

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در سازمان‌های دولتی

مریم قهرمانی سولدردق^۱، داود کیاکجوری^{۲*}، محمدجواد تقی پوریان^۱، رمضان علیزاده^۱

شیوه استناددهی: قهرمانی سولدردق، مریم، کیاکجوری،

داود، تقی پوریان، محمدجواد، و علیزاده، رمضان. (۱۴۰۳).

طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی

در سازمان‌های دولتی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۴)،

۱۹-۳۰.

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۲ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۳۰ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۵ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۳

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ۱۵ متخصص در حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی که در زمینه رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی صاحب اثر بودند به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند که به روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط درونی بین مولفه‌های تحقیق شناسایی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد بُعد متغیر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر به عنوان مبنای مدل بوده و بر سه متغیر دیگر اثر گذار است. بین آموزش مستمر و چند سطحی و ارتباطات موثر نیز روابط دو طرفه‌ای مشاهده شده است و این دو متغیر در سطح دوم قرار دارند که بر مدیریت نخبگان چند فرهنگی تاثیر دارند. بنابراین، عدم توجه به رفتار سازمانی چند فرهنگی و فقدان تنوع در محیط‌های دولتی پیامدهای منفی از جمله افزایش تبعیض، و تأثیر منفی بر روحیه کارکنان و اعتماد ارباب رجوع را برجسته خواهد کرد.

کلیدواژگان: رفتار سازمانی چند فرهنگی، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، بخش دولتی.

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing Interrelationships Among Dimensions of Multicultural Organizational Behavior in Public Sector Organizations

Maryam Ghahramani sooldaragh¹, Davood KiaKojouri^{2*}, Mohammad Javad Taghipourian¹, Ramzan Alizadeh¹

1. Department of Management, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran
2. Department of Public Administration, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran

*Corresponding Author's Email: dr.davoodkia@iau.ac.ir

How to cite: Ghahramani sooldaragh, M., KiaKojouri, D., Taghipourian, M. J., & Alizadeh, R. (2024). Designing Interrelationships Among Dimensions of Multicultural Organizational Behavior in Public Sector Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4), 19-30.

Submit Date: 21 December 2024

Revise Date: 13 February 2025

Accept Date: 18 February 2025

Publish Date: 02 March 2025

Abstract

The primary objective of this study is to design the interrelationships among the dimensions of multicultural organizational behavior in public sector organizations using Interpretive Structural Modeling (ISM). Employing purposive sampling, 15 experts in public administration and organizational behavior—recognized for their contributions to multicultural organizational behavior in the public sector—were selected as the study's sample. Through ISM, the internal relationships among the study's components were identified. The findings indicate that the dimension of flexible organizational culture serves as the foundation of the model, influencing three other variables. A bidirectional relationship was observed between continuous, multi-level training and effective communication; these two variables occupy the second level and impact the management of multicultural elites. Therefore, neglecting multicultural organizational behavior and the absence of diversity in public environments will underscore negative consequences, including increased discrimination and adverse effects on employee morale and client trust.

Keywords: *Multicultural organizational behavior, flexible organizational culture, public sector.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

فرآیند رفتار سازمانی چند فرهنگی شامل وظایف متعددی است، مانند ایجاد فرهنگ سازمانی که به تنوع ارزش می‌دهد، اطمینان از اینکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی عاری از تعصب هستند، کمک به زنان در پیگیری سطوح بالاتر مشارکت شغلی و پرورش درک و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی (Ketemaw et al., 2024). توجه به رفتار سازمانی چند فرهنگی و مدیریت تنوع و همکاری چندفرهنگی برای تعیین هدف و اثربخشی تیم در محل کار مهم است. همچنین می‌تواند اضطراب و غم و اندوه کارکنان را کاهش دهد، رضایت کارکنان را افزایش دهد، به کارکنان انگیزه دهد و غیبت را کاهش دهد (Jeng Lai et al., 2025). علیرغم وجود حمایت تثبیت شده از گروه‌های قومی از طریق اصلاحات سیاسی و ساختارهای قانونی در بخش دولتی در کشورهای مختلف، اجرای کامل آن مستلزم آموزش مداوم برای اطمینان از انطباق و پذیرش کافی است. با ترویج رفتار سازمانی چندفرهنگی در سازمان‌های دولتی برای رسیدگی به نگرانی‌های برابری و شمول، سازمان‌ها می‌توانند به طور قابل توجهی رضایت از ارباب رجوع را برای جمعیت متنوع افزایش دهند (Green, 2024).

در مورد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی باید گفت این بخش با چالش‌های مهمی در رابطه با چندفرهنگی بودن و تنوع در آموزش مواجه است. علی‌رغم تلاش‌ها برای ترویج فراگیر بودن، تفاوت‌های قابل توجهی در جذب نیروهایی با دانش فرهنگی همچنان ادامه دارد، به طوری که بیش از ۸۰ درصد از کارکنان نژاد پرستانه خصوصاً در کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا دارند (Jeng Lai et al., 2025). برای پرورش فرهنگ‌های سازمانی که از چندفرهنگی، برابری، شمول و تنوع حمایت می‌کنند، چندین شیوه کلیدی را می‌توان اجرا کرد. اولاً، بخش دولتی باید آموزش جامع تنوع را برای همه کارکنان در اولویت قرار دهد. این آموزش باید شامل آموزش شایستگی فرهنگی، آموزش حساسیت و کارگاه‌هایی باشد که به سوگیری‌های ناخودآگاه می‌پردازد. با ارائه مهارت‌های مناسب که درک اخلاقی را تضمین می‌کند، متخصصان بخش دولتی می‌آموزند که چگونه نابرابری‌های فرهنگی را کنترل کنند و محیطی فراگیر برای دیدگاه‌های متنوع، احترام و اخلاق ایجاد کنند (Green, 2024).

سازگاری فرهنگی، پیامدی روان‌شناسی است که با انطباق‌پذیری فرد در سازمان مرتبط است. انطباق‌پذیری به معنی درجه‌ی احساس راحتی فرد در نقش جدید خود و مرتبه‌ای است که با نیازمندی‌های نقش خود احساس سازگاری می‌کند (Asanloo & Khodami, 2014). انطباق سازمانی به تغییرات و تعدیلات در سازمان و اجزاء آن اشاره می‌کند و هدف آن بازگرداندن تعادل به شرایط نامتعادلی است که در اثر تغییر در محیط خارجی به وجود آمده است. ماهیت اساسی انطباق‌پذیری سازمانی، یادگیری در شرایط متغیر است بنابراین اصل تطبیق‌پذیری ادامه‌ی راه یادگیری است که، دارای نقش حیاتی در بقای سازمان می‌باشد (Kaplan & Norton, 2010). برنامه ریزی منابع سازمانی یک سیستم مبتنی بر ماژول است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا جریان اطلاعات را در سراسر آن‌ها یکپارچه کنند (KiaKajouri et al., 2013; KiaKajouri & Mir Taghian Rudsari, 2016).

بنابراین، انطباق‌پذیری فرهنگی یعنی افزایش پذیرش تنوع و تغییری که در یک فرهنگ، در اثر تماس با فرهنگ‌های مختلف یا مهارت در بیش از یک فرهنگ به وجود آمده است. پذیرش فرهنگ‌های دیگر، به خصوص میزان نقش فرد را در ارتباط با چند فرهنگ توصیف می‌کند. پذیرش فرهنگ دیگر و انطباق با آن به دو دلیل اهمیت خاصی دارد، نخست این که انطباق‌پذیری توضیح می‌دهد که چگونه محیط فرهنگی - اجتماعی جدید و متنوع می‌تواند، بر تغییرات روان‌شناسی درون یک شخص تأثیر بگذارد و دوم این که از طریق انطباق‌پذیری در مواردی مانند: تجارت، تفریح و سرگرمی، پول رایج، غذا و... دنیا به سوی جهانی شدن در حرکت است (Flaspoler, 2014). در این پژوهش محقق به

بررسی طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی پرداخته است و برای این امر از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده نموده است.

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به دنبال طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) می باشد. این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده ها پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در این قسمت خبرگان رشته مدیریت رفتار سازمانی می باشند که در زمینه رفتار سازمانی چند فرهنگی پژوهش هایی را انجام داده اند و صاحب اثر می باشند، که ۱۵ نفر از طریق روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. مدل سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می کند. به وسیله این ابزار، محقق می تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده ای داشته باشند به کار می رود (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). گام های مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛

۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛

۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛

۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛

۵- تعیین سطح متغیرها؛

۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

در این مقاله پس از مصاحبه با خبرگان در مرحله قبلی تحقیق ابعاد و مولفه های رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی شناسایی شدند که نتایج آن به صورت ذیل می باشد:

جدول ۱. ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی

ابعاد اصلی	شاخص های هر بُعد
فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر	مین تعصبات؛ برنامه ریزی فرهنگی؛ ارزش های مشترک؛ فرهنگ پاسخگو.
آموزش مستمر و چند سطحی	رمز گشایی فرهنگی؛ توسعه دانش فرهنگی؛ یادگیری همگن.
ارتباطات موثر	تنظیم ساختار رسمی؛ کاربرد فناورانه؛ مهارت های ارتباطی؛ مدیریت تعارضات فرهنگی و مدیریت مرادوات.
مدیریت نخبگان چند فرهنگی	راهبرد سازمانی؛ اعتماد متقابل؛ استراتژی های جذب و استخدام و کنترل مداوم سیاست های رفتاری

یافته ها

برای اجرای فن مدلسازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

گام اول: شناسایی مولفه ها:

توسعه فردی و تحول سازمانی

در این پژوهش ابتدا ابعاد مرتبط با رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی شناسایی شدند که شامل ۴ بُعد است. فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر شامل چهار مولفه مین تعصبات؛ برنامه ریزی فرهنگی، ارزش‌های مشترک و فرهنگ پاسخگو است. آموزش مستمر و چند سطحی؛ شامل سه مولفه رمز گشایی فرهنگی؛ توسعه دانش فرهنگی و یادگیری همگن است. ارتباطات موثر شامل پنج مولفه تنظیم ساختار رسمی؛ کاربرد فناورانه؛ مهارت‌های ارتباطی؛ مدیریت تعارضات فرهنگی و مدیریت مراودات است. مدیریت نخبگان چند فرهنگی؛ شامل سه مولفه راهبرد سازمانی؛ اعتماد متقابل و مدیریت عملکرد و استراتژی‌های جذب و استخدام است.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع $n \times n$ از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V: عامل سطر A باعث محقق شدن عامل ستون J می‌شود.

A: عامل ستون J باعث محقق شدن عامل سطر A می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل A و J رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲. ماتریس خود تعاملی متغیرهای تحقیق

متغیرها	ارتباطات موثر	آموزش مستمر و چند سطحی	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	مدیریت نخبگان چند فرهنگی
ارتباطات موثر	-	X	A	V
آموزش مستمر و چند سطحی	X	-	A	V
فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر			-	V
مدیریت نخبگان چند فرهنگی				-

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید.

✓ در صورتی که ورودی J، A در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد، در ورودی J، A در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی A، J صفر درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی J، A در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد، در ورودی J، A در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی A، J یک قرار داده می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی J، A در ماتریس خود تعاملی ساختاری X باشد، هم در ورودی J، A در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی A، J یک درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی J، A در ماتریس خود تعاملی ساختاری O باشد، هم در ورودی J، A در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی A، J صفر قرار داده می‌شود.

Personal Development and Organizational Transformation

در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکر شده، در جدول ۴ نمایش داده شده است

جدول ۳. تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها	ارتباطات موثر	آموزش مستمر و چند سطحی	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	مدیریت نخبگان چند فرهنگی
ارتباطات موثر	-	۱	۰	۱
آموزش مستمر و چند سطحی	۱	-	۰	۱
فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۱	۱	-	۱
مدیریت نخبگان چند فرهنگی	۰	۰	۰	-

جدول ۴. تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	قدرت نفوذ
۱ ارتباطات موثر	۱	۱	۰	۱	۳
۲ آموزش مستمر و چند سطحی	۱	۱	۰	۱	۳
۳ فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۱	۱	۱	۱	۴
۴ مدیریت نخبگان چند فرهنگی	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۳	۳	۱	۴	-

گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می‌آید. در دسترس پذیری این گونه است که اگر متغیر **A** بر **B** و متغیر **B** بر **C** تاثیر داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر **A** بر **C** تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می‌شود. در جدول ۵ ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

جدول ۵. تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی

متغیر	ورودی	خروجی	وجه اشتراک
ارتباطات موثر	۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱
آموزش مستمر و چند سطحی	۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱
فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳
مدیریت نخبگان چند فرهنگی	۴	۴، ۳، ۲، ۱	۴

گام پنجم: تعیین سطح متغیرها

در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم‌تر تاثیر می‌پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می‌گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل‌های بالاترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، ادامه دارد.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۶. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	سطح
۱	ارتباطات موثر	۴،۲،۱	۳،۲،۱	
۲	آموزش مستمر و چند سطحی	۴،۱،۲	۳،۲،۱	
۳	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۴،۳،۲،۱	۳	
۴	مدیریت نخبگان چند فرهنگی	۴	۳،۲،۱	۱

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر مدیریت نخبگان چند فرهنگی که ورودی کم تری دارد (کمترین میزان نفوذ) در سطح یک جای می‌گیرد و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شود.

جدول ۷. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	ارتباطات موثر	۲،۱	۳،۲،۱	۲،۱	۲
۲	آموزش مستمر و چند سطحی	۱،۲	۳،۲،۱	۲،۱	۲
۳	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۳،۲،۱	۳	۳	

طبق داده‌های جدول فوق متغیرهای ارتباطات موثر و آموزش مستمر و چند سطحی که ورودی کم تری دارد در سطح دو جای می‌گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شوند. این دو متغیر طبق ستون وجه اشتراک با یکدیگر دارای ارتباط دو طرفه نیز می‌باشند.

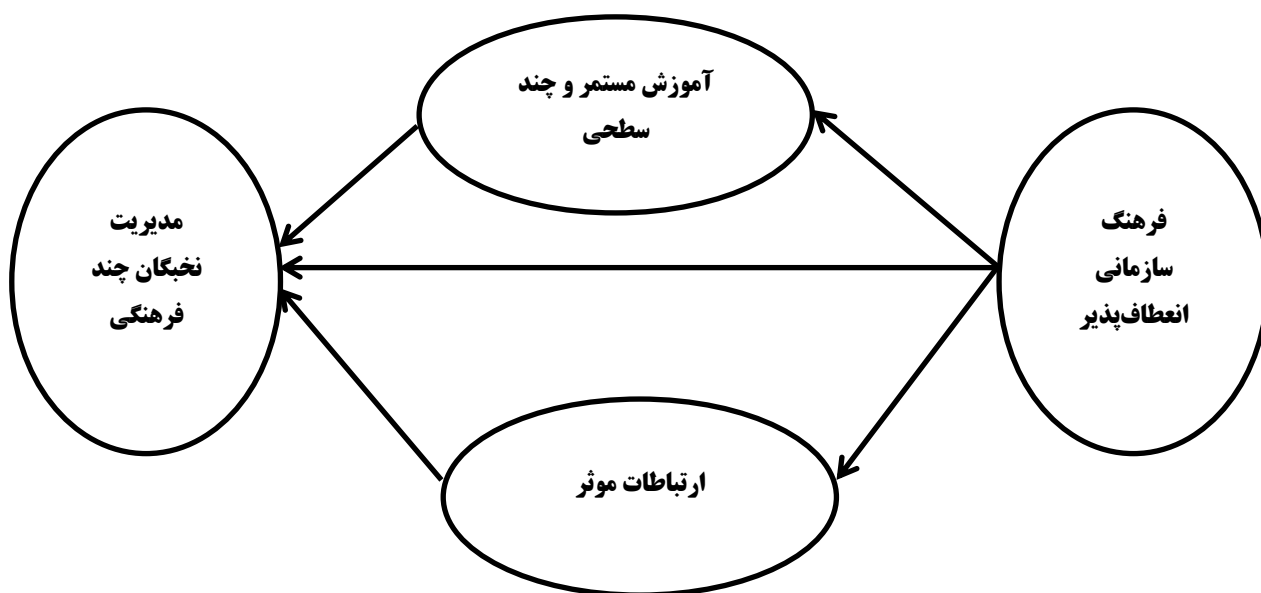
جدول ۸. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	۳	۳	۳	۳

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر در سطح ۳ جای می‌گیرد و مبنای مدل را شکل می‌دهد.

گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل زیر در سه سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است. بین آموزش مستمر و چند سطحی و ارتباطات موثر نیز روابط دو طرفه‌ای مشاهده شده است.



شکل ۱. نحوه روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در این قسمت خبرگان رشته مدیریت رفتار سازمانی می‌باشند که در زمینه رفتار سازمانی چند فرهنگی پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند و صاحب اثر می‌باشند، که ۱۵ نفر از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. مدل سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به وسیله این ابزار، محقق می‌تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده‌ای داشته باشند به کار می‌رود. در این پژوهش ابتدا ابعاد مرتبط با رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی شناسایی شدند که شامل ۴ بُعد است. فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر شامل چهار مولفه مین تعصبات؛ برنامه ریزی فرهنگی، ارزش‌های مشترک و فرهنگ پاسخگو است. آموزش مستمر و چند سطحی: شامل سه مولفه رمز گشایی فرهنگی؛ توسعه دانش فرهنگی و یادگیری همگن است. ارتباطات موثر شامل پنج مولفه تنظیم ساختار رسمی؛ کاربرد فناورانه؛ مهارت‌های ارتباطی؛ مدیریت تعارضات فرهنگی و مدیریت مرادفات است. مدیریت نخبگان چند فرهنگی: شامل سه مولفه راهبرد سازمانی؛ اعتماد متقابل و مدیریت عملکرد و استراتژی‌های جذب و استخدام است. رفتار سازمانی چند فرهنگی برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری است. پیامدهایی برای توانایی سازمان در نوآوری، حل مشکلات، حفظ کارکنان قوی و تصویر سازمانی مطلوب خود دارد. ارتباطات نادرست را کاهش می‌دهد و شانس ایجاد روابط بین فرهنگی قوی را افزایش می‌دهد، همچنین راه‌های جدیدی را برای توسعه هوش فرهنگی باز می‌کند، خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد، به اشتراک گذاری دانش را بهبود می‌بخشد، استاندارد تصمیم‌گیری، و حل مسئله را ارتقا می‌دهد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مصاحبه با خبرگان مولفه‌های مرتبط با رفتار سازمانی چند فرهنگی در بخش دولتی شناسایی شدند. گام‌های مدل سازی ساختاری تفسیری در شش گام انجام

شد. بُعد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر در پایتترین سطح قرار گرفته است و مبنای مدل تحقیق بوده است. فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر بر آموزش مستمر و چند سطحی، ارتباطات موثر و مدیریت نخبگان چند فرهنگی تاثیر داشته است و آن سه بُعد دیگر تحت تاثیر آن قرار گرفته‌اند. در سطح دوم آموزش مستمر و چند سطحی و ارتباطات موثر قرار گرفته‌اند. این دو مولفه از فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر تاثیر می‌پذیرند و بر مدیریت نخبگان چند فرهنگی تاثیرگذار بوده‌اند. همچنین با یکدیگر رابطه دو طرفه داشته‌اند. در آخرین سطح نیز مدیریت نخبگان چند فرهنگی قرار دارند که از سه بُعد دیگر تاثیر پذیر هستند. این نتایج با نتایج به دست آمده در مطالعات پیشین نیز همسو می‌باشد (Ahmadi et al., 2020; Green, 2024; Jeng Lai et al., 2025; Ketemaw et al., 2024; KiaKajouri & Mir Taghian, 2022; Rudsari, 2016; Springs, 2022).

فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر با سازگاری با تغییر، تشویق به نوآوری و پاسخگویی به چالش‌های بیرونی و داخلی مشخص می‌شود. محیطی را تقویت می‌کند که در آن کارکنان احساس قدرت می‌کنند تا ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و شیوه‌ها را در صورت نیاز تطبیق دهند. آموزش مداوم و چند سطحی به یک فرآیند آموزشی مداوم اشاره دارد که مهارت‌ها را در سطوح مختلف یک سازمان توسعه می‌دهد و تضمین می‌کند که همه کارکنان، از سطح ابتدایی تا مدیریت، آموزش‌های مرتبط متناسب با نقش‌هایشان را دریافت می‌کنند. این رویکرد یادگیری مادام‌العمر و سازگاری را در یک محیط کاری به سرعت در حال تغییر ترویج می‌کند. ارتباطات موثر شامل تبادل شفافیت و کارآمد بودن اطلاعات است که اطمینان حاصل می‌کند که پیام‌ها همانطور که در تمام سطوح سازمان در نظر گرفته شده است درک می‌شوند. برای همکاری، تصمیم‌گیری و پرورش فرهنگ مثبت در محل کار بسیار مهم است و مدیریت نخبگان چند فرهنگی به استراتژی‌ها و شیوه‌هایی اشاره دارد که با هدف رهبری و ادغام مؤثر افراد با پیشینه‌های فرهنگی متنوع در یک سازمان انجام می‌شود. این شامل شناخت تفاوت‌های فرهنگی، ترویج جامع‌پذیری و استفاده از دیدگاه‌های متنوع برای افزایش عملکرد سازمانی است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Multicultural organizational behavior involves developing structures and practices within organizations that respect and utilize cultural diversity. This includes creating a workplace environment that values diversity, implementing non-biased human resource management systems, promoting women's involvement in higher-level positions, and fostering an understanding and acceptance of cultural differences (Ketemaw et al., 2024). Such an approach is especially critical in public sector organizations, where effective multicultural collaboration can reduce employee distress

and enhance satisfaction, motivation, and attendance (Ieng Lai et al., 2025). However, despite the existence of supportive legal reforms in many countries, the implementation of multicultural organizational behavior still faces obstacles that can only be addressed through ongoing education and strategic diversity management (Green, 2024).

The public sector, in particular, faces persistent challenges in achieving cultural inclusivity, especially in recruitment and training. Despite efforts toward inclusivity, significant gaps remain, with studies showing that over 80 percent of public employees maintain racially prejudiced perspectives in some nations such as the United States (Ieng Lai et al., 2025). To foster truly multicultural organizational environments, public organizations must implement comprehensive diversity training programs. These should focus on cultural competence, unconscious bias, and inclusive communication skills, empowering public service professionals to address inequality and support diverse perspectives (Green, 2024).

Cultural adaptability is a psychological outcome connected to how well an individual adjusts within an organizational setting. It reflects the extent to which one feels comfortable and aligned with the demands of a new role (Asanloo & Khodami, 2014). On an organizational scale, adaptability is the organization's response to external changes and internal restructuring, often involving learning processes that facilitate continuous adjustment to fluctuating environments (Kaplan & Norton, 2010). Enterprise resource planning (ERP) systems play a key role here, as they enable integrated information flow across the organization (KiaKajouri et al., 2013; KiaKajouri & Mir Taghian Rudsari, 2016).

In this context, cultural adaptability involves a readiness to embrace diversity, especially in environments exposed to multiple cultures. It illustrates how cultural encounters and bilingual proficiency influence one's integration. Culturally adaptive individuals are better equipped to navigate globalized challenges—ranging from commerce to social practices (Flaspoler, 2014). This study, therefore, investigates the interrelationships among multicultural organizational behavior dimensions in public sector organizations using Interpretive Structural Modeling (ISM).

Methods and Materials

This research is an applied study using a descriptive-survey method aimed at designing interrelationships among dimensions of multicultural organizational behavior in the public sector. Data were collected through a structured questionnaire based on a review of theoretical literature and expert interviews. The statistical population comprised 15 experts in organizational behavior with demonstrated experience in multicultural studies, selected via purposive sampling.

The study employed Interpretive Structural Modeling (ISM), a methodology that allows researchers to visualize and analyze complex interrelationships among variables. The ISM process includes six steps: identifying influencing variables, constructing a self-interaction matrix, generating an initial reachability matrix, calculating the final reachability matrix, determining variable levels, and finally, drawing the interpretive structural model.

Four key dimensions were identified: flexible organizational culture, continuous and multi-level training, effective communication, and multicultural elite management. Each dimension was broken down into multiple indicators to ensure accurate modeling.

Findings

The initial phase of the study involved identifying the key dimensions and their subcomponents. Flexible organizational culture included indicators such as minimizing bias, cultural planning, shared values, and responsiveness. Continuous and multi-level training included cultural decoding, cultural knowledge development, and homogenized learning. Effective communication included structuring

formal interactions, technological applications, communication skills, and managing both cultural conflicts and interactions. Multicultural elite management included strategic guidance, mutual trust, recruitment strategies, and behavioral policy control.

After identifying the variables, a self-interaction matrix was developed, where experts used symbolic notations (V, A, X, O) to denote the directional relationships among variables. This matrix was then converted into binary form to create the initial reachability matrix.

The final reachability matrix was derived by considering transitive relationships among variables. This matrix helped calculate the driving power and dependence levels of each dimension. Flexible organizational culture showed the highest driving power (value of 4), influencing all other variables. Continuous training and effective communication were at the intermediate level, both having reciprocal relationships with each other. Multicultural elite management had the highest dependency, affected by all other dimensions.

Based on dependency and driving power calculations, the variables were stratified across three hierarchical levels. At the base level was flexible organizational culture, which influenced the other three dimensions. The second level included continuous and multi-level training and effective communication, which had a bidirectional relationship and jointly influenced the third-level dimension—multicultural elite management.

The final ISM diagram confirmed the hierarchical structure: flexible organizational culture at the foundational level, continuous and multi-level training and effective communication at the intermediary level, and multicultural elite management at the top.

Discussion and Conclusion

This study sought to design the internal interrelationships among the dimensions of multicultural organizational behavior within public sector organizations using Interpretive Structural Modeling. The ISM method allowed for the systematic mapping of complex and hierarchical relationships among identified variables.

The results demonstrated that flexible organizational culture forms the foundational element in the successful implementation of multicultural organizational behavior. This variable influences training, communication, and elite management practices within organizations. As the base of the model, it plays a critical role in shaping how other components function and interact.

At the second level, continuous and multi-level training and effective communication emerged as central mediators. Their reciprocal relationship suggests that enhancing one strengthens the other, jointly enabling better management of multicultural elites. These two dimensions receive influence from the flexible culture base and, in turn, impact elite management strategies.

Finally, multicultural elite management appeared as the most dependent variable in the model. It relies heavily on the foundational cultural structures and intermediate support systems of communication and training. Effective elite management cannot be achieved without first establishing a culture that supports diversity and offers structured, ongoing professional development.

This model illustrates the layered nature of multicultural organizational behavior and provides a practical roadmap for policymakers and administrators seeking to foster inclusivity in public organizations. By focusing first on cultural flexibility, institutions can build a solid base for training and communication efforts, which ultimately support more effective integration and leadership of diverse talent.

The study contributes to the field by demonstrating the critical influence of cultural foundations and interrelated practices on organizational outcomes. It highlights the value of strategic modeling in addressing complex systemic challenges in public sector diversity management.

References

- Ahmadi, M., Hosseini, M. S., & Tafazzoli, R. (2020). Examining the relationship between social capital and cultural intelligence with organizational voice among education department managers in Bashagard County. The 2nd National Conference on New Findings in Teaching and Learning in Primary Education, Bandar Abbas. <https://civilica.com/doc/1115633/>
- Asanloo, B., & Khodami, S. (2014). Investigating the effect of cultural intelligence on culture shock, intercultural adaptation, and performance. *Socio-Cultural Development Studies Quarterly*, 2(4), 75-96. <https://www.sid.ir/paper/246601/en>
- Flaspoler, B. (2014). *Cultural Intelligence and Adaptation* Faculty of Economics and Business Administration, Universiteit Maastricht].
- Green, D. N. (2024). Organizational Behavior and Multicultural Strategies in Healthcare Organizations. *Health Economics and Management Review*(3). <https://doi.org/10.61093/hem.2024.3-04>
- leng Lai, K., Fong, P., & Meng, L. (2025). Cross-sectional Study Reveals Moderate Professional Benefits Among Nurses in a Multicultural Healthcare System. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 62, 1-10. <https://doi.org/10.1177/00469580251316966>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. https://books.google.de/books?id=LzXuXXu78e0C&hl=de&source=gbs_navlinks_s
- Ketemaw, A., Ayenew, Z., & Zewde, S. (2024). Managing Diversity and Multi-Cultural Collaboration: A Systematic Review. *Sage Open*, 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440241273933>
- KiaKajouri, D., Fallah, A., Khodayari, J., & Mohammady, P. (2013). Readiness assessment of human resources (HR) for ERP implementation in governmental organization case study: The agricultural Jahad organization of Qazvin Province. *Life science journal*, 10(3s). <http://www.lifesciencesite.com>
- KiaKajouri, D., & Mir Taghian Rudsari, M. (2016). Students' attitudes to the effectiveness of the factors affecting the development of e-learning (case study: Imam Khomeini Marine Science University in Nowshahr). *Journal of Teaching in Marine Science*. https://rmt.iranjournals.ir/article_24837.html?lang=en
- Springs, D. (2022). An exploratory content analysis of human resources management in healthcare organizations. In I. M. Association (Ed.), *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 2092-2102). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch104>