

## ارائه چهارچوبی برای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان صدا و سیما<sup>۱</sup>

سعید قنبری<sup>۲</sup>، سید مهدی شریفی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۹/۷/۳۰

### چکیده

تنوع نیروی انسانی امروزه به‌عنوان یکی از پدیده‌های مهم در عرصه مدیریت شناخته می‌شود. و بسیاری از سازمان‌ها درصدد هستند تا با مدیریت صحیح در تنوع از مزایای مثبت آن بهره گرفته و ضمن افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، عدالت اجتماعی در سازمان را نیز گسترش دهند. با این حال به برخی از سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صداوسیما با کاستی‌ها و انتقاداتی مواجه‌اند. ابتدا این سوال مطرح است که چهارچوب مدیریت تنوع در این سازمان‌ها چگونه است؟ بر همین اساس در این مقاله، با استفاده از مرور نظری انجام شده و بررسی تحقیقات پیشین و مدل‌های مرتبط مدیریت تنوع، چهارچوبی برای مدیریت تنوع در سازمان صداوسیما پیشنهاد شده است. این چهارچوب مشتمل بر فرهنگ سازمانی تیمی به‌عنوان پشتیبان تنوع، اصول چهارگانه مدیریت تنوع، ابعاد تنوع، استراتژی مدیریت تنوع فعال، مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت تنوع و پیامدهای آن است. این چهارچوب مسیری را عینیت می‌بخشد که می‌توان بواسطه آن نسبت به برنامه‌ریزی برای مدیریت تنوع فعال و مؤثر در سازمان صداوسیما اقدام کرد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان رسانه‌ای، سازمان صدا و سیما، مدیریت رسانه‌ای، مدیریت نیروی انسانی.

---

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، ترویجی است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

s.ghanbary@ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. sharifee@ut.ac.ir

## مقدمه

با وجود عدم اطمینان نسبت به وقایع آینده، اطمینان به تنوع<sup>۱</sup> نیروی کار در آینده سبب شده تنوع نیروی کار، یکی از پدیده‌های مهم دوره کنونی تلقی شده (شاه‌طهماسبی، امراللهی و غلامعلی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۶، Rahman, 2019: 30) و افزایش تنوع به عنوان یکی از روندهای مرتبط با نیروی کار در قرن ۲۱ معرفی شود (Barrett, 2012: 4). تنوع، شامل پذیرش و احترام به افراد و درک تفاوت‌های فردی است؛ این تفاوت‌ها می‌تواند در ابعاد نژاد، قومیت، جنس، گرایش جنسی، وضعیت اجتماعی و اقتصادی، سن، توانایی‌های جسمی، باورهای مذهبی، باورهای سیاسی یا ارزش‌های دیگر وجود داشته باشد (Edwin, 2002: 26; Patrick & Kumar, 2012). این تفاوت‌ها چنان بر فضای یک سازمان اثرگذار است که سبب شده مقوله مدیریت تنوع<sup>۲</sup> یا به زبان ساده‌تر موضوع مدیریت این تفاوت‌ها به دغدغه محققان مدیریت و سازمان تبدیل شود (Kreitz, 2008) و از آن به عنوان فعالیتی جدی مورد توجه مدیران یاد شود (رضاییان و قاسمی، ۱۳۸۹: ۱۰). خراسانی و همکاران (۱۳۹۲: ۱۲) چرا که بزرگترین چالش و همچنین بزرگترین فرصت برای مدیران قرن اخیر را تنوع دانسته‌اند. میلکن و مارتنز (۲۰۰۳: ۴۰۳) اهمیت مدیریت تنوع در سازمان‌ها را به دلیل عملکرد آن به عنوان یک شمشیر دولبه مورد توجه قرار داده‌اند؛ شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۶: ۴۴) مدیریت تنوع صحیح را زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری سازمانی و مدیریت نادرست تنوع را عامل نارضایتی کارکنان سازمان و تعارض معرفی کرده‌اند؛ دشوال و کودهاری (۲۰۱۲: ۷۴) نیز سیاست‌های موفق مدیریت تنوع را در بهره‌وری کلی سازمان و ارتباطات کارکنان مؤثر دانسته و اوزمان و اردیل (۲۰۱۳: ۲) هم مدیریت تنوع مؤثر و غیرمؤثر را عاملی مثبت و منفی بر نوآوری سازمان خوانده‌اند. تحقیقات دیگری نیز با اشاره به بهتر بودن عملکرد تیم‌های ناهمگن نسبت به تیم‌های همگن (ابراهیمی و میرترابی، ۱۳۸۹) تلویحاً به لزوم تنوع در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. با وجود این، توجه به تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای و به ویژه مدیریت آن در این گونه

---

1. Diversity

2. Diversity Management

سازمان‌ها کمتر از سایر سازمان‌ها مورد توجه بوده است؛ به‌عنوان نمونه، آفکام<sup>۱</sup> عدم تنوع جنسیتی نیروی کار در تلویزیون انگلستان را گزارش کرده (Foster, 2018) و در آمریکا نیز نگرانی‌هایی درمورد تنوع نیروی کار در رسانه‌های چاپی و آنلاین گزارش شده است (NLA, 2019). در سازمان صدا و سیما نیز گرچه میزان تنوع نیروی انسانی به تفکیک شاخص‌های تنوعی به طور شفاف، مشخص نیست، اما مبرهن است که این سازمان با بهره‌گیری از نیروی انسانی متنوع در حال انجام طیف مختلفی از فعالیت‌هاست که طبعاً مدیریت تنوع در آنها به دلیل حساسیت بالای کار با نیروی خلاق (شریفی، حاج محمدی، و انصاری، ۱۳۹۷) از اهمیت دوچندانی نیز برخوردار است. سازمان صدا و سیما با نزدیک به ۴۸ هزار کارمند (با جنسیت‌ها، مذاهب، ملیت‌ها، قومیت‌ها و تحصیلات مختلف) نیازمند سازوکار مدیریت صحیح تنوع است؛ چرا که بدون مدیریت صحیح تنوع، معایبی همچون: تضاد، افزایش هزینه آموزشی، کاهش ارتباطات و پیوستگی کم (Kossek, Lobel, & Brown, 2006; Shen, Chanda, D'netto, & Monga, 2009) در این سازمان ظهور خواهد کرد؛ تأکید بر لزوم مدیریت تنوع در این سازمان نیز در پژوهش روش‌اندل‌اربطانی و همکاران (۱۳۹۷: ۴۱) با مفاهیمی همچون: اصلاح نگرش‌های انحصاری مورد تأکید بوده است. بنابراین باید مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما برای اهدافی همچون: انگیزش، ترفیع، بهره‌وری، نگهداشت نیروی کار، جلوگیری از مشکلات استرس‌زا (Bogaert & Vloeberghs, 2005)، کمک به تقویت کار گروهی، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری، رشد و پیشرفت و تعهد سازمانی (حسنعلی‌زاده، ۱۳۹۷) اجرا شده و این موضوع به عنوان یک بیانیه رسمی در دسترس کارکنان سازمان قرار گیرد؛ چرا که تحقیقات گذشته، نشان داده که مقررات رسمی مدیریت تنوع در یک سازمان رسانه‌ای منجر به نتیجه بهتری خواهد شد (Ojebode, 2009: 216).

مدیریت تنوع صحیح در سازمان صدا و سیما علاوه بر مزایایی که گفته شد می‌تواند به برون‌دادهای رسانه‌ای این سازمان نیز کمک شایانی کند و موجب می‌شود انتقادهایی که نسبت به سیاست‌زدگی‌های این رسانه وجود دارد نیز کاهش یابد؛ این موضوع را بالسرزاک (۲۰۱۵) نیز

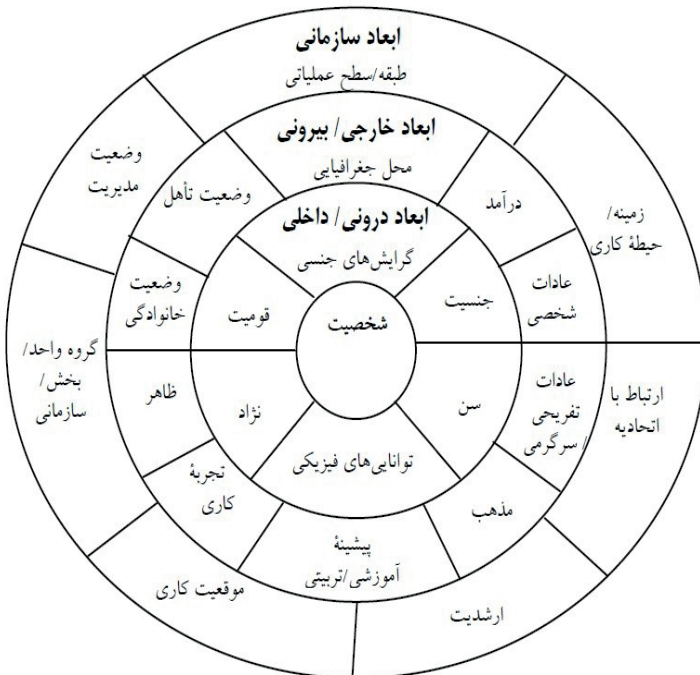
مورد تأکید قرار داده و وجود تنوع در سازمان رسانه‌ای را عاملی برای بازتاب صداهای مختلف در جامعه معرفی می‌کند و اذعان می‌دارد که افراد متنوع قادرند بهتر از افرادی که همگن بوده فکر کنند. در ادامه، به این سؤال پاسخ داده خواهد شد که: چهارچوب مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما چگونه باید باشد؟ بنابراین در مقاله حاضر، چهارچوب مفهومی مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما ارائه خواهد شد تا به‌واسطهٔ چنین چهارچوبی، بتوان برنامه‌ریزی لازم برای مدیریت تنوع در سطح این سازمان را انجام داد. این چهارچوب با استفاده از ادبیات نظری مرور شده در بخش‌های بعدی استخراج شده است.

### مرور مفهومی، نظری و تجربی

#### مفهوم تنوع

تنوع از جمله مفاهیمی است که از حدود دههٔ ۹۰ میلادی در ادبیات علمی به اوج خود رسیده است (Atyah, 2016: 40) و به همین دلیل، کماکان محققان از جنبه‌های گوناگون به آن می‌نگرند و آن را تعریف می‌کنند. تعریف‌های نخستین از تنوع، آن را به معنای درک، پذیرش، ارزش‌نهادن به تفاوت بین فردی نشان می‌دهد (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995). این تفاوت‌ها در واقع مشتمل بر ناهمگونی بین افراد است و از این رو T دانولیس و دلینگ (۲۰۰۴) تنوع را ناهمگونی قابل توجه بین هویت افراد موجود در یک محیط اجتماعی مانند سازمان، تعریف کرده و بوکینگهام (۲۰۱۰) ناهمگونی ترکیب افراد سازمان‌ها را به معنای تنوع نیروی کار دیده است. با این حال، این ناهمگونی و تفاوت طبعاً در یک بعد خاص نمی‌گنجد؛ بنابراین در تعاریف دیگر از تنوع، اشاره به این مفهوم براساس ابعاد آن شده است؛ به‌طور مثال، رنچ (۲۰۰۸) تنوع را تفاوت‌های نژادی، قویتی، جنسیتی، سنی، دینی و حتی تفاوت در وضع اقتصادی و اجتماعی و توانایی‌های جسمی و ذهنی، تعریف کرده و مازور (۲۰۱۰) تأکید کرده که تنوع همان چیزی است که یک گروه از مردم را از گروه دیگر از نظر ابعاد اصلی و ثانویه متمایز می‌کند؛ مقصود او از ابعاد اصلی، خصیصه‌هایی چون: جنس، قومیت، نژاد، جهت‌گیری جنسی، سن و توانایی‌های ذهنی و جسمی است که شکل‌دهندهٔ دیدگاه‌های اساسی فرد پیرامون

جهان است. میلیکین و مارتینز (۱۹۹۶) نیز تنوع را در دو سطح قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده تقسیم‌بندی کرده‌اند و عنوان داشته‌اند که سن، نژاد، قومیت و جنسیت در سطح قابل مشاهده و نگرش‌های شخصی، تحصیلات، مهارت‌های فنی، ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی و در نهایت، ویژگی‌های شخصیتی در سطح غیرقابل مشاهده جای می‌گیرند. در واقع آنچه به‌عنوان تفاوت در تجربه زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت و وظایف کاری، جایگاه سلسله‌مراتبی (نصیری لمر، ۱۳۹۵) معرفی شده، در تقسیم‌بندی فوق در سطح غیر قابل مشاهده جای می‌گیرد. با این حال، آنچه در این پژوهش به‌عنوان تعریف پذیرفته شده از تنوع مورد قبول است، منطبق با الگوی مفهومی پیاپی شکل تنوع است که در شکل ۱ آمده است.



شکل شماره ۱. ابعاد تنوع (Hoge, 2010)

این الگو دارای چهار لایه مختلف است که درونی‌ترین لایه شخصیت است؛ لایه بعدی، ابعاد درونی و داخلی فرد را شامل می‌شود که می‌توان آن را همان ابعاد اصلی مازور (۲۰۱۰) دانست. لایه سوم، ابعاد خارجی یا بیرونی است که تا حد زیادی به ابعاد قابل مشاهده میلیکین و مارتینز (۱۹۹۶) نزدیک است. لایه چهارم هم دربرگیرنده ابعاد سازمانی است که به نقش و شغل فرد در سازمان باز می‌گردد.

### مدیریت تنوع

زمینه مدیریت تنوع در حالی در دهه ۹۰ میلاد پدیدار شد که خاستگاه اصلی آن در دهه ۸۰ میلادی در ایالات متحده بود (Brazzel, 2003) و پس از آن، به‌طور گسترده در کشورهای صنعتی غربی رواج یافت (Agocs & Burr, 1996)

پدیدار شدن مفهوم مدیریت تنوع، حاصل دو مقوله مهم بود؛ مقوله نخست، مطالباتی مطرح شده توسط جنبش‌های آزادی‌بخش زنان در دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی بود و مقوله دیگر، به رسمیت شناخته شدن استقلال رقابتی و اقتصادی توسط سازمان‌ها با استفاده از مدیریت مؤثر تفاوت‌ها را شامل می‌شد (Brazzel, 2003)؛ در پی پدیدار شدن چنین مفهومی، تعاریفی مختلف نیز برای آن احصا شد. کاکس (۱۹۹۴) مدیریت تنوع را سیاست استخدام و حفظ استعدادها از پیشینه‌های مختلف تعریف کرد. در تعریفی مشابه، مدیریت تنوع، نمایانگر تعهد سازمان‌ها به استخدام، حفظ، پاداش و ترویج ترکیبی ناهمگن از کارکنان مولد، بانگیزه و متعهد از جمله: رنگین‌پوستان، زنان و افراد دارای مشکل جسمانی معنا شده است (Ivancevich & Gilbert, 2000). تیلور کاکس (۱۹۹۱) توجه و تلاش فعالانه مدیران و سایر کارکنان برای پاسخگویی مؤثر به چالش‌های ناشی از تنوع در گروه‌های کاری را به معنای مدیریت تنوع تعریف کرد. اوزبورگ و همکاران نیز مفهوم مدیریت تنوع در سازمان‌ها را تأکید بر ارزش نهادن بر تفاوت‌ها و ایجاد محیطی دانستند که همه در آن احساس ارزش و پذیرش می‌کنند (Atyah, 2016). بلدسو و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت تنوع را به معنای استراتژی ارتقادهنده ادراک، شناخت، اجرا و پیاده‌سازی تنوع در مؤسسات و سازمان‌ها برشمردند. کرامر، مدیریت

تنوع را فرایندی مدیریتی در حوزه منابع انسانی دانست که به واسطه آن، تفاوت‌های بین افراد به‌عنوان یک نقطه‌قوت برای مدیریت شناسایی می‌شود (اباصلت خراسانی، حاتم ملکی و زهرا معارف‌وند، ۱۳۹۲). کنیکی و کریتر (۲۰۰۶) تعریف متفاوتی از مدیریت تنوع ارائه کرده و آن را شامل ایجاد فضایی دانستند که افراد بتوانند با حداکثر توان در آن کار کنند. برخی دیگر نیز مدیریت تنوع را حول مقوله عدالت، مورد توجه قرار دادند؛ به طوری که تنوع و عدالت را دو روی یک سکه دانسته (Brazzel, 2003: 2) و دستیابی به مزایای تنوع را در اثرات آن پیرامون عدالت جستجو کرده‌اند (Elsie Y. Cross, 1994). علاوه بر این، سانیا و همکاران (۲۰۱۵) این مفهوم را به معنای پذیرش انسانیت در یک محیط طبیعی و وابستگی متقابل فرهنگ‌ها معنا کرده‌اند. جین و همکاران (۲۰۱۷) نیز به نقل از گیلبرت و همکاران، مدیریت تنوع را یک برنامه داوطلبانه سازمانی معرفی کرده‌اند که به منظور ایجاد مشارکت بیشتر همه افراد در ارتباطات غیررسمی و برنامه‌های رسمی شرکت طراحی شده است. همان‌طور که می‌بینید نمی‌توان هیچ تعریف واحدی از مدیریت تنوع یافت؛ اما به‌طور کلی در این تحقیق، با توجه به تعاریف فوق و همچنین تعریف فیشر (۲۰۰۷) و تأکید پاتیک و همکاران (۲۰۱۵) پیرامون رابطه مدیریت تنوع و مسئولیت اجتماعی، مدیریت تنوع، «یک استراتژی مدیریتی در حوزه منابع انسانی شناخته می‌شود که بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکت محسوب شده و عمدتاً از بالا به پایین اعمال می‌شود و با متعهد ساختن سازمان‌ها نسبت به استخدام، حفظ، پاداش و ترویج ترکیبی ناهمگن از کارکنان مولد، بانگیزه و متعهد، تقویت اثربخشی و بهره‌وری سازمان، ایجاد احساس عدالت در بین کارکنان، انحصارزدایی و ایجاد چندصدایی، تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان را دنبال می‌کند».

### پارادوکس نظری در مورد اثرات تنوع

در مدیریت تنوع، تنوع به‌طور کلی، مفهومی مثبت دیده شده که به واسطه آن، امکان حداکثر استفاده از پتانسیل افراد و رشد سازمانی وجود دارد (Ma, 2010). طرفداران تنوع برای تأکید بر مثبت بودن تنوع از استعاره «پازل» استفاده کرده و معتقدند هر یک از افراد سازمان مانند قطعات پازل، متفاوت بوده، اما در نهایت، کنار هم قرار گرفتن این

قطعات متفاوت است که پازل را تکمیل می‌کند (Kandola & Fullerton, 1998: 8). در ادبیات مرتبط با تنوع و مدیریت آن، مزایای تنوع به وفور مورد بحث قرار گرفته؛ به طوری که تنوع به‌عنوان یک عنصر مهم برای موفقیت سازمان‌ها در عصر خلاقیت معرفی شده است. (Green, López, Wysocki, & Kepner, 2002)

کاکس (۱۹۹۱) مزایای تنوع را جذب نیروی انسانی با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، ایجاد برند کارفرمای قوی در جامعه، افزایش خلاقیت بین کارکنان، افزایش اثربخشی برای حل مشکلات تجاری و انعطاف‌پذیری سازمان عنوان کرده است. همچنین آلن و همکاران (۲۰۰۸) وجود تنوع را دارای مزایایی همچون توانایی جذب بهترین مهارت‌های بازار کار، بهبود تصمیم‌گیری اداری و توانایی دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر دانسته‌اند. برخی تحقیقات نیز ناهمگونی را مؤثر در فرایند حل مسئله دانسته‌اند (Dutton & Duncan, 1987; Katz, 1982) و فیشر (۲۰۰۷) نیز استعدادهای مختلف، مشروعیت بین شرکا، امکان هماهنگی بیشتر با سلاقی مشتری، هم‌افزایی دیدگاه‌های متنوع و ایجاد راه‌حل‌های مختلف برای حل مسئله، یادگیری، ایجاد حس قدردانی و احترام و در نهایت، جلوگیری از تبعیض را از مزیت‌های تنوع بر شمرده است. همچنین می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی، رضایت شغلی، کاهش نرخ خروج و خلاقیت و نوآوری را دیگر مزایای تنوع دانست (رضاییان و قاسمی، ۱۳۸۹). با وجود چنین مزایای گسترده‌ای که تنوع برای سازمان به ارمغان خواهد آورد، چالش‌های تنوع نیز مورد بحث بسیاری از محققان بوده، به طوری که جبهه‌ای از مخالفان تنوع را ایجاد کرده است؛ گروهی از تحقیقات مربوط به جبهه مخالفان، اثر منفی و ناچیز تنوع بر عملکرد سازمانی را گزارش کرده‌اند (Chatman & Flynn, 2001; Foldy, 2004) و گروهی دیگر از آنها بر افزایش تعارض و منازعه بر اثر ناهمگونی و تنوع تأکید داشته‌اند (Jehn, 1995; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). براساس نظریه طبقه‌بندی اجتماعی (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) و همچنین شباهت در نگرش



(Byrne, 1971) نیز بنا بر اینکه افراد خواهان تعامل با اشخاص شبیه خود هستند تا اشخاص متفاوت با خود، برخی محققان، تنوع را امری منفی دانسته‌اند؛ گرین و همکاران چالش اصلی در تنوع را تعصبات برخی افراد دانسته‌اند که می‌تواند برای سازمان، مشکل حقوقی بیافریند. عطف به وجود این جبهه مخالف و موافق تنوع، براساس آنچه امانخانن و اوگاگا می‌گویند (۴۰: ۲۰۱۱) می‌توان گفت تاکنون تنوع نیروی کار یک مفهوم دوگانه متضاد را در اثربخشی سازمان به همراه داشته است، اما نکته مهم و قابل توجه آن است که افتادن در چاله‌های تنوع یا بهره‌گیری از مزایای آن، به صورت خودکار روی نمی‌دهد، بلکه نحوه مدیریت آن است که موجب چالش و یا مزیت خواهد شد. اعتقاد نویسندگان مقاله حاضر به استناد آنچه شن و همکاران (۲۰۰۹) می‌گویند، این است که تأثیر منفی تنوع نیروی کار واقعاً نتیجه خود تنوع نیروی کار نیست، بلکه مدیریت غیرصحیح و مؤثر این تنوع، چالش برانگیز است؛ بنابراین با مدیریت صحیح تنوع می‌توان از مزایای بسیار آن بهره برد و از این رو نیاز است تا انواع مدیریت تنوع را بشناسیم و طبق گام‌های مدیریت صحیح تنوع عمل کنیم.

### استراتژی‌های مدیریت تنوع

فینک و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند اساساً مدیریت تنوع شامل سه استراتژی «مدیریت تنوع مطیعانه»، «مدیریت تنوع واکنشی» و «مدیریت تنوع فعالانه» است؛ مدیریت تنوع مطیعانه برای سازمان‌های یکپارچه دارای کارایی است؛ ویژگی‌هایی نظیر: نگاه بدهکارانه به تفاوت، تشویق کارکنان به رفتارهای یکسان، تلاش زیاد برای برآورده کردن قوانین استخدامی و عدم کمک به افراد متفاوت استخدام شده در این سازمان‌ها، از ویژگی‌های این استراتژی است. در استراتژی مدیریت تنوع منفعلانه، تنوع و تفاوت به‌عنوان یک دارایی تلقی شده و انعطاف‌پذیری بیشتری در خطوط ارتباطی وجود دارد و قبل از تصمیم‌گیری، با افراد نیز مشورت می‌شود. با این حال، سازمان‌هایی که چنین استراتژی‌ای را پیش می‌گیرند، ماهیتاً منفعل‌اند. یعنی تا زمانی که اتفاقی نیفتاده، عملی را انجام نمی‌دهند. در عالی‌ترین سطح مدیریت تنوع، مدیریت تنوع فعالانه قرار

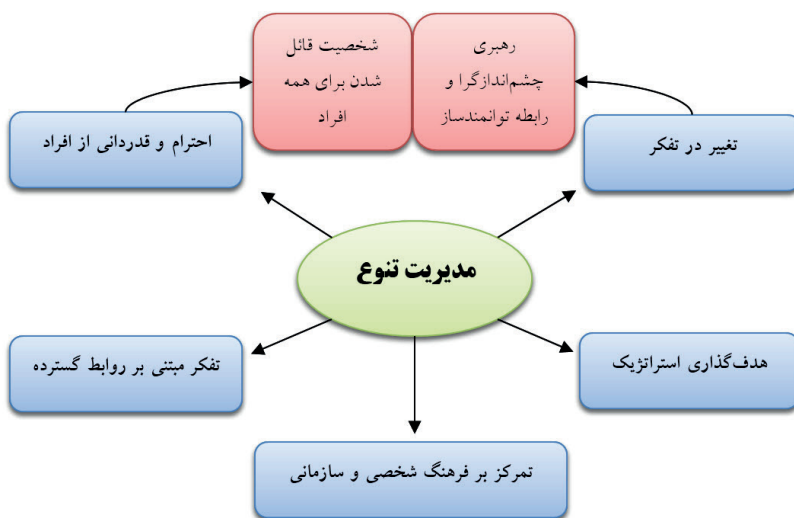
دارد؛ در سازمان‌هایی که چنین مدیریتی اعمال می‌شود، خطوط ارتباطی، بسیار انعطاف‌پذیر بوده، تصمیم‌گیری مشارکتی در حد اعلا قرار داشته و کارکنان متنوع در سطوح متفاوت به کار گرفته می‌شوند و در نتیجه، درگیری و رضایت شغلی بیشتری حاصل خواهد شد. کانینگهام (۲۰۰۹) مدیریت تنوع فعالانه را دارای ویژگی اساسی ایجاد خط‌مشی و رویه برای استفاده از تفاوت‌های کارکنان می‌داند. اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند با مدیریت تنوع فعالانه است که می‌توان از مزایای تنوع در سازمان، بیشترین بهره را برد؛ آنها به استناد سایر تحقیقات، پیامدهای چنین مدیریتی را جذب کارکنان مستعد، بهبود عملکرد سازمانی، حفظ نیروی کار مستعد موجود، کاهش ترک کار، کاهش دعاوی حقوقی، کاهش هزینه، افزایش رضایت و درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌دانند؛ در این مقاله نیز تصور نویسندگان این است که سازمان صدا و سیما برای بهره‌گیری از مزیت‌های تنوع، نیازمند استراتژی مدیریت تنوع فعالانه است. چنین استراتژی مدیریتی‌ای باید توسط فرهنگ سازمانی حامی تنوع که در پژوهش اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) «فرهنگ تیمی» خوانده شده، پشتیبانی شود؛ چرا که اثربخشی بالقوه نیروی کار متنوع و مدیریت تنوع، تابعی از فرهنگ سازمانی است (Doherty & Chelladurai, 1999).

### اصول مدیریت تنوع

طبیعتاً برشمردن اصول یکسان برای مدیریت تنوع آن هم مدیریت تنوع فعال، کار ساده‌ای نیست؛ با این حال، برخی منابع، اصولی را برای مدیریت تنوع نام برده‌اند؛ این اصول که در شکل ۲ به آنها اشاره شده، عبارتند از: هدف‌گذاری استراتژیک سازمانی، تغییر تفکر، تمرکز بر فرهنگ فردی و سازمانی، احترام به افراد و قدردانی از آنها، همچنین تفکر مبتنی بر روابط گسترده. در قالب این اصول، لازم است همه افراد، زمان لازم برای یادگیری درمورد تفاوت‌ها و تنوع‌ها را داشته باشند، در این بین، باید از دسته‌بندی افراد و اشخاص جلوگیری به عمل آید و احترام و قدردانی نسبت به تمام افراد سازمان وجود داشته باشد؛ یعنی فارغ از اینکه افراد از چه نژاد و قومیتی هستند، انسان بوده و باید با آنها همانند یک انسان رفتار کرد. همچنین ضروری است

## ارائه چهارچوبی برای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان صداوسیما ❖ ۲۱

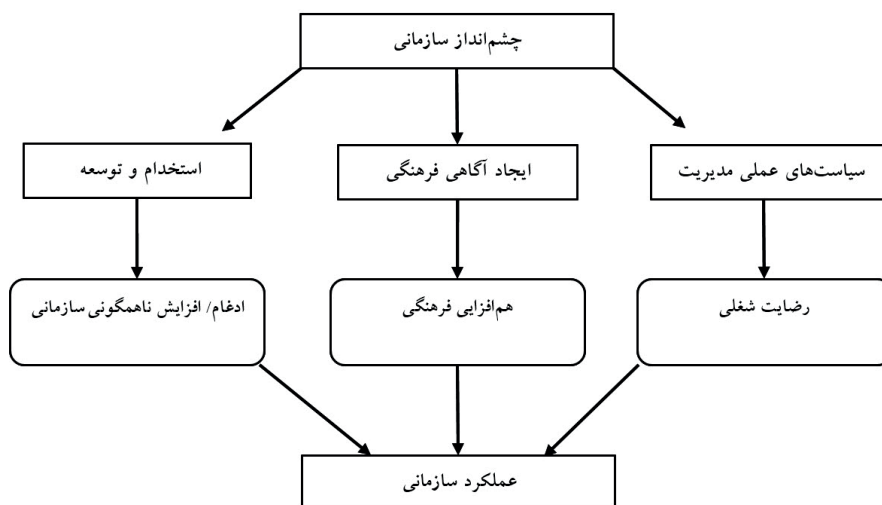
سازمان، مدیریت تنوع را به عنوان هدف استراتژیک خود در نظر گرفته و تنوع را در همه ابعاد سازمان از جمله رهبری لحاظ کند. به منظور حمایت از اجرا و کاربرد مدیریت تنوع، تغییر در شیوه تفکر نیز اصلی اساسی به شمار می رود که این امکان، با وجود یک رهبری چشم اندازگرا و تعهد او به مقوله تغییر تفکر افراد امکان پذیر است (Atyah, 2016).



شکل شماره ۲. اصول مدیریت تنوع (Atyah, 2016; Danullis & Dehling, 2004)

علاوه بر این اصول، مؤلفه های اصلی مدیریت تنوع نیز در منابع دیگر مورد توجه قرار گرفته است؛ شکل ۳ دیدگاه پیتز (۲۰۰۶: ۲۵۴) نسبت به این موضوع را نشان می دهد؛ او سه گانه اصلی اقدامات مدیریت تنوع را شامل: برنامه های استخدام و توسعه، برنامه های افزایش آگاهی فرهنگی و سیاست های مدیریت عملی عنوان کرده و استخدام و توسعه را منجر به ادغام/افزایش ناهمگونی سازمانی، ایجاد آگاهی فرهنگی را منجر به هم افزایی فرهنگی و سیاست های مدیریت علمی را منجر به رضایت شغلی دانسته است. فیشر (۲۰۰۷) سیاست های مدیریت عملی را سیاست هایی می داند که به نیازهای متنوع کارکنان به واسطه آنها می توان پاسخ داد؛ او

به سیاست‌هایی مانند: در نظر گرفتن مزایا برای کارمندان پاره‌وقت، فراهم کردن امکان پشتیبانی از والدین توسط افراد مجرد، فراهم کردن امکانات مراقبت از کودک، اتاق‌های مناسب انجام امور مذهبی، تجهیزات تخصصی معلولین و ساعات کاری انعطاف‌پذیر و امکان ترجمه اطلاعات ارائه شده به زبان مادری افراد، به‌عنوان نمونه‌ای از سیاست‌های مدیریت عملی اشاره می‌کند. علاوه بر اصول فوق، آنچه در مدل‌های مرور شده مورد توجه قرار نگرفته، مقوله ارزیابی تنوع در قالب مدیریت تنوع فعالانه است که فیشر (۲۰۰۷) بدان اشاره کرده است. بنابراین به تمام اصول مرور شده در این بخش، اصل ارزیابی را نیز باید اضافه کرد.



شکل شماره ۳. مؤلفه‌های اصلی مدیریت تنوع (Pitts, 2006: 254)

### مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای

به‌طور کلی، مدیریت تنوع از جمله حوزه‌های مغفول در ادبیات تحقیقاتی مدیریت رسانه به شمار می‌رود؛ این در حالی است که سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل برخورداری از نیروهای خلاق و به تبع آن، ظرافت کار با چنین نیروهایی، نیازمند تحقیقات گسترده در زمینه مدیریت تنوع

هستند. تنوع در رسانه‌ها به‌عنوان گونه‌ای از یک دموکراسی عملکردی مورد توجه قرار گرفته (Harris, 2017) و صاحب‌نظران این حوزه، راه‌اندازی رسانه‌ها بدون توجه به تنوع را نگران‌کننده و غیرایده‌آل دانسته‌اند (Balcerzak, 2015). با این حال، با وجود پیشرفت‌هایی که در حوزه تنوع و مدیریت آن در سازمان‌های رسانه‌ای و خلاق به چشم می‌خورد، همچنان اعتراضات نسبت به این موضوع وجود دارد؛ ریشه این اعتراضات به لنی هنری (Lenny Henry) برمی‌گردد که در سال ۲۰۱۴، رهبری اعتراض به عدم تنوع در صنعت رسانه را بر عهده گرفت؛ پس از اقدامات اعتراض‌آمیز هنری، بی.بی.سی (BBC) به‌عنوان یک سازمان رسانه‌ای متعهد شد تا ۴۰ درصد مشارکت اقلیت‌ها را در نیروی کاری خود افزایش دهد. سپس بی.بی.سی، کانال ۴، IVT و Sky در یک پروژه به‌نام «الماس» فعالیت مشترکی را برای نظارت بر تنوع در صنعت رسانه آغاز کردند و در سال ۲۰۱۷، جوایز مربوط به تنوع در صنعت رسانه تنظیم شد (Website vercida, 2019). با این حال، امروزه ارزش تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای، بیشتر شناخته شده و مراکز آمار جهانی، این موضوع را تأیید کرده‌اند. خود سازمان‌های رسانه‌ای نیز به سمت مدیریت تنوع گام برداشته‌اند. ان.بی.سی (NBCUniversal) به‌عنوان یک سازمان رسانه‌ای تنوع را دی.ان.ای (DNA) و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان خود تعریف کرده و در گزارشی پیرامون تنوع در این سازمان (۲۰۱۸) اعلام داشته که تنوع، امری حیاتی و ضروری برای رشد و بهبود بازار این سازمان رسانه‌ای است. سونی به‌عنوان یک شرکت سرگرمی نیز اهمیت بسیاری برای تنوع قائل شده و تأکید کرده که به پذیرش فراگیر تنوع در اشکال مختلف آن اعم از نژاد، قوم، ملیت، عقاید، معلولیت، جنسیت، سن، محل تولد، جهت‌گیری جنسی، ارزش‌ها و سبک‌های کاری احترام می‌گذارد و در راستای تقویت آن می‌کوشد. سونی معتقد است براساس پذیرش این تنوع، فرهنگ احترام را سازمان، غالب می‌کند (Sony, 2019). وکس مدیا (VOX Media) نیز تنوع در سازمان خود را یک امر اخلاقی برشمرده و آن را به‌واسطه گروه رهبری متنوع و گروه منابع کارکنان (Employee Resource Groups) (که شامل گروهی از کارکنان هستند که در محل کار خود براساس ویژگی‌های مشترک یا تجارب زندگی به منظور ارتقای شغلی و کمک به توسعه شخصی گردهم می‌آیند) دنبال می‌کند (VOX Media, 2019). اهمیت تنوع و

مدیریت آن در سازمان‌های رسانه توسط اندکی از پژوهش‌های علمی در این زمینه نیز تأیید شده است. امه و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های رسانه‌ای را دارای مزایای ابتکاری و خلاقانه دانسته و عنوان کرده‌اند که باید این سازمان‌ها برای ایجاد فرهنگی تلاش کنند که نه تنها تنوع فرهنگی در نیروی کار را در خود گنجانده و تقویت می‌کند، بلکه کارکنان را قادر می‌سازد با هر تفاوتی، روابط خوبی با هم برقرار کنند. حسنعلی‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی که در سازمان صدا و سیما انجام شده به این نتیجه رسیده که بین مدیریت تنوع و آوای سازمانی، رابطه‌ای مثبت وجود دارد؛ آوای سازمانی شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحد منابع انسانی و به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست‌های کاری است (Travis, Gomez, & Barak, 2011) که منجر به ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌شود (قنبری، زندی، محمدی، و احمدیان‌فر، ۱۳۹۴). با این حال، مسئله مهم و قابل توجه در مورد مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای، سیاست‌گذاری برای تنوع است. اوجوب (۲۰۰۹) در پژوهشی موضوع سیاست‌گذاری در زمینه مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای را مورد بررسی قرار داده و تأکید کرده که این سازمان‌ها باید سیاست‌های مرتبط با مدیریت تنوع را انتشار داده و کارمندان خود را از آن آگاه کنند. او البته چالش مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای را حفظ تنوع، ضمن توجه به شایستگی‌ها در کارمندیابی معرفی کرده است؛ قاعدتاً این چالش از نیاز به نیروهای خلاق و استعدادها یا همان ستاره‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای نشأت می‌گیرد. در مجموع باید گفت: محققان عرصه مدیریت رسانه، ورود کمی به موضوع مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای داشته‌اند، بنابراین موضوع مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای از دیدگاه نویسندگان مقاله حاضر، نیازمند پژوهش‌های عمیق‌تری است.

### روش استخراج چهارچوب پیشنهادی

مقاله حاضر، یک مقاله ترویجی است که چهارچوب پیشنهادی آن، نتیجه اقدام میدانی نویسندگان نیست؛ بلکه این چهارچوب از ترکیب ادبیات مرور شده در بخش‌های قبلی استخراج شده است. یافته‌های موضوع ادبیات مدیریت تنوع در تحقیقات گذشته بسیار پراکنده بوده و

اختلاف اثر تنوع بر بهره‌وری سازمانی نیز سبب شد تا ساختاری منسجم از مدیریت تنوع وجود نداشته باشد. در این مقاله، مرور کتابخانه‌ای تحقیقات پیشین و تلفیق آنها با استفاده از کدگذاری محوری ذهنی، استخراج چهارچوب پیشنهادی را در پی داشته است. این چهارچوب به دلیل برخورداری از مرور حوزه تنوع و مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای و تلفیق آن با ادبیات همین حوزه در سایر سازمان‌ها به‌طور ویژه برای سازمان‌های رسانه‌ای، مناسب دیده می‌شود. قابلیت اعتماد و اعتبار چهارچوب استخراج شده نیز براساس توافق بین کدگذاران و تأیید آن از سوی اساتید، سنجیده شده است.

### چهارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما

بدون شک و براساس ایده ساموئل و اودور (۲۰۱۸) پیرامون اینکه سازمان‌های بزرگ با حوزه فعالیت فراملی، نیازمند سازوکار مدیریت تنوع هستند، می‌توان گفت سازمان صداوسیما نیازمند چهارچوب مدیریت تنوع است. در این تحقیق، چهارچوب مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما براساس مرور نظری و تجربی انجام شده در قالب شکل زیر پیشنهاد شده است. همان‌طور که در شکل مشخص است، چهارچوب مدیریت تنوع، نیازمند پشتیبانی یک فرهنگ تیمی در سازمان صدا و سیماست، بنابراین می‌توان گفت فرهنگ به‌عنوان یک متغیر مداخله‌گر، نقش اساسی را در موفقیت مدیریت تنوع ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی تیمی در واقع به‌عنوان زمین مدیریت تنوع در چهارچوب پیشنهادی، مطرح شده است که راه مدیریت تنوع در سازمان را همواره می‌کند. علاوه بر فرهنگ سازمانی تیمی، چهار اصل اساسی برای مدیریت تنوع ذکر شده که این اصول مشتمل بر: رهبری چشم‌اندازگرا، تغییر شیوه تفکر، احترام و قدردانی و هدف‌گذاری استراتژیک است. مقصود از رهبری چشم‌اندازگرا، روشی مشارکتی در رهبری راهبردی برای هدایت و تحول سازمان به سوی آینده‌ای پویا از طریق توان‌یابی ذی‌نفعان است؛ چنین رهبری قادر است تا فارغ از تنوع افراد، تلاش لازم برای توانمند کردن آنها را انجام دهد. مقصود از قدردانی و احترام این است که در تمام سطوح سازمان، روحیه احترام گذاشتن به افراد، فارغ از ابعاد تنوع، وجود داشته باشد. در تغییر شیوه تفکر، مقصود این است که سازمان، تنوع را یک بدهی ندیده و صرفاً رویکردی واکنشی نسبت به آن نداشته باشند؛ بلکه تنوع را به‌عنوان یک فرصت قلمداد کرده و براساس

آن، استراتژی مدیریت تنوع فعال را دنبال کند؛ با وجود چنین تفکری، سازمان باید در مؤلفه استخدام، نگهداشت و ترفیع - با در نظر گرفتن سطحی از شایستگی‌های ممکن که تداخلی با تنوع افراد نداشته باشد - در اندیشه جذب استعدادهاى خلاق موردنیاز خود بوده و ترفیع و چرخش شغلی بین کارکنان را با معیارهای سیاسی و گروه‌بندی‌های خاص انجام ندهد؛ بلکه سعی کند حفظ تنوع را در ترفیع و چرخش‌های شغلی نیز داشته باشد. همچنین در سیاست‌های مدیریت عملی هم با تغییر تفکر در سازمان باید متناسب با شرایط تنوع افراد، برنامه‌ریزی لازم در سازمان انجام شود؛ به‌عنوان مثال، سیاست‌های تشویقی برای نیروهای پاره‌وقت، قراردادی و شرکتی تصویب شود. در هدف‌گذاری استراتژیک نیز سازمان باید طرح‌ریزی لازم برای بهره‌گیری از پیامدهای مدیریت تنوع را داشته باشد. البته هدف‌گذاری استراتژیک منابع انسانی پیرامون جذب و ترفیع کارکنان در ۵ سال آینده با در نظر گرفتن تنوع، موضوعی قابل ملاحظه در این اصل مدیریت تنوع است. بخش مهم دیگر در چهارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع برای صداوسیما این است که زمینه تنوع کارکنان خود را براساس ابعاد تنوع و همچنین ملاحظات قانونی فراهم کند. به‌عنوان مثال، در استخدام و گزینش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تنوع نسبت به استخدام استعدادهای اقلیت‌های مذهبی و ادیان مصرح در قانون اساسی امتناع نکند و یا اینکه صرفاً افرادی با دیدگاه سیاسی خاص را در ارشدیت سازمان قرار نداده و تنوع دیدگاه‌های سیاسی را نیز لحاظ کند. همچنین سازمان باید براساس مؤلفه آگاهی‌بخشی فرهنگی در «مدیریت تنوع فعال» سعی کند با برگزاری رویدادها و نشست‌های مشترک، اشخاص متنوع را با دیدگاه‌های یکدیگر آشنا کرده و از هم‌افزایی سازمانی به‌عنوان پیامد آن بهره‌برد. سازمان باید ارزیابی تنوع را نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی تنوع در دستور کار قرار دهد. گام اول در ارزیابی تنوع می‌تواند تهیه یک گزارش از اشخاص به کار گرفته شده در سازمان و دسته‌بندی آنها براساس ابعاد تنوع باشد؛ سپس بررسی شاخص‌هایی چون رضایت شغلی، درگیری شغلی، اثربخشی و کارایی، انگیزش، افزایش ارتباطات، افزایش انسجام، کاهش تعارض و... می‌تواند نشان دهد چقدر سیاست‌های مدیریت تنوع موفق بوده و در صورت عدم موفقیت، با تشخیص مسئله، راهکار مناسب برای



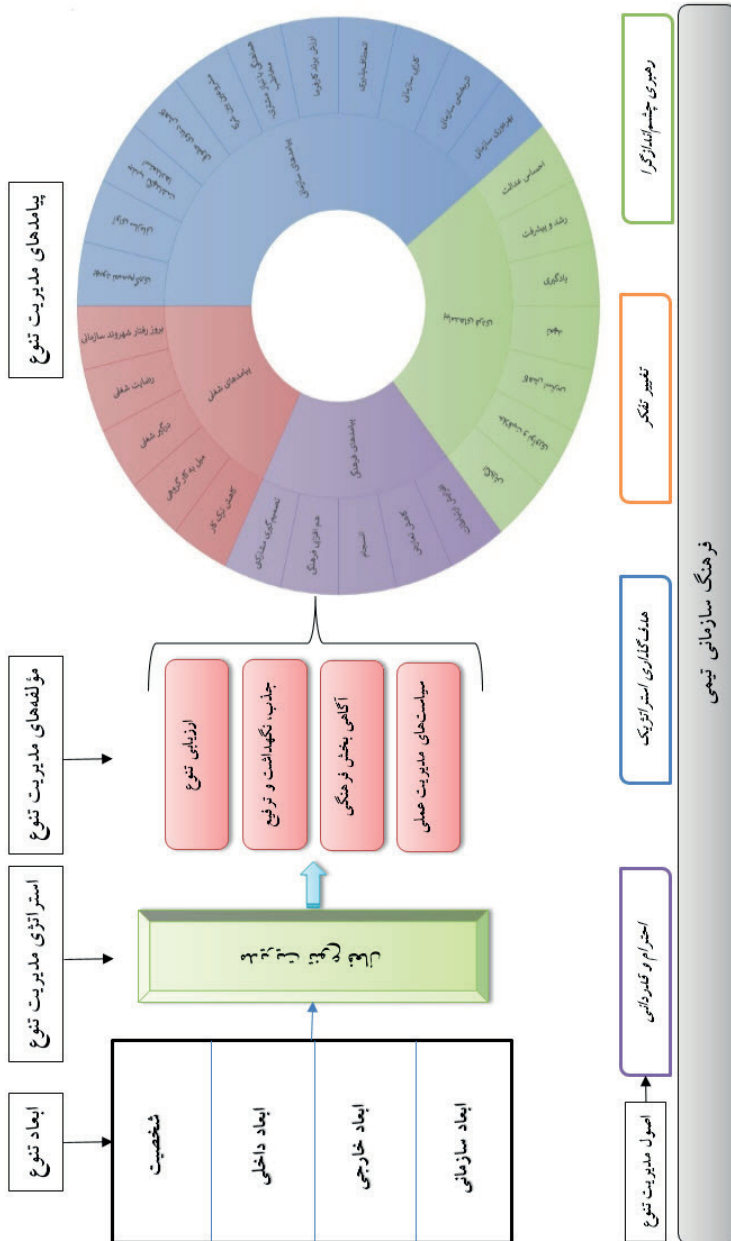
حل آن را جستجو کند. در چهارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما، متصور است که چهار نوع پیامد سازمانی، فرهنگی، شغلی و فردی از پی مدیریت فعالانه تنوع با وجود فرهنگ سازمانی قوی و انجام مؤلفه‌های اصلی مدیریت تنوع به دست آید. مؤلفه‌های احصا شده به‌عنوان پیامدهای سازمانی، مشتمل بر ۲۸ مؤلفه است. در بخش سازمانی، این مؤلفه‌ها شامل این موارد می‌شوند: بهره‌وری، اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری، ارزش برند کارفرما، هماهنگی بیشتر با سلايق مخاطب- مشتری، مشروعیت بین شرکا، کاهش دعاوی حقوقی، جذب و نگهداشت استعدادها، آوای سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری. در بخش شغلی، بروز رفتار شهروند سازمانی، رضایت شغلی، درگیری شغلی، میل به کار گروهی و کاهش ترک کار، متصور است. در قالب پیامدهای فردی، خلاقیت و نوآوری، کاهش استرس، تعهد، یادگیری، رشد و پیشرفت و احساس عدالت، احصا شده و در نهایت، پیامدهای فرهنگی می‌تواند مشتمل بر این موارد باشد: تصمیم‌گیری مشارکتی، هم‌افزایی فرهنگی، انسجام، کاهش تعارض و افزایش ارتباطات. به‌طور کلی، اجزای چهارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع برای سازمان صدا و سیما عبارتست از: فرهنگ سازمانی تیمی به‌عنوان پشتیبان، اصول چهارگانه مدیریت تنوع، ابعاد تنوع، استراتژی مدیریت تنوع فعال، مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت تنوع و پیامدهای ۲۸ گانه آن.

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد مدیریت تنوع از جمله حوزه‌های مغفول در ادبیات پژوهشی مدیریت رسانه است و حتی خود رسانه‌ها نیز کمتر به مقوله تنوع نیروی انسانی توجه داشته‌اند. از این رو، مقاله حاضر با استفاده از آنچه در ادبیات مدیریت تنوع وجود داشت، چهارچوبی را برای مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای پیشنهاد کرد؛ در وهله نخست، این چهارچوب با توجه به ماهیت خلاق سازمان‌های رسانه‌ای پیشنهاد شده است. از آن جا که سازمان‌های خلاق به تعبیر کانینگهام و همکاران (۲۰۱۵) دارای یک «نظام ستاره‌ها» هستند که کنترل زیادی نیز بر محصولات رسانه‌ای دارند، بنابراین از یک سو، تلاش برای جذب طیف متنوعی از این ستاره‌ها در قالب پروسه مدیریت تنوع برای بهبود تولیدات رسانه‌ای، امری ضروری است و از سوی دیگر،

مدیریت صحیح تنوع ستارگان برای جلوگیری از آنچه آمابیل، (۱۹۸۸) خلاقیت‌کشی مدیران رسانه‌ای می‌نامد، موضوعی با اهمیت است. علاوه بر این، توجه سازمان صدا و سیما به مقوله تنوع در قالب تعریف آن به‌عنوان یک رسانه خدمت عمومی نیز قابل بررسی است. اگر سازمان صدا و سیما را در قالب الگوی سه‌شاخگی نظام‌های رسانه‌ای (روشندل‌اربطانی، ۱۳۸۶) در قالب نظام رسانه‌ای خدمت‌محور قرار دهیم، آن‌گاه اساساً این رسانه باید حامل پیام شهروندان گوناگون باشند و نه یک اقلیت خاص، از این رو تنوع (رحمتی، ۱۳۸۸) به‌عنوان یکی از ویژگی‌های آن قابل تعریف است و مدیریت تنوع، اصلی ضروری برای این سازمان به شمار می‌رود تا از طریق آن قادر باشد خدمت متنوعی را که قابلیت جلب توجه مخاطبان از سنخ‌های مختلف را دارد، ارائه کند. موضوع دیگری که اصل مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما را برجسته می‌کند، این است که سازمان صدا و سیما به‌عنوان یک رسانه عظیم، مسلماً با مدیریت تنوع صحیح قادر است آنچه را دموکراسی عملکردی (Harris, 2017) خوانده‌اند، ممکن کند. این دموکراسی عملکردی هنگامی رخ می‌دهد که اولاً افراد متنوع قادر باشند در این سازمان رسانه‌ای فعالیت کرده و دوماً نظرات و دیدگاه‌های آنان مهم شمرده شده و به تفاوت‌های آنان نیز ارزش نهاده شود؛ در چنین حالتی، عملاً دیدگاه‌های مختلف از قاب سازمان صدا و سیما منعکس خواهد شد که نشان‌دهنده یک نوع دموکراسی است.

مدیریت تنوع فعال در سازمان صدا و سیما از جنبه افزایش کیفیت برون‌دادهای رسانه‌ای نیز امر قابل توجهی است. این موضوع با دیدگاه میشل کینگ (۲۰۱۹) که معتقد است «تنوع در رسانه اهمیت دارد زیرا این امر بر کیفیت گزارشگری اخبار و دامنه داستان‌های گفته‌شده، تأثیر می‌گذارد» هم‌راستاست و از این رو، پیشنهاد عملیاتی نگارندگان آن است که سازمان صدا و سیما، سیاست‌های مدیریت تنوع به‌صورت فعال را به‌صورت پایلوت در یک بخش سازمان اجرایی کرده و سپس نتیجه برون‌دادهای رسانه‌ای آن بخش با سایر بخش‌ها را مقایسه کند تا نتیجه لازم درمورد مدیریت تنوع فعال و ابلاغ سیاست‌های کلان در این زمینه اتخاذ شود. جنبه دیگری که ضرورت توجه به چهارچوب پیشنهادی این تحقیق برای مدیریت تنوع فعال در سازمان صدا و سیما را نمایان می‌سازد، ارتباط مدیریت تنوع و مسئولیت اجتماعی در این سازمان است.



شکل شماره ۴. چهارچوب پیشنهادی مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما

با توجه به اینکه مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های رسانه‌ای تأکید می‌کند که انتظارات جامعه در جهت مصالح عمومی (علاوه بر هدف‌های اقتصادی و تجاری) باید برآورده شود (فرهنگی، روش‌اندل ارتباطی و برقی، ۱۳۸۳)، در چهارچوب مدیریت تنوع، امکان انجام چنین مسئولیتی مقدور خواهد شد؛ چرا که طیف متنوع کارکنان به نمایندگی از جامعه چندوجهی، قادر خواهد بود مصالح عمومی و انتظارات مختلف جامعه پیرامون آن را بهتر تشخیص دهد. از سوی دیگر، مدیریت تنوع در سازمان صدا و سیما به‌عنوان ابزاری که می‌تواند حس عدالت در این سازمان را افزایش دهد نیز قابل نادیده گرفتن نیست. چه، رفتار عادلانه با کارکنان را جزئی از مسئولیت اجتماعی شرکت بدانیم و چه، مقوله عدالت را به عنوان یک موضوع مجزا نگاه کنیم، به نظر می‌رسد مدیریت تنوع فعال در سازمان صدا و سیما می‌تواند نارضایتی‌های داخلی ناشی از احساس ناعدالتی در این سازمان را کاهش دهد. البته این موضوع قابلیت پژوهش توسط محققان مدیریت رسانه را دارد و نگارندگان پیشنهاد می‌کنند مدل‌سازی رابطه مدیریت تنوع، عدالت سازمانی و نارضایتی شغلی، مورد بررسی محققان باشد. تنوع نیروی کار فعلی سازمان صدا و سیما و فراملی بودن آن نیز وجه دیگری از ضرورت توجه سازمان صدا و سیما به چهارچوب پیشنهادی این تحقیق را نشان می‌دهد. سازمان صدا و سیما در حال حاضر به‌واسطه شبکه‌های بین‌المللی رادیو و تلویزیون دارای کارکنانی در سراسر دنیاست که فرهنگ‌های متفاوتی دارند؛ همچنین این سازمان، کارکنان متنوعی از خرده‌فرهنگ‌های داخلی دارد که نشان می‌دهد دارای بُعدی از ارتباطات درون‌فرهنگی و ارتباطات بین‌فرهنگی است و مدیریت تنوع صحیح این فرهنگ‌های متفاوت، امری ضروری است. پیشنهاد می‌شود سایر محققان نیز مقوله مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای را پیگیری کرده و به غنای علمی این حوزه بیفزایند. همچنین پیشنهاد می‌شود محققان بعدی، تحقیق در این زمینه‌ها را در دستور کار خود قرار دهند؛ اثربخشی فرهنگ‌های سازمانی مختلف بر مدیریت تنوع در سازمان‌های رسانه‌ای، مطالعه اثر مدیریت تنوع بر حصول پیامدهای احصاشده و بررسی ابعاد تنوع در پیامدهای احصاشده.

## فهرست منابع

- ابراهیمی، اسدالله؛ و میرترابی، مهدیه‌سادات (۱۳۸۹). «تیم و کار تیمی». فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی. ۷(۲۷)، ۴۸-۴۲.
- حسنعلی‌زاده، فیاض (۱۳۹۷). تأثیر ادراک کارکنان از مدیریت تنوع بر آوای سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه). تهران: دانشگاه سازمان صدا و سیما.
- خراسانی، اباصلت؛ و ملکی، حاتم؛ و معارف‌وند، زهرا (۱۳۹۲). «نقش مدیریت تنوع در بهبود کیفیت کار تیمی؛ تأملی بر تجربه تیم‌های کاری شرکت ساپکو». مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. ۱۰(۶)، ۲۶-۹.
- رحمتی، محمدمهدی (۱۳۸۸). امکان‌سنجی به‌کارگیری الگوی رسانه عمومی در سازمان صدا و سیما (پژوهش دلفی میان خبرگان، متخصصان و مدیران). (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه). دانشگاه صداوسیما.
- رضاییان، علی؛ و قاسمی، محمد (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی». چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱(۴)، ۲۲-۹.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). تحلیلی بر نظام‌های مدیریت رسانه. فصلنامه رادیو و تلویزیون. (۴).
- روشندل اربطانی، طاهر؛ و لبافی، سمیه؛ و امینی، مجید (۱۳۹۷). «طراحی الگوی تسهیل‌گرهای همگرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران». پژوهش‌های ارتباطی. ۲۵(۹۳)، ۵۲-۲۹.
- شاکر اردکانی، محمد؛ و ابزری، مهدی؛ و شائمی برزکی، علی؛ و فتحی، سعید (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران». مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۵(۱)، ۶۸-۴۳.
- شاه‌طهماسبی، اسماعیل؛ و امراللهی، ناهید؛ و غلامعلی‌زاده، ابوذر (۱۳۸۸). مدیریت تنوع؛ منبع جدید مزیت رقابتی. ماهنامه تدبیر. (۲۰۵)، ۲۲-۱۶.

- شریفی، سیدمهدی؛ و حاج محمدی، علی؛ و انصاری، نفیسه (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. (نشر اثر اصلی: ۱۳۹۷)
- قنبری، سیروس؛ و زندی، خلیل؛ و محمدی، محمد فائق؛ و احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۴). «تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد» رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو». مدیریت دولتی. ۷(۴). ۸۸۲-۸۶۵.
- نصیری لمر، بهرام (۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت تنوع در بالندگی و تعارض سازمانی (مورد مطالعه: مرکز آموزشی شهید مدنی اصلاندوز). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- Agocs, Carol; & Burr, Catherine (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. **International Journal of Manpower**.
- Allen, Richard; & Dawson, Gail A; Wheatley, Kathleen; White, Charles S (2008). Linking Diversity Practices and Perceived Diversity in Management. **Problems and Perspectives in Management**. 6 (2). 85-93.
- Amabile, T M (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**. 10(1). 123-167.
- Atyah, Latif AbdulRidha (2016). Workplace Diversity in Organizations Conceptual Framework. **AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences**. 18(4). 266-290.
- Balcerzak, Ashley (2015). **The media industry Still Lacks Diversity: Here's Why This is a Problem**. Retrieved March 25, 2020. From <https://medium.com/atlantic-57/the-media-industry-still-lacks-diversity-here-s-why-this-is-a-problem-19172f9aac0e>

- Barrett, Nicole Hasson (2012). ***Diversity Management: The common Thread binding Compliance, Organizational Culture, and Best practices***. Capella University.
- Bledsoe, M Tony; & Oatsvall, Rebecca J; Condon, David (2010). Diversity Management: Seeking Validation. ***Journal of Diversity Management (JDM)***. 5(1).
- Bogaert, Sandy; & Vloeberghs, Daniel (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. ***European Management Journal***. 23(4). 483-493.
- Brazzel, Michael (2003). Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. ***Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning***. 51-93.
- Buckingham, Cheryl Demetria Edwards (2010). ***A Case Study Exploring the Impact of Managing Workplace Diversity on Diversity Awareness and Employee Job Satisfaction***. Capella University.
- Byrne, Donn (1971). ***The Attraction Paradigm***. New York: Academic Press.
- Chatman, Jennifer A; & Flynn, Francis (2001). The Influence of Demographic Composition on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Groups. ***Academy of Management Journal***. 44(5). 956-974.
- Cunningham, Stuart; & Terry Flew; Adam Swift (2015). ***Media economics***. Macmillan International Higher Education.
- COMCAST NBCUNIVERSAL (2018. June 19). ***Diversity & Inclusion***. Retrieved March 26. 2020. from <https://corporate.comcast.com/values/diversityreport/2018>

- Cox Jr, Taylor (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Perspectives*. 5(2). 34-47.
- Cox, Taylor (1994). Cultural Diversity in Organizations: *Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cunningham, George B (2009). The moderating Effect of Diversity Strategy on the Relationship Between Racial Diversity and Organizational Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 39(6). 1445-1460.
- Danullis, Mareike; & Dehling, Simone (2004). *Diversity Management-A New Paradigm*.
- Deshwal, Parul; & Choudhary, Supriya (2012). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge for 21st Century Managers. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2(4). 74-87.
- Doherty, Alison J; & Chelladurai, Packianathan (1999). Managing Cultural Diversity in Sport Organizations: A Theoretical Perspective. *Journal of Sport management*. 13(4). 280-297.
- Dutton, Jane E; & Duncan, Robert B (1987). The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic management journal*. 8(3). 279-295.
- Edwin, MF (2002). *Diversity management: Successful strategies for Implementing Diversity Plans for the 21st Century*. University of Sarasota.
- Elsie Y. Cross (1994). *The Promise of Diversity: Over 40 Voices Discuss Strategies for Eliminating Discrimination in Organizations*. Irwin.
- Emeh, Ndidiamaka Chioma; & Njoku, Mary Gloria C; Ukenna, Stephen (2017). Managing Cultural Diversity in Federal Broadcasting



- Establishments in South-East Nigeria. *Journal of Management and Social Sciences*. 3(1). 19-34.
- Esty, Katharine C; & Griffin, Richard; Hirsch, Marcie Schorr (1995). *Workplace diversity*. Adams Media.
  - Fink, Janet S; & Pastore, Donna L; Riemer, Harold A (2003). Managing Employee Diversity: Perceived Practices and Organisational Outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*. 6(2). 147-168.
  - Fischer, Michael (2007). Diversity Management and the Business Case. *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets*. 95.
  - Foldy, Erica Gabrielle (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review*. 64(5). 529-538.
  - Foster, Alana (2018). *Inspiring Change in the Industry*. Retrieved March 24, 2020. from <https://www.abc.org/manage/how-media-and-broadcast-can-encourage-diversity/3082.article>
  - Green, Kelli A; & López, Mayra; Wysocki, Allen; Kepner, Karl (2002). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools. *University of Florida*. 1(4). 1-3.
  - Harris, TAYLOR T (2017). *The State of Diversity in the Media: A Field Analysis*. Retrieved from <https://www.democracyfund.org/blog/entry/the-state-of-diversity-in-the-media-a-field-analysis>
  - Hoge, Claudia (2010). *Cultural diversity in Organizations: Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of a Multinational Corporation*. Na.

- Ivancevich, John M; & Gilbert, Jacqueline A (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. ***Public Personnel Management***. 29(1). 75-92.
- Jehn, Karen A (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. ***Administrative Science Quarterly***. 256-282.
- Jehn, Karen A; & Northcraft, Gregory B; Neale, Margaret A (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. ***Administrative Science Quarterly***. 44(4). 741-763.
- Jin, Myung; Lee, Jaeyong; & Lee, MiYoung (2017). Does Leadership Matter in Diversity Management? Assessing the Relative Impact of Diversity Policy and Inclusive Leadership in the Public Sector. ***Leadership & Organization Development Journal***.
- Kandola, Rajvinder S; & Fullerton, Johanna (1998). ***Diversity in action: Managing the Mosaic***. CIPD Publishing.
- Katz, Ralph (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. ***Administrative science quarterly***. 81-104.
- King, Michelle (2019). ***Three Ways To Tackle A Lack Of Diversity In Media***. Retrieved April 3, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/michelleking/2019/06/21/three-ways-to-tackle-a-lack-of-diversity-in-media/#227c5b852e95>
- Kinicki, Angelo; & Kreitner, Robert (2006). ***Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices***. McGraw-Hill/Irwin New York.

- Kossek, Ellen Ernst; & Lobel, Sharon A; Brown, Jennifer (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity. ***Handbook of Workplace diversity***. 53-74.
- Kreitz, Patricia A (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. ***The Journal of Academic Librarianship***. 34(2). 101-120.
- Ma, Jia (2010). ***Diversity Management and its Organizational Outcomes: Where Strategic Human Resources Management Fits in***.
- Mazur, Barbara (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. ***Journal of Intercultural Management***. 2(2). 5-15.
- Milliken, Frances J; & Martins, Luis L (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. ***Academy of Management Review***. 21 (2). 402-433.
- NLA (2019). 2019 Diversity Survey Results. Retrieved March 24. 2020. from <https://www.newsleaders.org/2019-diversity-survey-results>
- Ojebode, Ayobami (2009). Media Diversity With and Without a Policy: A Comparison of the BBC and Nigeria's DBS. ***Journal of Radio & Audio Media***. 16 (2). 216-228.
- Omarkhanlen, Alex Ehimare; & Ogaga-Oghene, Joshua (2011). The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: a Study of a Nigerian Bank. ***Annals of the University of Petroșani, Economics***. 11 (3). 93-110.
- Ozman, M; & Erdil, E (2013). ***Cultural Diversity, Knowledge Diversity and Innovation***.

- Patrick, Harold Andrew; & Kumar, Vincent Raj (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *Sage Open*. 2 (2). 2158244012444615.
- Pitts, David W (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*. 26 (3). 245-268. <https://doi.org/10.1177/0734371X05278491>
- Rahman, Ummeh Habiba Faria Benteh (2019). Diversity Management and the Role of Leader. *Open Economics*. 2 (1). 30-39.
- Samuel, Ajiri Peter; & Odor, Hillary Odiakaose (2018). 1. Department of Business Administration and Management, Delta State Polytechnic, Ozoro, Delta State, Nigeria 2. Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences. University of Benin. Benin City. Nigeria. *Culture*. 10(16).
- Sania, Usmani; & Kalpina, Kumari; Javed, Hussain (2015). Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and Management*. 3 (1). 11-18.
- Shen, Jie; Chanda, Ashok; & D'netto, Brian; Monga, Manjit (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*. 20 (2). 235-251.
- Sony (2019). *Sustainability Reporting*. Retrieved from [www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/employees/info](http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/employees/info)
- Starostka-Patyk, Marta; & Tomski, Piotr; Zawada, Marcin (2015). Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy. *Procedia Computer Science*. 65. 1038-1045.

- Travis, Dnika J; & Gomez, Rebecca J; Barak, Michàlle E Mor (2011). Speaking up and Stepping back: Examining the Link Between Employee Voice and Job Neglect. *Children and Youth Services Review*. 33 (10). 1831-1841.
- Turner, John C; & Hogg, Michael A; Oakes, Penelope J; Reicher, Stephen D; Wetherell, Margaret S (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Vercida (2019). *Diversity in the Media and Entertainment Industry*. Retrieved March 26. 2020. from <https://www.vercida.com/uk/articles/diveristy-in-media-and-entertainemnt>
- VOX Media (2019). *Diversity & Inclusion at Vox Media*. Retrieved from <https://diversity.voxmedia.com/>
- Wrench, John (2008). Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. *Human Resource Management International Digest*.