

بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران

محمد شاکر اردکانی^{۱*}، مهدی ابزری^۲، علی شائمی برزکی^۳، سعید فتحی^۴

۱. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران
۲. استاد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۴. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۲)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری (رضایت شغلی، درگیری شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، قصد ترک خدمت و جذب کارکنان مستعد) با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی انواع فرهنگ سازمانی انجام گرفته است. نمونه آماری این پژوهش بر مبنای فرمول کوکران ۳۸۳ نفر از کارکنان چهار شرکت فولاد استان یزد بوده است که به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های محقق ساخته و استاندارد مدیریت تنوع، فرهنگ سازمانی و پیامدهای رفتاری با پایایی (و روایی همگرا) ۰/۹۱ (۰/۸۱)، ۰/۹۶ (۰/۵۳)، ۰/۸۳ (۰/۵۴) جمع‌آوری شده است و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS توسط نرم‌افزار Smart-PLS2 انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر پیامدهای رفتاری شامل رضایت شغلی، درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی و جذب کارکنان مستعد تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی گذاشته است. مدیریت تنوع فعال نیز برخلاف مدیریت تنوع واکنشی و مطیعانه، بر همه پیامدهای رفتاری تأثیر معنادار گذاشته است. همچنین، نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی نتیجه‌ای و تیمی تأیید شد.

کلیدواژگان

پیامدهای رفتاری، مدیریت تنوع فعال، مدیریت تنوع مطیعانه، مدیریت تنوع واکنشی، فرهنگ سازمانی.

مقدمه و بیان مسئله

در سال ۲۰۱۰، ۶۸ درصد سازمان‌هایی که در بررسی انجمن مدیریت منابع انسانی شرکت کردند، مطرح کرده‌اند فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های تنوع نیروی کار را نهادینه کرده‌اند و ۷۱ درصد، آموزش مباحث و فعالیت‌های تنوع را برای کارکنان خود به‌کار گرفته‌اند (Society for Human Resource Management, 2010, p.2). همچنین، طوسی^۱ (۲۰۰۹) سه روند جمعیت‌شناختی عمده قرن ۲۱ در رابطه با نیروی کار را شامل کندشدن رشد، مسن‌شدن و افزایش تنوع می‌داند که انتظار می‌رود این روند در آینده نیز ادامه داشته باشد (Hasson Barret, 2012, p.4).

تنوع در نیروی کار^۲ را شامل همه تفاوت‌هایی دانسته‌اند که از هریک از ما یک فرد واحد می‌سازد. مانند فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنسیت، تحصیلات، عقیده و همه تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود (Edwin, 2001, p.26). بر این مبنا فوجونز و مایکلتون^۳ (۲۰۰۷) مدیریت تنوع^۴ را به این شرح تعریف کرده‌اند: «درک اینکه تفاوت‌هایی میان کارکنان وجود دارد و اینکه اگر این تفاوت‌ها به‌درستی مدیریت شوند، یک دارایی برای انجام دادن اثربخش‌تر و کارا تر کارها می‌شود». همچنین، مدیریت تنوع به‌معنای برنامه‌ریزی و اجرای سیستم و فعالیت‌های سازمانی برای مدیریت افراد به‌طوری که مزایای بالقوه تنوع حداکثر شود در حالی که معایب بالقوه آن حداقل شود (Hoge, 2010, p.12). از طرفی دیگر، «تنوع به‌صورت یک شمشیر دولبه^۵ ظاهر شده است» (Milliken & Martins, 1996, p.403)؛ به این معنا که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و از طرف دیگر، اگر به‌طور مناسب مدیریت نشود، احتمال می‌رود اعضای گروه ناراضی شوند و هویت‌های سازمانی و گروهی از بین برود، تعارض‌ها و قصد ترک خدمت کارکنان افزایش یابد. بنابراین، رهبران و مدیران سازمان‌ها

-
1. Toossi
 2. Work force diversity
 3. Futunes & Mykletun
 4. Diversity management
 5. Double-edged sword

باید در ترکیب فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها، سنین مختلف و متفاوت موفق باشند و بهترین اقدامات خود را برای سازماندهی تنوع و تکثیر انجام دهند (Hoge, 2010, p.16).

در ایران نیز مسئله تنوع نیروی کار و مدیریت آن به دلایل متفاوتی، مانند وجود قومیت و گویش‌های فراوان (۷۵ زبان و گویش به نقل از ویکی‌پدیا، ۲۰۱۳)، حضور روزافزون زنان به‌عنوان اقلیت‌های کاری گذشته و نیروهای تحصیل‌کرده امروزی، حضور معلولان و جانبازان و افراد دارای ناتوانی‌های جسمی در محیط‌های کاری، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرامنطقه‌ای، در محیط‌های سازمانی فراگیرتر خواهد شد. همچنین، از الزامات توسعه در ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله، تکیه بر همبستگی ملی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، و اقلیت‌ها گروه‌های مختلف بیان شده است (Soltani, 2010, p.88). این الزامات به‌طور چشمگیری اهمیت توجه به تنوع و گروه‌های اقلیت و مدیریت مؤثر آن‌ها را در جامعه و به‌ویژه در سازمان به‌عنوان یکی از مؤثرترین نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی، بالا می‌برد. در نتیجه، هدف این مقاله بررسی نقش مدیریت تنوع و انواع آن بر پیامدهای رفتاری مهمی نظیر رضایت، درگیری شغلی، رفتار شهروندی، قصد ترک خدمت و جذب کارکنان مستعد با تمرکز بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی است. بررسی این آثار به این دلیل اهمیت دارد که تا کنون در ایران مطالعه جامعی درباره مدیریت تنوع منابع انسانی و نقش آن بر جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی انجام نگرفته است.

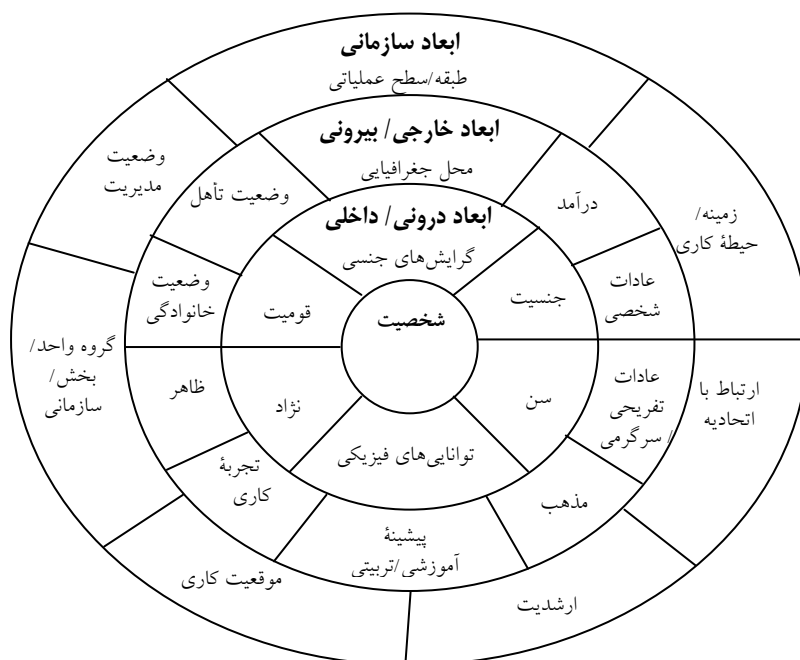
مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت تنوع

از آنجا که پژوهشگران زیادی تعریف‌های متعددی از تنوع بیان کرده‌اند، به‌جای تمرکز بر تعریفی خاص از تنوع، باید ابعاد تنوع را بررسی کرد. میلیکین و مارتینز^۱ (۱۹۹۶) تنوع را به دو سطح قابل

1. Milikin & Martins

مشاهده و غیرقابل مشاهده (کمتر قابل مشاهده) تقسیم می‌کنند که سطح اول شامل سن، نژاد، قومیت، جنسیت، و سطح دوم شامل نگرش‌های شخصی، تحصیلات، مهارت‌های فنی، ارزش‌های اجتماعی-اقتصادی و ویژگی‌ها شخصیتی است. هریسون^۱ و همکاران (۱۹۹۸) دو نوع تنوع سطحی و تنوع عمقی را معرفی می‌کنند که اولی به ویژگی‌های فیزیکی و قابل مشاهده، و دومی به جنبه‌های کمتر قابل مشاهده اشاره می‌کند که از طریق ارتباطات غیرکلامی و کلامی قابل مشاهده است (Hoge, 2010, p.8). محققان دیگر طبقه‌بندی گسترده‌تری از تنوع ارائه می‌کنند که مدنظر این پژوهش نیز هست. آنان تنوع را به‌عنوان یک دایره هم‌مرکز در نظر می‌گیرند که شخصیت افراد لایه اول را در برمی‌گیرد (Meinert, 2011, p.97) و همراه با سایر لایه‌ها به شرح شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. چهار لایه تنوع (Hoge, 2010)

1. Harrison

مدیریت تنوع نیز به‌عنوان برنامه‌های اجراشده داوطلبانه که همه افراد را در فرایندهای شرکت مشارکت می‌دهد و عضویت آن‌ها در شبکه‌های غیررسمی را تقویت می‌کند، تعریف می‌شود (Ng, 2008, p.59). مدیریت تنوع مستلزم به‌کارگیری رویکردها و استراتژی‌هایی است که از طریق آن مجموعه‌ای از افراد متفاوت و متنوع در قالب یک نیروی کار متنوع گردآوری می‌شوند که با بررسی پیشینه پژوهش رویکردهای متفاوتی برای مدیریت تنوع و رسیدن به پیامدهای رفتاری سازمانی مطرح شده است.

فینک و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه مروری خود با توجه به طبقه‌بندی کاکس^۱ (۱۹۹۱) در زمینه تنوع نیروی کار که سه نوع سازمان یکدست^۲، سازمان متکثر^۳ و سازمان چندفرهنگی^۴ را مطرح کرده و با مطالعه متون نظری موضوع، سه رویکرد و استراتژی را برای مدیریت تنوع در این سازمان‌ها مطرح می‌کنند که در قالب یک طیف از پایین‌ترین حد «رویکرد اطاعت/تسلیم»^۵ برای سازمان‌های یکپارچه تا بالاترین حد طیف «رویکرد مدیریت تنوع فعال»^۶ برای سازمان‌های چندفرهنگی تدوین کرده‌اند. سازمان‌هایی که استراتژی تسلیم و اطاعت را به‌کار می‌گیرند، ویژگی‌هایی به این شرح را بیان می‌کنند (Fink et al., 2003, p.151): تفاوت‌ها را به‌عنوان یک بدهی می‌بینند، کارکنان را از طریق هنجارهای پذیرفته‌شده برای رفتار یکسان تشویق می‌کنند و تلاش زیادی برای اجابت و برآورده کردن قوانین و مقررات استخدام به‌کار می‌گیرند. در حالی که این‌گونه سازمان‌ها ممکن است افراد متفاوت را به داخل سازمان بیاورند اما هیچ اقدامی برای کمک به آن‌ها برای موفقیت در فرهنگ سازمانی اکثریت انجام نمی‌دهند. سازمان‌هایی که مدیریت منفعلانه (واکنشی) تنوع^۷ را به‌کار می‌گیرند، تنوع و تفاوت‌ها را به‌عنوان یک دارایی می‌بینند، نه

-
1. Cox
 2. Monolithic organization
 3. Plural organization
 4. Multicultural organization
 5. Compliance approach
 6. Proactive approach
 7. Reactive diversity management

بدهی، در خطوط ارتباطی انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و با افراد قبل از تصمیم‌گیری مشورت می‌کنند (Fink et al., 2001, p.16). این‌گونه سازمان‌ها در ماهیت منفعل‌اند؛ یعنی اینکه آن‌ها منتظر می‌مانند که اتفاقی روی دهد، سپس، اقدامی انجام دهند. آن‌ها فقط ممکن است یک تلاش مثل برگزاری کارگاه برای تنوع انجام دهند و معمولاً فقط بر تفاوت‌هایی مانند جنسیت و نژاد تمرکز است. سازمان‌هایی که رویکرد فعالانه به مدیریت تنوع دارند انعطاف‌پذیری زیادی در خطوط ارتباطی و تصمیم‌گیری دارند، در نتیجه کارکنان متفاوت در سطوح گوناگون سازمان در تصمیم‌ها و ارتباطات مهم درگیر شده و رضایت و درگیری شغلی بیشتری خواهند داشت. ویژگی‌های این رویکرد شامل موارد زیر است: خط‌مشی‌ها، اقدامات و رویه‌هایی را برای استفاده از تفاوت‌های کارکنان از ابتدا شکل می‌دهند، مسائل تنوع را قبل از وقوع مورد توجه قرار داده و ابتکار عمل‌هایی برای افزایش رضایت کارکنان ارائه می‌کنند. به تنوع می‌دهند و اقدامات تنوع رسالت، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و اقدامات شرکت را دربرمی‌گیرد (Cunningham, 2009, p.1448).

مطالعات نشان داده است این اقدامات متفاوت مدیریت تنوع به پیامدهای سازمانی و فردی متفاوتی می‌شوند. به‌ویژه پیشنهاد شده است، سازمان‌هایی که درگیر استراتژی‌های مدیریت تنوع فعال می‌شوند نسبت به سازمان‌هایی که درگیر استراتژی‌های سطوح پایین‌تر پیوستار شده‌اند، محتمل‌تر است که پیامدهای مثبت‌تری را تجربه کنند. مدیریت تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان مهم است: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزار رقابت است (Magoshi & Chang, 2008, p.31) و به مزیت رقابتی منجر شده است، جذب کارکنان مستعد و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. از دیدگاه درونی، مدیریت تنوع کار متنوع باعث انعطاف‌پذیری فرایندهای سازمانی خواهد شد. تنوع به جذب، استخدام و حفظ بهترین استعدادها موجود منجر می‌شود؛ در نتیجه، با جابه‌جایی کمتر نیروی کار، اقامه دعوی حقوقی کمتر و کاهش قصد ترک خدمت (Singh & Selvarajan, 2013, p.267)، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و رضایت شغلی (Allen et al., 2008, p.21)، درگیری شغلی (Harter et al., 2002, p.269)، رفتارهای شهروندی سازمانی (Muchiri & Ayoko, 2012, p.386) و دیگر پیامدهای رفتاری کارکنان افزایش می‌یابد.

مدیریت تنوع و فرهنگ سازمانی

پیامدهای رفتاری حاصل از اجرای استراتژی‌های مدیریت تنوع مطرح‌شده در بخش قبل، درون یک محیط خلأ اجرا نمی‌شود، بلکه فرهنگ سازمانی در اجرای برنامه‌های مدیریت تنوع تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی، رفتار مناسبی که کارکنان دائمی سازمان و اکثریت هنگام ورود و استخدام یک عضو اقلیت جدید نشان می‌دهند را دیکته می‌کند (Hasson Barret, 2012, p.38). همچنین، فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده طرز تفکر، ارزش‌ها و هنجارهای مدیریت عالی و رهبران سازمان است. بنابراین، اینکه مدیریت بتواند تفاوت‌ها در محیط کار را به سمت پیامدهای مثبت یا منفی سوق دهد بستگی به نوع استراتژی مدیریت تنوع دارد و نوع استراتژی مدیریت تنوع محیط کاری توسط نوع فرهنگ سازمانی تعدیل می‌شود و آثار مدیریت تنوع و تنوع نیروی کاری بر پیامدهای فردی و سازمانی را متعادل می‌کند. دوهرتی و چلادورای^۱ (۱۹۹۹) بیان می‌کنند اثربخشی بالقوه نیروی کار متنوع و مدیریت تنوع تابعی از فرهنگ خود سازمان است. سازمان با فرهنگی که برای تنوع ارزش قائل باشد، محتمل‌تر است که پیامدهای سازمانی مثبتی را تجربه کند، نسبت به سازمانی که فرهنگی دارد که برای شباهت ارزش قائل می‌شود (Fink et al., 2003).

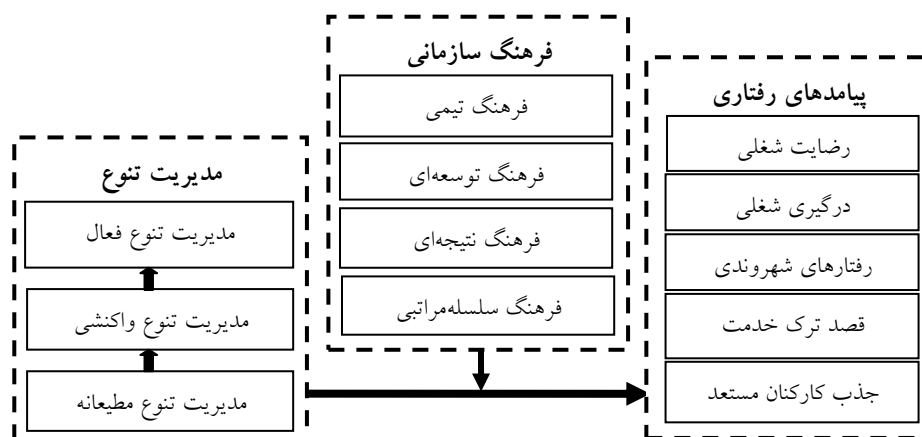
در این پژوهش چارچوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر مطالعه کامرون^۲ و همکاران (۲۰۰۶) به کار گرفته شده است. این چارچوب که به چارچوب ارزش‌های رقابتی^۳ معروف است، بر مبنای دو بعد انعطاف‌پذیری-ثبات و تمرکز درونی-بیرونی روی دو محور عمودی و افقی، چهار نوع فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ تیمی (همکاری)^۴، سلسله‌مراتبی (محافظه‌کارانه)^۵، نتیجه‌ای (عقلایی)^۶ و توسعه‌ای^۷ شکل می‌گیرد (Dwyer et al., 2003, p.1012). بنابراین، نقش تعدیل‌کننده

1. Doherti and Chelladurai
2. Cameron
3. Competing values framework
4. Team culture
5. Hierarchy culture
6. Rational culture
7. Developmental culture

فرهنگ سازمانی در رابطه مدیریت تنوع و پیامدهای رفتاری مدیریت تنوع بر مبنای این چهار نوع فرهنگ صورت می‌گیرد. برای مثال یک نیروی کار متنوع در فرهنگ سازمانی غیررسمی که بیان‌کننده انعطاف‌پذیری و خودمدیریتی است (ویژگی‌های فرهنگ‌های تیمی و توسعه‌ای) مؤثرتر خواهد بود. به نظر منطقی می‌رسد که ویژگی‌های غالب فرهنگ نوع تیمی از قبیل انسجام، مشارکت و کار تیمی، محیطی سازنده را برای نیروی کار متنوع فراهم می‌کند.

همچنین، مرور متون نظری موضوع مدیریت تنوع نشان می‌دهد بیشتر تعریف‌های مدیریت تنوع، شامل سه نکته اصلی است (Treven & Mulej, 2007, p.147):

۱. مدیریت مؤثر تنوع ارزش شرکت را اضافه می‌کند؛
 ۲. تنوع نیروی کار شامل همه نوع تفاوت می‌شود، نه فقط تفاوت‌های فیزیکی آشکار مانند جنسیت یا نژاد؛
 ۳. مباحث فرهنگ سازمانی و محیط کاری مورد توجه مدیریت تنوع نیروی کار است.
- بنابراین، با توجه به مباحث مطرح‌شده و سه نکته یادشده مشخص می‌شود که در بررسی جامع مدیریت تنوع باید به سه محور اساسی شامل آثار و ارزش‌های حاصله از مدیریت تنوع، طیف گسترده‌ای از تفاوت‌ها و عوامل فرهنگ سازمانی و محیطی مؤثر بر مدیریت تنوع توجه کرد که این سه محور، بخش‌های اصلی تشکیل‌دهنده مدل پژوهش به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل پژوهش و پیامدهایی که از مدیریت مؤثر تنوع نیروی انسانی حاصل می‌شود (افزایش رضایت شغلی، درگیری شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و جذب کارکنان مستعد و کاهش قصد ترک خدمت) و توسط بسیاری از پژوهشگران مدیریت و سازمان (Singh & Selvarajan, 2013; Meinert, 2011; Shen et al., 2010; Magoshi & Chang, 2009; Allen et al., 2003; Dwyer et al., 2008) بررسی شده است، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۱: مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۲: مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۳: مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۴: مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۵: مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر جذب کارکنان مستعد تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۶: تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری کارکنان توسط انواع فرهنگ سازمانی تعدیل می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است که داده‌های پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS تحلیل می‌شود.

جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش، همه کارکنان شرکت‌های فولاد یزد، فولاد آلیاژی ایران، آهن و فولاد ارفع و آهن و فولاد غدیر ایرانیان (به تعداد ۲۶۶۳ نفر) است. با توجه به فرمول کوکران برای جامعه محدود، ۳۸۳ پرسشنامه مورد نیاز است که به نسبت و به صورت تصادفی ساده در سازمان‌های مورد مطالعه توزیع، و در نهایت، اطلاعات ۳۷۴ پرسشنامه کامل در تحلیل‌ها وارد شد.

$$n = \frac{NZ_a^2 \sigma_x^2}{d^2 (N-1) + Z_a^2 \sigma_x^2} = \frac{2663 \times (1.96)^2 \times (0.539)^2}{0.05^2 \times (2663-1) + (1.96)^2 \times (0.539)^2} = 382.5$$

ابزار سنجش

در این پژوهش ابتدا برای سنجش شدت تنوع و تفاوت‌ها با توجه به چهار لایه تنوع در سازمان‌های مورد مطالعه، شاخص هیرشمن-هرفیندال^۱ برای سنجش ناهمگونی و تنوع (Sub & Kliener, 2008, p.42; Dwyer et al., 2003, p.1013)، در قالب فرمول زیر محاسبه شده است که در آن H معیار تنوع و p درصد کارکنان در هر بعد تنوع و k نیز تعداد مقوله‌ها در هر بعد تنوع است. برای سنجش متغیر مستقل (سه استراتژی مدیریت تنوع)، مقیاس فینک و همکاران (۲۰۰۳) به‌کار گرفته شده است که با توجه به فرمول زیر شدت تنوع یادشده و هنجاریابی فرهنگی، در نهایت، ۱۵ پرسش به‌کار گرفته شد.

$$H = \frac{1 - \sum_{i=1}^k p_i^2}{1 - \frac{1}{k}}$$

برای سنجش متغیرهای وابسته پرسشنامه‌های رضایت شغلی (Taylor & Bawers, 1972)، درگیری شغلی (Canungo, 1982)، رفتارهای شهروندی سازمانی (Organ & Canoski, 1996)، پرسشنامه قصد ترک خدمت (Abrams et al., 1998) و جذب کارکنان مستعد محقق‌ساخته به‌کار گرفته شد که به ترتیب، شامل ۴، ۳، ۱۰، ۳ و ۲ پرسش است. برای سنجش فرهنگ سازمانی نیز مقیاس ۲۴ پرسشی ارزش‌های رقابتی (Cameron et al., 2006) به‌کار گرفته شد. مقادیر پایایی و روایی مقیاس‌های پژوهش در بخشی از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS در جدول ۳ نشان داده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه مقیاس‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ و مقادیر AVE سازه‌ها در قالب روایی همگرا نیز همگی بالاتر از ۰/۵ بوده است که بیان‌کننده روایی و پایایی مناسب ابزارهای سنجش بوده است. برای نمونه مقادیر آلفای کرونباخ (و

1. Hirshman - Herfindal Index

(AVE) مقیاس‌های اصلی مدیریت تنوع، پیامدهای رفتاری و فرهنگ سازمانی به ترتیب، برابر با ۰/۹۰۹، ۰/۸۱۴، ۰/۸۳۲، ۰/۵۳۵ و ۰/۹۶۰ و ۰/۵۲۶ است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی تنوع و تفاوت‌ها به همراه شاخص شدت تنوع برای چهار لایه تنوع در جدول ۱ نشان داده شده است. با توجه به شاخص هرشمن-هرفیندال در سنجش شدت تنوع، از میان تفاوت‌های یادشده، موارد پررنگ‌شده نشان‌دهنده تفاوت‌هایی است که در چهار شرکت مورد مطالعه شدت آن‌ها بالا بوده است و تفاوت‌هایی که شدت آن‌ها کمتر از ۰/۳ بوده است، در پرسش‌های مربوط به ابزار سنجش مدیریت تنوع حذف شده است. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد سازمان‌های مورد مطالعه تقریباً از نظر اکثر تفاوت‌ها، متنوع‌اند. زیرا از ۱۳ شاخص، در ۸ شاخص از شدت تنوع بالایی برخوردار بوده است. بنابراین، سازمان‌های مورد مطالعه سازمان‌های با تنوع متوسط به بالا می‌باشند که به مدیریت تنوع گسترده‌ای نیاز دارند.

جدول ۱. شاخص‌های دارای شدت تنوع بالا در چهار شرکت فولاد مورد مطالعه

لایه‌های تنوع	شرکت	مقوله	درصد	مقوله	درصد	شاخص شدت تنوع	
۱	فولاد یزد		۹۹/۸		۰/۲	۰/۰۰۸	
	فولاد آلیاژی ایران	زن	۹۶/۵	۱۵	۳/۵	۰/۱۴	
	آهن و فولاد ارفع		۹۹/۷۶		۰/۲۴	۰/۰۰۹	
	فولاد غدیر		۹۹/۸۵		۰/۱۵	۰/۰۰۶	
۲	فولاد یزد		۳۵	بالاتر از ۵۶	۵	۰/۸۶	
	فولاد آلیاژی ایران	زن	۱۶/۴		۹/۲	۰/۸	۰/۵۳
	آهن و فولاد ارفع		۱۰/۷		۲	۰	۰/۵۸
	فولاد غدیر		۴۰		۱/۳	۰	۰/۸۳

ادامه جدول ۱. شاخص‌های دارای شدت تنوع بالا در چهار شرکت فولاد مورد مطالعه

شاخص شدت تنوع	درصد	مقوله	درصد	مقوله	شرکت	لایه‌های تنوع	
۰,۶۴	۲۰		۸۰		فولاد یزد	ضمیمه تجزیه و تحلیل	
۰,۳۹	۱۱		۸۹		فولاد آلیاژی ایران		
۰,۹۷	۴۱	غیر بومی	۵۹	بومی	آهن و فولاد ارفع		
۰,۹۷	۴۱		۵۹		فولاد غدیر		
۰,۱۲	۲,۵	۰	۲,۵	۰	۹۵	فولاد یزد	بومی
۰,۱۱	۱	۰,۵	۱,۵	۰	۹۷	فولاد آلیاژی ایران	
-	-	عرب	ترک	لر	کرد	فارس	
-	-					آهن و فولاد ارفع	
-	-						فولاد غدیر
۰,۰۲	۰	۰,۷	۹۹,۳			فولاد یزد	توانایی تجزیه و تحلیل
۰,۰۷	۰	۲,۶	۹۷,۴			فولاد آلیاژی ایران	
۰,۰۰۴	۰	معلول	جان‌باز			غیر معلول	
۰,۰۱	۰	۰,۴	۹۹,۶			آهن و فولاد ارفع	
۰,۰۱	۰	۰,۴	۹۹,۶			فولاد غدیر	
۰,۷۵	۲۵	۶۰	۱۰	۵		فولاد یزد	درآمد
۰,۸۴	۰,۸	۴۴,۵	۳۸,۷	۱۶		فولاد آلیاژی ایران	
۰,۵۵	۱۲	ضعیف	متوسط	۳		آهن و فولاد ارفع	
۰,۶۷	۱۵	۶۷,۵	۱۳	۴,۵		فولاد غدیر	
۰,۳۶	۱۰		۹۰			فولاد یزد	تاهل
۰,۱۳	۳,۵		۹۶,۵			فولاد آلیاژی ایران	
۰,۹۴	۳۸,۶	مجرد	۶۱,۴			آهن و فولاد ارفع	
۰,۵۷	۱۶,۷		۸۳,۳			فولاد غدیر	
۰,۵۹	۰,۵	۴,۵	۱۰	۷۰	۱۵	فولاد یزد	تجزیه کاری
۰,۷۰	۰,۳	۵	۶۰,۳	۲۶,۸	۷,۶	فولاد آلیاژی ایران	
۰,۵۸	۰,۳	۳,۷	۱۳	۷۱	۱۲	آهن و فولاد ارفع	
۰,۸۷	۰,۴	۶	۲۶,۴	۳۲,۲	۳۵	فولاد غدیر	

ادامهٔ جدول ۱. شاخص‌های دارای شدت تنوع بالا در چهار شرکت فولاد مورد مطالعه

شاخص شدت تنوع	درصد	مقوله	درصد	مقوله	شرکت	لایه‌های تنوع
۰٫۲۳	۵	۲٫۵	۲٫۵	۹۰	فولاد یزد	مدیریت
۰٫۰۳	۱٫۱	۰	۰٫۱	۹۸٫۸	فولاد آلیاژی ایران	
-	-	-	-	-	آهن و فولاد ارفع	
-	-	-	-	-	فولاد غدیر	
۰٫۷۴	۴	۱۰	۱	۵۵	فولاد یزد	تخصصیات
۰٫۸۲	۱٫۵	۱۲٫۴	۶٫۳	۴۶٫۲	فولاد آلیاژی ایران	
۰٫۹۳	۳٫۲	۲۱٫۶	۳۳٫۱	۲۸٫۴	آهن و فولاد ارفع	
۰٫۸۴	۲	۱۱٫۳	۴۲	۳۶	فولاد غدیر	
۰٫۵۱	۸۰		۱۲	۸	فولاد یزد	سطح عملیاتی
۰٫۸۱	۵۸٫۵		۳۴	۷٫۵	فولاد آلیاژی ایران	
۰٫۳۲	۸۸	عملیاتی	۱۰	۲	آهن و فولاد ارفع	
۰٫۳۶	۸۶٫۵		۱۲	۱٫۵	فولاد غدیر	
۰٫۱۱	۳	رسمی	۹۷		فولاد یزد	نوع استخدام
۰٫۲۹	۷٫۸	قرارداد دائم	۹۲٫۲		فولاد آلیاژی ایران	
۰٫۱۹	۵	رسمی	۹۵		آهن و فولاد ارفع	
۰٫۲۲	۶	رسمی	۹۴		فولاد غدیر	
۰٫۷۵	-	-	۲۵	۷۵	کارگاهی	وضعیت کاری
۰٫۸۱	۲۵٫۵	پشتیبانی	۱۲٫۸	۶۱٫۷	تولیدی	
۰٫۷۷	۲٫۸	اداری	۴۲	۵۵٫۲	تولیدی	
۰٫۷۷	۲٫۷	اداری	۴۱٫۳	۵۶	تولیدی	
			۱۳۷۰ نفر		فولاد یزد	تعداد کل کارکنان
			۹۳۶ نفر		فولاد آلیاژی ایران	
			۲۰۷ نفر		آهن و فولاد ارفع	
			۱۵۰ نفر		فولاد غدیر	

با توجه به اینکه هر چهار سازمان در شاخص‌های تنوع مشابهی شدت و ضعف دارند تنوع حاکم بر صنعت فولاد ایران نیز می‌تواند همین‌گونه باشد. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش بر مبنای مقادیر میانگین از طریق آزمون تی تک‌نمونه‌ای نیز برای سازمان‌های مورد مطالعه در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. مقادیر میانگین متغیرهای پژوهش به تفکیک هر سازمان

متغیرها	فولاد یزد	فولاد آلیاژی	فولاد ارفع	فولاد غدیر
مدیریت تنوع مطیعانه	۹۲۷۷٫۲	۸۸۲۱٫۲	۹۰۷۷٫۲	۲۶۰۰٫۳
مدیریت تنوع واکنشی	۹۲۷۷٫۲	۱۰۲۶٫۳	۹۵۴۲٫۲	۱۱۲۳٫۳
مدیریت تنوع فعال	۹۱۹۱٫۲	۱۴۳۶٫۳	۷۸۴۰٫۳	۱۸۸۱٫۳
رضایت شغلی	۱۳۸۳٫۳	۳۰۱۳٫۳	۱۲۸٫۳	۲۹۶۳٫۳
رفتار شهروندی سازمانی	۵۶۱۷٫۳	۶۱۵۴٫۳	۵۷۳۴٫۳	۵۸۰۲٫۳
درگیری شغلی	۱۴۲۰٫۳	۶۸۴۰٫۳	۲۰۱۴٫۳	۱۶۵۸٫۳
قصد ترک خدمت	۴۳۹۷٫۳	۲۳۰۸٫۳	۲۶۲۰٫۳	۹۹۸۳٫۲
فرهنگ تیمی	۹۹۲۹٫۲	۹۴۸۷٫۲	۸۵۴۶٫۲	۹۸۲۷٫۲
فرهنگ توسعه‌ای	۹۷۸۷٫۲	۹۸۲۹٫۲	۸۴۶۳٫۲	۷۶۵۲٫۲
فرهنگ نتیجه‌ای	۱۵۶۰٫۳	۸۵۵۰٫۳	۱۲۵۹٫۳	۳۹۸۸٫۳
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۲۴۱۱٫۳	۸۹۷۰٫۳	۳۵۶۲٫۳	۱۲۵۴٫۳

نتایج تحلیل توصیفی نشان می‌دهد فرهنگ حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه بیشتر سلسله‌مراتبی و نتیجه‌گرا و کمتر تیمی و توسعه‌گرا بوده است. همچنین، به‌طور کلی، استراتژی‌های مدیریت تنوع در حد مطلوب نبوده است. پیامدهای رفتاری مدیریت تنوع نیز وضعیت متوسط داشته‌اند.

برازش مدل پژوهش

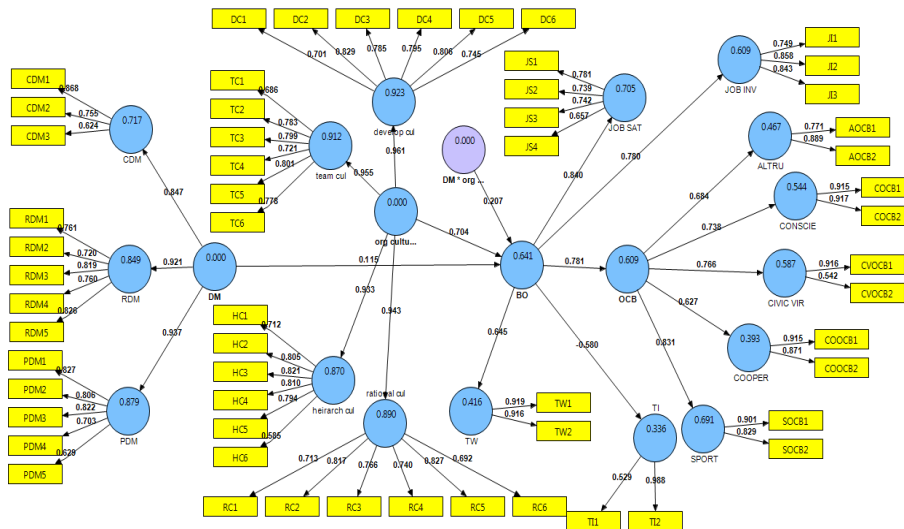
در این پژوهش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به‌کار گرفته شد که مراحل آن در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مراحل تحلیل داده‌ها در روش PLS (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۱۶۴)

برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در قالب شکل ۴ بیان شده است.



شکل ۴. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل کلی پژوهش

همان‌گونه که در شکل ۴ مشخص است مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار برای همه متغیرها به جز گویه‌های چهارم و پنجم مدیریت تنوع مطیعانه و گویه سوم قصد ترک خدمت، بیش از مقدار معیار ۰/۴ است. بنابراین، سه گویه یادشده حذف شد و دوباره مدل برازش شد. پس از حذف پرسش‌های مربوطه همه مقادیر بارهای عاملی متغیرها استاندارد شده و در نتیجه، همه مدل‌های اندازه‌گیری پایایی لازم را داشته و تأیید می‌شوند. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، AVE و مقادیر R^2 متغیرها در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و R^2 متغیرهای مکنون پژوهش

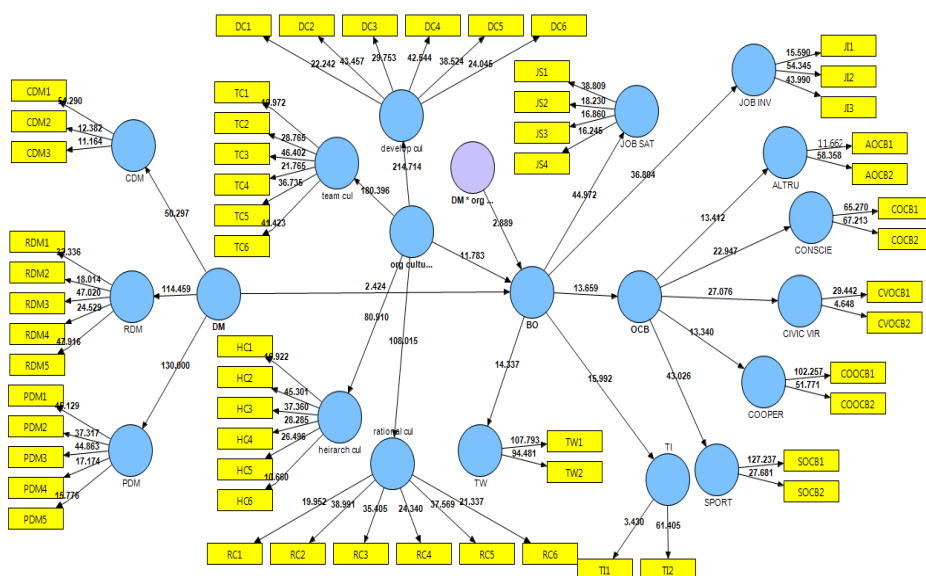
متغیرهای مکنون	علائم اختصاری در مدل‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R^2
مدیریت تنوع	DM	۰/۹۰۹	۰/۹۲۳	۰/۸۱۴	-
مدیریت تنوع مطیعانه	CDM	۰/۷۱۷	۰/۷۹۷	۰/۵۷۱	۰/۷۱۷
مدیریت تنوع واکنشی	RDM	۰/۸۳۷	۰/۸۸۵	۰/۶۰۶	۰/۸۴۹
مدیریت تنوع فعال	PDM	۰/۸۱۷	۰/۸۷۲	۰/۵۸۰	۰/۸۷۹
پیامدهای رفتاری	BO	۰/۸۳۲	۰/۸۶۰	۰/۵۳۵	۰/۶۴۱
رضایت شغلی	JOB SAT	۰/۷۱۱	۰/۸۲۱	۰/۵۳۵	۰/۷۰۵
جذب مستعدها	TW	۰/۸۱۲	۰/۹۱۴	۰/۸۴۲	۰/۴۱۶
نوع دوستی	ALTRU	۰/۷۶۵	۰/۸۱۷	۰/۶۹۲	۰/۴۶۷
وجدان کاری	CONSCIE	۰/۸۰۸	۰/۹۱۳	۰/۸۳۹	۰/۵۴۴
جوانمردی	CIVIC VIR	۰/۷۷۰	۰/۸۵۷	۰/۷۵۰	۰/۶۹۱
رفتار مدنی	COOPER	۰/۶۷۳	۰/۷۱۰	۰/۵۶۶	۰/۵۸۷
ملاحظه و ادب	SPORT	۰/۷۴۹	۰/۸۸۸	۰/۷۹۸	۰/۳۹۳
رفتارهای شهروندی	OCB	۰/۸۱۴	۰/۸۵۸	۰/۵۳۶	۰/۶۰۹
درگیری شغلی	JOB INV	۰/۷۵۲	۰/۸۵۸	۰/۶۶۹	۰/۶۰۹
قصد ترک خدمت	TI	۰/۷۶۳	۰/۷۵۶	۰/۶۲۸	۰/۳۳۶
فرهنگ سازمانی	ORG CULTU	۰/۹۶۰	۰/۹۶۳	۰/۵۲۶	-
فرهنگ تیمی	TEAM CUL	۰/۸۵۶	۰/۸۹۳	۰/۵۸۲	۰/۹۱۲
فرهنگ توسعه‌ای	DEVELOP CUL	۰/۸۶۹	۰/۹۰۲	۰/۶۰۵	۰/۹۲۳
فرهنگ نتیجه‌ای	RATIONAL CUL	۰/۸۵۳	۰/۸۹۲	۰/۵۷۹	۰/۸۹۰
فرهنگ سلسله‌مراتبی	HEIRARCH CUL	۰/۸۴۹	۰/۸۸۹	۰/۵۷۶	۰/۸۷۰
مقادیر استاندارد		۰/۷ >	۰/۷ >	۰/۵ >	

با توجه به نتایج جدول ۳، با مقایسه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و همچنین، روایی همگرا (مقادیر AVE) حاصل از این پژوهش با مقادیر استاندارد آن‌ها، در مجموع، همه مدل‌های اندازه‌گیری این پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، بر مبنای ماتریس فورنل- لارکر که برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله حذف شده است، روایی واگرایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش تأیید می‌شود.

برازش مدل ساختاری پژوهش

برای برازش مدل ساختاری پژوهش، اولین معیار ضرایب معناداری (t-value) است که نتایج آن به شرح شکل ۵ است.

همان‌طور که در شکل ۵ مشخص است، برای همه مسیرهای مدل ساختاری پژوهش مقادیر معناداری بیشتر از ۱٫۹۶ بوده است، که همه روابط میان‌سازهای موجود در مدل ساختاری (بیرونی) پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و مدل ساختاری این پژوهش بر مبنای این معیار تأیید می‌شود.



شکل ۵. ضرایب معناداری مدل کلی پژوهش

دومین معیار بررسی مدل ساختاری مقادیر R^2 است که در جدول ۳ نشان داده شده است و با توجه به اینکه بنا بر نظر چین^۱ (۱۹۹۸) مقادیر ۰٫۱۹، ۰٫۳۳ و ۰٫۶۷ به ترتیب، برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 قابل قبول است، مقادیر R^2 سازه‌های درون‌زای این پژوهش نیز حداقل ۰٫۳۳ و برای بسیاری از سازه‌ها بیش از ۰٫۶۷ است، در نتیجه، با توجه به این معیار نیز مدل ساختاری تأیید می‌شود.

برازش مدل ساختاری پژوهش

معیار نیکویی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را کنترل می‌کند. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) مقادیر ۰٫۲۵، ۰٫۳۶ و ۰٫۳۶ را به ترتیب، به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش کلی مدل تعیین می‌کنند.

معیار GOF در قالب فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول مدل پژوهش که همان مقادیر AVE سازه‌ها است (جدول ۳) برابر با ۰٫۶۵۱ است و میانگین مقادیر R^2 سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش (جدول ۳) نیز ۰٫۶۶۹ است. بنابراین، مقدار معیار GOF عدد ۰٫۶۶۰ به دست می‌آید و از آنجا که از مقدار ملاک ۰٫۳۶ بسیار بیشتر است، برازش کلی قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

آزمون فرضیه‌ها

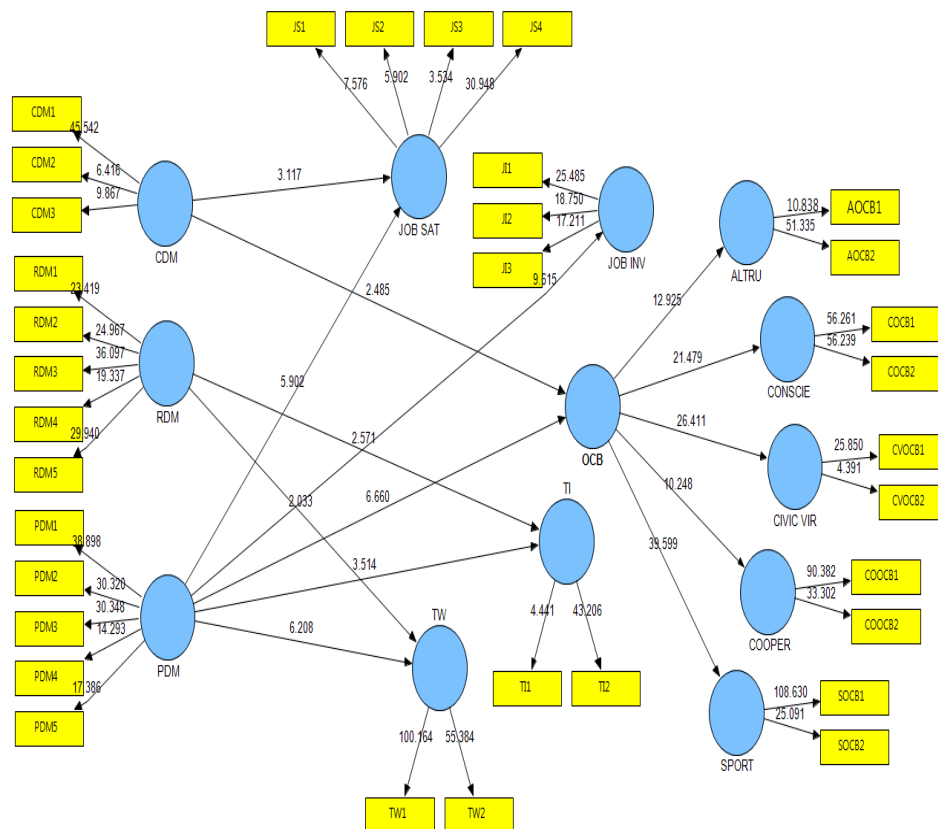
با توجه به ضرایب معناداری و بارهای عاملی ارائه‌شده در شکل‌های ۴ و ۵ فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. نتایج بررسی تأثیر انواع استراتژی‌های مدیریت تنوع بر انواع پیامدهای رفتاری (فرضیه‌های ۱ تا ۵) به شرح جدول ۴ است.

1. Chin

جدول ۴. مقادیر ضرایب مسیر و معناداری میان مؤلفه‌ها

مسیرها	ضرایب مسیر	مقادیر تی	نتیجه
مدیریت تنوع مطیعانه ... به ... رضایت شغلی	۰/۲۲۴	۲/۵۴۱	پذیرش
مدیریت تنوع مطیعانه ... به ... درگیری شغلی	۰/۰۹۸	۱/۴۰۱	رد
مدیریت تنوع مطیعانه ... به ... رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۲۵۱	۲/۸۵۷	پذیرش
مدیریت تنوع مطیعانه ... به ... قصد ترک خدمت	۰/۱۶۵	۱/۷۲۱	رد
مدیریت تنوع مطیعانه ... به ... جذب کارکنان مستعد	۰/۰۲۹	۰/۴۹۶	رد
مدیریت تنوع واکنشی ... به ... رضایت شغلی	۰/۰۳۹	۰/۷۹۲	رد
مدیریت تنوع واکنشی ... به ... درگیری شغلی	۰/۰۹۴	۱/۴۴۸	رد
مدیریت تنوع واکنشی ... به ... رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۰۵	۰/۱۰۷	رد
مدیریت تنوع واکنشی ... به ... قصد ترک خدمت	-۰/۲۳۶	۲/۹۸۲	پذیرش
مدیریت تنوع واکنشی ... به ... جذب کارکنان مستعد	۰/۲۲۶	۲/۶۰۶	پذیرش
مدیریت تنوع فعال ... به ... رضایت شغلی	۰/۴۲۸	۵/۳۱۳	پذیرش
مدیریت تنوع فعال ... به ... درگیری شغلی	۰/۳۳۳	۳/۴۴۰	پذیرش
مدیریت تنوع فعال ... به ... رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۶۳۰	۶/۴۲۷	پذیرش
مدیریت تنوع فعال ... به ... قصد ترک خدمت	-۰/۳۶۵	۳/۹۲۸	پذیرش
مدیریت تنوع فعال ... به ... جذب کارکنان مستعد	۰/۴۷۴	۵/۳۹۹	پذیرش

براساس جدول ۴، مدیریت تنوع فعال بر همه پیامدهای رفتاری تأثیر معنادار دارد و در سازمان‌هایی که بتوانند مدیریت تنوع فعال را نهادینه کنند، همه پیامدهای رفتاری کارکنان تقویت می‌شود، اما استراتژی مدیریت تنوع مطیعانه فقط بر رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر معنادار می‌گذارد در حالی که استراتژی مدیریت تنوع واکنشی نیز فقط بر قصد ترک خدمت و جذب کارکنان مستعد تأثیر گذاشته است. با این حال تأثیر مدیریت تنوع فعال بر پیامدهای یادشده بسیار قوی‌تر از دیگر استراتژی‌های مدیریت تنوع بوده است؛ بنابراین، با توجه به نتایج جدول ۵، مدل ساختاری میان مؤلفه‌های مدل پژوهش برای مسیرهای معنادار به شرح شکل ۶ است:



شکل ۶. ضرایب معنادار مدل ساختاری تأثیر میان مؤلفه‌های مدل پژوهش

برای بررسی نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی نیز با توجه به شکل ۵، هم تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیامدهای رفتاری و هم نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی بر تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری معنادار است، زیرا مقدار معناداری بیشتر از ۱/۹۶ است (۲/۸۸۹). بنابراین، فرضیه ششم نیز تأیید می‌شود و برای بررسی نقش تعدیل‌کنندگی انواع فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، مدل ساختاری پژوهش برای هر یک از انواع فرهنگ سازمانی به‌طور جداگانه تحلیل شد که نتایج در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. نتایج بررسی نقش تعدیل‌کنندگی انواع فرهنگ سازمانی

نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ تیمی			
مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مدیریت تنوع به پیامد رفتاری	۰٫۱۴۶	۲٫۶۷۸	با توجه مقدار آماره تی
فرهنگ تیمی به پیامد رفتاری	۰٫۷۲۰	۶٫۸۴۹	سطر سوم، تأیید می‌شود.
فرهنگ تیمی × مدیریت تنوع	۰٫۱۹۳	۲٫۱۲۵	
نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ توسعه‌ای			
مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مدیریت تنوع به پیامد رفتاری	۰٫۰۷۸	۱٫۰۷۵	با توجه مقدار آماره تی
فرهنگ توسعه‌ای به پیامد رفتاری	۰٫۶۶۴	۷٫۰۴۸	سطر سوم، تأیید
فرهنگ توسعه‌ای × مدیریت تنوع	۰٫۱۶۰	۱٫۷۸۷	نمی‌شود.
نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ نتیجه‌ای			
مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مدیریت تنوع به پیامد رفتاری	۰٫۱۵۹	۲٫۵۱۶	با توجه مقدار آماره تی
فرهنگ نتیجه‌ای به پیامد رفتاری	۰٫۵۴۶	۴٫۸۰۶	سطر سوم، تأیید می‌شود.
فرهنگ نتیجه‌ای × مدیریت تنوع	۰٫۲۴۶	۲٫۱۳۱	
نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سلسله‌مراتبی			
مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
مدیریت تنوع به پیامد رفتاری	۰٫۱۱۷	۱٫۰۵۴	با توجه مقدار آماره تی
فرهنگ سلسله‌مراتبی به پیامد رفتاری	۰٫۵۳۴	۴٫۵۲۳	سطر سوم، تأیید می‌شود،
فرهنگ سلسله‌مراتبی × مدیریت تنوع	-۰٫۲۸۲	۲٫۵۶۶	اما معکوس.

با توجه به نتایج جدول ۵، فرهنگ نتیجه‌ای و فرهنگ تیمی نقش تعدیل‌کنندگی معناداری در مدل پژوهش داشته‌اند و فرهنگ توسعه‌ای نقش معناداری نداشته است. فرهنگ سلسله‌مراتبی هرچند نقش تعدیل‌کنندگی معناداری داشته است، این نقش منفی بوده است و نه تنها ضریب تأثیر آن منفی بوده است، تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری را غیرمعنادار کرده است و مقدار آن را به کمتر از ۱٫۹۶ رسانده است. بنابراین، سازمان‌هایی که فرهنگ سلسله‌مراتبی دارند، نه تنها

نمی‌توانند از مدیریت تنوع منتفع شوند، بلکه پیاده‌سازی مدیریت تنوع در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی نتیجه معکوس می‌گذارد و آثار منفی دارد.

بحث و نتیجه

این مطالعه تأثیر مدیریت تنوع و استراتژی‌های آن بر پیامدهای رفتاری با تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی و انواع آن را بررسی کرده است. فرضیه اول تحقیق تأیید شد که بیان کرد وقتی سازمان رویکرد فعالانه‌ای به مدیریت تنوع داشته باشد کارکنان متنوع نسبت به شغل، سرپرست و همکاران خود رضایت بیشتری خواهد داشت که این یافته با نتایج پژوهش رضائیان و قاسمی (۱۳۸۹) و هیکز-کلارک و ایلز (۲۰۰۰) همخوانی دارد. در فرضیه دوم فقط تأثیر مدیریت تنوع فعال بر درگیری شغلی تأیید شد، یعنی فقط زمانی که سازمان رویکرد فعالانه‌ای نسبت به مدیریت تنوع و تفاوت‌های کارکنان داشته باشد، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت تنوع را در چشم‌انداز و مأموریت سازمان نهادینه کند و مدیران عالی سازمان در حرف و عمل به آن اصول پای‌بند باشند، کارکنان بر کار و شغل خود تمرکز بیشتر می‌کنند و در نتیجه، درگیری شغلی فرد افزایش می‌یابد. در فرضیه سوم نیز تأثیر مدیریت تنوع فعالانه و مطیعانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید شد که بیان می‌کند زمانی که سازمان در رویه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص پاداش‌ها صرف‌نظر از تفاوت‌های فردی کارکنان عمل کند و مدیریت تنوع فعالانه‌ای داشته باشد، کارکنان رفتارهای فراتر از بیشترین بروز خواهند داد که با نتایج پژوهش شن و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در فرضیه چهارم تأثیر مدیریت تنوع واکنشی و فعال بر قصد ترک خدمت کارکنان تأیید شد، یعنی برای جلوگیری و کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه صرفاً انجام دادن اقدامات ضدتبعیضی و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت تنوع مطیعانه کافی نیست و نیاز به سطوح بالاتری از مدیریت تنوع است. این نتایج با نتایج پژوهش سینگ و سلواراجان (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در فرضیه پنجم نیز تأثیر مدیریت تنوع فعال و واکنشی بر جذب کارکنان مستعد تأیید شد که کاملاً هم‌راستا با فرضیه چهارم است، بدین معنا که نه‌تنها اجرای استراتژی‌های سطح بالای مدیریت تنوع مانع ترک خدمت بوده است، بلکه زمینه‌ساز جذب و حفظ کارکنان مستعد نیز

می‌باشد. این نتایج با نتایج پژوهش نگ و بورک (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در فرضیه ششم نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری تأیید شد و درباره انواع فرهنگ سازمانی نیز نقش تعدیل‌گری مثبت فرهنگ تیمی و نتیجه‌ای و نقش تعدیل‌گری معکوس فرهنگ سلسله‌مراتبی تأیید شد و فرهنگ توسعه‌ای نیز نقش تعدیل‌گری نداشت. نتایج یادشده با توجه به مقادیر میانگین انواع فرهنگ در سازمان‌های مورد مطالعه منطقی است. با توجه به مقادیر میانگین بیان‌شده در جدول ۳ فرهنگ شرکت‌های مورد مطالعه بیشتر فرهنگ سلسله‌مراتبی و عقلایی است. بنابراین، در سازمان‌های مورد مطالعه نیز مدیریت تنوع مؤثر و مطلوب وجود نداشته است و پیامدهای رفتاری نیز چندان مطلوب نبوده است.

پیشنهادها

از آنجا که فرهنگ تیمی و نتیجه‌ای بیشترین تأثیر تعدیل‌کنندگی را داشته‌اند؛ به سازمان‌های مورد مطالعه و سایر سازمان‌هایی که تنوع منابع انسانی دارند، پیشنهاد می‌شود برای اینکه مدیریت تنوع بتواند پیامدهای رفتاری کارکنان را تقویت کند، ابتدا فرهنگ سازمانی خود را به سمت فرهنگ تیمی سوق دهند و تمرکز خود را بر تأمین نتایج و اهداف منطقی با تمرکز بر الزامات و پارامترهای فرهنگ تیمی قرار دهند، زیرا در فرهنگ تیمی همراه با نتیجه‌گرایی می‌توان به‌طور کارآمد (از طریق فرایندهای و سازوکارهای تیمی و گروهی) و اثربخش (با تأکید بر نتایج و اهداف سازمانی) تنوع منابع انسانی را مدیریت کرد تا به پیامدهای رفتاری، دست یافت. بنابراین، می‌توان گفت از طریق فرهنگ تیمی، مدیریت کارای تنوع و از طریق فرهنگ نتیجه‌ای، مدیریت مؤثر تنوع منابع انسانی حاصل و در نهایت، پیامدهای رفتاری تضمین می‌شود. همچنین، پیشنهاد مهم‌تر به مدیران این است که باید نگرش خود را نسبت به تنوع منابع انسانی تغییر دهند و تنوع و تفاوت‌های میان منابع انسانی خود را به‌عنوان یک دارایی و مزیت رقابتی و به‌عبارتی، به گفته قرآن مجید آن را به‌عنوان «ابزاری برای تفکر بیشتر و کشف زیبایی‌های درون آن» ببینند، نه به‌عنوان یک بدهی، عامل مشکلات و تعارض مخرب در سازمان که موجودیت سازمان را خدشه‌دار می‌کند.

نقطه قوت این پژوهش بررسی خود مفهوم مدیریت تنوع در قالب رویکردها و استراتژی‌های

مدیریت تنوع است، چون محدود مطالعات انجام شده در ایران (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹؛ رضائیان و قاسمی، ۱۳۸۹)، در زمینه تنوع بوده است، نه مدیریت تنوع که به جای بررسی نقش مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری، نقش شاخص‌های محدود تنوع چون جنسیت، سن و تحصیلات را بررسی کرده‌اند. بررسی آثار مدیریت تنوع و استراتژی‌های سه‌گانه آن بر پیامدهای سطح فردی و رفتاری و نه سازمانی با تمرکز بر نقش تعدیل‌کنندگی انواع فرهنگ سازمانی از قوت‌های دیگر این پژوهش است که در مطالعات پیشین انجام نگرفته است.

اصلی‌ترین محدودیت این پژوهش نیز وجود نداشتن اجزای کیفی و اطلاعات کیفی در این پژوهش است. در صورتی که اطلاعاتی در قالب مصاحبه با افراد نیز فراهم می‌شود با توجه به موضوع تنوع منابع انسانی و اقلیت-اکثریت می‌توانست نتایج غنی‌تری را به دست دهد. همچنین، نتایج این پژوهش شاید بیشتر مناسب سازمان‌های تجاری و صنعت باشد و نتوان آن را به بخش‌های دولتی و عمومی تعمیم داد. پیشنهادهای این پژوهش برای محققان آتی نیز این است که با توجه به اینکه رویکردهای مدیریت تنوع و نقش آن بر پیامدهای رفتاری به طور مستقیم نخواهد بود، آثار متغیرهای میانجی مانند عدالت و جذابیت سازمانی را که در پیشینه تحقیقات مدیریت تنوع به آن توجه شده است، بررسی کنند. همچنین، در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود تمرکز خود را بر سازمان‌های دولتی و عمومی قرار دهند تا تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق بیشتر شود.

منابع و مأخذ

۱. حقیقی، محمدعلی، جزنی، نسرین، و قاسمی، محمد (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. سال ۱، شماره ۲، صفحات ۵۵-۴۱.
۲. داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. رضائیان، علی، و قاسمی، محمد (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره‌وری نیروی انسانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱، شماره ۴، صفحات ۲۲-۹.
4. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
5. Cunningham, G. B. (2009). The moderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity and organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1445-1460.
6. Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
7. Edwin, M. F. (2001). *Diversity management: successful strategies for implementing diversity plan for the 21st century*. Doctoral dissertation, University of Sarasota.
8. Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2001). Do differences make a difference? managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(1), 10-50.
9. Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2003). Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*, 6(2), 147-168.
10. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
11. Hasson Barrett, N. (2012). *Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture, and best practices*. Doctoral dissertation, Capella University.
12. Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.
13. Hoge, C. (2010). *Cultural diversity in organizations: diversity strategy of an austrian subsidiary of a multinational corporation*. Doctoral dissertation, Innsbruck University.
14. Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees'

- organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.
15. Meinert, S. (2011). *Corporate diversity management in multinational companies in Singapore. Lost in Translation*, Doctoral dissertation, Universitäts-und Landesbibliothek Bonn.
 16. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
 17. Muchiri, M. K., & Ayoko, O. B. (2013). Linking demographic diversity to organisational outcomes: The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5), 384-406.
 18. Ng, E. S. (2008). Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
 19. Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
 20. Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. USA: Edward Elgar Publishing Inc.
 21. Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.
 22. Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259-269.
 23. Society for Human Resource Management, (2010). *SHRM Research Spotlight: Workplace Diversity Practices Poll*. Available in www.shrm.org/diversity.
 24. Soltani, E. (2010). The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: workforce diversity—some evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 84-108.
 25. Süß, S., & Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26(1), 35-47.
 26. Treven, S., & Mulej, M. (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*, 36(2), 144-156.
 27. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.