خودشان را حل کنند تا تعارض بین گروه‌های مختلف در دانشگاه رفع شود و استراتژی‌های دانشگاه به نحو خوبی اجرا شوند.

طبق یافته‌های این مطالعه اگر فرصت‌های شغلی برابری برای همه‌ی گروه‌های قومیتی، مذهبی، جنسیتی وجود داشته باشد استراتژی بهتر در دانشگاه اجرا می‌شود. بر این اساس توصیه می‌شود برنامه‌هایی در سازمان پیاده‌سازی شوند که ۵ کار انجام می‌دهند. اول جلساتی برای مدیران تشکیل شود تا به آنها چارچوب‌های قانونی برای فرصت‌های برابر استخدامی آموزش داده شود. دوم مدیران را تشویق کنند که با همه افراد جدا از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی‌شان منصفانه رفتار شود. سوم به مدیران بگویند که چگونه نیروی کاری متنوع بهتر می‌تواند به دانشجویانی که از فرهنگ‌های مختلف آمده‌اند خدمت کند. چهارم برنامه‌های توسعه کارکنان را به نحوی بچینند که مهارت‌ها و توانایی‌های همه‌ی کارکنان شکوفا شود و پرورش یابد. و مهم‌ترین نکته این است که تمام ۴ فعالیت قبلی بدون استراتژی‌هایی که مدیریت تنوع را تشویق کند موثر نیست پس باید استراتژی‌هایی برای مدیریت تنوع طرح‌ریزی کنند.

#### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های این پژوهش فرصتی برای پژوهشگران آتی محسوب می‌شود. در این تحقیق تاثیر جهت‌گیری‌های سیاسی مختلف کارکنان بر اجرای استراتژی در دانشگاه مورد بررسی قرار نگرفته است اما با مصاحبه شفاهی با کارکنان این مساله و تاثیر آن بر اجرای استراتژی‌ها و انتصاب کارکنان بسیار مورد تاکید قرار گرفت. بنابراین پژوهشگران آتی باید بررسی کنند که جهت‌گیری سیاسی مدیران آیا جهت‌گیری سیاسی مدیران بر اجرای استراتژی در دانشگاه تاثیری دارد یا خیر.

ما در این تحقیق به تاثیر تفاوت‌های جمعیت‌شناختی که مربوط به تفاوت‌های سطحی<sup>۱</sup> می‌شوند بر اجرای استراتژی پرداختیم در حالی که به تاثیر تفاوت‌های عمیق‌تر<sup>۲</sup> در میان کارکنان مثل تفاوت در افکار و احساسات بر اجرای استراتژی پرداختیم. در حالیکه تحقیقات نشان می‌دهد که شباهت‌ها در ویژگی‌های عمیق‌تر، تفاوت‌های سطحی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و کم اهمیت می‌کند. مثلا دو نفر با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متفاوت وقتی با هم آشنا می‌شوند می‌فهمند که خیلی به خانواده‌هایشان تعهد دارند. در مسائل مهم کاری نظر مشترکی دارند. به همکاری با دیگران علاقه‌مند هستند. در نتیجه تحقیقات نشان

<sup>۱</sup> Surface-level

<sup>۲</sup> Deep-level

می‌دهد که این دو نفر می‌توانند خوب با هم کار کنند [۳۹]. بنابراین پژوهشگران آتی باید تاثیر تفاوت‌های عمیق‌تر را بر اجرای استراتژی در دانشگاه بررسی کنند.

## منابع

1. Abtahi, S., & Aghaz, A. (2020). The Effects of Organizational Culture on Knowledge Management (A Case Study: Industries and Mines Ministry). *Commercial Strategies*, 9(47), 265-276. [in Persian]
2. Adli, F. (2010). Assessing the atmosphere of labor force diversity and knowledge creation in the higher education system, *New educational ideas of the sixth period*, 1, 31-52. [In Persian]
3. Asadi, I., & Zakeri, M. (2020). Challenges of Human Resource Management in the Administrative System of Iran, *Specialized Quarterly of the Administrative and Employment Organization of Iran*, 8, 46-57. [In Persian]
4. A. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework, *European Management Journal*, 39, 22-33. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
5. Alia, H., & Farooque, J. A. (2021). A critical review on Workforce Diversity Management, *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 10(9). DOI:[https://www.erpublications.com/uploaded\\_files/download/alia-hussain-prof-jamal-a-farooque\\_imdYl.pdf](https://www.erpublications.com/uploaded_files/download/alia-hussain-prof-jamal-a-farooque_imdYl.pdf)
6. Akinola, M., & Thomas, D. A. (2006). *Racial Diversity Initiatives in Professional Service Firms: What factors differentiate successful from unsuccessful initiatives?*. Division of Research, Harvard Business School.
7. Asgari, Mohammad Hadi, and Taleghani, Mohammad. (1389). Cultural diversity and its role and business process improvement. *Cultural Engineering Monthly*. 43 & 44.
8. Bjornsdottir, R.T., & Rule, N. O. (2016). On the relationship between acculturation and intercultural understanding: insight from the reading the mind in the eyes test, *International Journal of Intercultural Relations*, 52, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.03.003>
9. Brevis, T., & Vrba, M. (2015). *Contemporary Management Principles*, Cape Town: Juta.
10. Cavaleros, C., Van Vuuren, L.J., & Visser, D. (2002). The effectiveness of a diversity awareness training program, *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (3), 50-61. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i3.68>
11. Chin, W.W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
12. Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
13. Cox, T. (2008). *Synergy by diversity: an update on the relationship between workforce diversity and organizational performance*, Michigan: The University of Michigan.
14. Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
15. Darwin, J.R., & Palanisamy, C.S. (2015). The effects of workforce diversity on employee performance in Singapore organisations, *International Journal of Business Administration*, 6 (2), 17-29. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p17>
16. Davari, A., & Vorzazadeh, A. (2016) Structural equation modeling with PLS software, *University Jihad Publications*. [In Persian]
17. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., & McNamara, G. (2016). *Strategic Management: Text and Cases*, New York: McGraw-Hill.
18. Ferreira, E.J., & Groenewald, D. (2016). *Administrative Management*, Cape Town:Juta.
19. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50 <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
20. Friday, E., & Friday, S.S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach, *Journal of Management Development*, 22 (10), 863-880. <https://doi.org/10.1108/02621710310505467>
21. Galbraith, J. R. (2014). *Designing organization*. USA: Jossey-Bass.

22. Gupta, R. (2013). Workforce diversity and organizational performance, *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (6), 36-41.
23. Hamidi Kia, E. (2013). Beglerian: There is no ban on the presence of religious minorities in government offices, Retrieved from <https://www.isna.ir>. [In Persian]
24. Hamidianpour, F., Ismailpour, M., & Zarei, R. (2016). *Investigating the effect of cultural intelligence and transformational leadership style of managers on employees' resistance to change*, M.Sc. Thesis, Persian Gulf University. [In Persian]
25. Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jackson, S.E., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., Louw, M., Oosthuizen, & T., Perks, S. (2012). *Management*. 4rd South African Edition, Cape Town: Oxford University Press.
26. Jones, G.R., & George, J.M. (2016). *Contemporary Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
27. Khaif Elahi, A.A., & Hadizadeh Moghadam, A. (2002). Designing a model for influencing the diversity of the working group on performance with regard to the role of conflict, *Lecturer of Humanities*, 26, 17 - 42. [In Persian]
28. Khosrow Shahi, N. (2021). High desire of women to enter the labor market. ISNA, taken from <https://www.isna.ir> [In Persian]
29. Li, L., Jiang, F., Pei, & Y., Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: the contingency role of relational factors, *Journal of Business Research*, 72, 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>
30. Louw, L., & Venter, P. (2013). *Strategic Management: Developing Sustainability in Southern Africa*, Cape Town: Oxford University Press.
31. Mazlumi, N., Khalilnejad, S., & Hashemi, S, A. (2010). *Implement the strategy (effective management of implementation and change)*, Tehran: Adabestan-Ittihad. [In Persian]
32. McMahon, A.M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, *Journal of Diversity Management*, 5 (2), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.808>
33. Miles, R., & Dotson, K. (2013). Perceptions of diversity in higher education, *The Journal of Continuing Higher Education*, 61(2), 74-82. <https://doi.org/10.1080/07377363.2013.796244>
34. Mor Barak, M.E. (2011). *Managing Diversity: toward a Globally Inclusive Workplace*, California: Sage Publications.
35. Naidoo, M. (2015). Transformative remedies towards managing diversity in South African theological education, *HTS Teologiese Studies. Stud*, 71 (2), 1-7. DOI:10.4102/hts.v71i2.2667
36. Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization, *Journal of Business Research*, 71, 19-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.004>
37. Norris, B. (2000). Managing cultural diversity within higher education: a South African perspective, *Intercultural Communication*, 3, 1-6. <https://doi.org/10.36923/jicc.v2i1.372>
38. 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(2), 159-175. DOI:[10.1016/j.ijintrel.2012.09.001](https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001)
39. Robbins, P., & Judge, A. (2015). *Organizational Behavior*, USA: Pearson Education.
40. Rudhumbu, N., & Chawawa, M. (2014). Diversity management practices in higher education: evidence from private higher education institutions in Botswana, *Journal of Education and Practice*, 5(18).
41. Sarlak, A., & Habibi, F. (2008). Assessing the impact of cultural differences on the use of information technology in the multicultural environment of national media, *Tomorrow Management*, 20, 46-56. [In Persian]
42. Smit, P.J. (2007). *Strategy Implementation: Readings*, Cape Town: Juta.
43. Strydom, K., & Fourie, C. J. S. (2018). *The perceived influence of diversity factors on effective strategy implementation in a higher education institution*, *Heliyon*, 4(4), 1-24. doi: 10.1016/j.heliyon.2018. e00604
44. Strydom, J.B., & Erwee, R. (1998). Diversity management in a South African university: a case study, *SA Journal of Industrial Psychology*, 24 (2), 9-14. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v24i2.648>
45. Ten Vergert, R. (2010). *Implementing Strategies: A Comparative Study of Two Higher Education Institutions, Unpublished master's Thesis (MA)*. University of Twente, Netherlands.

46. Zanoni, P., Nilsson, A., Janssens, M., & Wahlin, N. (2010). *In The Sustainability of Cultural Diversity*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
47. Zeps, A., & Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation - process and factors influencing the result: case study of Latvian organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 931-937. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.507>