

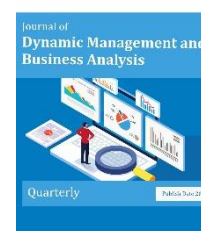


Journal Website

Article history:
Received 08 April 2024
Revised 21 June 2024
Accepted 30 June 2024
Published online 01 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 2, pp 1-13



E-ISSN: 3041-8933

Analysis of Drivers and Barriers to Implementing Human Resource Diversity Models in Iranian Universities

Mehdi. Ahmadi Ghomshani^{1*}, Asghar. Ghadamzan Jalali², Mohammad. Ghafouri Jalise¹

¹ Instructor, Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran

² Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: ahmadimehdi16@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Ahmadi Ghomshani, M., Ghadamzan Jalali, A., & Ghafouri Jalise, M. (2025). Analysis of Drivers and Barriers to Implementing Human Resource Diversity Models in Iranian Universities. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(2), 1-13.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.4.2.1>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze the drivers and barriers to implementing human resource diversity models in Iranian universities.

Methodology: A qualitative research design was employed using semi-structured interviews with 24 participants, including university managers, faculty members, and human resource specialists from various regions of Iran. Participants were selected using purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was reached. Thematic analysis was conducted using NVivo software to identify key themes and subthemes.

Findings: The study identified six main drivers, including organizational commitment, inclusive culture, legal and policy frameworks, recruitment strategies, professional development programs, and economic benefits. Conversely, seven significant barriers were highlighted: resistance to change, limited resources, cultural obstacles, policy gaps, managerial challenges, performance pressures, and lack of measurement tools. Organizational leadership and policy alignment were found to be critical facilitators, while resistance from staff and insufficient funding were major barriers. The findings underscore the importance of creating supportive environments and robust policy frameworks to successfully implement diversity models in universities.

Conclusion: Implementing human resource diversity models in Iranian universities requires a balanced approach to leveraging organizational strengths and addressing cultural and systemic barriers. Developing inclusive policies, providing adequate resources, and fostering a culture of diversity can significantly enhance the effectiveness of such models. Future efforts should also focus on integrating diversity initiatives with broader organizational goals and improving monitoring and evaluation mechanisms.

Keywords: Human resource diversity, higher education, Iranian universities, organizational barriers, policy frameworks, inclusive culture, thematic analysis.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resource diversity has become a vital component of organizational development and innovation, particularly in higher education institutions that require inclusive policies to remain competitive and sustainable. Diversity management aims to create environments that respect individual differences and leverage them for organizational success. Studies have highlighted the role of diversity in enhancing teamwork, innovation, and social cohesion ([Pourkhodabakhshi et al., 2011](#); [Senichev, 2013](#)). However, implementing human resource diversity models often faces systemic and cultural challenges, especially in regions with unique sociopolitical and organizational contexts. In Iran, universities are pivotal in promoting inclusivity and equality, making them ideal settings for exploring the dynamics of diversity management.

Previous research has emphasized the importance of organizational commitment, inclusive cultures, and legal frameworks as critical enablers of diversity ([D'Netto et al., 2014](#); [Ramadhani et al., 2024](#)). Conversely, resistance to change, resource limitations, and policy gaps have been identified as significant barriers ([Ghoraba et al., 2018](#); [Keikhosravi et al., 2023](#)). While global studies provide valuable insights, there is a lack of localized research addressing the specific drivers and barriers affecting diversity implementation in Iranian universities. This study aims to fill this gap by analyzing the facilitators and inhibitors of human resource diversity within this unique sociocultural context.

Methodology

This qualitative research employed semi-structured interviews with 24 participants, including university managers, faculty members, and human resource specialists. Participants were selected through purposive sampling to ensure diverse experiences and expertise. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, ensuring comprehensive coverage of relevant themes. Each interview lasted approximately 60-90 minutes and focused on topics such as organizational policies, cultural challenges, and strategies for diversity management.

Thematic analysis was conducted using NVivo software. The analysis followed a systematic approach, including initial coding, theme identification, and theme refinement. Themes were categorized into drivers (facilitators) and barriers (inhibitors) based on the participants' responses. Rigorous validation was applied through cross-referencing themes with the interview transcripts and iterative discussions among researchers.

Findings

The findings of this study were categorized into two main themes: drivers and barriers, each comprising several subthemes.

Drivers:

1. **Organizational Commitment:** Leadership support, alignment of organizational policies with inclusivity, and sufficient resource allocation were key enablers identified by participants. Leadership was viewed as instrumental in fostering a diversity-positive culture.

2. **Inclusive Culture:** Participants highlighted the role of respect for individual differences, team collaboration, and conflict resolution in creating an inclusive environment that supports diversity initiatives.
3. **Legal and Policy Frameworks:** The existence of clear anti-discrimination laws, national diversity policies, and effective accreditation systems emerged as critical enablers of successful diversity implementation.
4. **Recruitment Strategies:** Transparent hiring processes, targeted recruitment initiatives, and outreach to underrepresented communities were frequently mentioned as important for promoting diversity.
5. **Professional Development Programs:** Participants emphasized the need for diversity-related training, skill enhancement workshops, and mentoring programs to support diversity goals.
6. **Economic Benefits:** Diversity was associated with increased innovation, better problem-solving capabilities, and enhanced organizational competitiveness.

Barriers:

1. **Resistance to Change:** Organizational inertia, fear of change, and entrenched stereotypes were noted as significant barriers to diversity efforts.
2. **Limited Resources:** Participants cited inadequate funding, insufficient training, and lack of infrastructure as obstacles to implementing diversity models effectively.
3. **Cultural Barriers:** Ethnocentric views, communication challenges, and a lack of awareness about the benefits of diversity were frequently mentioned as impediments.
4. **Policy Gaps:** Inconsistent or ambiguous regulations, lack of enforcement mechanisms, and unclear policy execution posed challenges to successful diversity initiatives.
5. **Managerial Challenges:** A lack of expertise among managers, ineffective decision-making, and limited accountability were significant barriers identified by participants.
6. **Performance Pressures:** Participants noted that a focus on short-term organizational goals and high workloads hindered the adoption of diversity-related strategies.
7. **Lack of Measurement Tools:** The absence of key performance indicators (KPIs), inadequate evaluation frameworks, and poor documentation practices were reported as hindering effective monitoring and progress assessment.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the pivotal role of leadership commitment and inclusive organizational cultures in fostering diversity. Leadership support not only ensures the alignment of policies with organizational goals but also motivates employees to embrace diversity. These results align with studies emphasizing the importance of leadership and culture in achieving diversity ([Ali & Mahmood, 2023](#); [D'Netto et al., 2014](#)). Legal and policy frameworks further facilitate this process by providing a clear direction and eliminating ambiguities. Recruitment strategies and professional development programs were also identified as critical enablers. Transparent hiring processes and diversity-oriented training enhance both inclusivity and workforce efficiency, consistent with the research of [Moeinkochaksaraei et al. \(2023\)](#) and [Menon and Suresh \(2021\)](#). The economic benefits associated with diversity, such as increased innovation

and competitiveness, underscore the practical value of these initiatives ([Kashtidar et al., 2024](#); [Menon & Suresh, 2021](#); [Moeinkochaksaraei et al., 2023](#)).

Resistance to change and limited resources emerged as primary barriers to diversity implementation. Organizational inertia and fear of losing control often hinder the adoption of new practices, a challenge noted in previous studies. Additionally, insufficient funding and infrastructure limit the ability of institutions to design and execute diversity programs effectively ([Ramadhani et al., 2024](#)).

Cultural barriers, such as ethnocentric attitudes and communication gaps, were identified as critical challenges. These barriers not only obstruct diversity initiatives but also reinforce stereotypes, a concern echoed in global studies. Policy gaps and lack of managerial expertise further exacerbate these issues, underscoring the need for coherent frameworks and skilled leadership ([Afshari et al., 2022](#); [Ali & Mahmood, 2023](#)).

Performance pressures and lack of measurement tools also emerged as significant inhibitors. The focus on short-term organizational goals often diverts attention from long-term diversity strategies. Moreover, the absence of robust evaluation mechanisms hinders the ability to monitor progress and adjust strategies effectively ([Bezi et al., 2024](#); [Ghoraba et al., 2018](#)).

Implementing human resource diversity models in Iranian universities requires a multifaceted approach that leverages organizational strengths while addressing systemic and cultural challenges. Developing inclusive policies, providing adequate resources, and fostering a culture of diversity can significantly enhance the effectiveness of these models. Future efforts should focus on integrating diversity initiatives with broader organizational goals and improving monitoring and evaluation mechanisms to ensure sustainability and success.

This study contributes to the literature by offering a localized perspective on diversity challenges and opportunities in Iranian universities, providing actionable insights for policymakers and administrators.

تحلیل پیشران‌ها و پسران‌های پیاده‌سازی الگوی تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های کشور

مهدی احمدی قمشانی^{۱*}، اصغر قدم زن جلالی^۲، محمد غفوری جلیسه^۱

۱. مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: ahmadimehdi16@pnu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

احمدی قمشانی، مهدی، قدم زن جلالی، اصغر، و غفوری جلیسه، محمد. (۱۴۰۴). تحلیل پیشران‌ها و پسران‌های پیاده‌سازی الگوی تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های کشور. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*. ۴(۲)، ۱۳-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: این پژوهش با هدف تحلیل پیشران‌ها و پسران‌های پیاده‌سازی مدل‌های تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران انجام شده است. **روش‌شناسی:** این مطالعه به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. ۲۴ نفر از مدیران، اعضای هیئت علمی و متخصصان منابع انسانی از دانشگاه‌های مختلف ایران به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار NVivo انجام شد. **یافته‌ها:** شش پیشران اصلی شامل تعهد سازمانی، فرهنگ فراگیر، چارچوب‌های قانونی و سیاستی، استراتژی‌های جذب نیرو، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و مزایای اقتصادی شناسایی شد. در مقابل، هفت پسران کلیدی شامل مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع، موانع فرهنگی، خلأهای سیاستی، چالش‌های مدیریتی، فشارهای عملکردی و نبود ابزارهای سنجش مشخص شد. رهبری سازمانی و هم‌راستایی سیاست‌ها از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده و مقاومت کارکنان و کمبود منابع مالی از اصلی‌ترین موانع بودند. یافته‌ها بر اهمیت ایجاد محیط‌های حمایتی و چارچوب‌های سیاستی قوی تأکید دارند. **نتیجه‌گیری:** پیاده‌سازی مدل‌های تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران نیازمند رویکردی متعادل برای استفاده از نقاط قوت سازمانی و رفع موانع فرهنگی و سیستمی است. توسعه سیاست‌های فراگیر، تخصیص منابع کافی و ترویج فرهنگ تنوع می‌تواند تأثیر بسزایی در موفقیت این مدل‌ها داشته باشد. تلاش‌های آینده باید بر یکپارچه‌سازی این ابتکارات با اهداف کلان سازمانی و بهبود سازوکارهای نظارت و ارزیابی متمرکز شوند.

کلیدواژه‌گان: تنوع منابع انسانی، آموزش عالی، دانشگاه‌های ایران، موانع سازمانی، چارچوب‌های سیاستی، فرهنگ فراگیر، تحلیل مضمون.

مقدمه

تنوع در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مفهومی چندبعدی در ادبیات مدیریت شناخته شده و از پتانسیل بالایی برای بهبود نتایج سازمانی برخوردار است. پورخدابخشی و همکاران (۲۰۱۱) تأکید کرده‌اند که مدیریت اثربخش تنوع منابع انسانی می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی و بهبود تعاملات میان‌فردی منجر شود (Pourkhodabakhshi et al., 2011). از سوی دیگر، بر اساس تحقیقات سنیشف (۲۰۱۳)، مدیریت تنوع نه تنها عملکرد فردی و تیمی را بهبود می‌بخشد، بلکه باعث افزایش انسجام سازمانی و بهره‌وری می‌شود (Senichev, 2013). افزون بر این، پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به ارزش‌های متنوع توجه دارند، در حوزه‌هایی چون نوآوری و حل مسئله نیز موفق‌تر عمل می‌کنند (D'Netto et al., 2014).

نظام آموزش عالی به دلیل تنوع گسترده در گروه‌های ذی‌نفع، از جمله دانشجویان، اساتید و کارکنان، بستری مناسب برای بررسی تنوع منابع انسانی محسوب می‌شود. جاوید و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرده‌اند که بهره‌گیری از شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی در بخش آموزش عالی می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد (Javed et al., 2019). به همین ترتیب، کشتی‌دار و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود بر اهمیت مدل‌های مدیریت بهره‌وری در بخش‌های مرتبط با آموزش عالی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که این مدل‌ها می‌توانند به ارتقای پاسخگویی سازمانی کمک کنند (Kashtidar et al., 2024). از سوی دیگر، یکی از چالش‌های موجود در این حوزه، عدم تطابق برنامه‌های تدوین‌شده با اهداف عملیاتی است که قرابه و همکاران (۲۰۱۸) آن را به‌عنوان یک گسست آموزشی در نظام آموزش عالی ایران معرفی کرده‌اند (Ghoraba et al., 2018).

یکی از چالش‌های اساسی در پیاده‌سازی تنوع منابع انسانی، مسائل مدیریتی و خلأهای سیاست‌گذاری است. بر اساس پژوهش‌های بزی و همکاران (۲۰۲۴)، طراحی چارچوب‌های سیاستی متناسب با نیازهای دانشگاه‌ها می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت این فرآیند داشته باشد (Bezi et al., 2024). همچنین، کی‌خسروی و همکاران (۲۰۲۳) با ارائه مدلی برای توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها، بر اهمیت برنامه‌های جانشین‌پروری و توانمندسازی تأکید کرده‌اند (Keikhosravi et al., 2023). با این حال، مقاومت در برابر تغییر و نبود رهبری قوی، همان‌طور که در پژوهش رضانی و همکاران (۲۰۲۴) آمده است، همچنان یکی از موانع کلیدی محسوب می‌شود (Ramadhani et al., 2024).

مطالعات متعددی به بررسی عواملی پرداخته‌اند که می‌توانند پذیرش تنوع را در محیط‌های آموزشی تسهیل کنند. افشاری و همکاران (۲۰۲۲) به اهمیت سیاست‌های نظارتی و اعتباربخشی اشاره کرده‌اند و نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به‌طور مداوم از سوی نهادهای بالادستی نظارت می‌شوند، در پیاده‌سازی سیاست‌های تنوع موفق‌تر عمل می‌کنند (Afshari et al., 2022). افزون بر این، هورمزی مقدم و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش مدل‌های تعالی آموزشی در توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند و بیان کرده‌اند که این مدل‌ها می‌توانند به یکپارچگی بیشتر در اهداف و فرآیندها کمک کنند (Hormozi Moghaddam et al., 2024). از دیدگاه عملیاتی، بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و انتخاب نیروی انسانی، همان‌طور که معین کوچک‌سرای و همکاران (۲۰۲۳) مطرح کرده‌اند، می‌تواند نخستین گام مؤثر در این مسیر باشد (Moeinkochaksaraei et al., 2023).

نوآوری در مدیریت منابع انسانی یکی دیگر از حوزه‌های کلیدی است که می‌تواند به موفقیت تنوع در دانشگاه‌ها کمک کند. به گفته منون و سورش (۲۰۲۱)، توانمندسازی نیروی کار و ایجاد چابکی در فرآیندهای مدیریتی، زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و سازگاری سازمان با تغییرات محیطی است. این موضوع به‌ویژه در دانشگاه‌ها که نیازمند انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های متعدد هستند، از اهمیت ویژه‌ای

برخوردار است (Menon & Suresh, 2021). به علاوه، بررسی‌های علی و محمود (۲۰۲۳) در دانشگاه‌های پاکستان نشان داده‌اند که پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی توسط اعضای هیئت علمی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کارایی و مدیریت مؤثر منابع انسانی داشته باشد (Ali & Mahmood, 2023).

در مجموع می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عالی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه پایدار سازمان‌ها و مواجهه با چالش‌های ساختاری مورد توجه قرار گرفته است. دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای پیشرو در تولید دانش و نوآوری، بیش از پیش نیازمند بهره‌گیری از مدل‌های متنوع‌سازی منابع انسانی هستند تا ضمن ارتقای تطبیق‌پذیری، نوآوری و رقابت‌پذیری، زمینه بهبود عملکرد سازمانی را فراهم کنند. با توجه به اهمیت تنوع منابع انسانی و چالش‌های موجود در پیاده‌سازی آن، بررسی پیشران‌ها و پسران‌های مرتبط با این موضوع از اهمیت بسزایی برخوردار است. از این رو، این پژوهش با هدف تحلیل پیشران‌ها و پسران‌های پیاده‌سازی مدل‌های تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران و بررسی عوامل مؤثر بر این روند انجام شده است.

روش پژوهش

این پژوهش به روش کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. رویکرد کیفی به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت درک عمیق‌تر از پیچیدگی‌ها و روابط موجود در فرآیند پیاده‌سازی الگوی تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های کشور انتخاب شد. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران ارشد، اعضای هیئت علمی، و کارشناسان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های ایران بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی، تجربه مستقیم در مدیریت منابع انسانی، و آگاهی از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه انجام شد. تعداد نهایی شرکت‌کنندگان ۲۴ نفر بود که انتخاب آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامده و داده‌های موجود توانایی پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش را داشتند.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. این روش به محققان اجازه داد تا ضمن داشتن ساختار کلی در سوالات، امکان پرسش‌های باز و دنبال کردن موضوعات جدیدی که در طول مصاحبه مطرح می‌شدند، فراهم باشد. سوالات مصاحبه بر اساس مرور پیشینه تحقیق و اهداف پژوهش طراحی شدند و شامل محورهایی نظیر تعریف و مفهوم تنوع منابع انسانی، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده پیاده‌سازی آن، و نتایج پیش‌بینی‌شده از این رویکرد بودند. پیش از اجرای مصاحبه‌ها، یک مصاحبه آزمایشی با هدف ارزیابی شفافیت و دقت سوالات انجام شد و اصلاحات لازم صورت گرفت. هر مصاحبه به طور متوسط بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه زمان برد و با رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان ضبط و پیاده‌سازی شد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo انجام شد که ابزار مناسبی برای مدیریت و تحلیل داده‌های کیفی محسوب می‌شود. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل مراحل مختلفی بود:

- آشنایی با داده‌ها: تمام مصاحبه‌های ضبط‌شده پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شدند تا پژوهشگران با محتوای آن‌ها آشنا شوند.
- کدگذاری اولیه: عبارات و جملات مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و به کدهای اولیه تبدیل شدند. این کدها نمایانگر مفاهیم و الگوهای اولیه موجود در داده‌ها بودند.
- شناسایی مضامین: کدهای اولیه در قالب مضامین اصلی و فرعی سازماندهی شدند. این مضامین نشان‌دهنده عوامل پیشران، پسران، و ملاحظات مرتبط با پیاده‌سازی تنوع منابع انسانی بودند.



- بازبینی مضامین: مضامین استخراج‌شده با داده‌های اصلی مقایسه و بازبینی شدند تا از دقت و جامعیت آن‌ها اطمینان حاصل شود.
- تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شده و توضیحات لازم برای هر مضمون ارائه شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۲۴ نفر از مدیران، اعضای هیئت علمی، و کارشناسان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌های کشور مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، ۱۵ نفر (۶۲.۵ درصد) مرد و ۹ نفر (۳۷.۵ درصد) زن بودند. شرکت‌کنندگان از نظر سابقه کاری دارای تنوع بودند؛ ۱۰ نفر (۴۱.۶ درصد) دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۸ نفر (۳۳.۳ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال، و ۶ نفر (۲۵ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۸ نفر (۷۵ درصد) دارای مدرک دکتری و ۶ نفر (۲۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین، شرکت‌کنندگان از دانشگاه‌های مختلف دولتی و آزاد در مناطق مختلف کشور حضور داشتند که این تنوع جغرافیایی به غنای داده‌ها کمک کرد.

جدول ۱

مفاهیم، مضامین فرعی و اصلی شناسایی شده از طریق مصاحبه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
پیشران‌ها	تعهد سازمانی	حمایت رهبری، سیاست‌های سازمانی، تخصیص منابع، هم‌راستایی با چشم‌انداز
	فرهنگ فراگیر	احترام به تنوع، همکاری تیمی، استراتژی‌های حل تعارض، مشارکت کارکنان
	چارچوب‌های قانونی و سیاستی	قوانین ضد تبعیض، سیاست‌های ملی تنوع، پایبندی سازمانی، الزامات اعتباربخشی
	استراتژی‌های جذب نیرو	استخدام هدفمند، ارتباط با جوامع متنوع، فرآیندهای انتخاب شفاف
پسران‌ها	برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	آموزش تنوع، کارگاه‌های ارتقای مهارت، برنامه‌های مربیگری، آگاهی‌بخشی مدیریتی
	مزایای اقتصادی	افزایش نوآوری، بهبود حل مسئله، رقابت‌پذیری در بازار، اثربخشی هزینه‌ای
	مقاومت در برابر تغییر	سکون سازمانی، ترس از ناشناخته‌ها، نبود حمایت رهبری، کلیشه‌ها
	منابع محدود	محدودیت بودجه، آموزش ناکافی کارکنان، کمبود زیرساخت‌ها
	موانع فرهنگی	دیدگاه‌های قوم‌محور، موانع ارتباطی، کمبود آگاهی، تبعیض در محیط کار
	خلأهای سیاستی	عدم انسجام در مقررات، نبود سازوکارهای نظارتی، ابهام در اجرا
	چالش‌های مدیریتی	کمبود تخصص، تصمیم‌گیری غیرموثر، عدم پاسخگویی مدیریتی
	فشارهای عملکردی	تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت، حجم کاری بالا، مقاومت در برابر روش‌های غیرسنتی
	نبود ابزارهای سنجش	نبود شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، چارچوب‌های ارزیابی ناکارآمد، مستندسازی ضعیف

پیشران‌ها

۱. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل پیشران در پیاده‌سازی الگوی تنوع منابع انسانی است. حمایت رهبری، سیاست‌های سازمانی مؤثر، تخصیص منابع کافی، و هم‌راستایی با چشم‌انداز کلان سازمان از جمله مفاهیمی هستند که در مصاحبه‌ها برجسته شدند. یکی از شرکت‌کنندگان اظهار داشت:

"وقتی رهبری سازمانی واقعاً به تنوع باور داشته باشد، این باور به تمامی سطوح منتقل می‌شود و منابع لازم فراهم می‌گردد."

۲. فرهنگ فراگیر

فرهنگ فراگیر به عنوان بستری برای پذیرش و همکاری میان افراد با پیشینه‌های متفاوت، نقش مهمی در موفقیت این الگو ایفا می‌کند. احترام به تنوع، تقویت همکاری تیمی، استراتژی‌های حل تعارض، و ارتقای مشارکت کارکنان از موارد کلیدی هستند. یکی از مدیران گفت:

"ایجاد فرهنگ احترام به تفاوت‌ها، چالش‌های زیادی دارد، اما وقتی کارکنان این فرهنگ را بپذیرند، بهره‌وری به شکل چشم‌گیری افزایش می‌یابد."

۳. چارچوب‌های قانونی و سیاستی

وجود قوانین ضد تبعیض، سیاست‌های ملی تنوع، پایبندی سازمانی به این قوانین، و الزامات اعتباربخشی از دیگر پیشران‌های اصلی هستند. برخی از شرکت‌کنندگان به اهمیت سیاست‌های دولتی و نظارت مستمر اشاره کردند. به نقل از یک کارشناس:

"بدون چارچوب‌های قانونی، حتی بهترین برنامه‌های تنوع نیز به‌صورت ناپایدار باقی می‌مانند."

۴. استراتژی‌های جذب نیرو

استراتژی‌های جذب نیرو مانند استخدام هدفمند، ایجاد ارتباط با جوامع متنوع، و شفافیت در فرآیندهای انتخاب نیروی انسانی، تأثیر بسزایی در پیشبرد اهداف تنوع دارند. یکی از مصاحبه‌شوندگان تأکید کرد:

"توجه به تنوع در مراحل اولیه جذب نیرو، بسیاری از مشکلات بعدی را کاهش می‌دهد."

۵. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای

برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شامل آموزش تنوع، کارگاه‌های ارتقای مهارت، برنامه‌های مربیگری، و آگاهی‌بخشی مدیریتی از ابزارهای کلیدی برای افزایش پذیرش و کارآمدی الگوی تنوع هستند. به گفته یکی از شرکت‌کنندگان:

"وقتی کارکنان آموزش ببینند که تنوع چگونه می‌تواند مزیت باشد، همکاری بهتری شکل می‌گیرد."

۶. مزایای اقتصادی

مزایای اقتصادی مانند افزایش نوآوری، بهبود حل مسئله، رقابت‌پذیری در بازار، و اثربخشی هزینه‌ای به‌عنوان دلایل اصلی برای پذیرش این الگو مطرح شدند. یکی از مدیران اظهار داشت:

"تیم‌های متنوع ایده‌های خلاقانه‌تری ارائه می‌دهند که در نهایت منجر به موفقیت مالی می‌شود."

پسران‌ها

۱. مقاومت در برابر تغییر

مقاومت سازمانی به دلیل سکون فرهنگی، ترس از ناشناخته‌ها، عدم حمایت رهبری، و کلیشه‌های رایج، یکی از موانع کلیدی است. به نقل از یک مدیر:

"بسیاری از افراد فکر می‌کنند تغییر، به معنی از دست دادن موقعیت‌های فعلی‌شان است و به همین دلیل مقاومت می‌کنند."

۲. منابع محدود

محدودیت‌های مالی، کمبود آموزش کارکنان، و ضعف زیرساخت‌ها از موانع مهم در اجرای الگوی تنوع هستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد:



"برای پیاده‌سازی تنوع، به منابع کافی نیاز است؛ بدون این منابع، هیچ برنامه‌ای موفق نخواهد بود."

۳. موانع فرهنگی

دیدگاه‌های قوم‌محور، موانع ارتباطی، کمبود آگاهی، و تبعیض‌های ضمنی، چالش‌های بزرگی را به همراه دارند. یک شرکت‌کننده بیان کرد:

"بعضی فرهنگ‌ها نمی‌پذیرند که دیدگاه‌های متفاوت می‌تواند ارزشمند باشد."

۴. خلأهای سیاستی

نبود انسجام در قوانین و سیاست‌ها، فقدان سازوکارهای نظارتی، و ابهام در فرآیندهای اجرایی، از موانع ساختاری مهم هستند. یکی از کارشناسان تأکید کرد:

"سیاست‌های متناقض و نبود نظارت کافی، باعث می‌شود برنامه‌ها در عمل بی‌اثر شوند."

۵. چالش‌های مدیریتی

کمبود تخصص مدیریتی، تصمیم‌گیری غیرموثر، و عدم پاسخگویی مدیریتی، موانعی جدی در این زمینه هستند. به نقل از یکی از مدیران:

"مدیران باید نه تنها به اهمیت تنوع باور داشته باشند، بلکه مهارت اجرای آن را نیز داشته باشند."

۶. فشارهای عملکردی

تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت، حجم کاری بالا، و مقاومت در برابر روش‌های غیرسنتی، از دیگر عوامل بازدارنده هستند. یکی از مدیران گفت:

"اولویت دادن به اهداف کوتاه‌مدت، فرصت تفکر و برنامه‌ریزی برای تنوع را از سازمان‌ها می‌گیرد."

۷. نبود ابزارهای سنجش

نبود شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، چارچوب‌های ارزیابی ناکارآمد، و مستندسازی ضعیف، روند اجرای برنامه‌های تنوع را دشوار می‌کند. یکی از کارشناسان اشاره کرد:

"اگر نتوانیم موفقیت برنامه‌ها را اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم نقاط ضعف را شناسایی و اصلاح کنیم."

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه نشان داد که پیاده‌سازی الگوی تنوع منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران تحت تأثیر عوامل پیشران و پسران متعددی قرار دارد. عوامل پیشران شامل تعهد سازمانی، فرهنگ فراگیر، چارچوب‌های قانونی و سیاستی، استراتژی‌های جذب نیرو، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، و مزایای اقتصادی بودند. در مقابل، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع، موانع فرهنگی، خلأهای سیاستی، چالش‌های مدیریتی، فشارهای عملکردی، و نبود ابزارهای سنجش به‌عنوان پسران‌های کلیدی شناسایی شدند.

در رابطه با پیشران‌ها، تعهد سازمانی یکی از اصلی‌ترین عوامل پیشران در اجرای الگوهای تنوع منابع انسانی شناسایی شد. حمایت رهبران سازمان، هم‌راستایی سیاست‌ها با اهداف کلان، و تخصیص منابع کافی از جمله عواملی بودند که شرکت‌کنندگان بر آن‌ها تأکید داشتند. این یافته‌ها با مطالعات علی و محمود (۲۰۲۳) همخوانی دارد که نشان دادند رهبری مؤثر در دانشگاه‌ها می‌تواند نقش حیاتی در پذیرش سیستم‌های نوین مدیریت منابع انسانی داشته باشد (Ali & Mahmood, 2023). علاوه بر این، افشاری و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت

سیاست‌گذاری سازمانی در موفقیت پروژه‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی فراگیر، بستری مناسب برای پذیرش و ارتقای تنوع منابع انسانی است. شرکت‌کنندگان بر احترام به تفاوت‌ها، تقویت همکاری تیمی، و کاهش تعارض‌ها به‌عنوان عوامل کلیدی تأکید داشتند (Afshari et al., 2022). این نتایج با تحقیقات پیشین همسو است که نشان داده‌اند فرهنگ فراگیر می‌تواند بهره‌وری و تعاملات مثبت میان کارکنان را بهبود بخشد. همچنین، وجود قوانین و سیاست‌های مشخص در سطح ملی و سازمانی، یکی از عوامل کلیدی در تسهیل اجرای این الگو است (Javed et al., 2019; Senichev, 2013; Shojaei et al., 2019; Tafarrojkhah et al., 2022; Tavbulatova et al., 2021; Wilson & Sy, 2021; Teimouri et al., 2022). مطالعات افشاری و همکاران (۲۰۲۲) و بزی و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که وجود چارچوب‌های نظارتی و سیاست‌های شفاف می‌تواند به کاهش مقاومت و افزایش تعهد سازمانی کمک کند. به علاوه، استخدام هدفمند و طراحی فرآیندهای شفاف جذب نیرو یکی دیگر از عوامل پیشران بود که در این پژوهش شناسایی شد (Afshari et al., 2022; Bezi et al., 2024). بر اساس تحقیقات معین کوچک‌سرای و همکاران (۲۰۲۳)، طراحی مدل‌های کارآمد برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی، تأثیر مستقیم بر افزایش تنوع و کیفیت عملکرد دارد (Moeinkochaksaraei et al., 2023). همچنین، آموزش کارکنان و مدیران درباره مزایای تنوع، از جمله دیگر راهکارهای موفقیت‌آمیز بود. یافته‌های این مطالعه با نتایج کی‌خسروی و همکاران (۲۰۲۳) و منون و سورش (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان داده‌اند برنامه‌های آموزشی می‌توانند آگاهی و پذیرش تنوع را در سطوح مختلف سازمانی افزایش دهند (Keikhosravi et al., 2021; Menon & Suresh, 2021). در نهایت، شرکت‌کنندگان بر نقش تنوع در افزایش نوآوری، ارتقای رقابت‌پذیری، و کاهش هزینه‌ها تأکید داشتند. این یافته‌ها با مطالعات سنیشف (۲۰۱۳) و کشتی‌دار و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد که نشان دادند تیم‌های متنوع در ارائه ایده‌های خلاقانه و حل مشکلات پیچیده موفق‌تر عمل می‌کنند (Kashtidar et al., 2024; Senichev, 2013).

در مورد پسران‌ها، مقاومت سازمانی، ناشی از ترس از ناشناخته‌ها و کلیشه‌های رایج، یکی از موانع کلیدی شناسایی شد. این یافته‌ها با تحقیقات رمضانی و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که مقاومت در برابر تغییر را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی معرفی کرده‌اند. محدودیت در بودجه، کمبود کارکنان آموزش‌دیده، و ضعف زیرساخت‌ها، اجرای موفقیت‌آمیز این الگو را با مشکل مواجه کرده است (Ramadhani et al., 2024). این یافته‌ها با مطالعات بزی و همکاران (۲۰۲۴) و قرابه و همکاران (۲۰۱۸) همسو است که بر اهمیت تخصیص منابع کافی برای اجرای پروژه‌های تحول‌گرا تأکید دارند (Bezi et al., 2024; Ghoraba et al., 2018). دیدگاه‌های قوم‌محور و موانع ارتباطی میان کارکنان، به‌ویژه در محیط‌های چندفرهنگی، به‌عنوان یکی دیگر از موانع شناسایی شدند. این نتایج با مطالعات دی‌نتو و همکاران (۲۰۱۴) و کوتزی و موسا (۲۰۲۰) تطابق دارد که تأکید دارند فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند مانع جدی در پذیرش تنوع باشد (Coetzee & D'Netto et al., 2014; Moosa, 2020). همچنین، نبود قوانین شفاف، نبود سازوکارهای نظارتی، و ابهام در فرآیندهای اجرایی، از دیگر موانع مهم بود. این یافته‌ها با تحقیقات قرابه و همکاران (۲۰۱۸) و کی‌خسروی و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد که تأکید می‌کنند سیاست‌های ناپایدار و نامشخص، اجرای برنامه‌های سازمانی را با مشکلات جدی مواجه می‌کند (Ghoraba et al., 2018; Keikhosravi et al., 2023). علاوه بر این، کمبود مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری غیرموثر، یکی از موانع اصلی بود. یافته‌های این پژوهش با مطالعات علی و محمود (۲۰۲۳) و رمضانی و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که بر اهمیت نقش مدیران در موفقیت یا شکست پروژه‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (Ali et al., 2023; Mahmood, 2023). همچنین، تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت و عدم توجه به مزایای بلندمدت تنوع، از دیگر عوامل بازدارنده بود. این یافته‌ها با مطالعات منون و سورش (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان داده‌اند اولویت‌های کوتاه‌مدت می‌تواند مانع اجرای برنامه‌های استراتژیک شود (Menon & Suresh, 2021). در نهایت، نبود شاخص‌های کلیدی عملکرد و ضعف در مستندسازی، اجرای برنامه‌های تنوع را دشوار کرده است. این موضوع با یافته‌های قرابه و همکاران (۲۰۱۸) و بزی و همکاران (۲۰۲۴) همسو



است که نشان داده‌اند نبود ابزارهای مناسب سنجش، ارزیابی پیشرفت پروژه‌ها را با چالش مواجه می‌کند (Bezi et al., 2024; Ghoraba et al., 2018).

این مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، استفاده از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ممکن است یافته‌ها را به تعبیر ذهنی محدود کند. دوم، نمونه‌گیری تنها از دانشگاه‌های ایران انجام شد و نتایج ممکن است به سایر کشورها یا نهادهای غیردانشگاهی تعمیم‌پذیر نباشد. سوم، محدودیت در دسترسی به گروه‌های مختلف شرکت‌کنندگان با تنوع بالای تجربه‌ها و پیشینه‌ها ممکن است بر جامعیت یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد.

برای گسترش دانش در این حوزه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شوند تا اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. همچنین، مطالعه تطبیقی در سطح بین‌المللی یا میان بخش‌های مختلف نظام آموزشی می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل موثر بر تنوع ارائه دهد. علاوه بر این، بررسی تأثیر تنوع منابع انسانی بر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها و همچنین ارتباط آن با رضایت دانشجویان و کارکنان می‌تواند دیدگاه جامعی ایجاد کند.

مدیران دانشگاه‌ها باید فرهنگ سازمانی فراگیری ایجاد کنند که بر احترام به تفاوت‌ها و مشارکت کارکنان تأکید داشته باشد. همچنین، توسعه برنامه‌های آموزشی برای آگاهی‌بخشی به کارکنان و مدیران درباره مزایای تنوع، می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. تخصیص بودجه کافی و طراحی ابزارهای سنجش کارآمد نیز از دیگر گام‌های ضروری برای موفقیت این برنامه‌ها است. در نهایت، بهبود سیاست‌های نظارتی و ایجاد شفافیت در فرآیندهای اجرایی می‌تواند پیاده‌سازی برنامه‌های تنوع منابع انسانی را تسهیل کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Afshari, F., Vandad, O., Zirak, M., & Momeni Mahmoudi, H. (2022). Identification and Ranking of Effective Factors on Proper Implementation of Accreditation at Zabol University of Medical Sciences. *gums-rme*, 14(4), 4-15. <https://doi.org/10.61186/rme.14.4.4>
- Ali, T. Y., & Mahmood, A. (2023). Adoption of Human Resource Information Systems by Faculty Members: Qualitative Evidence From Universities in Pakistan. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.51659/josi.21.153>
- Bezi, A., Fakoori, H., Bayani, A. A., & Saemi, H. (2024). Design and Validation of an Environmental Education Curriculum Model for Higher Education Based on the "Aker" Approach [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 79-90. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.8>
- Coetzee, M., & Moosa, M. (2020). Leadership Contingencies in the Retention of Women in Higher Education. *Sa Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1326>
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>
- Ghoraba, M., Dehbashi, A., & Rahimi, H. (2018). Educational Gap: The Break between the Intended and Learned Curriculum in Iran's Higher Education System. *Journal of higher education curriculum studies*, 9(17), 93-114. https://www.icsajournal.ir/article_66948.html
https://www.icsajournal.ir/article_66948_ab95a489423a8f491563c67ad1a20362.pdf
- Hormozi Moghaddam, F., Saffarian Hamedani, S., & Yousefi Saeedabadi, R. (2024). The Impact of Educational Excellence Model Components on the Development of Human Resources in Zahedan's Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 133-140. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.13>
- Javed, S., Javed, R., Ahmed, N., & Anjum, D. (2019). Human Resource Management Practices and Its Impact on Job Satisfaction Among Employees in Higher Education Sector. *International Journal of Marketing & Human Resource Management*, 10(2). <https://doi.org/10.34218/ijmhrm.10.2.2019.001>
- Kashtidar, M., Rasekh, N., Ghasemi, H., Darabi, M., & Maghsoodi Imen, H. R. (2024). Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving Accountability System. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 151-176. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>
- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., & Heydariyeh, S. A. (2023). Designing and presenting a model for human resource development with a succession approach in universities (Case study: Universities in Region 9 of the country). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 35(9), 23-44. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/34224>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504-539. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0304>
- Moeinkochaksaraei, M., Matani, M., Yousefzadeh, M., & Varedi, S. (2023). Designing the Human Resources Development Model of Electronic Government with an Administrative Health Approach (In the Administrative Organization of Mazandaran Province). *iase-idje*, 6(1), 198-209. <https://doi.org/10.61186/ijes.6.1.198>
- Pourkhodabakhshi, F., Ghasemi Namghi, M., Jafari Nia, S., & Rahimi, F. (2011). The effect of human resource diversity management on social capital. *Social Development & Welfare Planning*, 21(6), 227-250. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1128701>
- Ramadhani, W., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. Proceeding: Islamic University of Kalimantan,
- Senichev, V. (2013). Human Resource Diversity and Performance within the Frame of Organizations, Teams and Individuals. *Verslas: teorija ir praktika*, 14, 337-345. <https://doi.org/10.3846/btp.2013.36>
- Shojaei, A. A., Arefi, M., Fathi Vajargah, K., & Shams Morakani, G. (2019). Designing an Entrepreneurship-based Competency Model for Graduates in Educational Sciences. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(1), 77-88. <https://doi.org/10.22034/jstp.2019.11.1.1985>
- Tafarrojkhah, M., Bagerzadeh Khajeh, M., & Iranzadeh, S. (2022). Development of Human Resource Management Model with Sustainable Organizational Development Approach in Power Industry [Research]. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 8(2), 66-101. <http://epprjournal.ir/article-1-788-en.html>
<http://epprjournal.ir/article-1-788-en.doc>
- Tavbulatova, Z. K., Chaplaev, H. G., & Solumov, R. R. (2022). Human Resource Management in the Strategic Development of a Regional University. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.143>
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. <https://doi.org/10.22108/jas.2021.126789.2043>
- Wilson, K., & Sy, J. (2021). A framework for managing innovation in higher education: lessons learnt from the UAE iPad initiative. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 17(1), 16-28. <https://doi.org/10.1108/LTHE-08-2020-0013>