





دانشگاه شهید بهشتی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

رساله دوره دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت منابع انسانی

موضوع:

طراحی و تبیین مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی در ایران  
(مطالعه موردی: شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان)

استاد راهنما:

دکتر محمدعلی حقیقی

استادان مشاور:

دکتر نسرین جزنی

دکتر اکرم هادیزاده مقدم

استادان داور:

دکتر سید رضا سیدجوادین

دکتر علی رضائیان

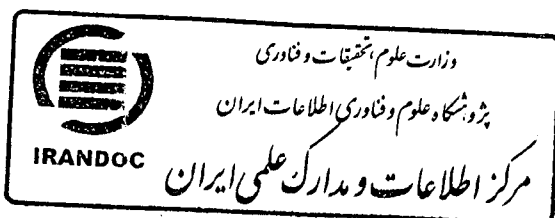
دکتر سید علی علوی

دکتر غلامعلی طبرسا

پژوهشگر:

محمد قاسمی

آذر ۱۳۸۹



۱۴۹۲۳۵

۱۳۸۹/۱۰/۲۰

## تقدیم

تقدیم به:

سید الشهدا حضرت اباعبدالله الحسین سرور و سالار شهیدان.

تقدیم به:

عاشق تشنه‌ای که فضل و دانش را مبنای عشق ساخت و تعهد وفاداری به معشوق را با نثار جان در کنار فرات جاودانه ساخت.

تقدیم به:

روح پاک پدرم که آرزوهای او آرمان‌های من هستند و مادر فداکار و دلسوزم که تو ای مادر شکوفاتر از «بهار» نهال تنم را پر از شکوفه کردی و با باران عاطفه‌های صمیمی، اندوه‌های قلمم را زدودی و مرهمی بر زخم‌های زندگی‌ام نهادی. در «تابستان»‌های سختی با خنکای عشق و وفای خویش، مددکار مهربان مشکلاتم بودی تا در سایه سار آرامش بخش تو، من تمامی دردها و رنج‌ها را بدرود گویم. با وجود تو، یاس دری به رویم ننگشود و زندگی رنگ «پاییز» ناامیدی را ندید. تو در «زمستان» مرارت‌های زندگی، چونان شمع سوختی تا نگذاری رنجش هیچ سختی ستون‌های تنم را بلرزاند.

تقدیم به:

همسر خوب و فرزندان عزیزم.

تقدیم به:

خواهر مهربان و برادران بزرگوارم.

## تقدیر و تشکر:

نخست باید سپاسگزار خداوند بزرگ و مهربان باشم که توفیق کسب علم و دانش را به من ارزانی داشت و سپس بر خویش لازم می‌دانم که از راهنمایی‌های ارزنده و توصیه‌های ارزشمند و آموزنده‌ی استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمدعلی حقیقی به عنوان استاد راهنما و سرکار خانم دکتر نسرين جزنی و سرکار خانم دکتر اکرم هادی زاده مقدم که زحمت مشاوره رساله را بر عهده داشته و بدون تردید بدون ارشادات آنها این پژوهش به سرمنزل مقصود نمی‌رسید و همچنین استادان محترم داور جناب آقای دکتر علی رضائیان، جناب آقای دکتر سید رضا سید جوادین، جناب آقای دکتر سید علی علوی و جناب آقای دکتر غلامعلی طبرسا که با اختصاص وقت خود نکات ارزنده‌ای را بیان نمودند و نظارت نهایی رساله را بر عهده داشتند، نهایت تشکر را ابراز نموده و سربلندی و موفقیت روز افزون آنها را در تمامی مراحل زندگی از خداوند منان خواستار گردم. همچنین از همه مدیران و کارکنان شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان که در طول انجام این پژوهش نهایت همکاری و مساعدت را داشتند تقدیر و تشکر می‌نمایم. سرانجام از خانواده خودم که در طول دوران تحصیل مشوق من بوده‌اند نهایت سپاس را داشته و سلامتی آنها را از خداوند بزرگ خواهانم.

نام خانوادگی: قاسمی

نام: محمد

دانشکده: مدیریت و حسابداری

رشته تحصیلی و گرایش: مدیریت بازرگانی - منابع انسانی

نام استاد راهنما: دکتر محمدعلی حقیقی

تاریخ فراغت از تحصیل: ۱۳۸۹/۹/۲۰

عنوان رساله: طراحی و تبیین مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی در ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل تاثیر 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 و مصاحبه بود. جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرانباخ و جهت تعیین روایی از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل‌های کوارینانس و ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸.۵۰ استفاده گردید.

نتایج بیانگر آنند که:

۱. مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد.
۲. مدیریت تنوع از طریق ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد.
۳. مدیریت تنوع بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تاثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد.
۴. ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارد.

مدل ساختاری پژوهش دارای برآزش و قابلیت کاربرد است.

کلید واژه‌ها: مدیریت تنوع، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، مدل ساختاری

امضاء استاد راهنما

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: مقدمه و کلیات طرح تحقیق
۱-۱-۱	مقدمه
۲-۱-۱	بیان مساله
۳-۱-۱	اهمیت و ضرورت پژوهش
۴-۱-۱	اهداف تحقیق
۵-۱-۱	پیشینه تحقیق
۶-۱-۱	سوال‌های تحقیق
۷-۱-۱	فرضیه‌های تحقیق
۸-۱-۱	نوع و روش تحقیق
۹-۱-۱	روش و ابزار گردآوری داده‌ها
۱۰-۱-۱	جامعه و نمونه آماری
۱۱-۱-۱	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۲-۱-۱	قلمرو تحقیق
۱۲-۱-۱	۱- قلمرو موضوعی
۱۲-۱-۲	۲- قلمرو مکانی
۱۲-۱-۳	۳- قلمرو زمانی
۱۳-۱-۱	تشخیص و نام گذاری متغیرهای تحقیق
۱۳-۱-۱	۱- متغیر مستقل:

۱۵	..... ۱-۱۳-۲- متغیر وابسته:
۱۵	..... ۱-۱۳-۳- متغیر میانگر یا واسطه:
۱۵	..... ۱-۱۴- تعاریف نظری و عملیاتی
۱۸	..... ۱-۱۵- محدودیت‌های تحقیق
۱۸	..... ۱-۱۵-۱- محدودیت در منابع اولیه و ثانویه
۱۸	..... ۱-۱۵-۲- محدودیت در جمع آوری اطلاعات
۱۹	..... ۱-۱۵-۳- سایر محدودیتها
۱۹	..... ۱-۱۶- نوآوری تحقیق
۲۰	..... ۱-۱۷- فصل بندی تحقیق

### فصل دوم: مبانی نظری تحقیق

۲۲	..... بعد اول: مدیریت تنوع
۲۳	..... ۲-۱- مقدمه
۲۳	..... ۲-۲- تاریخچه مدیریت تنوع
۲۴	..... ۲-۳- مفهوم تنوع
۲۵	..... ۲-۴- تعاریف تنوع و مدیریت تنوع
۲۸	..... ۲-۵- اهمیت و ضرورت مدیریت تنوع
۳۱	..... ۲-۶- تنوع نیروی کار و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی
۳۱	..... ۲-۷- اهداف مدیریت تنوع
۳۲	..... ۲-۸- اقدام مثبت، ارزش گذاری تنوع و مدیریت تنوع
۳۲	..... ۲-۸-۱- اقدام مثبت:
۳۲	..... ۲-۸-۲- ارزش گذاری تنوع:
۳۲	..... ۲-۸-۳- مدیریت تنوع

- ۲-۹- ویژگیهای تنوع ..... ۳۳
- ۲-۹-۱ - صفات مشهود ..... ۳۳
- ۲-۹-۲ - صفات نامشهود ..... ۳۴
- ۲-۱۰ - شالوده نظری و پیامدهای تنوع ..... ۳۶
- ۲-۱۰-۱ - رویکرد گوناگونی به تنوع ..... ۳۷
- ۲-۱۰-۲ - رویکرد مدل صفات ..... ۳۷
- ۲-۱۰-۳ - رویکرد جدائی به تنوع ..... ۳۸
- ۲-۱۰-۴ - رویکرد ناهمخوانی به تنوع ..... ۴۰
- ۲-۱۱ - رویکرد مکاتب مختلف مدیریت درباره تنوع ..... ۴۱
- ۲-۱۲ - لایه‌های تنوع ..... ۴۲
- ۲-۱۳ - اثرات اقتصادی مدیریت تنوع ..... ۴۳
- ۲-۱۴ - مزایای بلند مدت مدیریت تنوع ..... ۴۴
- ۲-۱۵ - تعهد به مدیریت تنوع ..... ۴۶
- ۲-۱۶ - بهترین فعالیتهای سازمان برای مدیریت کردن تنوع ..... ۴۷
- ۲-۱۷ - کسب مزیت رقابتی با بکارگیری مدیریت تنوع ..... ۴۸
- ۲-۱۸ - نکاتی برای موفقیت مدیریت تنوع ..... ۵۰
- ۲-۱۹ - مدل‌ها و راهبردهای مدیریت تنوع ..... ۵۱
- ۲-۱۹-۱ - مدل S-۷ ..... ۵۲
- ۲-۱۹-۲ - مدل تفاوت‌های ارزشی ..... ۵۳
- ۲-۲۰ - تغییر سازمانی ..... ۵۵
- ۲-۲۱ - مدیریت تنوع در یک نگاه ..... ۵۶
- بعد دوم: عدالت سازمانی ..... ۵۹



۶۰	..... ۲۲-۲- مقدمه
۶۰	..... ۲۳-۲- معانی عدل
۶۰	..... ۲۳-۲- ۱- موزون بودن و اعتدال
۶۱	..... ۲۳-۲- ۲- عدل به معنای تساوی و نفی هرگونه تبعیض
۶۱	..... ۲۳-۲- ۳- رعایت حقوق افراد
۶۱	..... ۲۳-۲- ۴- رعایت استحقاقها در افاضه وجود
۶۱	..... ۲۴-۲- تعریف و اهمیت عدالت
۶۲	..... ۲۵-۲- عدالت در سازمان
۶۳	..... ۲۶-۲- تاریخچه و مفهوم عدالت سازمانی
۶۶	..... ۲۷-۲- اهمیت رعایت عدالت سازمانی
۶۷	..... ۲۸-۲- مبادله اجتماعی و نظریه برابری
۶۸	..... ۲۹-۲- عدالت سازمانی و نظریه برابری
۷۱	..... ۳۰-۲- واکنش‌ها نسبت به نابرابری
۷۳	..... ۳۱-۲- دیدگاه‌های جدید در نظریه برابری
۷۴	..... ۳۲-۲- ابعاد عدالت سازمانی
۷۴	..... ۳۲-۲- ۱- عدالت توزیعی
۷۵	..... ۳۲-۲- ۲- عدالت رویه‌ای
۷۹	..... ۳۲-۲- ۳- عدالت مرادهای
۸۱	..... ۳۲-۲- ۴- عدالت اطلاعاتی
۸۳	..... ۳۳-۲- روابط عدالت رویه‌ای، توزیعی، مرادهای و اطلاعاتی با یکدیگر
۸۴	..... بعد سوم: تعهد سازمانی
۸۵	..... ۳۴-۲- مقدمه

۸۵.....	۳۵-۲ -- مفاهیم و تعاریف تعهد سازمانی
۸۹.....	۳۶-۲ -- تعهد
۹۰.....	۳۷-۲ -- انواع تعهد
۹۱.....	۳۸-۲ -- ابعاد تعهد سازمانی
۹۲.....	۳۸-۲ -- ۱- دیدگاه دو بعدی
۹۳.....	۳۸-۲ -- ۲- دیدگاه سه بعدی
۹۵.....	۳۹-۲ -- عوامل موثر بر تعهد سازمانی
۹۶.....	۴۰-۲ -- مطالعه ماتیو و زاجاک
۹۷.....	۴۱-۲ -- مطالعه کاری و همکاران
۹۸.....	۴۲-۲ -- مطالعه دیوید اوتس
۹۹.....	۴۳-۲ -- نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی
۱۰۲.....	۴۴-۲ -- ارتباط مدیریت تنوع با عدالت و تعهد سازمانی
۱۰۶.....	۴۵-۲ -- مدلها و تحقیقات مرتبط انجام شده در زمینه مدیریت تنوع، عدالت و تعهد سازمانی
۱۱۳.....	۴۶-۲ -- مدل تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان با واسطه عدالت سازمانی

#### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۱۱۹.....	۱-۳ -- مقدمه
۱۱۹.....	۲-۳ -- روش پژوهش
۱۱۹.....	۱-۲-۳ -- مراحل کلی در مدل معادلات ساختاری
۱۲۰.....	۲-۲-۳ -- تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری
۱۲۰.....	۳-۲ -- جامعه، نمونه و روش نمونه گیری:
۱۲۰.....	۱-۳-۳ -- جامعه پژوهش
۱۲۱.....	۲-۳-۳ -- روش نمونه گیری

۱۲۱	..... ۳-۳-۳- حجم نمونه پژوهش
۱۲۳	..... ۳-۴-۳- ابزار پژوهش
۱۲۶	..... ۳-۴-۲- بررسی ویژگی‌های فنی ابزار پژوهش
۱۲۹	..... ۳-۵- شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱۳۱	..... ۴-۱- مقدمه
۱۳۲	..... ۴-۲- یافته‌های توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی
۱۳۸	..... ۴-۳- یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش
۱۴۰	..... ۴-۴- تحلیل عاملی
۱۴۰	..... ۴-۴-۱- تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای پژوهش
۱۴۷	..... ۴-۴-۲- تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش
۱۵۶	..... ۴-۵- یافته‌های مبتنی بر فرضیه‌های پژوهش
۱۸۴	..... ۴-۶- یافته‌های حاصل از مصاحبه

#### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱۹۰	..... ۵-۱- مقدمه
۱۹۱	..... ۵-۲- نتایج و پیشنهادهای تحقیق
۲۰۳	..... ۵-۳-۳- پیشنهادهای پژوهش
۲۰۴	..... ۵-۳-۱- پیشنهادهای کاربردی
۲۰۸	..... ۵-۳-۲- پیشنهادهای پژوهشی
۲۰۸	..... منابع
۲۱۹	..... پیوست‌ها

## فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
۱-۲ چشم‌اندازهای مرتبط با تنوع.....	۳۶
۲-۲ رویکردهای مکانب مختلف مدیریت درباره تنوع.....	۴۱
۳-۲ کسب مزیت رقابتی با بکارگیری مدیریت تنوع.....	۴۹
۴-۲ راههای هشت‌گانه کاهش نابرابری.....	۷۰
۵-۲ مقایسه نسبت ورودی به خروجی خود با دیگران.....	۷۱
۶-۲ عواملی که هنگام مقایسه برابری مبادله در نظر گرفته می‌شوند.....	۷۲
۷-۲ متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی در مطالعه کاری و همکاران.....	۹۸
۸-۲ نتایج احتمالی سطوح تعهد.....	۱۰۱
۹-۲ مطالعات انجام شده در زمینه روابط و تاثیر مدیریت تنوع بر عدالت و تعهد سازمانی کارکنان.....	۱۰۳
۱۰-۲ تحقیقات مرتبط انجام شده در زمینه مدیریت تنوع، عدالت و تعهد سازمانی.....	۱۰۶
۱-۳ برآورد شاخصهای مورد نیاز جهت تعیین حجم نمونه.....	۱۲۱
۲-۳ نسبت متغیر مناطق در نمونه پژوهش.....	۱۲۲
۳-۳ تعیین حجم نهایی نمونه پژوهش.....	۱۲۳
۴-۳ ابعاد متغیر عدالت سازمانی.....	۱۲۵
۵-۳ ابعاد متغیر تعهد سازمانی.....	۱۲۵
۶-۳ ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش.....	۱۲۷
۱-۴ بررسی توصیفی متغیر محل خدمت پاسخگویان.....	۱۳۲
۲-۴ بررسی توصیفی متغیر جنسیت پاسخگویان.....	۱۳۳
۳-۴ بررسی توصیفی متغیر تحصیلات پاسخگویان.....	۱۳۴
۴-۴ بررسی توصیفی متغیر سن پاسخگویان.....	۱۳۵

- ۵-۴ بررسی توصیفی متغیر سابقه خدمت پاسخگویان ..... ۱۳۶
- ۶-۴ بررسی توصیفی متغیر قومیت پاسخگویان ..... ۱۳۷
- ۷-۴ بررسی توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش ..... ۱۳۸
- ۸-۴ بررسی توصیفی ابعاد متغیر مدیریت تنوع ..... ۱۳۸
- ۹-۴ بررسی توصیفی ابعاد متغیر عدالت سازمانی ..... ۱۳۹
- ۱۰-۴ بررسی توصیفی ابعاد متغیر تعهد سازمانی ..... ۱۳۹
- ۱۱-۴ شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی ابعاد مدیریت تنوع ..... ۱۴۰
- ۱۲-۴ عاملها، درصد واریانس خاص، تراکمی و مقادیر ویژه قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت تنوع ..... ۱۴۱
- ۱۳-۴ ماتریس عاملها و بارهای قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت تنوع ..... ۱۴۱
- ۱۴-۴ شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی ابعاد عدالت سازمانی ..... ۱۴۳
- ۱۵-۴ عاملها، درصد واریانس خاص، تراکمی و مقادیر ویژه قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه عدالت سازمانی ..... ۱۴۴
- ۱۶-۴ ماتریس عاملها و بارهای قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه عدالت سازمانی ..... ۱۴۴
- ۱۷-۴ شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی ابعاد تعهد سازمانی ..... ۱۴۶
- ۱۸-۴ عاملها، درصد واریانس خاص، تراکمی و مقادیر ویژه قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه تعهد سازمانی ..... ۱۴۶
- ۱۹-۴ ماتریس عاملها و بارهای قبل و بعد از چرخش تحلیل عاملی پرسشنامه تعهد سازمانی ..... ۱۴۷
- ۲۰-۴ شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) پرسشنامه مدیریت تنوع ..... ۱۴۸
- ۲۱-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی پرسشنامه مدیریت تنوع ..... ۱۴۹
- ۲۲-۴ شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) پرسشنامه عدالت سازمانی ..... ۱۵۱
- ۲۳-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل عدالت مراوده‌ای ..... ۱۵۲
- ۲۴-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل عدالت رویه‌ای ..... ۱۵۲
- ۲۵-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل عدالت توزیعی ..... ۱۵۳
- ۲۶-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل عدالت اطلاعاتی ..... ۱۵۳
- ۲۷-۴ شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) پرسشنامه تعهد سازمانی ..... ۱۵۴

- ۱۵۵.....۲۸-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل تعهد عاطفی
- ۱۵۵.....۲۹-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل تعهد مستمر
- ۱۵۶.....۳۰-۴ ضرایب مسیر، مقادیر تی و مجذور بار عاملی نشانگرهای عامل تعهد تکلیفی
- ۱۵۷.....۳۱-۴ ماتریس همبستگی متغیرهای اصلی پژوهش
- ۱۵۸.....۳۲-۴ آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش
- ۱۶۲.....۳۳-۴ شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش جهت فرضیه‌های اصلی
- ۱۶۵.....۳۴-۴ بررسی وضعیت فرضیه‌های ۲-۱ تا ۲-۵
- ۱۶۶.....۳۵-۴ ماتریس همبستگی ابعاد متغیر مدیریت تنوع با عدالت سازمانی و تعهد سازمانی
- ۱۶۶.....۳۶-۴ آزمون فرضیه‌های ۱-۱ تا ۱-۵
- ۱۷۰.....۳۷-۴ آزمون فرضیه‌های ۲-۱ تا ۲-۵
- ۱۷۴.....۳۸-۴ آزمون فرضیه‌های ۳-۱ تا ۳-۵
- ۱۷۸.....۳۹-۴ شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری جهت فرضیه‌های فرعی (۱-۱ تا ۱-۵؛ ۲-۱ تا ۲-۵ و ۳-۱ تا ۳-۵)
- ۱۸۰.....۴۰-۴ ماتریس همبستگی ابعاد متغیر عدالت سازمانی با تعهد سازمانی
- ۱۸۰.....۴۱-۴ آزمون فرضیه‌های ۴-۱ تا ۴-۴
- ۱۸۴.....۴۲-۴ شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری جهت فرضیه‌های فرعی ۴-۱ تا ۴-۴

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۲۹.....	۱-۲ دلایل عمده افزایش تنوع جمعیتی در سازمان .....
۴۳.....	۲۰-۲ لایه‌های تنوع.....
۵۳.....	۲-۲ مدل VS مکتزی .....
۵۷.....	۴-۲ قلمرو فعالیت‌های مدیریت تنوع .....
۶۸.....	۵-۲ مدل رابطه مبادله حسابگرانه فرد و سازمان .....
۶۹.....	۶-۲ مدل اساسی نظریه برابری .....
۸۸.....	۷-۲ مدل تعهد سازمانی .....
۹۰.....	۸-۲ طرح تعهدهای کلیدی پنجگانه .....
۱۰۸.....	۹-۲ مدل مفهومی تحقیق یانگ .....
۱۰۹.....	۱۰-۲ مدل پاکستانی مدیریت تنوع .....
۱۱۰.....	۱۱-۲ مدل نظری حمایت سازمانی ادراک شده .....
۱۱۰.....	۱۲-۲ مدل مفهومی تحقیق تونگ و وان .....
۱۱۱.....	۱۳-۲ مدل مفهومی تحقیق میشل و همکاران .....
۱۱۲.....	۱۴-۲ مدل مفهومی تحقیق ایمیکو ماگوشی و ایونمی چانگ .....
۱۱۲.....	۱۵-۲ مدل بی‌عدالتی مورد انتظار .....
۱۱۷.....	۱۶-۲ مدل مفهومی تحقیق .....
۱۳۳.....	۱-۴ بررسی توصیفی متغیر محل خدمت پاسخگویان .....
۱۳۳.....	۲-۴ بررسی توصیفی متغیر جنسیت پاسخگویان .....
۱۳۴.....	۳-۴ بررسی توصیفی متغیر تحصیلات پاسخگویان .....
۱۳۵.....	۴-۴ بررسی توصیفی متغیر سن پاسخگویان .....

- ۵-۴ بررسی توصیفی متغیر سابقه خدمت پاسخگویان ..... ۱۳۶
- ۶-۴ بررسی توصیفی متغیر قومیت پاسخگویان ..... ۱۳۷
- ۷-۴ مدل مفهومی پژوهش جهت فرضیه‌های اصلی ..... ۱۵۷
- ۸-۴ مدل ساختاری پژوهش جهت فرضیه‌های اصلی ..... ۱۶۱
- ۹-۴ مدل مفهومی پژوهش جهت فرضیه‌های فرعی ..... ۱۶۵
- ۱۰-۴ مدل ساختاری پژوهش جهت فرضیه‌های فرعی (۱-۱ تا ۱-۵؛ ۲-۱ تا ۲-۵ و ۳-۱ تا ۳-۵) ..... ۱۷۸
- ۱۱-۴ مدل مفهومی پژوهش جهت فرضیه‌های فرعی ۱-۴ تا ۴-۴ ..... ۱۷۹
- ۱۲-۴ مدل ساختاری پژوهش جهت فرضیه‌های فرعی ۱-۴ تا ۴-۴ ..... ۱۸۳



## **فصل اول :**

**مقدمه و کلیات طرح تحقیق**

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<sup>۱</sup> در عرصه‌های بسیاری رو به رو می‌شوند. تغییرات جمعیت‌شناختی<sup>۲</sup> 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 نمایند. بسیاری از صاحب‌نظران و مدیران کسب و کار اذعان دارند سازمان‌هایی که علاقمند به حیات و پیشرفت در قرن بیست و یکم هستند به محیط کار دارای تنوع، برای حفظ مزیت رقابتی خود نیاز دارند. اما برای انجام موفقیت‌آمیز این کار، رهبران و مدیران منابع انسانی بایستی مدیریت و رهبری‌شان را در جهت هم-خوانی با شرایط امروزه بازبینی نمایند (پاترسیا،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸: ۱۰۱). تنوع، تفاوتها را بر حسب، قومیت، جنسیت، سن و ... نشان می‌دهد. شواهدی وجود دارد که تنوع می‌تواند تأثیرات مثبت و با اهمیتی بر فرد، گروه و پیامدهای سازمانی بگذارد. یافته‌های پژوهشی بیانگر آن است که مدیریت مناسب تنوع، اثر زیان-باری در بر ندارد (الیسون و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰: ۲-۱). ایمیکو و ایونمی (۲۰۰۹) معتقدند که طرز برخورد با کارکنان بر نگرش‌هایشان نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این دو محقق نشان می‌دهد که تأثیر مثبت مدیریت تنوع<sup>۵</sup> بر روی تعهد سازمانی به واسطه ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای می‌باشد. چارچوب کنی پژوهش حاضر به این ترتیب است که از یک سو، چگونگی تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان بررسی شده و از سوی دیگر به چگونگی تأثیر مدیریت تنوع با واسطه ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان پرداخته می‌شود و نیز چگونگی تأثیر مدیریت تنوع بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و همچنین چگونگی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان به آزمون گذاشته می‌شود. از این رو این پژوهش کوشیده است، از طریق طراحی و تبیین مدل ساختاری، تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان، با لحاظ کردن نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی را بررسی نماید.

---

<sup>۱</sup> - Diversity

<sup>۲</sup> - Demographic

<sup>۳</sup> - Patricia A. Kreitz

<sup>۴</sup> - Alison Doherty and etal

<sup>۵</sup> - Diversity management

در عصر «جامعه دانش»، «اطلاعات» و «سرعت»، استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی و مادی به منظور نیل به اهداف سازمانی، ساز و کار مهمی است که باید مورد توجه همه مدیران و تصمیم گیرندگان سازمانی قرار گیرد. اکنون مدیران بر این امر واقفند که در محیطی فعالیت می کنند که تغییر و دگرگونی در آن شتابان است و بدون داشتن پویایی های لازم نمی توانند به فعالیت خود ادامه دهند. از این رو باید نگرش های سنتی جای خود را به نگرش های نو بر مبنای نظریه های عصر جدید بدهد. در چنین شرایطی تداوم سنت های گذشته راهی به مقصد نخواهد برد و عملکرد موثر سازمان مستلزم نواندیشی، درک جامع تر مسائل و یافتن راه حل های جدید در برخورد با مسائل و مشکلات امروزی و اتخاذ تصمیمات به هنگام در جهت رشد و توسعه سازمان می باشد. یکی از چالش های عمده مدیران، جهانی شدن<sup>۱</sup> است. در این راستا مدیریت تنوع یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه مدیران و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. توجه روزافزون راهبردهای مدرن سازمانی به تنوع جمعیت شناختی از این امر ناشی می شود که موفقیت سازمان در بستر تغییر پذیر امروزی، در گرو همکاری و تبادل نظر جدی و موثر بین کارکنان داری تنوع است (هادیزاده مقدم، ۱۳۸۱: ۳). تنوع نیروی کار<sup>۲</sup> به معنای آن است که سازمان ها در درون خود با گروه های کاری نامتجانس از جهت جنسیت<sup>۳</sup>، قومیت، سن، تحصیلات، اخلاق و ... مواجه می شوند. برای افزایش توان رقابتی، افزایش تعهد سازمانی، مشارکت بیشتر کارکنان و استفاده از استعداد های موجود در سازمان، مدیران سازمانها بایستی به تنوع نیروی کار توجه ویژه ای مبذول دارند. تنوع میان گروهی تنها در صورتی می تواند اثرات مثبتی به بار آورد که به صورت اثربخش مدیریت گردد (استیفن رابینز،<sup>۴</sup> ۱۹۹۸: ۱۳-۱۴). تعارض های جدی میان گروهی نیز ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارض های ناشی از تنوع نیروی کار که در سازمانها نمایان می شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگها و مذهب است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۳۷). سازمان برای اثربخش بودن بایستی توان استفاده کامل از استعداد تنوع نیروی کار خود را داشته باشد (چارلز و همکاران، ۱۹۹۷: ۱).

<sup>۱</sup> - Globalization

<sup>۲</sup> - Workforce Diversity

<sup>۳</sup> - Gender

<sup>۴</sup> - Stephen P. Robbins

در مطالعات تعهد سازمانی<sup>۱</sup>، استدلال می‌شود که تعهد یک حالت روانی است که روابط کارمند با سازمان را مشخص می‌نماید و حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است. در مدلی که توسط آلن و می‌یر (۱۹۷۸) مطرح شده هر یک از موارد به ترتیب تحت عنوان تعهد عاطفی (پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزشها و اهداف سازمان)، تعهد مستمر (درک هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و اجبار به باقی ماندن در سازمان) و تعهد هنجاری یا تکلیفی (احساس تکلیف و دین و الزام به باقی ماندن در سازمان) نامیده شده‌اند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۱). با بررسی ادبیات تحقیق مشخص می‌شود که عدالت رویه‌ای واسطه بین سبک‌های مدیریتی و تعهد سازمانی بوده است و این امر در کشورهای آسیایی نیز صادق است. همچنین مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای، به عنوان یک متغیر میانجی، تاثیر مثبت و معنادار دارد (ایمیکو و ایونمی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۱).

اهمیت مدیریت تنوع بر کسی پوشیده نیست. بنابراین درک اینکه چه عواملی تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کنند از اهمیت بسزایی برخوردار است. تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع و مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد. اما به علت تفاوت‌های فرهنگی تاثیر این تحقیقات در جوامع مختلف ممکن است متفاوت باشد. عدالت نیز از جمله عوامل حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروهها به نحوه ادراک آنان از میزان رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد، هرچه اعضای یک گروه یا یک سیستم اجتماعی، ادراکی عادلانه از رفتار آن سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و حفظ و توسعه آن دارند (پورعزت، ۱۳۸۰: ۴۸). براساس نظریه برابری اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۱).

با توجه به اهمیت مدیریت تنوع در موفقیت و اثربخشی سازمانها و همچنین اهمیت والایی که عدالت در فرهنگ کشور ما از آن برخوردار است و اینکه به عنوان یکی از پیش زمینه‌های تعهد سازمانی مطرح هستند. ما در این تحقیق تاثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی با توجه به نقش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

---

<sup>۱</sup> - Organizational Commitment

<sup>۲</sup> - Emiko Magoshi & Eunmi Chang