

## طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی

محمدعلی حقیقی\*، نسرين جزنی\*\*، محمد قاسمی\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و کارکنان شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان هستند که از این جامعه نمونه‌ای به حجم ۱۸۶ کارمند به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. روش پژوهش مدلیابی معادلات ساختاری است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ و جهت تعیین روایی از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل‌های کواریانس و ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۰ استفاده شد. نتایج بیانگر آن است که: مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد. همچنین مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز بر روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد. مدل ساختاری پژوهش دارای برازش و قابلیت کاربرد است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت تنوع، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله علمی پژوهشی  
جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۶/۱۴

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی..

\*\*\* استادیار گروه اقتصاد، دانشکده کشاورزی، دانشگاه زابل (نویسنده مسئول).

Email: mghasemi35@yahoo.com

## مقدمه

در قرن بیست و یکم مسأله اصلی این است که سازمانها چگونه سازماندهی شده و چگونه عمل کنند. در این قرن سازمانها با چالش‌های تنوع در عرصه‌های بسیاری روبه‌رو می‌شوند. تغییرات جمعیت‌شناختی در نیروی کار و تنوع مشتری در بازارهای جهانی و رقابت بین‌المللی موقعیتی را به وجود آورده است که سازمانها باید تنوع را هم در داخل سازمان و هم در سطح بین‌المللی مدیریت کنند. بسیاری از صاحب‌نظران تنوع و مدیران کسب و کار اذعان دارند که سازمان‌هایی که علاقمند به حیات و پیشرفت در قرن بیست و یکم هستند نیازمند به محیط کار دارای تنوع، برای حفظ مزیت رقابتی خود هستند. اما برای انجام این کار به صورت موفقیت‌آمیز، رهبران و مدیران منابع انسانی باید مدیریت و رهبری‌شان را در جهت هم‌خوانی با شرایط امروزی دوباره تعریف کنند [۲۰]. تنوع، تفاوتها را بر حسب ملیت، قومیت، جنسیت، سن و غیره نشان می‌دهد. شواهدی وجود دارد که تنوع می‌تواند تأثیرات مثبت و با اهمیتی بر فرد، گروه و پیامدهای سازمانی بگذارد. بنابراین با توجه به این اثرات مثبت، تنوع باید مدیریت شده و زیانهای ناشی از تنوع به حداقل ممکن برسد [۶]. ایمیکو و چانگ (۲۰۰۹) معتقدند که طرز برخورد با کارکنان بر نگرش‌هایشان نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این دو محقق نشان می‌دهد که تنوع می‌تواند اثرات مثبتی بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان به جای بگذارد و اثرات مثبت مدیریت تنوع بر روی تعهد سازمانی به واسطه ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای است [۱۳].

اهداف پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱. شناسایی اثر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان.
۲. شناسایی اثر مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان.
۳. شناسایی اثر مدیریت تنوع بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی.
۴. شناسایی اثر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر روی تعهد سازمانی کارکنان.
۵. شناسایی وضعیت برآزش مدل ساختاری پژوهش.

از اینرو این پژوهش کوشیده است، از طریق یک مدل ساختاری، تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان را، با لحاظ کردن نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی بررسی کند.

در بیان مسأله و اهمیت موضوع گفته می‌شود که مدیریت تنوع؛ یک فرایند مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزشهایی است که تفاوت‌های میان افراد را، به عنوان نقطه قوت، برای مدیریت، شناسایی می‌کند [۲۱]. مدیریت تنوع ابتدا در ایالات متحده

آمریکا در دهه ۱۹۸۰ در واکنش به تنوع نیروی کار و منابع انسانی در خصوصیات از قبیل؛ جنسیت، سن و قومیت به وجود آمد و حدود ده سال بعد در اروپا، گسترش یافت. اهداف مدیریت تنوع ایجاد فرصت‌های برابر برای تمام کارکنان است. با رشد تنوع نیروی کار گفته می‌شود که مدیریت تنوع فقط برای افزایش روحیه و یا بنا به دلایل قانونی نیست، بلکه به موفقیت شرکت کمک می‌کند [۲۴]. بارتز و دیگران مدیریت تنوع را، «درک اینکه تفاوت‌هایی بین کارکنان وجود دارد، در صورتی که این تفاوتها، به درستی مدیریت شوند تبدیل به دارایی شده و کار به صورت اثربخش و کارآ انجام می‌شود، تعریف کرده‌اند» [۲۶]. صاحب‌نظران معتقدند، تنوع از لحاظ اقتصادی برای شرکت‌ها سودمند است زیرا نیروی کار با تنوع بیشتر، گستره وسیعی از مهارت‌ها را ایجاد می‌کند، خلاق‌تر است، تصویر بهتری از شرکت ارائه می‌کند و مشتریان دارای تنوع را به سوی شرکت جلب می‌کند و در نتیجه سطح بالاتری از عملکرد را به ارمغان می‌آورد. بنابراین مدیریت تنوع تنها یک فرصت نیست بلکه ارزشمند بوده و مورد انتظار جامعه است [۳].

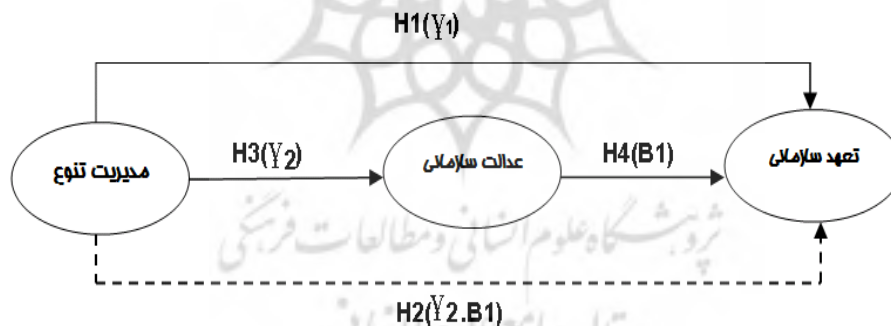
عدالت سازمانی، ادراک کارکنان سازمان‌ها از دریافت انصاف و واکنش‌های رفتاری آنان به چنین ادراکاتی را توصیف می‌کند [۱۴]. اهمیت عدالت سازمانی بیشتر به دلیل ارتباط آن با فرایندهای سازمانی حیاتی مثل تعهد، رضایت شغلی و عملکرد می‌باشد [۱۲]. مطالعه در مورد عدالت با کار آدامز (۱۹۶۳) بر روی نظریه برابری آغاز شد. آدامز در این کار بر انصاف ادراک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید کرد [۹]. محققان بعدی نشان دادند که افراد حد معینی از نابرابری را می‌پذیرند در صورتی که درک کنند رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر اساس آن گرفته شده‌اند عادلانه بوده است. عدالت رویه‌ای برای توصیف این پدیده به وجود آمد [۱۰]. علاوه بر عدالت توزیعی و رویه‌ای، سومین شکل عدالت بیان می‌کند که کیفیت رفتار میان فردی در طول اجرای فرایندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی، کمک مهمی به ادراک از برابری می‌کند که این بعد عدالت سازمانی «عدالت مراوده‌ای» نامیده شده است و شامل جنبه میان فردی عدالت رویه‌ای می‌باشد که از ابعاد رویه‌ای و توزیعی مجزا می‌باشد [۲۳]. مدل‌های اخیر به جای سه عامل، چهار عامل را برای عدالت سازمانی در نظر گرفته‌اند که شامل؛ عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی می‌شود. اهمیت عدالت توزیعی به وسیله نظریه برابری آدامز مورد تأکید قرار گرفته است. عدالت رویه‌ای به نحوه رفتار سازمان با کارکنانش و اینکه تا چه حد منافع آنها را در نظر می‌گیرد، اشاره دارد. عدالت میان فردی به رفتار محترمانه سرپرست با کارکنان اشاره دارد و عدالت اطلاعاتی به ارائه شفاف و به موقع اطلاعات مربوط به تصمیم‌ها و روشها اشاره دارد. این دو شکل اخیر عدالت به عنوان دو مؤلفه عدالت مراوده‌ای در نظر گرفته شده‌اند [۱۶].

تعهد از موضوعات مهم مدیریت، بویژه رفتار سازمانی است و در قلمرو وسیعی مورد مطالعه قرار گرفته است. تعدادی از اولین مطالعات، تعهد کارکنان به کارفرما را که عموماً به تعهد سازمانی اشاره دارد، بررسی کرده‌اند. اخیراً تحقیقات بررسی کننده؛ تعهد به اتحادیه، تعهد به حرفه، تعهد به مسیر شغلی و غیره به طور فزاینده‌ای مطرح می‌باشند [۱۹]. تعهد سازمانی یک وضعیت روحی و روانی چندبعدی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند. به گفته می‌یر و آن، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری اجزای متمایز تعهد هستند. پیوستگی عاطفی کارکنان با شناسایی و درگیر شدن در سازمان به تعهد عاطفی اشاره دارد. کارکنان در سازمان باقی می‌مانند زیرا میل شخصی به ماندن دارند، در مقابل تعهد مستمر اشاره به آگاهی از هزینه‌های شخصی در صورت ترک سازمان دارد. احساس تعهد کارمند برای ادامه اشتغال و احساس مسئولیت به سازمان منعکس کننده تعهد هنجاری است. چنین کارمندی در سازمان باقی می‌ماند و این احساس را دارد که باید در سازمان بماند [۱۱]. در تعریفی دیگر تعهد سازمانی کارکنان به معنای اتخاذ مقاصد، اهداف و ارزشهای سازمان و داشتن ایمان بالا به آن است که کارمند با اراده قوی در سازمان باقی می‌ماند [۱۸]. همچنین تعهد سازمانی، می‌تواند پاسخ هیجانی به ارزیابی مثبت از محیط کار در نظر گرفته شود. این پاسخ احساسی ممکن است به صورت دل بستگی باشد، بویژه هنگامی که افراد، به شدت ارزش‌ها و اهداف سازمان را باور دارند و یا اینکه تمایل قوی به حفظ عضویت خود در سازمان دارند [۲۲]. با این وجود داشتن کارمندان متعهد به سازمان اولویت اول بسیاری از سازمانهای معاصر است [۴]. به طور کلی می‌توان تعهد را در سه سطح (کم، متوسط و زیاد) و در دو مقوله فرد و سازمان مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار داد و پیامدهای آن را نام برد. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش با هدف شناسایی تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با لحاظ کردن نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی انجام شده است.

### پیشینه پژوهش

افزایش روزافزون جهانی شدن و تغییر آمار نیروی کار رشد تحقیقات در زمینه تنوع و مدیریت تنوع در سالهای اخیر را در پی داشته است. تنوع در صورتی که به درستی مدیریت شود می‌تواند نتایج خوبی را به بار آورد [۲۵]. ادراک از حمایت سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود و کارکنان به رفتارهایی می‌پردازند که به نفع سازمان است [۵]. در حقیقت ادراک از عدالت به شدت به نگرش افراد وابسته است. تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و عدالت میان فردی بر نگرش نسبت به سیستم و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین عدالت توزیعی ممکن است نقش مهمی در تعهد بلند مدت افراد نسبت به سازمان ایفا کند [۱۷]. در تحقیقی محققان دریافتند که تنوع می‌تواند اثرات مثبتی بر تعهد کارکنان نسبت به

سازمان به جای بگذارد و این تأثیر با ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای، همراه است [۱۳]. الکاهانتی (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی مؤسسه مدیریت دولتی در رابطه با متغیرهای جمعیت‌شناختی سن و جنسیت، را مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق وی نشان داد که سن و جنسیت به طور برجسته‌ای با تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری) مرتبطند [۷]. مطالعات پیشین تأیید کرده‌اند که عدالت رویه‌ای واسطه بین اثرات سبک‌های مدیریتی بر روی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است. هنگامی که یک شرکت علاقمند به اجرای مدیریت تنوع می‌شود این احساس بوجود خواهد آمد که شرکت سیستم‌هایی دارد که کارکنانش را بر مبنای عملکرد و توانایی؛ به طور منصفانه ارزیابی، ترفیع و پاداش می‌دهد به جای اینکه معیارهایی از قبیل، جنسیت، ملیت یا سن، را به کار گیرد. بنابراین ادراک کارکنان از عدالت سیستم می‌تواند اثرهای مهمی داشته باشد که به وسیله راهبردهای تنوع نیز پشتیبانی شود. همین طور که کارکنان مسن‌تر می‌شوند، در شرکت فعلی‌شان به مدت طولانی می‌مانند و به مقامهای بالاتر ترفیع می‌یابند، آنها ممکن است عدالت بیشتری در سیستم فعلی دریافت کنند و به شرکت بیشتر متعهد شوند. به طور مشابه، جنسیت و سطح تحصیلات ممکن است بر سطح تعهد کارکنان تأثیر بگذارند. کسانی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند به شرکت متعهدتر هستند چون از موقعیتهای بهتری نسبت به دیگران برخوردارند [۱۳]. در مطالعه‌ای دیگر که به بررسی رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی معلمان پرداخت، یافته‌ها نشان داد که تفاوت در سبک رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد [۱۵]. سرانجام می‌توان مدل مفهومی زیر را با توجه به ادبیات موضوع جهت پژوهش انتخاب کرد:



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

این تحقیق از آنجایی که تکمیل‌کننده تحقیقات قبلی است از نظر هدف، توسعه‌ای و کاربردی است. توسعه‌ای است چون با تبیین روابط بین متغیرها در صدد توسعه دانش موجود درباره اصول و قوانین علمی موضوع مورد مطالعه است و کاربردی است چون منجر به پیشنهادهای اجرایی برای مدیریت سازمانهای اجرایی می‌شود. تحقیق از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع طرح‌های همبستگی و خاصاً شیوه مدل-یابی معادلات ساختاری است.

### جامعه نمونه و روش نمونه‌گیری پژوهش

جامعه پژوهش حاضر عبارت از کلیه مدیران و کارکنان شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان است که طبق آمار برابر با ۴۸۶ کارمند می‌باشد که در هفت شهرستان؛ زاهدان، زابل، ایرانشهر، چابهار، نیکشهر، خاش و سراوان مشغول به خدمت هستند. با عنایت به این مطلب که جامعه پژوهش حاضر از حیث متغیر محل خدمت دارای طبقات مشخص است و الزاماً در نمونه پژوهش باید نسبت‌های این متغیر و سطوح آن اعمال گردد، بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با رعایت نسبتها در پژوهش حاضر استفاده می‌شود.

جدول ۱. نسبت متغیر مناطق در نمونه پژوهش

شهر	تعداد	نسبت به جامعه	نمونه
زاهدان	۲۸۶	%۵۸	نسبت
زابل	۳۰	%۰۷	۱۰۸
ایرانشهر	۴۴	%۰۹	۱۳
چابهار	۴۴	%۰۹	۱۷
نیکشهر	۲۰	%۰۴	۱۷
خاش	۲۶	%۰۵	۸
سراوان	۳۶	%۰۸	۱۰
کل	۴۸۶	%۱۰۰	۱۵
		%۱۰۰	۱۸۶

جدول ۲. تعیین حجم نهایی نمونه پژوهش

ردیف	شاخص	مقدار
۱	میانگین	۳/۲۱
۲	واریانس	۱/۸۲
۳	Z	۲.۵۸

۰.۰۲	€	۴
۴۸۶	جامعه	۵
۱۸۶	نمونه	۶

### ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه و مصاحبه است. از مصاحبه هم در تشریح و شناخت وضعیت موجود جامعه آماری از لحاظ موضوع تحقیق و هم در طراحی پرسشنامه استفاده به عمل آمد. برای طراحی پرسشنامه تحقیق به مطالعات پژوهشی، نظری و همچنین نظرات اساتید، کارشناسان و مدیران ذیربط مراجعه شد.

جهت اندازه‌گیری متغیر مدیریت تنوع از پرسشنامه ویلامیل (۲۰۰۷) با عنوان سنجش مدیریت تنوع که با توجه به بافت جامعه مورد مطالعه، اصلاح گردید، استفاده شد [۲۷]. پرسشنامه مدیریت تنوع تحقیق حاضر حاوی چهل سوال است. پرسشنامه مذکور متغیر مدیریت تنوع را در رابطه با پنج بعد: جنسیت، سطح تحصیلات، قومیت، مذهب و سن مورد بررسی قرار داده است. جهت سنجش متغیر عدالت سازمانی از پرسشنامه‌های تحقیقات میرزاده (۱۳۸۸) و احمدی (۱۳۸۷) استفاده شد [۱ و ۲]. این پرسشنامه دارای ۲۴ سوال است. پرسشنامه مذکور برای متغیر عدالت سازمانی چهار بعد: عدالت مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت اطلاعاتی را در نظر گرفته است.

جهت سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (فرم کوتاه) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ سؤال است [۸]. پرسشنامه مذکور برای متغیر تعهد سازمانی سه بعد: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را در نظر گرفته است. همه پرسشنامه‌ها در طیف پنج درجه‌ای لیکرت مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، از اینرو پرسشنامه‌های مدنظر بر روی ۴۷ کارمند که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی مدنظر محاسبه شد که در نتیجه مقدار ۰/۹۱. برای پرسشنامه مدیریت تنوع، ۰/۸۴. برای پرسشنامه عدالت سازمانی و مقدار ۰/۸۶. برای پرسشنامه تعهد سازمانی به دست آمد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرانباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش در دامنه حداقل ۰/۸۴ تا ۰/۹۱ قرار دارد می‌توان گفت ابزارهای پژوهش از ویژگی پایایی مناسب برخوردار هستند. جهت تعیین روایی ابزارها در پژوهش حاضر از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شد. تحلیل عاملی، نوعی روش آماری است که هدف کاربرد آن، ارائه مجموعه‌ای از متغیرها بر حسب تعداد کمتری از متغیرهای فرضی است. در مطالعات پژوهشی، تحلیل عاملی یکی از روش‌های تعیین روایی ابزار و دارای دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی

تأییدی است. بنابراین در پژوهش حاضر جهت تعیین روایی ابزارهای پژوهش از هر دو تکنیک تحلیل عاملی استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم افزارهای آماری، SPSS و LISREL استفاده شده است. جهت بررسی روابط بین متغیرها در قالب مدل از تکنیک‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل ساختاری و مدل عمومی لیزرل استفاده شد.

### یافته‌های توصیفی

توصیف آماری نمونه در نگاره‌های ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۳. توصیف آماری نمونه

ابعاد توصیفی نمونه		جنسیت	سطح تحصیلات		قومیت	سن	
زن	مرد	کاردانی و پایینتر	کارشناسی و بالاتر	فارس	بلوچ	تا ۲۰ سال	۲۱ تا ۴۱
۲۱	۱۶	۴۲	۱۴۴	۱۳۰	۵۶	۱۸	۳۱ تا ۴۰
۵							۴۱ تا ۵۰
تعداد (نفر)							۴۱ تا ۵۰
۲۱	۱۶	۴۲	۱۴۴	۱۳۰	۵۶	۱۸	۴۱ تا ۵۰
درصد							۴۱ تا ۵۰
۱۲٪	۸۸٪	۲۳٪	۷۷٪	۷۰٪	۳۰٪	۹٪	۲۱ تا ۴۰
							۲۱ تا ۴۰
							۲۱ تا ۴۰

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، از تعداد ۱۸۶ نفر پاسخ دهنده، ۸۸ درصد مرد و ۱۲ درصد زن بودند. میانگین سنی پاسخ دهندگان حدود ۳۵ سال، ۷۰٪ دارای قومیت فارس و مذهب شیعه، ۳۰٪ دارای قومیت بلوچ و مذهب سنی و ۷۷٪ درصد تحصیلات کارشناسی و بالاتر داشتند.

جدول ۴. توصیف آماری نمونه

ابعاد توصیفی	محل خدمت	سابقه خدمت
زاهدان زابل ایران چابهار نیک خاش سراوان تا	۱۱	۶



نمونه	شهر		۱			تا			تا		تعداد (نفر)	درصد
	شهر	شهر	سال	تا	به	تا	تا	تا	به			
	۱۷	۱۷	۱۵	۱۰	۸	۱۰	۱۷	۱۷	۱۳	۱۰۸		
	%۹	%۹	%۸	%۵	%۴	%۵	%۹	%۹	%۷	%۵۸		

در جدول ۴ مشاهده می‌شود که از تعداد ۱۸۶ نفر پاسخ دهنده، بیشترین فراوانی یعنی ۵۸ درصد در شهر زاهدان خدمت می‌کنند و ۴۳ درصد دارای سابقه خدمت ۱۱ سال و بیشتر هستند.

#### یافته‌های مبتنی بر فرضیه‌های پژوهش

در جدول ۵ ماتریس همبستگی درونی متغیرها، میانگین و انحراف استاندارد آنها نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ضرایب همبستگی		
			۱	۲	۳
مدیریت تنوع	۳/۱۷	۲/۰۹	-	-	-
عدالت سازمانی	۳/۲۷	۱/۹۲	**۰/۳۸	-	-
تعهد سازمانی	۳/۱۸	۱/۲۲	**۰/۲۹	**۰/۴۶	-

\*\* معنادار در سطح ۰/۰۱ \* معنادار در سطح ۰/۰۵

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود متغیر مدیریت تنوع دارای روابط مثبت و معنادار (۰/۳۸) با متغیر عدالت سازمانی و (۰/۲۹) با متغیر تعهد سازمانی است. همچنین متغیر عدالت سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار (۰/۴۶) با متغیر تعهد سازمانی است. در نگاره ۶ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

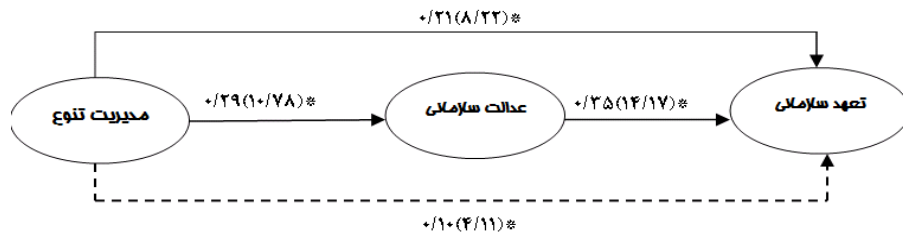
جدول ۶. آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	T	R2	T	ضریب مسیبر	متغیر ملاک	متغیر پیش بین	H
تأیید	۳/۷۱	۰/۰۶	۸/۲۲	۰/۲۱	تعهد سازمانی	مدیریت تنوع	H <sub>1</sub>
تأیید	۲/۹۸	۰/۰۴	۴/۱۱	۰/۱۰	تعهد سازمانی	مدیریت تنوع	H <sub>2</sub>
تأیید	۵/۸۶	۰/۱۱	۱۰/۷۸	۰/۲۹	عدالت سازمانی	مدیریت تنوع	H <sub>3</sub>
تأیید	۶/۹۲	۰/۱۳	۱۴/۱۷	۰/۳۵	تعهد سازمانی	عدالت سازمانی	H <sub>4</sub>

مقادیر T برابر ۲ و بالاتر بیانگر معناداری ضریب مسیبر در سطح ۰/۰۱ هستند.

در جدول ۶ مشاهده می‌شود که متغیر مدیریت تنوع دارای تأثیر مثبت و معنادار (۰/۲۱) با توجه به شاخص تی (۸/۲۲) بر متغیر تعهد سازمانی است. از اینرو فرضیه اول مبنی بر تأثیرگذاری مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ملاحظه می‌شود که متغیر مدیریت تنوع دارای تأثیر مثبت و معنادار (۰/۱۰) با توجه به شاخص تی (۴/۱۱) به واسطه متغیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر متغیر تعهد سازمانی است. با این حال فرضیه دوم مبنی بر تأثیرگذاری مدیریت تنوع با لحاظ کردن نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین متغیر مدیریت تنوع دارای تأثیر مثبت و معنادار (۰/۲۹) با توجه به شاخص تی (۱۰/۷۸) بر متغیر عدالت سازمانی است. که این خود بیانگر تأیید فرضیه سوم مبنی بر تأثیرگذار بودن مدیریت تنوع بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی است. و در آخر متغیر عدالت سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنادار (۰/۳۵) با توجه به شاخص تی (۱۴/۱۷) بر متغیر تعهد سازمانی است. بنابراین فرضیه چهارم مبنی بر تأثیرگذاری ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان نیز تأیید می‌شود. لازم به ذکر است که متغیرهای مدیریت تنوع و عدالت سازمانی قادر به تبیین ۲۷ درصد واریانس کل متغیر تعهد سازمانی هستند که با عنایت به شاخص تی (۱۷/۵۶) این مقدار واریانس تبیین شده نیز معنادار است.



نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش

جدول ۷. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش

شاخصها	مقدار	ملاک	نتیجه
برازندگی			
خی دو	۱۷۲/۱۲ (P:0/012)	P بیشتر از ۰/۰۵	برازش ندارد
درجه آزادی	۸۹	-	-
نسبت خی دو بر درجه آزادی	۱/۹۳	۲ و کمتر	برازش دارد
RMSEA	۰/۰۳۸	۰/۰۵ و کمتر	برازش دارد
CFI	۰/۹۱	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
NFI	۰/۹۰	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
GFI	۰/۹۲	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
AGFI	۰/۹۰	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
PGFI	۰/۵۸	۰/۵۰ و بیشتر	برازش دارد

باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل برازش مدل و با عنایت به شاخصهای برازندگی موجود در نگاره ۷ می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب می‌باشد زیرا مدل مفهومی با مدل تجربی حاصل از داده‌ها تفاوت ندارد بنابراین می‌توان گفت این مدل در عمل قابلیت کاربرد را دارد.

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر قصد طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را داشتیم. یافته‌ها نشان داد که مدیریت تنوع هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم و از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی

کارکنان تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که وقتی کارکنان درک کنند، فرایندهای تصمیم‌گیری عادلانه است و تصمیماتی که بر نتایج کار کارکنان مؤثر است به صورت شفاف برایشان توجیه می‌شود و با آنها محترمانه و بر اساس شایستگی و عملکرد هر فرد و نه بر اساس سطح تحصیلات، جنسیت، مذهب، قومیت و سن، رفتار می‌شود آنها نیز در مقابل ادای دین می‌کنند و تعهد سازمانی قوی‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. به عبارت دیگر، وقتی کارکنان احساس کنند که رویه‌های سازمانی صحیح، سازگار و منصفانه هستند، تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند و این رابطه تا حدی توسط متغیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تعدیل می‌شود. یافته‌های این پژوهش علاوه بر اهمیت مفهومی دارای اهمیت کاربردی نیز هستند. آنان درک ما را در زمینه مفاهیمی نظیر مدیریت تنوع، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ارتقا می‌بخشند. نتایج این پژوهش به مدیران و متخصصان یاری می‌دهد، تا با اتخاذ سبک‌های جدید مدیریتی، تعهد سازمانی کارکنان را تقویت کنند.

### کاربردهای مدیریتی

افزایش تعهد سازمانی در کارکنانی که از تنوع برخوردارند به طور مستقیم امکان‌پذیر نیست. بنابراین، باید پیش‌زمینه‌های آن را شناخت و آنها را تقویت و مدیریت کرد. همان‌طور که در این پژوهش بررسی شد، مدیریت تنوع و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی دو پیش‌زمینه مهم و اثرگذار بر تعهد سازمانی هستند. پژوهش‌های قبلی تأیید کرده‌اند که عدالت سازمانی واسطه بین اثرات سبک‌های مدیریتی بر روی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است. هنگامی که یک شرکت علاقمند به اجرای مدیریت تنوع می‌شود این احساس به وجود خواهد آمد که شرکت سیستم‌هایی دارد که کارکنانش را بر مبنای عملکرد و توانایی؛ به طور منصفانه ارزیابی، ترفیع و پاداش می‌دهد به جای اینکه معیارهایی از قبیل، جنسیت، ملیت یا سن، را به کار گیرد. بنابراین ادراک کارکنان از عدالت سیستم می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد که بوسیله راهبردهای تنوع نیز پشتیبانی شود. مدیران منابع انسانی و سایر مدیران، به منظور تقویت تعهد سازمانی در سازمان‌ها، باید سیستمی مبتنی بر مدیریت تنوع و عدالت را توسعه دهند و این در گرو دو امر مهم است: شفافیت و قانونمندی. آنچه به شبکه ارتباطی سازمان شفافیت و قانونمندی می‌بخشد، نظام‌مندی در همه زیر سیستم‌های آن است: سیستم ارزیابی، سیستم آموزش، سیستم استخدام و تعدیل، سیستم ارتقا و ترفیع و سیستم حقوق و دستمزد. روش دیگر برای افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، رفع هرگونه تبعیض است. از آنجا که در سازمان کارکنان از لحاظ تحصیلات، جنسیت، قومیت، مذهب و سن تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند بنابراین سازمان نباید بین این کارکنان تبعیض قائل شود. اگر آیین نامه‌ها، مقررات و جهت‌گیری‌های سازمان

تبعیض آمیز باشند، کارکنان تعهد سازمانی خود را از دست می‌دهند. با عدل و داد است که تعهد سازمانی افزایش پیدا می‌کند و شادابی، توانمندی در فرهنگ سازمان رشد می‌کند. لازم به یادآوری است که پژوهش حاضر به کارکنان یک سازمان خاص محدود شده است و بنابراین تعمیم نتایج به سازمان‌های دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد. روش پژوهش حاضر مدل‌یابی معادلات ساختاری است، لذا باید از استنباط‌های علی قاطع از روابط بین متغیرها خودداری کرد. به پژوهشگران دیگر توصیه می‌شود به آزمون و ارزیابی مدل مفهومی پژوهش، در جوامع و سازمان‌های دیگر اقدام کنند. پژوهشگران آینده باید نسبت به توسعه مدل در قالب اضافه نمودن متغیرهای موثر بر روابط بین متغیرهای مدل با عنایت به دیدگاه‌های نظری و تجربی اقدام کنند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد نسبت به بررسی‌های علمی در باب متغیر مدیریت تنوع در داخل کشور به منظور تعیین ساختارهای بومی آن در داخل کشور اقدام کنند.



## منابع

۱. احمدی کهنعلی، ایمان، (۱۳۸۷)، "طراحی و تبیین مدل اثرگذاری عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان"، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی.
۲. میرزاده، لیلا، (۱۳۸۸)، "بررسی تأثیر ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی"، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی.
3. Alain Klarsfeld, (2009), "The diffusion of Diversity Management: The case of France", *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363-373.
4. Neininger Alexandra; Nale Lehmann-Willenbrock; Simone Kauffeld and Angela Henschel, (2010), "Effects of Team and Organizational Commitment – A Longitudinal Study *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
5. Panaccio Alexandra and Vandenberghe Christian, (2009), "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being", *A Longitudinal Study Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
6. Doherty Alison; Fink Janet; Inglis Sue and Pastore Donna, (2010), "Understanding a Culture of Diversity through Frameworks of Power and Change Sport Management Review", *In Press*.
7. Al-Kahanti, M. (2004), "An Assessment of Organizational Commitment in the Institute of Public Administration in the Kingdom of Saudi Arabia: The Effects of Personal Demographics and Job-related Factors on Faculty Commitment"., onPublished M.A.thesis, VCU Center for Public Policy.
8. Allen, N. J., and Meyer, J. P., (1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity". *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-256.
9. Cohen- Charash, Yochi and Paul E. Spector. (2001), "The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,. 86(2), 278-321.
10. Cropanzano R. and. Folger, R., (1991), "Procedural Justice and Work Motivation". In steers. R. M. and Porter, L.W. eds. *Motivation and Work Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition, 131-143. NY: McGraw-Hill.
11. Gormley, Denise K.; Kennerly Susan, (2010), "Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment", *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108-115.
12. Eberlin. R and tatum. b, (2008). organizational justice and decision making,
13. agoshi Emiko and Chang Eunmi, (2009), "Diversity Management and the Effects on Employees' Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, 44, 31 – 40.
14. Nadiri Halil and Tanova Cem, (2010), "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
15. Hulpia Hester and Devos Geert, (2010), "How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers' Organizational Commitment? A *Qualitative Study Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
16. Ybema Jan F and Kees Van den Bos, (2010), "Effects of Organizational Justice on Depressive Symptoms and Sickness Absence", *A Longitudinal Perspective Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.

17. Ambrose Maureen; Hess Ronald L and Shankar Ganesan, (2007), "The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
18. Atak Metin and Ramazan Ertugut, (2010), An Empirical Analysis on the Relation between Learning Organization and Organizational Commitment Procedia"- *Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472-3476.
19. Meyer, J., and N. Allen, (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
20. A. Kreitz, Patricia, (2008), "Best Practices for Managing Organizational Diversity The Journal of Academic Librarianship, 34(2), 101-120.
21. Kramar, Robin (1998), "Managing Diversity: Beyond Affirmative Action in Australlia" *Women in Management Review*, 13(4), 1-2.
22. Joe, Sheng-Wuu, (2010), "Assessing Job Self-Efficacy and Organizational Commitment Considering a Mediating Role of Information Asymmetry". *The Social Science Journal*, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June.
23. Skarlicki, D. P. and Floger, R., (1997), "Relations in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and International Justice". *Journal of Applied psychology*, 82, 434-443.
24. SUB, Stefan and Matkns Kleiner, (2008), Dissemination of Diversity Management in Germany: A New Institutiona List Approach", *European Management Journal*, 26, 35- 47.
25. Robbins, Stephen P., (1998), "Organizational Behavior", International Edition, *Eight Edition*, 13-14, 264-299.
26. Futunes, Trude and Mykletun, Reidar J., (2007), "Why Diversity Management Fails", *Hospitality management*, 26(9). 74- 99.
27. Villamil, Astrid M., M. A, (2007), Perceptions of Diversity Management and Organizational Attractiveness: Exploring the Effects of Gender, Ethnicity, and Type of Recruitment Advertisement", University of Kansas, AAT 1443717.