فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی(دوره جدید)

شماره ۳۷
دوره هفتم
سال چهارم
پاییز ۱۴۰۱
صص ۱-۱۳

تاثیر مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان با توجه به نقش اعتماد سازمانی و ناامنی شغلی

سمیه توکلیان اردکانی[۱]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تاثیر مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان با توجه به نقش اعتماد سازمانی و ناامنی شغلی صورت گرفت. براین اساس می‌توان گفت این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. همچنین از نوع جمع‌آوری و تجزیه وتحلیل اطلاعات، از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. در کتابخانه، ابزار پژوهش را کتب، مقالات و اسناد و مدارک تشکیل داده‌اند. در بخش میدانی همچنین از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت‌های خصوصی شهر تهران تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه تعداد این افراد غیرقابل شمارش است، با تکیه بر فرمول کوکران ۳۸۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات‌ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart Pls-v2 بهره گرفته شده است. نتایج نشان داد مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نقش اعتماد سازمانی و ناامنی شغلی به عنوان میانجی در این پژوهش تایید شد.

واژگان کلیدی: مدیریت تنوع، تعلق خاطر کاری، ناامنی شغلی، اعتماد سازمانی

۱- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، گرایش تولید، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران. (نویسنده مسئول)
S.tavakolian83@gmail.com

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

مقدمه

سازمان‌های امروزی بیش از هر زمان دیگری برای بقا در جریان پرتلاطم دنیای کاری، با فشار رقابتی مواجهند. با توجه به آن که کیفیت کار نیروی انسانی به ویژه در شرایط عدم قطعیت، عامل مهمی برای موفقیت سازمان هاست؛ حضور کارکنان پرانرژی و پر تلاش می‌تواند دستاوردهای ارزشمندی برای سازمان‌ها داشته باشد. مدیران سازمان تلاش می‌کنند که در منابع انسانی خود چنان انگیزه‌ای ایجاد نمایند تا ضمن احساس سربلندی و خشنودی از کارکنان در سازمان، نهایت توان، مهارت و دانش تخصصی خود را برای دستیابی به هدف‌های سازمان به کار گیرند (متاجی نیموری و عاشق علیشاهی، ۱۴۰۰). از طرفی در حال حاضر، با تغییر روند جهان، افزایش جهانی شدن، توسعه فناوری و اقدامات مهاجرتی، محیط های کار به تدریج متنوع و مختلط شده است (سلیوراستوا[1] ۲۰۲۱). این حقایق دلایل اصلی بسیاری از تغییرات در بخش کسب و کار بوده که در آن زنان، افراد ناتوان و افرادی که دارای ویژگی‌های جمعیتی و اجتماعی-فرهنگی متفاوتی بودند، بیشتر تحت تأثیر قرار گرفتند (آتس و اونا[2] ۲۰۲۱). در این میان سازمان‌هایی که از این تغییرات استقبال می‌کنند، در بازارها رقابتی‌تر خواهند بود و به طیف گسترده‌ای از رویکردها برای مدیریت نیروی کار متنوع خود پاسخ خواهند داد (ایتام و باگالی[3] ۲۰۱۹). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند، مدیریت این تنوع‌ها در سازمان، منجر به پایداری منابع انسانی در سازمان می‌شود (سوکالوا و کنیگا[4] ۲۰۲۰). زیرا مدیرانی که تجربیات بین‌المللی و چندفرهنگی دارند، ذهنیت انعطاف‌پذیرتری دارند، مهارت‌های فنی و استراتژیک قوی‌تری دارند، که این امر منجر به تقویت و قدرتمندتر شدن سازمان می‌شود. همچنین این تحقیق نشان داده که مدیریت تنوع‌ها در سازمان می‌تواند منجر به پایداری محیط کار و کارکنان شود.

در این میان از منظر نظری، از نظریه نهادی برای بیان اینکه مدیریت تنوع در مورد قوانین و هنجارهایی است که توسط شرکت برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان تنظیم می‌شود، استفاده می‌شد. علاوه بر این، نظریه تبادل اجتماعی نشان داد که مبادله، بهترین راه برای نشان دادن رفتارهای مناسب و ارزشمند برای سازمان است. به همین ترتیب، تحقیقات نشان دادند که کارکنان در محیطی پر از ترس از دست دادن شغل و عدم مدیریت عالی، تعهد کاری کمتری دارند. برعکس، کارکنانی که سرشار از احساسات پرانرژی و مشتاق و متعلق نسبت به شغل خود هستند، معمولاً نتایج نگرشی و رفتاری بیشتر و بهتری نشان می‌دهند (ابراهیم و همکاران[5] ۲۰۱۹). در نتیجه، این مطالعات نشان دادند که ناامنی شغلی، که به عنوان احساس خطر از دست دادن شغل در کارکنان در نظر گرفته می‌شود، دلیل عدم مشارکت و تعلق خاطر کارکنان است و پیامدهای زیان‌باری مانند ترک سازمان و رفتارهای کاری غیرمولد ایجاد می‌کند (اتحادی و کاراتپ[6] ۲۰۱۸). با وجود اهمیت و همچنین فواید بیشماری که تنوع در سازمان دارد، اما دیده شده بسیاری از سازمان ها تمایل به جذب و پذیرش افراد با فرهنگ ها و دیدگاه های متنفاوت ندارند.

با تغییرات جهانی ناشی از جهانی شدن، مدیریت تنوع، موضوعی است که امروزه توجه افراد زیادی را به خود جلب کرد و بسیاری از نویسندگان شروع به بررسی آن از زوایای مختلف و دیدگاه‌های مختلف کردند (یاداو و لنکا[7] ۲۰۲۰). بسیاری از نویسندگان مفهوم مدیریت تنوع را برای کمک به ارتقای اشتغال و توسعه شغلی و مبارزه با تبعیض نژادی و جنسیتی معرفی کردند. در این

[1] Seliverstova
[2] Ateş & Ünal
[3] Itam, & Bagali
[4] Sukalova & Ceniga
[5] Ibrahim et al
[6] Etehadi & Karatepe
[7] Yadav & Lenka

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

راستا جکسون و همکاران. جکسون و همکاران[1](۲۰۰۳) بیان کردند که تنوع عبارت است از تفاوت‌های موجود در ویژگی‌های شخصی بین افرادی که در گروه‌های مشابه کار می‌کنند و این ویژگی‌ها معمولاً شامل (سن، جنسیت، نژاد و غیره) است.

نظریه‌های زیادی برای تبیین اهمیت و ضرورت مدیریت تنوع در سازمان‌ها وجود دارد. مانند نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و همکاران[2] ۲۰۰٤) که توضیح می‌دهد افراد معمولاً ادراکات خود را بر اساس گروه‌های اجتماعی طبقه‌بندی می‌کنند. همچنین نظریه شباهت–جذب (بایرن[3] ۱۹۹۷)، تأکید می کند که افراد مایلند به کسانی که ویژگی ها و نگرش های مشابهی دارند نزدیک تر شوند و خود را در موقعیت های چالش برانگیز با کسانی قرار دهند که نگرش ها، ارزش ها و تجربیات متفاوتی دارند. بنابراین، زمانی می‌توان محیطی امن ایجاد کرد که محیطی متنوع در سازمان ایجاد شود تا افراد در آن مایل به مشارکت و تعهد باشند.

در این میان تعلق خاطر موضوع جدیدی است که در این زمینه می توان به آن اشاره کرد. آرمسترانگ و تیلور[4](۲۰۱۷) نشان دادند که تعلق خاطر کارکنان میزان دلبستگی او به سازمان است. همچنین تحقیقات نشان داده اند که تعلق خاطر کارکنان می تواند زمانی رخ دهد که افراد درگیر کار خود هستند و نسبت به شغل و موقعیت خود نگران و مشتاق هستند و مایلند تلاش زیادی برای شغل خود انجام دهند (هورواتوا و همکاران[5] ۲۰۱۹). علاوه بر این، کان[6](۱۹۹۰) به عنوان اولین کسی که این مفهوم را معرفی کرد، اضافه کرد که تعلق خاطر کارکنان زمانی رخ می دهد که «افراد در شغل خود، نقش خود را به صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی اجرا و کاملا ابراز می کنند». مطالعات بسیار کمی مدیریت تنوع را با تعلق خاطر کارکنان مرتبط کرده اند مانند داونی و همکاران[7] (۲۰۱۵) که بیان کردند داشتن شیوه ها و سیاست های مدیریت تنوع، نقش مهمی در تقویت تعلق خاطر کارکنان دارد.

در این میان اعتماد سازمانی یکی از عوامل است که می تواند بر ایجاد تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار باشد. اعتماد شامل سه بعد است. صداقت که شامل این است که سازمان با همه افراد به صورت عادلانه رفتار می کند. قابل اعتماد بودن، به این امر اشاره دارد که سازمان باید به وعده های خود عمل کند. و در نهایت شایستگی که شامل توانایی سازمان در انجام وعده هاست (لی و همکاران[8] ۲۰۲۱). بسیاری از محققان بیان کرده اند که عوامل زیادی وجود دارد که می‌تواند برای ایجاد و تقویت اعتماد سازمانی در شرکت‌ها موثر باشدو این عوامل شامل توانمندسازی کارکنان، هنجارهای فرهنگی، ساختار سازمانی، عدالت سازمانی و رهبری توزیع شده هستند. در این راستا، تحقیقات نشان داده اند که مدیریت تنوع بهترین روش برای اطمینان از انصاف، احترام، قدردانی و تعلق خاطر است که می تواند به افزایش سطح اعتماد سازمانی نیز کمک کند (گائو و هی[9] ۲۰۱۷). وونگ و همکاران[10](۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان دادند که اعتماد سازمانی که به افزایش تبادل دانش کمک می کند، می تواند تعلق خاطر کارکنان به سازمان را تقویت کند.

موضوع دیگری که در این پژوهش به آن پرداخته شده، ناامنی شغلی است. محققان بیان کردند این مفهوم ارتباط زیادی با نظریه انگیزه دارد. در این رابطه جونگ و همکاران[11](۲۰۲۱) بیان کردند که ناامنی شغلی زمانی رخ می دهد که کارگران نگران از دست دادن شغل خود و محکوم به مواجهه با بیکاری باشند. به عبارت دیگر، ناامنی شغلی زمانی رخ می دهد که کارکنان به دلیل فشارهای

---

[1] Jackson et al
[2] Tajfel et al
[3] Byrne
[4] Armstrong & Taylor
[5] Horváthová et al
[6] Kahn
[7] Downey et al
[8] Lee et al
[9] Gao & He
[10] Wong et al
[11] Jung et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

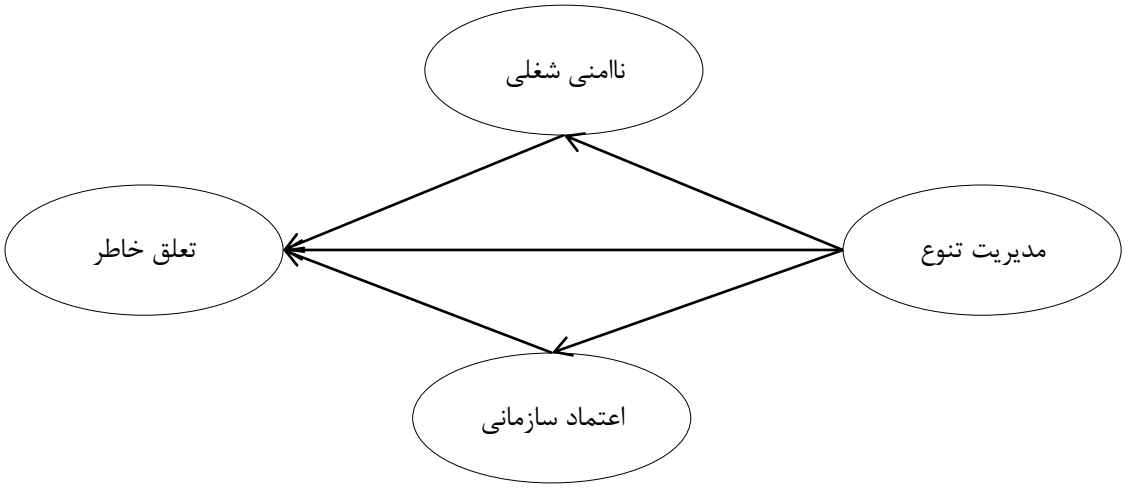
اقتصادی (رکود، رکود صنعت)، تجدید ساختار سازمانی و عوامل بین فردی تهدید به از دست دادن شغل خود می شوند. بسیاری از محققین بر این واقعیت تاکید داشتند که ناامنی شغلی یک عامل روانشناختی موثر بر سلامت جسمی و روانی کارکنان تلقی می شود و می تواند انگیزه و تعلق خاطر کارکنان را کاهش دهد (محمود و همکاران[1] ۲۰۲۱). بر اساس ادبیات پژوهش، مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش به شکل زیر بیان می شود.

فرضیه‌های پژوهش

مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.

مدیریت تنوع با توجه به نقش میانجی ناامنی شغلی بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.

مدیریت تنوع با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان با توجه به نقش اعتماد سازمانی و ناامنی شغلی صورت گرفته است. براین اساس می توان گفت این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. همچنین از نوع جمع آوری و تجزیه وتحلیل اطلاعات، از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش های میدانی و کتابخانه ای بهره گرفته شده است. در کتابخانه، ابزار پژوهش را کتب، مقالات و اسناد و مدارک تشکیل داده اند. در بخش میدانی همچنین از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت های خصوصی شهر تهران تشکیل داده اند. با توجه به اینکه تعداد این افراد غیرقابل شمارش است، با تکیه بر فرمول کوکران ۳۸۵ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت بررسی روایی پرسشنامه تحقیق از روایی واگرا و همگرا استفاده شد. همچنین جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی استفاده شد که با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی برای تمامی سازه‌های تحقیق بالای ۰/۷ محاسبه شد، می‌توان به پایایی ابزار تحقیق اعتماد کرد. نتایج مربوطه به شرح جدول زیر است:

[1] Mahmoud et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

جدول ۱: روایی و پایایی ابزار پژوهش

مؤلفه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	۱	۲	۳	٤
مدیریت تنوع	۰,۷۸۹	۰,۷۱٤	۰,۵۷۵	۰,٤۱۲			
تعلق خاطر	۰,۷٤۵	۰,۷۵٦	۰,۵۷۸	۰,٤۳۳	۰,۳۱۲		
ناامنی شغلی	۰,۷۱۵	۰,۷٤۵	۰,۵۹۸	۰,٤۱۵	۰,۳۵۵	۰,٤۱۲	
اعتماد سازمانی	۰,۸۹۸	۰,۷۸۹	۰,۵۱۲	۰,٤۸۷	۰,۳٦۹	۰,٤۵٦	۰,۳۱۲

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین AVE>0.5 است. روایی همگرا مورد تائید است، زیرا CR>0.7؛ CR>AVE؛ AVE>0.5.

برای بررسی فرضیه های پژوهش، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

الف) آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به‌دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به‌منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 انجام شد.

ب) آمار استنباطی

در بخش استنباطی برای بررسی فرضیه های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری[1] با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart Pls-v2 بهره گرفته شده است.

یافته های پژوهش

در بخش آمار توصیفی پژوهش در ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد. بر اساس جدول ۲، نتایج بررسی‌ها نشان داد ازنظر جنسیت بیشترین حجم نمونه مربوط به مردان است. همچنین بیشترین حجم از نمونه را افرادی در بازه سنی ۳۰ تا ٤۰ سال و همچنین تحصیلات کارشناسی تشکیل داده‌اند.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت		سن				تحصیلات		
مرد	زن	زیر ۳۰ سال	۳۰-٤۰ سال	٤۰-۵۰ سال	بالای ۵۰ سال	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۱۸۵	۲۰۰	۲۹	۲۹۱	٤٤	۲۱	۲٤۳	۱۱۲	۳۰

در جدول زیر، شاخص های مرکزی و پراکندگی مربوط به متغیرهای پژوهش نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد.

جدول ۳: مشخصه‌های آماری مدل پژوهش

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
مدیریت تنوع	۳,۳۰۰	۰,۶۸۳	۰,۶۸۸	-۰,۳۲۸
تعلق خاطر	۳,۰۳۲	۰,۷۸۲	۰,۵۴۲	-۰,۴۴۶

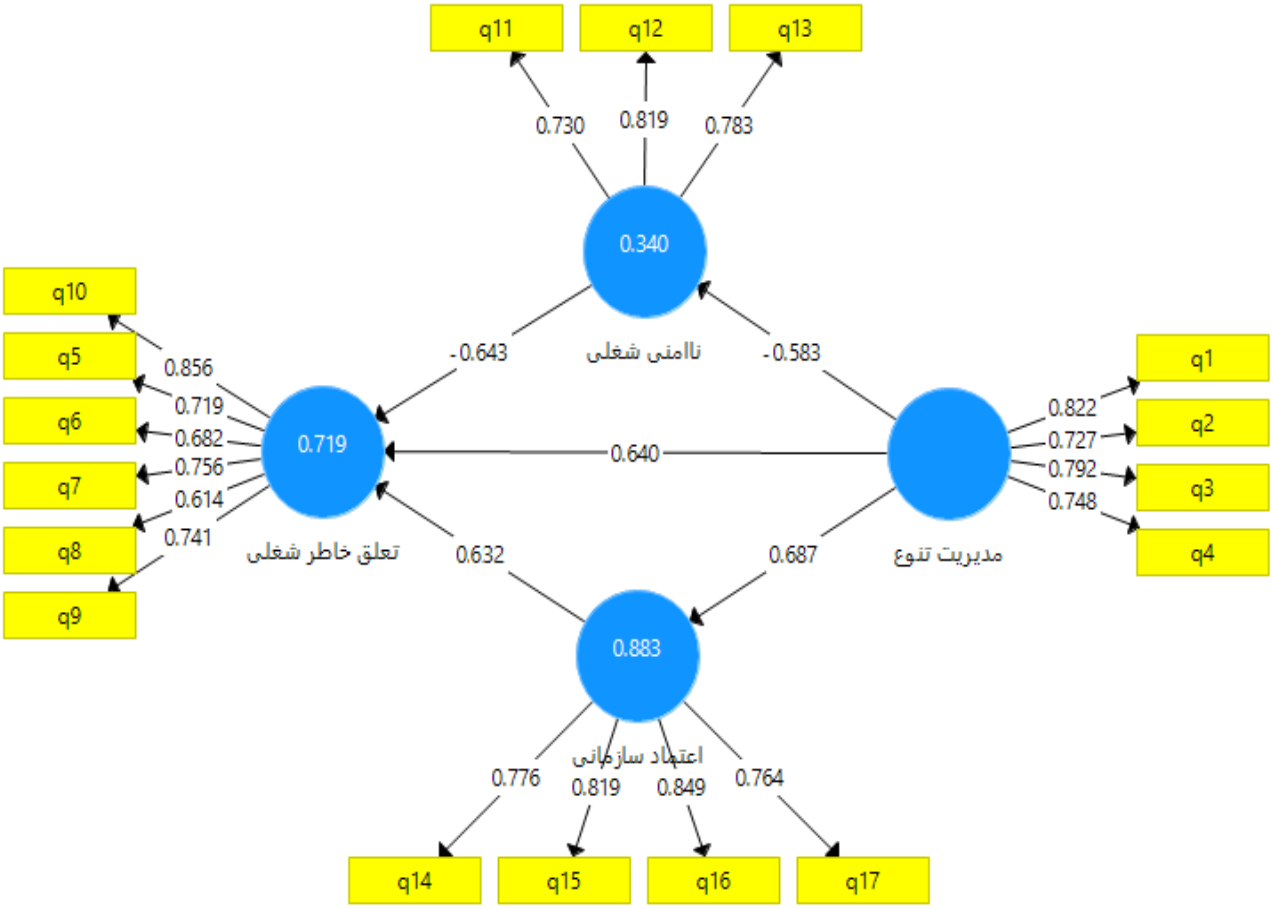
1 Structural Equation Modeling (SEM)

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

ناامنی شغلی	۳,۷۱۲	۰,۶۳۲	۰,۰۴۳-	۰,۰۴۱-
اعتماد سازمانی	۳,۳۳۲	۰,۸۱۲	۰,۴۰۱	۰,۰۷۴

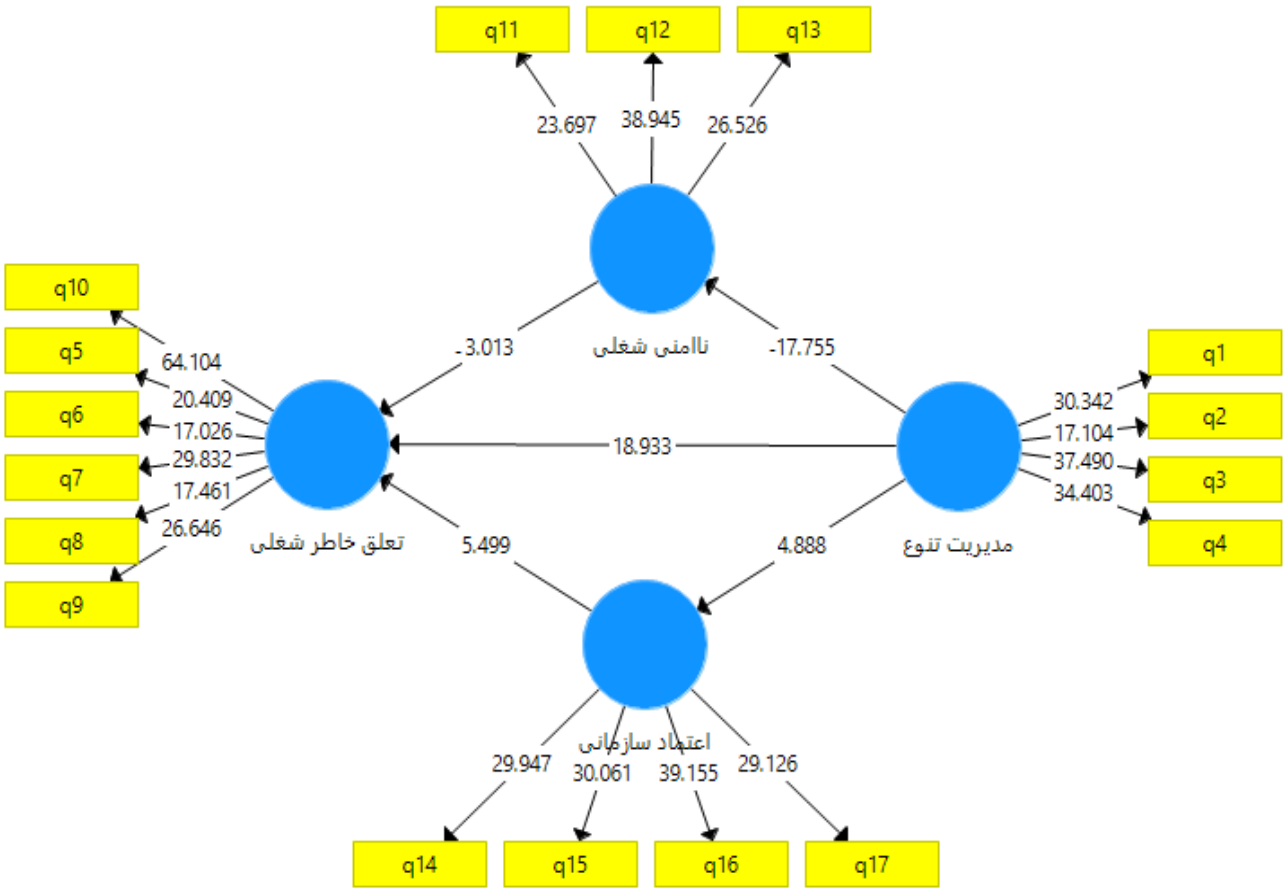
اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، تمامی متغیرهای مدل دارای میانگین بالای ۳ هستند.

در ادامه برای بررسی فرضیه های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی بهره گرفته شد. نتایج به صورت شکل های ۲ و ۳ است.



شکل ۲: بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل پژوهش

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]



شکل ۳: معناداری مدل پژوهش

مدل ساختاری، مدلی که در آن روابط بین متغیرهای مکنون مستقل (برون‌زا) و وابسته (درون‌زا) مدنظر است. مدل ساختاری تنها متغیرهای پنهان را به همراه روابط میان آنها بررسی می‌کند.

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ[1]مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری مقداری بزرگتر از ۲,۵۸ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

شاخص ضریب تعیین $(\mathbf{R^2})$ متغیرهای وابسته

ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹ ، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای سازه‌های مدل، ۰,۳۴۰، ۰,۸۱۹، ۰,۸۸۳ محاسبه شده است.

شاخص ارتباط پیش بین $\mathbf{Q^2}$

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان میدهد. ملاک تفسیر Q^2، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰,۲۳۳، ۰,۲۴۹،

[1] Bootstrapping

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

۰,۲۹۸، ۰,۲۵٦است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران[1](۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش(GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.566 \times 0.680} = .620$$

متخصصان مدل یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳٦ را بزرگ قلمداد می کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/٦۲۰ می باشد که جز اندازه های بزرگ است. با توجه به این یافته ها می توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,۵ و معناداری بیشتر از ۲,۵۸ است، می توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

همچنین بر اساس جدول زیر، با ائجه به اینکه تمامی ضرایب مسیر بیشتر از ۰,۵ و معناداری بیشتر از ۲,۵۸ است، فرضیه های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند.

[1] Tennen House et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

جدول ٤: نتایج بررسی فرضیه های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)		عدد معنی-داری (t-value)	نتیجه آزمون
مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.	۰,۶۴۰		۱۸,۹۳۳	تایید
فرضیه میانجی	**مستقیم**	**غیرمستقیم**	**کل**	
مدیریت تنوع با توجه به نقش میانجی ناامنی شغلی بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.	۰/۶۴۰	۰,۳۷۴=۰/۶۴۳*۰/۵۸۳	۱,۰۱	تایید
مدیریت تنوع با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی بر تعلق خاطر کارکنان تاثیرگذار است.	۰/۶۴۰	۰/۴۳۴=۰/۶۳۲*۰/۶۸۷	۱,۰۷	تایید

در بررسی فرضیه میانجی اول، از بررسی روابط مستقیم و روابط کل استفاده شد. بررسی ها نشان داد میزان ضریب مسیر برای تاثیر مستقیم مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان ۰,٦٤٠است. همچنین اثر کل برابر با ۱,۰۱ محاسبه شده که با توجه به اینکه بیشتر از میزان ۰/۵ است، می توان گفت اثر میانجی تایید می شود. همچنین شاخص VAF به شرح زیر محاسبه شد:

$$0.371 = \frac{0.643 * 0.583}{(0.643 * 0.583) + 0.640}$$

با توجه به میزان ضریب VAF می توان گفت ۳۷ درصد از اثر کل مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان از طریق ناامنی شغلی تبیین می شود.

همچنین در بررسی فرضیه میانجی دوم، اثر کل برابر با ۱,۰۷ محاسبه شده که با توجه به اینکه بیشتر از میزان ۰/۵ است، می توان گفت اثر میانجی تایید می شود. همچنین شاخص VAF برابر با ۰,٤۰۵ است که می توان گفت ٤۰ درصد از اثر کل مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان از طریق اعتماد سازمانی تبیین می شود.

بحث و نتایج

همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش به تبیین تاثیر مدیریت تنوع بر تعلق خاطر کارکنان با توجه به نقش اعتماد سازمانی و ناامنی شغلی پرداخته شد. بررسی های صورت گرفته از روش حداقل مربعات جزئی نشان داد:

مدیریت تنوع، با توجه به نقش میانجی ناامنی شغلی و اعتماد سازمانی، تاثیر مثبت و معناداری بر تعلق خاطر کارکنان دارد. این دستاورد نشان می دهد وجود مدیریت تنوع در سازمان می تواند باعث افزایش تعلق خاطر در کارکنان شود. رابطه مستقیم بین این دو متغیر به عنوان یک پیامد شغلی بسیار مهم برای هر سازمان در نظر گرفته می شود و با نظریه تبادل اجتماعی مطابقت دارد. این نتیجه نشان می دهد که وقتی کارکنان شیوه های مدیریت تنوع را در سازمان خود مشاهده می کنند، نگرش ها و رفتارهای مثبت متفاوتی مانند تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان می دهند. همچنین در زمینه تعلق خاطر کارکنان، نظریه تبادل اجتماعی نشان می دهد که وقتی کارکنان درک مثبتی از عملکردهای مدیریت تنوع در سازمان دارند،، تمایل دارند در محل کار خود به عنوان یک واکنش مبادله‌ای، تعلق خاطر و اشتیاق کاری بیشتری داشته باشند. در نتیجه رد یک جمع بندی می توان گفت، درک مثبت کارکنان از شیوه های مدیریت تنوع، باعث می شود کارکنان در یک رفتار مبادله ای، اشتیاق و تعلق خاطر بیشتری

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

با سازمان داشته باشند. این امر به ویژه امروزه که فرهنگ ها و نژادهای زیادی در سازمان ها وجود دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. در واقع مدیریت تنوع و پذیرش افراد با فرهنگ های متفاوت، از طرف کارکنان به عنوان یک حمایت سازمانی درک می شود که نقش مهمی در ایجاد نگرش مثبت، اشتیاق و تعلق خاطر در کارکنان خواهد داشت.

در بررسی فرضیه های میانجی، نتایج نشان داد که مدیریت تنوع تأثیر مستقیم منفی بر ناامنی شغلی دارد که نشان دهنده نقش مدیریت تنوع در کاهش ناامنی شغلی بین کارکنان است و این نتایج با تحقیقات لاوایسه و همکاران[1] (۲۰۱۸) همخوانی دارد. علاوه بر این، نتایج مشابه در تحقیقات شن و همکاران[2] (۲۰۱۰) نشان داد که عدم وجود شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت تنوع، تأثیر قابل‌توجهی بر افزایش امنیت شغلی دارد. این نتیجه با نظریه انگیزه همراستا است. بر اساس این نظریه، زمانیکه کارکنان درک کنند مدیریت تنوع در سازمان بصورت مثبت وجود دارد، با انگیزه بیشتری کار می کنند و احتمال ناامنی شغلی و از دست دادن شغل آنها کاهش پیدا می کند.

از سوی دیگر، نتایج همچنین نشان داد که بین مدیریت تنوع و اعتماد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد که نشان می دهد مدیریت تنوع باعث افزایش اعتماد در سازمان می شود. در این راستا بیزری[3] (۲۰۱۸) در تحقیق مشابه خود نشان داد که شیوه‌های مدیریت تنوع می‌تواند انصاف درک شده را در بین کارکنان افزایش دهد که به اعتماد سازمانی منجر می‌شود. به گفته شن و همکاران (۲۰۱۰)، اعتماد سازمانی مستقیماً تحت تأثیر سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی است که توسط مدیریت منابع انسانی اتخاذ می‌شود؛ و از آنجایی که مدیریت تنوع به عنوان بخش مهمی از سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود، یافته‌های این پژوهش با این بحث مطابقت دارد که نشان‌دهنده نقش موثر مدیریت تنوع در پیش‌بینی اعتماد سازمانی است.

نتایج همچنین نشان داد که اعتماد سازمانی پیش‌بینی‌کننده مهم تعلق خاطر کارکنان است. این بدان معناست که هر چه کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به یک سازمان داشته باشند، بیشتر در کار خود مشغول هستند. این دستاورد نیز با نظریه تبادل اجتماعی همراستا است. نتایج همچنین نشان داد ناامنی شغلی منجر به کاهش تعلق خاطر کارکنان می شود. در این راستا یو و همکاران[4] (۲۰۲۰) در تحقیقی مشابه نشان دادند که وقتی کارکنان احساس ناامنی شغلی می کنند، تمایل به ایجاد احساسات منفی دارند که باعث کاهش سطح تعلق کاری می شود. نتایج همچنین نشان داد که اعتماد سازمانی به طور مثبت رابطه بین مدیریت تنوع و تعلق خاطر کارکنان را میانجیگری می کند که نشان دهنده نقش مثبت اعتماد به عنوان میانجی است.

بطور خلاصه می توان گفت دستاورد مهم این تحقیق این است که کارکنان برای بروز هر رفتار مثبت و یا منفی در سازمان، نیازمند یک محرک هستند. این محرک می تواند تاثیر مهمی در بروز رفتار و در نهایت برای سازمان داشته باشد. مدیریت تنوع به عنوان یک سیاست مثبت می تواند درک مثبتی را برای کارکنان از سازمان ایجاد کند. کارکنان نسبت به سازمان و شغل خود احساس و نگرش بهتری خواهند داشت، به سازمان خود اعتماد کرده و خود را متعلق به سازمان می دانند. این امر باعث می شود تمام توان خود را برای دستیابی به اهداف سازمان بکار بگیرند. این نتایج نشان می دهد مدیران سازمان های دولتی و خصوصی باید بتوانند با پذیرش فرهنگ های مختلف، مدیریت تنوع را در سازمان نهادینه سازی کنند. وجود افرادی با ویژگی های شخصیتی، فرهنگ، نژاد، جنسیت و ... مختلف، منجر به ایجاد توانایی های سازنده و مدیریت دانش در سازمان می شود که به نوبه خود برای سازمان اثربخش خواهد بود.

[1] Lavaysse et al
[2] Shen et al
[3] Bizri
[4] Yu et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

منابع

متاجی نیموری، فاطمه، عاشق علیشاهی، مریم (۱٤۰۰). بررسی عوامل موثر بر تعلق خاطر شغلی در سازمان، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(٦٤)، ۱۱۲-۹۱.

Armstrong, M.; Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, *14th ed.; Kogan Page: London, UK*.

Ateş, A.; Ünal, A. (2021). The Relationship between Diversity Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Teachers: A Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Educ. Sci. Theory Pract*, 21, 18–32.

Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: The connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equal. Divers. Incl. Int. J*, 37, 233–253.

Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. *J. Soc. Pers. Relatsh*., 14, 417–431.

Downey, S.N.; van der Werff, L.; Thomas, K.; Plaut, V.C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *J. Appl. Soc. Psychol*, 45, 35–44.

Etehadi, B.; Karatepe, O.M. (2018). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: The mediating role of self-efficacy. *J. Hosp. Mark. Manag*, 28, 665–689.

Gao, Y.; He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior. *Manag. Decis*., 55, 294–309.

Horváthová, P.; Mikušová, M.; Kashi, K. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation *Y. Econ. Res.-Ekon. Istraživanj*, 32, 3895–3917.

Ibrahim, S.N.H.; Suan, C.L.; Karatepe, O.M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees′ work engagement and quitting intentions. *Int. J. Manpow*. 40, 688–703.

Itam, U.; Bagali, M.M. (2019). Diversity and Inclusion Management: A Focus on Employee Engagement. In Gender and Diversity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications; *IGI Global: Hershey, PA, USA*, 1771–1788.

Jackson, S.E.; Joshi, A.; Erhardt, N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *J. Manag*., 29, 801–830.

Jung, H.S.; Jung, Y.S.; Yoon, H.H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *Int. J. Hosp. Manag*, 92, 102703.

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Acad. Manag. J*., 33, 692–724.

Lavaysse, L.M.; Probst, T.M.; Arena, D.F., Jr. (2018). Is More Always Merrier? Intersectionality as an Antecedent of Job Insecurity. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 15, 2559.

Lee, Y.; Li, J.Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *J. Conting. Crisis Manag*., 29, 368–384.

Mahmoud, A.B.; Reisel, W.D.; Fuxman, L.; Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scand. J. Psychol*, 62, 267–275.

Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review. *Strat. Manag*, 26, 3–11.

Shen, J.; D'Netto, B.; Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 21, 2156–2172.

Sukalova, V.; Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. *In SHS Web of Conferences; EDP Sciences: Les Ulis, France*, 2020; 01033.

Tajfel, H.; Turner, J.C.; Austin, W.G.; Worchel, S. (2004). An integrative theory of intergroup conflict. In Organizational Identity: A Reader; Oxford University Press: *Oxford, UK,;* p. 586.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

Wong, C.A.; Laschinger, H.K.S.; Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *J. Nurs. Manag*., 18, 889–900.
Yadav, S.; Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equal. Divers. Inclusion: Int. J.*, 39, 901–929.
Yu, S.; Gong, X.; Wu, N. (2020). Job Insecurity and Employee Engagement: A Moderated Dual Path Model. *Sustainability*, 12, 10081.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

The Impact of Diversity Management on Employees' Sense of Belonging According to the Role of Organizational Trust and Job Insecurity

Somayeh Tavakolian Ardakani[1]

Abstract

The present research was conducted with the aim of the impact of diversity management on employee belongingness with regard to the role of organizational trust and job insecurity. Therefore, it can be said that this research is an applied research in terms of its purpose. It is also a descriptive-survey type of information collection and analysis. In this research, field and library methods have been used to collect information. In the library, research tools are made up of books, articles and documents. A questionnaire was also used in the field section. The statistical population of this research is made up of all employees of private companies in Tehran. Considering that the number of these people is uncountable, relying on Cochran's formula, 385 people were selected as a sample using stratified random sampling method. Structural equation modeling using SPSS-v21, Smart Pls-v2 software has been used to investigate research hypotheses. The results showed that diversity management has a positive and significant effect on employees' sense of belonging. Also, the role of organizational trust and job insecurity as a mediator was confirmed in this research.

Keywords: Diversity Management, Job Belonging, Job Insecurity, Organizational Trust

1 Master's degree in industrial management, production orientation, Najaf Abad Branch, Islamic Azad University, Najaf Abad, Iran. (Corresponding author) S.tavakolian83@gmail.com

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]