

## Research Paper

# Investigating the Effect of Perceived Surface Diversity and Organizational Inclusion on Employees' Well-being through the Mediation of Organizational Justice

Abbasali Rastgar\*<sup>1</sup> Minasadat Mousavi<sup>2</sup> <sup>1</sup> Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, semnan university<sup>2</sup> Doctoral student, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University

10.22080/shrm.2024.4836

**Received:**

November 22, 2023

**Accepted:**

April 4, 2024

**Available online:**

November 24, 2024

**Keywords:**

Perceived surface diversity, organizational inclusion, procedural justice, distributive justice, employee well-being

## Abstract

**Objective:** Today's organizations have a diverse workforce in which management is essential. These organizations need comprehensive decision-making processes for the well-being and productivity of their employees. In this regard, the group value model states that fair procedures in organizations will help these processes. This research seeks to investigate the effect of perceived diversity, organizational universality, and procedural and distributive justice on the well-being of employees in private and public companies under the Ministry of Industry, Mine, and Trade in the fields of information technology, banking, automobiles, and chemical industries. **Study method:** The statistical population of the research includes the employees of the private and public sectors under the Ministry of Industry, Mine, and Trade in the mentioned areas, whose statistical sample was selected through Cochran's formula in the number of 384 people using simple probability sampling. Structural equation modeling, variance analysis, multiple linear regression, and SPSS V23 and Smartpls V4 software were used for data analysis. To check the validity and reliability of the research items, convergent validity, combined reliability, and Cronbach's alpha were used, and each was confirmed. **Findings:** Perceived surface diversity has a positive effect on employees' well-being directly as well as partially mediated by organizational inclusion. Also, organizational inclusion positively affects employees' well-being directly and partially through procedural and distributive justice mediation. **Conclusion:** Adopting inclusive policies and paying attention to perceived surface diversity such as gender, age, education, and other things in the organization may sometimes discourage employees from biased, negative, and even discriminatory prejudices towards women, disabled, and ethnic minorities and cause improvement in organizations. Employees' sense of participation in the workplace plays a fundamental role in explaining the relationship between organizational justice and employee well-being and job satisfaction. Therefore, it is an effective process for employee participation, especially for minority groups.

## Extended abstract

### 1. Introduction

Today's organizations, especially private and government organizations in Iran, have a diverse workforce, considering the issue of globalization and the age of communication and information.

Today's workforce is composed of ethnicities, generations, and people with diverse job functions, and in line with this diversity, unprecedented challenges have been created for managers and leaders of organizations (Guillaume et al., 2013, 123-141). Diversity is introduced in most references as a complex phenomenon and requires comprehensive

**\*Corresponding Author:** Abbasali Rastgar**Address:** semnan university**Email:** [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir)

investigation because it brings many overlapping negative and positive consequences to an organization; for this reason, it can be considered a double-edged sword that includes various cognitive and emotional consequences. Most previous research focuses on its cognitive consequences, such as performance and creativity, and not much information is available on emotional consequences, such as job satisfaction and employee well-being. Also, one of the biggest challenges for human resource managers of organizations is how the variations above improve the productivity and well-being of the organization's employees (Jaiswal et al., 2019, 1121-1139); however, this issue has been less considered in previous studies (Jaiswal, Dyaram, and Khatri, 2022, 195-207). Since the well-being of employees is not only one of the main interests of employees, but it will cause the organization's overall productivity, it requires maximum attention and more research.

Inclusion at the organizational level, which is called organizational inclusion, often adopts a working perspective and is defined as the inclusion of all members of the organization in all activities and a focus on increasing participation with the clear goal of using the positive impact of diversity as a competitive business advantage of the organization (Mor Barak et al., 2022, 840-871). As a result, organizational inclusiveness means accepting diverse employees, creating a sense of acceptance in them, and their participation in the organization's work environment (Jaiswal, Dyaram & Khatri, 2022, 195-207). Faylander et al. (2007) stated that inclusion in the workplace causes the desire to increase the well-being of employees. However, they focused on general well-being (depression and pressure) and stress (role conflict, role ambiguity, etc.) and said that it combines the mental aspect with physical health. There is little empirical evidence regarding the study of organizational inclusiveness on emotional well-being, which all agreed that organizational inclusiveness reduces negative work attitudes, such as dissatisfaction and intention to leave the job, and prevents negative behaviors, such as employee absenteeism and poor performance (Abbasi et al., 2020, 52-63).

On the other hand, the view of organizational inclusion is well aligned with organizational justice, especially distributive justice and procedural justice. Suppose the employees understand that the organizational and behavioral procedures of the organization are fair to them and their views are respected. In that case, they will feel that they are part of that organization's work group, which will increase their job satisfaction and well-being. This issue has been seen in organizations and companies with various workforces. One of these organizations is the state-owned company under the Ministry of Industry, Mine, and Trade with a diverse and varied workforce, which requires more attention due to the wide range of duties and the great importance of the activities of this ministry in the country's economic growth (Shahsund, Baghdadi and Nasiri, 2016). In the present study, this has been studied as a statistical population.

## 2. Results

Perceived surface diversity and organizational inclusion have a path coefficient of 0.840, which indicates a strong causal relationship between the two. On the other hand, perceived surface diversity and employees' well-being have a causal relationship with a path coefficient of 0.139, which is a weak positive effect. Organizational acceptability and procedural and distributive justice have path coefficients of 0.829 and 0.800, which have a strong causal relationship. Procedural and distributive justice is also related to the well-being of employees with path coefficients of 0.322 and 0.199, which shows a weak positive causal relationship. Finally, organizational acceptability and employee well-being have a path coefficient of 0.267, which expresses a somewhat weak positive causal relationship. In this research, the direct path coefficient in the first model is 0.298, and the total indirect coefficient is 0.4704. Its VAF is also equal to 0.612, which shows the partial mediating effect of organizational inclusion. The second model's direct path coefficient for organizational inclusion and employee well-being is 0.348. The indirect path of procedural justice is 0.295, and distributive justice is 0.167. VAF for procedural justice is 0.46, and distributive justice is 0.324. As a result, these two types of justice also have

partial mediation, and the hypotheses are confirmed.

### 3. Conclusion

Perceived surface diversity has a positive effect on organizational inclusiveness. On the other hand, organizational inclusion also has a small positive effect on the well-being of employees. Meanwhile, organizational inclusion plays a partial mediating role. Organizational inclusiveness is seen as an overall strategy of the organization and is continuously the result of cooperation between senior management, human resources, and organizational personnel. The cooperation of these three sides of the triangle creates the process of inclusiveness in the organization (Masoud et al., 2021).

Another part of the organizational inclusion model is that it has a positive effect on the well-being of employees, and procedural and distributive justice play a mediating role in this. Research conducted by Ali et al. in 2023 regarding the effect of organizational justice and organizational inclusion revealed that organizational justice and inclusion have strong

positive effects on employee well-being. This result is in line with Judge and Colquitt's (2004), who asserted that procedural justice has a strong positive effect on employee well-being. Employees' sense of participation in the workplace plays a fundamental role in explaining the relationship between organizational justice and employee well-being and job satisfaction. Therefore, it is an effective process for employee participation, especially for minority groups.

### Funding

There is no funding support.

### Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### Conflict of interest

There is no conflict of interest.

### Acknowledgments

The authors of the article appreciate all the scientific consultants in this article. We also acknowledge all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

## بررسی اثر تنوع سطحی درک شده و همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی

عباسعلی رستگار<sup>۱\*</sup> ID میناسادات موسوی<sup>۲</sup> ID

<sup>۱</sup> استاد و عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان



10.22080/shrm.2024.4836

### چکیده

هدف: سازمان‌های امروزی دارای نیروی کاری متنوعی هستند. مدیریت این تنوع به‌منظور بهبود بهره‌وری، کارایی و عملکرد سازمان، افزایش رضایت شغلی و بهزیستی کارکنان، امری ضروری است. این سازمان‌ها برای دستیابی به این مقاصد، نیازمند فرآیندهای تصمیم‌گیری همه‌جانبه و فراگیر درون خود هستند و مدل ارزش گروهی نیز بیان دارد که رویه‌های منصفانه مانند عدالت سازمانی به این فرآیندها کمک خواهد کرد و نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان و بهزیستی کارکنان است. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال بررسی اثر تنوع درک شده، همه‌پذیری سازمانی، عدالت رویه‌ای و توزیعی بر بهزیستی کارکنان در شرکت‌های خصوصی و دولتی زیرمجموعه وزارت صمت در حوزه فناوری اطلاعات، بانکداری، خودرو، صنایع شیمیایی است. روش مطالعه: پژوهش حاضر دارای پارادایم اثبات‌گرایی و رویکرد استقرایی است. از جهت هدف کاربردی و گردآوری داده‌های آن توصیفی است. این داده‌ها با استفاده از روش کمی و پرسش‌نامه جمع‌آوری شده و زمان گردآوری آن‌ها به‌صورت مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بخش خصوصی و دولتی زیرمجموعه وزارت صمت در حوزه‌های یادشده هستند که نمونه آماری آن از طریق فرمول کوکران به تعداد ۳۸۴ نفر به روش نمونه‌گیری ساده احتمالی انتخاب شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل واریانس، رگرسیون خطی چندگانه و نرم‌افزارهای SPSS V23 و Smartpls V4 استفاده شده است. در راستای بررسی روابط و پایایی گویه‌های پژوهش از روایی همگرا، پایایی ترکیبی، ضریب پایایی همگون و آلفای کرونباخ استفاده و هریک مورد تایید قرار گرفتند. یافته‌ها: تنوع سطحی درک شده به‌طور مستقیم و نیز با میانجی‌گری جزئی همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان اثر مثبت دارد. همه‌پذیری سازمانی به‌طور مستقیم و نیز با میانجی‌گری جزئی عدالت رویه‌ای و توزیعی بر بهزیستی کارکنان اثر مثبتی دارد. نتیجه‌گیری: اتخاذ سیاست‌های همه‌پذیری و توجه به تنوع سطحی ادراک شده مانند جنسیت، سن، تحصیلات و موارد دیگر در سازمان گاهی ممکن است کارکنان را از تعصبات جانب‌دارانه، منفی و حتی تبعیض‌آمیز نسبت به زنان، معلولان و اقلیت‌های قومی منصرف کند و سبب بهبود در سازمان‌ها شود. احساس مشارکت کارکنان در محل کار نقش اساسی در توضیح ارتباط بین عدالت سازمانی و بهزیستی کارکنان و رضایت شغلی دارد.

تاریخ دریافت:

۱ آذر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۶ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

تنوع سطحی، همه‌پذیری سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، بهزیستی کارکنان.

انسانی در غرب مسأله‌ای اساسی بوده، در ایران نیز نیاز به بررسی و تحلیل بیشتری دارد. تنوع در اکثر مراجع به‌عنوان یک پدیده پیچیده معرفی شده و نیازمند بررسی همه‌جانبه است؛ زیرا علاوه بر پیامدهای مثبت دارای پیامدهای منفی نیز است. به همین سبب تنوع را می‌توان همچون شمشیر دو لبه‌ای در نظر گرفت. درحالی‌که کسب‌وکارها تنوع را برای افزایش تولید و نوآوری ترویج می‌کنند، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند اعتماد بین‌فردی، یکپارچگی و بهزیستی را از بین ببرد و شامل پیامدهای شناختی و عاطفی گوناگونی برای سازمان باشد. جدای از ماهیت دوطرفه اثرات تنوع، پژوهش‌های پیشین تنوع، حاوی انبوهی از نتایج ضدونقیض است. تمرکز بیشتر تحقیقات پیشین بر پیامدهای شناختی آن مانند عملکرد و خلاقیت است و در مورد پیامدهای عاطفی مانند رضایت شغلی و بهزیستی

### ۱ مقدمه

در عصر ارتباطات و اطلاعات، با توجه به مسأله جدید جهانی‌شدن، نیروی کار گوناگون در سازمان‌های مختلف سراسر جهان وجود دارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و نیروی کاری متشکل از قومیت‌ها، نسل‌ها و افراد با عملکرد شغلی متنوع را دارا هستند (Hosseini & Pourganji, 2023). این‌گونه تنوع‌ها، علاوه بر مزیت‌هایی که برای سازمان به همراه داشته و دارد، چالش‌های بی‌سابقه‌ای نیز برای مدیران و رهبران سازمانی ایجاد کرده است (Guillaume et al., 2013, 123-141). در نتیجه، تنوع و تأثیرات آن، برای ادبیات مدیریت منابع

\* نویسنده مسئول: عباسعلی رستگار  
آدرس: دانشگاه سمنان

ایمیل: a\_rastgar@semnan.ac.ir

در راستای بهبود روند هم‌پذیری سازمانی، انواع عدالت سازمانی بالاخص عدالت رویه‌ای و توزیعی، از موارد مطرح شده در پژوهش‌های پیشین است (Le et al., 2021). اگر کارکنان درک کنند که رویه‌ها و رفتار سازمان با آن‌ها عادلانه است و دیدگاه‌های آنان مورد احترام قرار می‌گیرد، احساس می‌کنند بخشی از گروه کاری سازمان هستند و نتیجه آن، افزایش رضایت شغلی و بهزیستی خواهد بود.

بر اساس این، پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن مطالعات پیشین که نشان دادند تنوع بر هم‌پذیری اثرگذار است و به‌نوعی هم‌پذیری، تنوع را در خود جای می‌دهد و هر دوی این موارد نتایج شناختی و عاطفی بسیاری همچون بهزیستی را دارد (Jaiswal, Dyaram & Khatri, 2022, 195-227)، کارکنان شرکت‌های دولتی و خصوصی وزارت صمت در حوزه‌های فناوری اطلاعات، بانکداری، خودرو، صنایع شیمیایی را مورد بررسی و پژوهش قرار داده است. همچنین، این مطالعه در ادامه دو مکانیسم میانجی عدالت رویه‌ای و توزیعی را نیز برای هم‌پذیری و بهزیستی کارکنان بررسی می‌کند؛ زیرا تحقیقات نشان داده‌اند که وقتی کارکنان احساس کنند در فعالیت‌های مهم کاری مشارکت داده می‌شوند، عدالت را نیز درک کرده و این فرآیند در ادامه، بهزیستی آنان را تسهیل می‌کند (Ali et al., 2023, 85-106).

با توجه به مطالب و نکات گفته‌شده، سؤال‌های زیر مطرح و در ادامه به آن پاسخ داده شد:

اثر تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کارکنان چگونه است؟

آیا هم‌پذیری سازمانی نقش میانجی را در اثرگذاری تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کارکنان دارا است؟

اثر هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان چگونه است؟

عدالت رویه‌ای و توزیعی نقش میانجی را در اثرگذاری هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان دارا است؟

## ۲ پیشینه پژوهشی و توسعه فرضیه‌ها

### ۲.۱ تنوع سطحی درک‌شده و بهزیستی کارکنان

تنوع عبارت است از تمایز افراد بر مبنای ویژگی‌های مختلف که بر اساس آن کارکنان در یک سازمان متفاوت هستند و یا خود را از دیگران متفاوت می‌بینند (Fine & Lawford, 2022, 36-72). گونه‌شناسی تنوع، شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت و قومیت است که به دلیل ماهیت آشکار آن‌ها، تنوع سطحی نامیده می‌شوند (Williams et al., 1998). بیشتر پژوهشگران، تنوع را از طریق تغییرات در ویژگی‌های واقعی بررسی می‌کنند و تأثیرات تنوع ظاهری

کارکنان اطلاعات کمی در دسترس است. جکسون و همکاران (۲۰۰۳) به ۷۵ درصد از مطالعات اشاره کردند که عملکرد را به‌تنهایی به‌عنوان پیامد تنوع بررسی می‌کنند، درحالی‌که پیامدهای عاطفی خیلی مورد توجه پژوهشگران نبوده است.

بهزیستی کارکنان همواره دغدغه مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها بوده و چالش عظیم مدیران منابع انسانی در طی سال‌های اخیر این بوده که چگونه تنوع منجر به بهبود بهره‌وری و بهزیستی کارکنان سازمان خواهد شد (Jaiswal et al., 2019, 1121-1139). از آنجایی‌که بهزیستی مجموع تمام احساسات عاطفی ارزشمند برای یک فرد (Ng et al., 2015) و وضعیت کلی مثبت او در ابعاد مختلف ذهنی، جسمی، عاطفی، روانی، شغلی و اجتماعی است، کارکنان تمایل بیشتری برای داشتن آن از خود نشان داده و سازمان‌ها نیز به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری کلی، مستلزم استفاده حداکثری از آن هستند (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸)، بر همین اساس، توجه به بهزیستی و مدیریت تنوع کارکنان در سازمان به یک الویت پژوهشی برای پژوهشگران تبدیل شده است.

رابرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان کرد که نیروی کار قرن ۲۱ با مشارکت اقلیت‌های قومی و بانوان در حال متنوع شدن است و مدیریت مؤثر این تنوع نیازمند تمرکز حداکثری بر هم‌پذیری<sup>۲</sup> است. البته، این دیدگاه حرکت سازمان‌ها را به‌سوی تنوع‌بخشی در جمعیت‌شناسی خود و حذف هرگونه مانع برای به حداکثر رساندن سهم شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان در سازمان در نظر گرفته است.

هم‌پذیری در سطح سازمانی که هم‌پذیری سازمانی<sup>۳</sup> نامیده می‌شود اغلب یک دیدگاه کاری را اتخاذ می‌کند و به‌عنوان ورود تمام اعضای سازمان در تمام فعالیت‌ها و تمرکز بر افزایش مشارکت با هدف روشن استفاده از تأثیر مثبت تنوع به‌عنوان مزیت تجاری رقابتی سازمان، تعریف می‌شود (Mor Barak et al., 2022, 840-871). در نتیجه هم‌پذیری سازمانی به معنای پذیرش کارکنان متنوع، ایجاد حس مورد مقبولیت قرار گرفتن در آنان و مشارکت ایشان در محیط کاری سازمان است (Jaiswal, Dyaram & Khatri, 2022, 195-207). فایندر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی بیان کردند که هم‌پذیری در محل کار تمایل به افزایش بهزیستی کارکنان را سبب می‌شود البته آن‌ها تمرکز خود را بر بهزیستی عمومی (افسردگی و فشار) و استرس (تضاد نقش، ابهام نقش و...) قرار دادند که جنبه روانی را با سلامت فیزیکی ترکیب می‌کند. در مورد بررسی هم‌پذیری سازمانی<sup>۵</sup> بر بهزیستی عاطفی شواهد تجربی اندکی وجود دارد که همگی اذعان داشتند، هم‌پذیری سازمانی باعث کاهش نگرش‌های منفی کاری؛ مانند نارضایتی و قصد ترک شغل می‌شود و از رفتارهای منفی مانند غیبت کارکنان و عملکرد ضعیف جلوگیری می‌کند (Abbasi et al., 2020, 52-63).

<sup>4</sup> Filender

<sup>5</sup> Organizational Inclusion

<sup>1</sup> Roberson

<sup>2</sup> Inclusion

<sup>3</sup> Organizational inclusion

تنوع را نه تنها برای برآورده کردن خواسته‌های انسانی و تجاری ناشی از نگرانی‌های اجتماعی و توجه به گوناگونی نیروی کار، بلکه برای بهره‌برداری از یک کوه عظیم از استعداد‌های گوناگون انسان‌ها، پیاده‌سازی می‌کنند و به دنبال پیامدهای عاطفی آن در سازمان‌های خود هستند. بر همین اساس، فرضیه اول پژوهش مطرح می‌شود:

فرضیه اول: تنوع سطحی ادراک شده بر بهزیستی کارکنان به طور مثبت اثرگذار است.

## ۲،۲ همه‌پذیری سازمانی و بهزیستی کارکنان

همه‌پذیری در سطح فردی ادراک کارکنان از شیوه‌های منصفانه سازمان و به رسمیت شناختن فرد و تعلق خاطر او است (Shore & Chuang, 2022, 723-754) و همه‌پذیری در سطح سازمانی به عنوان ورود تمام اعضای سازمان در فعالیت‌ها و تمرکز بر افزایش مشارکت با هدف روشن استفاده از تأثیر مثبت تنوع به عنوان مزیت تجاری رقابتی سازمان تعریف می‌شود (Mor Barak et al., 2022, 840-871).

شور و همکاران (۲۰۲۲)، نظریه تمایز بهینه<sup>۱</sup> برور (۱۹۹۱) را برای مفهوم‌سازی ادراک کارکنان از همه‌پذیری به عنوان تأمین نیازهای تعلق (اعتبار، پذیرش توسط دیگران و شباهت با دیگران) از یک طرف و نیاز متقابل برای منحصر به فرد بودن (حفظ حس متمایز و متمایز از خود) از سوی دیگر تعریف می‌کنند. احساس کارکنان از مشارکت فعال در فرآیندهای مختلف سازمانی و تیمی، ادراک آن‌ها را از مدیریت تنوع شکل می‌دهد (Gerpott et al., 2021, 3777-3804). افراد غیرمشابه زمانی از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند که مورد پذیرش، قدردانی، ارزش‌گذاری و احترام قرار گیرند. الی و توماس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) رویکرد «ادغام و یادگیری» یک کارمند را برای ایجاد احساس مثبت بهزیستی در مدیریت اعضای متنوع دریافتند. تالمیگ و نوپف<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تنوع و همه‌پذیری را به عنوان عناصر سازنده بهزیستی مطرح کرده‌اند. مور باراک و لوین<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) همه‌پذیری را به عنوان یک پیش‌زمینه برای توضیح تغییرات در پیامدهای عاطفی کارکنان استدلال کردند. در تحقیقات اخیر نیز لی و همکاران (۲۰۱۸) سطوح بالای بهزیستی را در میان کارکنانی که سطح بالای همه‌پذیری دارا بودند، دریافتند (Adams, Meyers & Sekaja, 2020, 1145-1173). با توجه به این پژوهش‌ها، بدیهی است که تلاش‌های فردی برای حفظ هویت خود و در عین حال ادغام با افراد متنوع به غلبه بر مسائل بالقوه همه‌پذیری به سمت بهزیستی کلی کمک می‌کند.

ادبیات مربوط به همه‌پذیری در محل کار در حال حاضر نسبتاً محدود و در حال توسعه است. ایجاد مواردی در سازمان که کارکنان احساس کنند درگیر هستند، یکی از موضوعات تحقیقاتی است که در این بخش توسعه می‌یابد (Shore et al., 2022). راس<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) این موضوع را در سازمان‌های بخش دولتی برای بهره‌بردن از مزایای محیط‌های کاری همه‌پذیر بیان

را از طریق ناسازگاری‌های ادراکی اساسی توضیح نمی‌دهند. تنها چند مطالعه به تنوع درک شده پرداخته و دریافته‌اند که ادراکات از تنوع، تأثیرات تنوع را بهتر از تنوع واقعی پیش‌بینی خواهد کرد. در این پژوهش نیز، به جای پیروی از رویکردهای سنتی ارزیابی تنوع، از تنوع بر اساس ادراکات استفاده می‌شود؛ زیرا پژوهشگران باور دارند، افراد بر اساس ادراکات خود از واقعیات، واکنش نشان می‌دهند (Hochwarter et al., 2020, 879-907) و تنوع نیروی کار به عنوان ادراک کارمندان از عدم شباهت با همکارانشان در ویژگی‌های سطحی، عملیاتی می‌شود.

تنوع کارکنان، پیامدهای شناختی گوناگونی مانند عملکرد و خلاقیت برای سازمان خواهد داشت. علاوه بر این پیامدهای شناختی، پیامدهای عاطفی همچون بهزیستی نیز برای تنوع مطرح شده است. بهزیستی شامل مجموعه‌ای از تمام احساسات و عواطف ارزشمند فرد و یک نیاز مرتبه بالا برای اوست. بهزیستی فرد دارای ابعاد روانی، جسمانی، عاطفی، اجتماعی و شغلی است که معمولاً یک بعد به ابعاد دیگر سرایت نیز خواهد کرد. (mensah, 2021, 24-94). از آنجایی که بیشترین وقت کارکنان در محیط کاری سپری می‌گردد، بهزیستی در محیط کار بخش جدایی‌ناپذیر از بهزیستی کلی آنان را تشکیل خواهد داد و کارفرمایان باید تعهد خود را به سلامت و بهزیستی کارکنان نشان دهند؛ زیرا تحقیقات نشان داده سطوح بالای شادی اثرات قابل مشاهده‌ای بر نتایج فردی و سازمانی دارد. پژوهش‌های پیشین نشان دادند، کارکنانی که بهزیستی بالاتری دارند، بیشتر در کار خود غرق شده، خلاق‌تر هستند و با مشکلات سلامتی کمتری در آینده مواجه خواهند شد (Iqbal et al., 2020). بهزیستی کارکنان از آنجایی که مستقیماً بر سود خالص اثرگذار است برای سازمان‌ها ضروری است (Vargas & Sanchez, 2020, 262-269) و توسط عوامل متعددی همچون استقلال شغلی، تقاضاهای کاری، حمایت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رفتار رهبری تعیین می‌شود. در این پژوهش بهزیستی کارکنان بر اساس محیط کار و ویژگی‌های کاری کارکنان است. ویژگی‌های کاری شامل عواملی است که کار را توصیف می‌کند و محیط کار با روابط بین فردی و شرایط کاری مشخص می‌شود (Toropova et al., 2021, 71-97).

تعهد ملی، تنوع فرهنگی و میراث‌ها به بهزیستی یک فرد کمک می‌کند. علی‌رغم تأثیر شناخته شده چندفرهنگی بودن بر بهزیستی فردی، پژوهش‌های علمی در مورد تنوع و بهزیستی اندک است. جاپسوال و دیارام در سال ۲۰۱۹ برای شرکت‌های هندی، تنوع درک شده را بر بهزیستی کارکنان آن‌ها مورد بررسی قرار داده و دریافتند تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کارکنان دارای اثر مثبتی است. (Jaiswal et al., 2019). علی و همکاران نیز در سال ۲۰۲۳، اثر تنوع سطحی درک شده را بر بهزیستی کارکنان در کشور پاکستان بررسی کرده و اثر مثبت آن را تأیید کردند (Ali et al., 2023). بسیاری از شرکت‌های داخلی و بین‌المللی ایران نیز، برنامه‌های

4 Mor Barak & Levin

5 Ross

1 Optimal Distinctiveness Theory (OTD)

2 Ely & Thomas

3 Talmage & Knopf

مساعد برای رشد همه‌پذیری در درجه اول یک تلاش سازمانی است. همه‌پذیری معمولاً با شکستن موانع جمعیتی و اجتماعی اعتبار دارد و مطالعات کمی به مکانیسم‌های اساسی که توضیح می‌دهند چگونه تنوع بر افراد تأثیر می‌گذارد، پرداخته‌اند. بر همین اساس به بررسی مکانیسم همه‌پذیری در تأثیرپذیری تنوع بر بهزیستی پرداخته می‌شود.

فرضیه سوم: همه‌پذیری نقش میانجی در اثرگذاری تنوع سطحی ادراک شده بر بهزیستی کارکنان دارد.

## ۲،۴ عدالت رویه‌ای و توزیعی و بهزیستی کارکنان

با توجه به دو نظریه مطرح شده در حوزه علوم انسانی، یعنی مدل ارزش گروهی (Tyler & Lind, 1992, 115-191) و مدل مشارکت گروهی (Tyler & Blader, 2003, 349-361)، عضویت در گروه ضروری است؛ زیرا افراد نیازهای شدیدی به تعلق، امنیت و اجتماعی‌شان دارند. فرض هر دو مدل این است که اعضای یک گروه می‌توانند قضاوت کنند که آیا در گروه خود مورد احترام و ارزش هستند و بر اساس این قضاوت، نگرش‌های مثبت یا منفی نسبت به گروه خود (سازمان‌ها) نشان دهند و درجات مختلفی از هویت اجتماعی مشترک را با گروه خود ایجاد کنند.

مدل ارزش گروهی تیبلر (1989) چگونگی ایجاد ادراکات عدالت بر نتایج کارکنان مانند بهزیستی را توضیح می‌دهد. مدل ارزش گروهی پیشنهاد می‌کند که عدالت تأثیرات مهمی بر وضعیت روان‌شناختی، نگرش‌ها و رفتارهای فرد در یک گروه دارد؛ زیرا کیفیت ارتباط اجتماعی افراد با اعضای گروه و افراد ارشد گروه را منعکس می‌کند (Tyler et al., 1996, 913-930). یعنی رفتار منصفانه یا دادن پاداش‌های رسمی توسط مدیران ارشد بیانگر آن است که افراد در گروه خود مورد احترام و ارزش هستند. احساس غرور و احترام در یک گروه در نتیجه رفتار منصفانه ممکن است منجر به رفتارها یا نگرش‌های گروهی کارکنان شود که بازتاب حالات روانی مثبت آن‌ها (مانند بهزیستی و رضایت شغلی) است (Küçük, 2022, Farh et al, 1990, 705-721). این دیدگاه همچنین توسط مارتین و بنت<sup>۱</sup> (1996) تأیید می‌گردد که ادراکات عدالت رویه‌ای و توزیعی به‌عنوان منابع رضایت شغلی هستند که در انتها سبب نتایج نگرشی مثبت کارکنان می‌شود (Ghaderi et al, 2023, 415-444). این نتایج به نفع گروه‌ها و منعکس‌کننده حس ارزشمند بودن کارکنان در گروه خود است. چنین فرآیندهای روان‌شناختی فردی و احساسات ناشی از رفتار منصفانه و مطلوب، به نوبه خود، احتمالاً بهزیستی روان‌شناختی کارکنان را تقویت می‌کند (Koroglu & Ozmen, 2022, 124-144). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند، ادراک از عدالت سازمانی ممکن است بهزیستی کارکنان را شکل دهد (Majumdar & Kumar, 2023).

کین<sup>۲</sup> و همکاران (2015) بیان کردند، بی‌عدالتی رویه‌ای می‌تواند بر رفاه کارکنان تأثیر منفی بگذارد. با در نظر گرفتن

می‌کند که نهادهای دولتی باید تنوع، سیاست‌ها و شیوه‌های ضد تبعیض را بپذیرند (Huong et al., 2016). در نتیجه، سیاست‌های بدون تبعیض و شامل همه‌پذیری در بخش دولتی به طور فزاینده‌ای حیاتی می‌شوند (Jaiswal et al., 2019). در ایران نیز سازمان‌های دولتی از این قاعده مستثنی نیستند. بر همین اساس فرضیه زیر در ادامه مطرح می‌شود:

فرضیه دوم: همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان به طور مثبت اثرگذار است.

## ۲،۳ تنوع سطحی درک شده، بهزیستی کارکنان و همه‌پذیری سازمانی

با توجه به یافته‌های متنوع، پژوهش‌های پیشین اهمیت درک تنوع در یک زمینه را با بررسی نقش عوامل موقعیتی و مکانیسم‌های اساسی در پیش‌بینی پیامدهای تنوع برجسته می‌کنند (Joshi and Roh, 2009; Roberson et al., 2017). به‌منظور بررسی عمیق‌تر مکانیسم‌های اساسی در بهبود درک پدیده تنوع، ادراکات کارکنان از همه‌پذیری، به‌عنوان یک مکانیسم حیاتی برای توضیح بیشتر از تأثیر تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کارکنان بررسی می‌شود (Jaiswal et al., 2019, 1121-1139). بر اساس نظر اسویک و نون<sup>۱</sup> (2014)، تنوع و همه‌پذیری به‌طور تنگاتنگی در هم‌تنیده شده‌اند که تنوع به‌عنوان پیش‌نیاز همه‌پذیری و همه‌پذیری به‌عنوان پیش‌نیاز تنوع مطرح می‌شود (Tamers et al, 2020, 1065-1084). تحقیقات پیشین مدیریت، بر جو سازمانی به‌عنوان یک ساختار بسیار گسترده برای مدیریت تنوع متمرکز بود، اما تحقیقات اخیر جوهای متمرکزتری را مانند جو تنوع و جو همه‌پذیری (Nishi, 2013) بررسی می‌کنند.

کولکارنی (2015) عنوان کرد، کارمندی که دغدغه‌های همه‌پذیری را دارند، بهزیستی پایینی را تجربه می‌کنند. با توجه به این، بدیهی است که تلاش‌های فردی برای حفظ برجستگی هویت خود و در عین حال ادغام با افراد مختلف به غلبه بر مسائل بالقوه همه‌پذیری به سمت بهزیستی کمک می‌کند. جاییسوال و همکاران (2019) نیز همه‌پذیری را به‌عنوان سطح ادراک شده کارکنان از عدالت سازمان در شیوه‌ها، ادغام تفاوت‌ها و تعهد رهبری به تنوع، عملیاتی کردند و دریافتند که همه‌پذیری در سازمان می‌تواند به تأثیر تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کمک کند.

پژوهش حاضر ادراکات کارکنان از همه‌پذیری را به‌عنوان یک مکانیسم حیاتی برای توضیح تأثیر تنوع درک شده بر بهزیستی کارکنان بررسی می‌کند (Jaiswal et al., 2019). در حالی که مطالعات قبلی بر جو سازمانی به‌عنوان ساختار جامع‌تری برای مدیریت تنوع تمرکز می‌کنند، مطالعات کنونی بر جو تنوع و همه‌پذیری به‌طور خاص‌تر تمرکز کرده‌اند. همه‌پذیری کارمند در مورد رویه‌های منصفانه سازمان و قدردانی از منحصربه‌فرد بودن و تعلق او است (Jaiswal et al., 2019; Singh et al., 2013). اگرچه ایجاد یک محیط

<sup>3</sup> Qin

<sup>1</sup> Oswick & Noon

<sup>2</sup> Martin & Bennett

همکارانش را تکمیل کرد، یعنی هم‌پذیری در ارتقای انگیزه‌های عدالت کارکنان (به‌عنوان مثال عدالت توزیعی و رویه‌ای) مهم است.

هم‌پذیری سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری فراگیر را برجسته می‌کند و عاملی حیاتی در راستای احساس هویت مشترک، تعاملات اجتماعی مثبت و همکاری میان کارکنان با پیشینه‌های مختلف است (Roberson & Perry, 2022, 755-778). مزایای کلیدی هم‌پذیری برای افراد شامل درجات بالای بهزیستی و بهره‌وری کارکنان، رضایت شغلی و درجات پایین جابه‌جایی و غیبت است. این مزیت‌ها را می‌توان در قالب سود و عملکرد به سطح سازمانی نیز تعمیم داد (Sabharwal, 2014). این مطالعه بررسی می‌کند که چگونه هم‌پذیری سازمانی به بهزیستی کمک می‌کند و استدلال می‌شود که هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی تأثیر می‌گذارد؛ زیرا می‌تواند بر ادراکات ارتباطی کارکنان در مورد فرآیندهای سازمانی (عدالت رویه‌ای) و نتایج (عدالت توزیعی) تأثیر بگذارد. استدلال‌های نظری و شواهد تجربی نشان می‌دهد که سطوح درک‌شده یا تجربه‌شده باید به درک کارکنان از عدالت رویه‌ای و توزیعی کمک کند. در مجموع، این مطالعه، فرضیه زیر را پیشنهاد می‌کند:

فرضیه ششم: عدالت رویه‌ای نقش میانجی را در اثرگذاری هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان دارند.

فرضیه هفتم: عدالت توزیعی نقش میانجی را در اثرگذاری هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان دارند.

با توجه به دیدگاه‌های نظری و عملی بیان‌شده، محقق چارچوب نظری را تدوین کرد. اساساً، این چارچوب توسط نویسنده به منظور بررسی تأثیر تنوع سطحی درک‌شده با نقش میانجی هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان و بررسی تأثیر هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان با نقش میانجی عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای ایجاد شده است. پژوهشگر بر روی این متغیرهای خاص برای تعریف دیدگاهی خاص در ایران با توجه به شکل ۱ تمرکز می‌کند. نتایج این چارچوب ممکن است از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است (Jaiswal et al., 2019).

عدالت رویه‌ای به‌عنوان نوعی حمایت اجتماعی یا علتی برای ادغام اجتماعی کارکنان در یک گروه (radburn et al., 2018, 647-664)، مطالعات قبلی نشان دادند که وقتی کارکنان فرآیندهای سازمانی را منصفانه‌تر درک کنند، تمایل به داشتن حس حمایت اجتماعی بالاتر و سطح استرس پایین‌تری را در نقش‌های کاری تجربه می‌کنند و سطح بهزیستی بالاتری را گزارش می‌کنند. لی و همکاران (۲۰۱۷) عنوان کردند افراد دارای سطح پایین عدالت توزیعی، اغلب سطوح پایینی از بهزیستی را نیز تجربه می‌کنند و گرینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با تکیه بر نظریه آدم، استدلال کرد، ادراک از بی‌عدالتی توزیعی می‌تواند به بهزیستی ضعیف کارکنان یا رفتارهای انحرافی مختلف منجر شود.

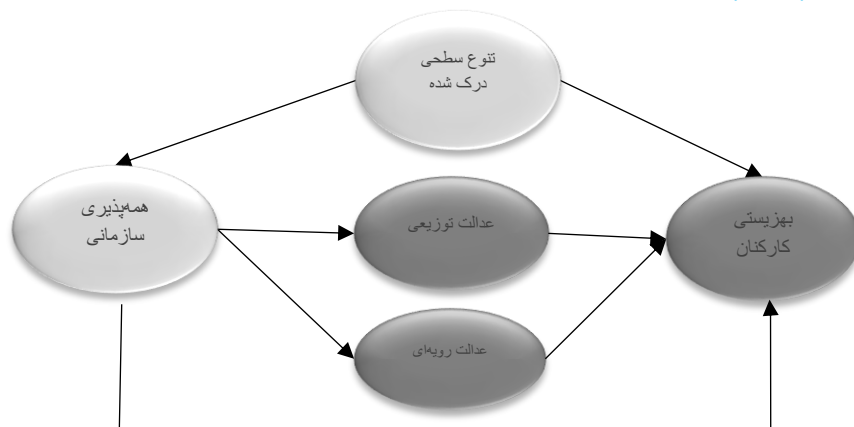
فرضیه چهارم: عدالت رویه‌ای بر بهزیستی کارکنان اثر مثبتی دارد.

فرضیه پنجم: عدالت توزیعی بر بهزیستی کارکنان اثر مثبتی دارد.

## ۲،۵ هم‌پذیری سازمانی، عدالت رویه‌ای و توزیعی، بهزیستی کارکنان

تیلر (۱۹۸۹) در مدل ارزش گروهی برای پدیده عدالت در محل کار مطرح کرد، رویه‌های منصفانه معمولاً به‌عنوان پیام‌های نمادین هم‌پذیری در گروه درک می‌شوند؛ درحالی‌که رویه‌های ناعادلانه به‌عنوان پیام‌های نمادین طردشدن توسط گروه تلقی می‌شوند. این مفهوم نشان می‌دهد که هم‌پذیری در یک گروه، ادراک اعضای گروه را از عدالت رویه‌ای شکل می‌دهد. با توجه به این نکته که عدالت رویه‌ای با عدالت توزیعی همراه است، می‌توان انتظار داشت که هم‌پذیری در یک گروه باعث افزایش درک عدالت توزیعی توسط کارکنان نیز خواهد شد (Roy et al, 2022, 447-454).

فیندلر و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند هم‌پذیری در محیط کار می‌تواند عدالت کلی درک‌شده توسط اعضای سازمان را افزایش دهد، اما، تحقیقات آن‌ها اطلاعات مشخصی در مورد چگونگی تعریف عدالت ارائه نکرد. همچنین عدالت را در زیر سطوح آن (مانند عدالت توزیعی و رویه‌ای) مورد بررسی قرار نداد. مطالعه ونزل (۲۰۰۰) تا حدی یافته‌های فیندلر و



<sup>1</sup> Greenber



### شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

وجود سازمان‌هایی با نیروی کار متنوع‌تر و اهمیت این وزارت و صنایع مربوطه در رشد اقتصادی کشور است (Shahsavand, Baghdadi & Nasiri, 2017).

از میان این افراد، نمونه آماری ۳۸۴ نفره از طریق فرمول کوکران و با توجه به وجود جامعه آماری انتخاب شد. با توجه به موافقت هریک از اعضا پرسش‌نامه به صورت آن‌لاین به آن‌ها تحویل داده شد و با رضایت خود آن را کامل کردند. به پاسخ‌دهندگان این اطمینان داده شد که نتایج این پرسش‌نامه محرمانه است و نیاز به ورود نام و اطلاعات شخصی فرد نیست. تعداد ۳۷۸ نفر به پرسش‌نامه به طور کامل و صحیح پاسخ دادند که در انتها با کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های ناقص، ۳۷۴ پاسخ معتبر به دست آمد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS داده‌های پرسش‌نامه‌ها مورد بررسی و سپس تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جدول ۱ نحوه توزیع ویژگی‌های تنوع سطحی کارکنان نمایش داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی (منبع: مطالعات پژوهشگر)

متغیرها	ابعاد متغیرها	درصد از کل (نمونه = ۳۷۴ نفر)
جنسیت	زن	۲۹/۴
	مرد	۷۰/۶
سن	زیر ۳۰ سال	۲۳/۲
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰/۸
	بین ۴۰-۵۰ سال	۲۶/۵
مذهب	بالای ۵۰ سال	۹/۵
	اسلام	۹۶/۲
وضعیت تأهل	غیراسلام	۳/۸
	مجرد	۲۵/۲
زبان اصلی	متأهل	۷۴/۸
	فارسی	۴۰/۱
محل تولد	غیرفارسی	۵۹/۹
	ایران	۹۸/۹
میزان تحصیلات	خارج از ایران	۱/۱
	دیپلم و کمتر	۲/۶
	کارشناسی	۵۳/۴
	ارشد	۴۲/۱
نوع مدرک تحصیلی	دکتری	۱/۹
	مدیریت	۴۹/۴
	فنی و مهندسی	۲۶/۷
	سایر	۲۳/۹

نیز به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی تفاوت افراد در سازمان‌هاست. به‌طور نمونه هنگامی که یک فرد مجرد است، از او انتظار می‌رود در آخر هفته‌ها نیز زمانی را به وظایف سازمانی خود اختصاص دهد (Price et al., 2006). همچنین محل تولد نیز به هویت و تفاوتی برجسته در افراد، اشاره دارد. با جمع‌بندی این نکات می‌توان نتیجه گرفت، تنوع سطحی

### ۳ روش پژوهش

در چند سال گذشته، مدیریت تنوع در سازمان‌های داخل ایران به علت نیروی کار متنوع‌تر افزایش چشمگیری داشته است و مدیریت آن امری ضروری است. این سازمان‌ها نیازمند فرآیندهای تصمیم‌گیری همه‌جانبه و فراگیر در جهت بهزیستی و بهره‌وری کارکنان خود هستند. بر اساس این، پژوهش حاضر به دنبال بررسی مدیریت آن در سازمان‌های ایرانی است.

پژوهش حاضر فلسفه اثبات‌گرایانه دارد و رویکرد آن استقرائی است. از منظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی است. داده‌ها با استفاده از روش کمی و پرسش‌نامه، جمع‌آوری شده و زمان گردآوری آن‌ها به‌صورت مقطعی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، شرکت‌های زیرمجموعه وزارت صمت در حوزه فناوری اطلاعات، بانکداری، خودرو، صنایع شیمیایی است. علت انتخاب این جامعه آماری

جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی (منبع: مطالعات پژوهشگر)

امروزه سازمان‌های داخلی علاوه بر استفاده از نیروهایی با سنین و قومیت‌های متفاوت، از نیروی کار خانم در سمت‌های شغلی خود، بیشتر از قبل استفاده می‌کنند. به همین دلیل علاوه بر تفاوت افراد در سن و قومیت، جنسیت نیز یکی از نشانه‌های تنوع سطحی درک‌شده در سازمان‌ها است (An-Vo, Mushtaq & Cockfield, 2022, 68-78). وضعیت تأهل

به دست آمد. میانگین واریانس استخراج شده<sup>۴</sup> یا AVE نیز میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است و با نام روایی همگرا نیز شناخته می‌شود. مقادیر به‌دست‌آمده، بالاتر از ۰/۵ هستند که این نوع از روایی برای متغیرها برقرار است. پایایی ترکیبی<sup>۵</sup> یا CR نیز یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است و براساس میزان سازگاری سؤالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است. پایایی ترکیبی زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE نیز بزرگتر باشد. ضریب پایایی همگون (Rho) نیز برای سنجش پایایی درونی سازه‌ها است. همچنان که چین (۱۹۹۸) معتقد است ضریب Rho نسبت به آلفای کرونباخ از اطمینان بیشتری برخوردار است. مقدار این ضریب باید بیش از ۰/۷ باشد. در پژوهش حاصل نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲، نشان می‌دهد متغیرها از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند.

درک‌شده شامل جنسیت، سن، مذهب، وضع تأهل، زبان اصلی و محل تولد کارکنان سازمان است. بهزیستی کارکنان، با استفاده از گویه ویژگی‌های شغلی درک‌شده وار<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۹) که اندازه‌گیری شرایط کاری است، سنجش شده است. برای متغیر همه‌پذیری سازمانی، از نسخه کوتاه‌شده همه‌پذیری سازمانی سابه‌اروال (۲۰۱۴) استفاده شد. برای عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی، از گویه پنج‌بعدی کولکونیت (۲۰۰۱) استفاده گردید (eftekhari, 2016). این گویه‌ها بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) اندازه‌گیری شده‌اند.

## ۴ تجزیه و تحلیل داده‌ها

سنجش پایایی و سازگاری درونی متغیرها با استفاده از معیار استاندارد آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> در نرم‌افزار Smartpls V4 اندازه‌گیری شد. مقدار ۰/۸۷۷ برای بهزیستی کارکنان نشان‌دهنده آن است که سطح بالایی از سازگاری درونی وجود دارد. تنوع سطحی درک‌شده از نظر درونی سازگار است. برای دیگر متغیرها نیز به همین صورت، سازگاری و پایایی بالایی

جدول ۲. روایی و پایایی متغیرها

نام متغیر	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی همگون (Rho_a)	ضریب پایایی همگون (Rho_c)	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات متغیر
تنوع سطحی درک شده	۰/۸۴۷	۰/۵۶۶	۰/۸۴۷	۰/۸۸۷	۰/۸۴۶	۶
همه‌پذیری سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۵۳۷	۰/۸۵۶	۰/۸۹۰	۰/۸۵۶	۷
عدالت رویه‌ای	۰/۷۸۶	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶	۰/۸۵۲	۰/۷۸۳	۵
عدالت توزیعی	۰/۷۸۶	۰/۵۳۸	۰/۷۸۶	۰/۸۵۳	۰/۷۸۵	۵
بهزیستی کارکنان	۰/۸۷۹	۰/۵۰۵	۰/۸۷۹	۰/۹۰۲	۰/۸۷۷	۹

تعیین تعدیل‌یافته (R مربع تعدیل‌یافته) برابر ۰/۷۴۶ است که نشان می‌دهد ۷۴/۶ درصد از متغیر وابسته بهزیستی توسط متغیرهای مستقل قابل تبیین است. با توجه به اینکه تفاوت بین این دو مقدار ناچیز است، می‌توان فهمید که متغیرهای مستقل به‌درستی به مدل اضافه شده‌اند (Habibi & Sarabadani, 2022).

همچنین بارهای عاملی سؤالات متغیرها در شکل ۲ نشان داده شده است. بار عاملی مقداری بین صفر و یک دارد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه، ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد، خیلی مطلوب است (Habibi & Kolahi, 2022).

همچنین، این مدل نشان می‌دهد که مقدار ضریب تعیین (مجذور ضریب تشخیص<sup>۳</sup>) بهزیستی برابر ۰/۷۵۱ و ضریب

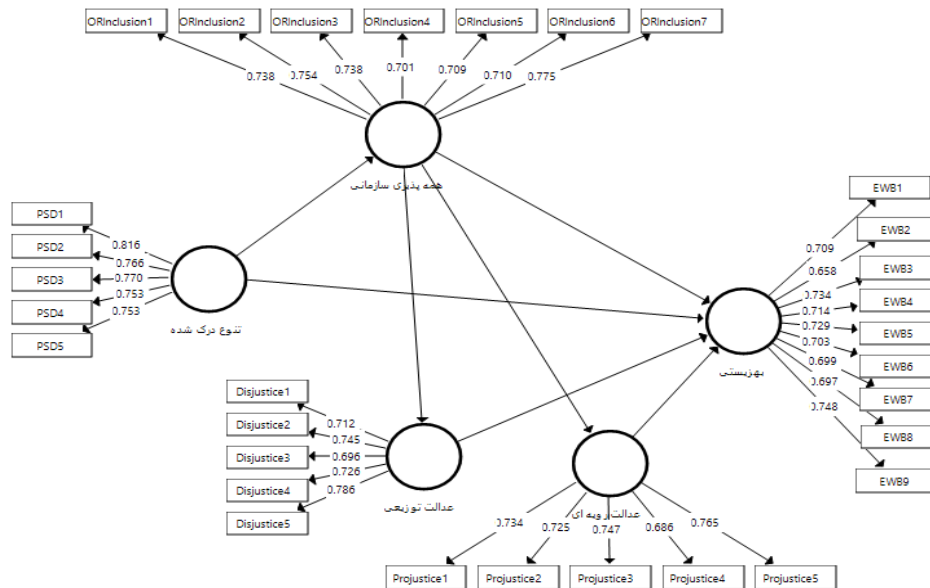
<sup>4</sup> Composite Reliability  
<sup>5</sup> R<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Warr  
<sup>2</sup> Cronbach's Alpha  
<sup>3</sup> Average Variance Extracted

$$PJ = 0.337OI + 0.335EWB = 0.494EWB \quad \text{فرمول (۱)}$$

$$DJ = 0.212OI + 0.335EWB = 0.494EWB \quad \text{فرمول (۲)}$$

$$OI = 0.537PSD + 0.275EWB = 0.716EWB \quad \text{فرمول (۳)}$$



شکل ۲. مقادیر بارهای عاملی در نرم‌افزار Smartpls V4

سازمانی و بهبودی کارکنان دارای ضریب مسیر ۰/۲۶۷ است که ارتباط علی مثبت تا حدودی ضعیف را بیان می‌کند که نتایج مستخرج از Smartpls ورژن ۴ است.

توسط نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۳، رگرسیون چندگانه بهبودی کارکنان، هم‌پذیری سازمانی، عدالت رویه‌ای و توزیعی تجزیه و تحلیل گردید که فرمول آن مطابق زیر است، منظور از PSD، تنوع سطحی درک‌شده، OI، هم‌پذیری سازمانی و EWB، بهبودی کارکنان، PJ، عدالت رویه‌ای و DJ، عدالت توزیعی است. خلاصه مدل‌های خروجی هر دو نرم‌افزار در جدول ۳، ۴ و ۵ نشان داده شده است.

ضریب مسیر (ضریب بتا) نیز، وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت روابط بین متغیرهای مکنون است. تنوع سطحی درک‌شده و هم‌پذیری سازمانی دارای ضریب مسیر ۰/۸۴۰ است که نشان‌دهنده رابطه علی قوی بین این دو است. از طرفی تنوع سطحی درک‌شده و بهبودی کارکنان رابطه علی با ضریب مسیر ۰/۱۳۹ دارند که اثر مثبت ضعیف است. هم‌پذیری سازمانی بر عدالت رویه‌ای و توزیعی دارای ضرایب مسیر ۰/۸۲۹ و ۰/۸۰۰ است که دارای ارتباط علی قوی هستند. عدالت رویه‌ای و توزیعی نیز در ارتباط با بهبودی کارکنان ضرایب مسیر ۰/۳۲۲ و ۰/۱۹۹ است که ارتباط علی مثبت ضعیفی را نشان می‌دهد. در انتها، هم‌پذیری

جدول ۳. نتایج مدل در SMARTpls ورژن ۴

SRMR	ضریب تعیین تعدیل‌یافته	شاخص Q2	ضریب تعیین	مدل
۰/۰۴۲	۰/۷۴۶	0/585	۰/۷۵۱	بهبودی کارکنان
	۰/۷۰۵	0/705	۰/۷۰۶	هم‌پذیری سازمانی
	۰/۶۸۷	0/612	۰/۶۸۷	عدالت رویه‌ای
	۰/۶۳۹	0/560	۰/۶۴۰	عدالت توزیعی

بخش ساختاری مدل شاخص ارتباط پیش‌بین یا Q2، بررسی گردید. اگر مقدار شاخص SRMR از ۰/۱ کمتر باشد نشان از برازش مطلوب است. برخی نیز مقدار سخت‌گیرانه ۰/۰۸ را پیشنهاد کرده‌اند به این معنا که شاخص ریشه میانگین مربعات باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. **هنتسلر و همکاران (۲۰۱۴)** شاخص SRMR را به‌عنوان یک معیار مناسب برای آزمون معادلات ساختاری معرفی کردند که می‌تواند برای جلوگیری از تعیین نادرست مدل استفاده شود. در پژوهش حاضر، SRMR عدد ۰/۰۴۲ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. شاخص Q2 نیز که توسط **گیسر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵)** معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل را در سازه‌های درون‌زا مشخص می‌کند. در یک مدل خوب، روبرو بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده و از این طریق فرضیه‌ها به‌درستی تأیید می‌شوند. اگر مقدار شاخص Q2 مثبت باشد، نشان از برازش مطلوب دارد و مدل دارای قدرت پیش‌بینی مناسبی است (**Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009**).

در سطح معناداری ۰/۰۱، نتایج رگرسیون چندگانه برای مدل اول، نشان می‌دهد که اگر سایر موارد ثابت بمانند، بهزیستی کارکنان مقدار ۰/۴۹۴ به خود می‌گیرد. همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان تأثیر مثبتی دارد که فرضیه این پژوهش را تأیید می‌کند و باعث افزایش ۰/۳۳۵ در بهزیستی کارکنان خواهد شد. متغیرهای میانجی عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی نیز به طور مثبت باعث افزایش بهزیستی کارکنان خواهند شد و فرضیه‌های دیگر این پژوهش نیز تأیید می‌شوند. در مدل دوم، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه حاکی از این است که در سطح معناداری ۰/۰۱، فرضیه‌های اثر مثبت تنوع سطحی درک‌شده و همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان تأیید می‌گردد. همچنین برای بررسی مشکل چندخطی بودن، پژوهشگر آزمون عامل تورم واریانس (VIF) را اجرا کرد که مشکل چندخطی بودن در مدل وجود نداشت؛ زیرا مقادیر، کمتر از ۱۰ بودند (**Ali et al., 2023; James et al, 2013**).

در راستای اطمینان از برازش کلی مدل، در نرم‌افزار Smartpls V4، شاخص SRMR و برای اطمینان از صحت

جدول ۴. ANOVA

مدل	مجموع مربعات	DF	مربع میانه	F	معناداری
۱	رگرسیون	۳	۴۴/۰۷۶	۳۵۷/۵۵۷	۰/۰۰۰*
	باقی‌مانده	۳۷۰	۰/۱۲۳		
	مجموع	۳۷۳			
۲	رگرسیون	۲	۶۰/۵۴۸	۳۹۵/۸۹۹	۰/۰۰۰**
	باقی‌مانده	۳۷۱	۰/۱۵۳		
	مجموع	۳۷۳			

\*متغیر وابسته: بهزیستی کارکنان و متغیرهای مستقل: همه‌پذیری سازمانی، عدالت رویه‌ای و توزیعی

\*\*متغیر وابسته: بهزیستی کارکنان و متغیرهای مستقل: تنوع سطحی درک‌شده، همه‌پذیری سازمانی

مستقل بر بهزیستی کارکنان از نظر آماری معنی‌دار بوده و دو مدل بررسی شده در پژوهش دارای برازش است.

در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، با توجه به نتایج نرم‌افزارهای SPSS و smartpls نشان می‌دهد که تأثیر واقعی عوامل

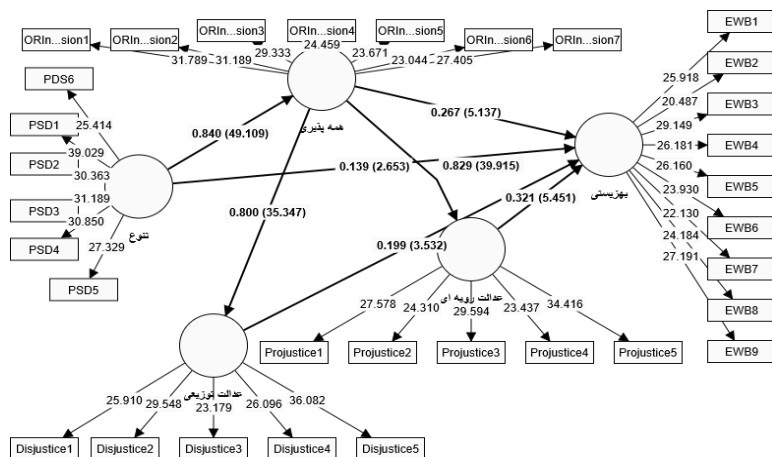
جدول ۵. ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		آمار همخطی	
	B	خطای استاندارد	$\beta$	t	تورانس	VIF
۱	ثابت	۰/۴۹۴	۰/۰۹۷	۵/۱۱۱	۰/۰۰۰*	
	همه‌پذیری سازمانی	۰/۳۳۵	۰/۰۴۷	۵/۵۵۰	۰/۰۰۰*	۳/۳۸۶
	عدالت رویه‌ای	۰/۳۳۷	۰/۰۶۱	۳/۵۴۱	۰/۰۰۰*	۵/۸۵۴
۲	ثابت	۰/۷۱۶	۰/۱۰۴	۶/۹۰۱	۰/۰۰۰**	۵/۱۰۹
	تنوع سطحی درک شده	۰/۲۷۷	۰/۰۵۰	۵/۵۶۳	۰/۰۰۴**	۳/۳۹۱
	همه‌پذیری سازمانی	۰/۵۳۷	۰/۰۵۲	۱۰/۳۰۷	۰/۰۰۰**	۳/۳۹۱

کارکنان و در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

\*متغیر وابسته: بهزیستی کارکنان و در سطح ۰/۰۱ معنادار است.  
\*\*متغیر وابسته: بهزیستی

در سطح معناداری ۰/۰۱ در نرم افزار Smartpls ورژن ۴، مقادیر معناداری T-value برای تمام متغیرهای درونزا و برونزا در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مقادیر T-value و ضرایب مسیر در نرم افزار Smartpls V4

می‌دهد، یعنی قبل از ورود میانجی رابطه علی مثبت و معنادار است؛ اما بعد از ورود آن به مدل رابطه منفی و معنادار می‌شود. این پدیده را اثر سرکوبگر<sup>۳</sup> می‌نامند که می‌تواند مقدار VAF را بزرگتر از عدد یک نماید. در آن صورت دیگر آزمون دارای پاسخ کاذب بوده و قابل تفسیر نیست (Moradi & miralmasi, 2020)

در این پژوهش، در مدل اول، تنوع سطحی درک شده بر بهزیستی کارکنان با میانجی‌گری همه‌پذیری سازمانی، VAF آن برابر ۰/۳۱۱ است که اثر میانجی‌گری جزئی همه‌پذیری سازمانی را نشان می‌دهد. در مدل دوم و سوم، همه‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و توزیعی، برای عدالت رویه‌ای، VAF، ۰/۳۸۳ و عدالت توزیعی، ۰/۳۲۴ است. نتایج تأیید میانجی‌ها در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. بررسی اثر میانجی در مدل

مدل	اثر کل	اثر غیرمستقیم	VAF	میانجی‌گری
۱	۰/۷۲۲	۰/۲۲۵	۰/۳۱۱	میانجی‌گری جزئی
۲	۰/۶۹۳	۰/۲۶۶	۰/۳۸۳	میانجی‌گری جزئی
۳	۰/۶۹۳	۰/۱۶۰	۰/۲۳۱	میانجی‌گری جزئی

درک شده بر بهزیستی کارکنان با میانجی‌گری همه‌پذیری سازمانی و سپس بررسی تأثیر همه‌پذیری سازمانی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و توزیعی بر بهزیستی کارکنان در سازمان‌ها کشور جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. با توجه به تحلیل داده‌ها مشخص شد، تنوع سطحی درک شده تأثیر مثبتی

#### ۴،۱ تحلیل میانجی

مطابق با تعریف بارون و کنی در سال ۱۹۸۶ متغیر میانجی، متغیری است که تمام یا بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به خود می‌کند (مرادی و میرالماسی، ۱۳۹۶). مهم‌ترین شاخص برای تحلیل میانجی، شمول واریانس<sup>۱</sup> (VAF) است. شمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. رویکرد مورد استفاده برای شمول واریانس، بوت‌استرپینگ با استفاده از نمونه‌گیری خودکار است که در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS ورژن ۴ انجام شد. اندازه VAF اگر کمتر از ۰/۲ باشد، اثر میانجی وجود ندارد، بین ۰/۲ تا ۰/۸ باید، میانجی‌گری جزئی و اگر بالای ۰/۸ باشد، میانجی‌گری کامل است. یک حالت خاص را نیز پرفسور هایر<sup>۲</sup> در مطالعات خود بیان می‌کند. زمانی که با ورود متغیر میانجی به مدل، رابطه علی مسیر مستقیم تغییر جهت

#### ۵ بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پژوهش‌های پیشین که بیان داشتند مدیریت تنوع و اثرگذاری آن بر بهزیستی کارکنان در کشورهای مختلف متفاوت است، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر تنوع سطحی

<sup>3</sup> Suppressor Effect

<sup>1</sup> Variance accounted for

<sup>2</sup> Hair

## ۶ محدودیت‌ها و پیشنهادهای آتی

علی‌رغم تلاش بسیار در جهت جمع‌آوری مناسب داده‌ها و اطلاعات و مشارکت‌های انجام‌شده توسط افراد حاضر در پژوهش، محدودیت‌ها همچنان باقی است.

ممکن است شیوه‌های مدیریت تنوع، هم‌پذیری و عدالت سازمانی در راستای بهزیستی کارکنان یک کشور و یک سازمان، در سازمان‌ها و کشورهای دیگر قابل پذیرش نباشد. در همین راستا ادبیات آکادمیک نیز تأکید می‌کند که رویکردهای مدیریت تنوع توسعه‌یافته در یک بافت ملی ممکن است برای سایر زمینه‌های ملی نامناسب باشد.

همچنین، با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش، حدود ۷۰ درصد از افراد حاضر در نمونه مردان بودند که ممکن است در تعمیم نتایج به جامعه اثرگذار باشد و این عدم تعادل جنسیتی چالش‌هایی را ایجاد کند.

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود، در پژوهش حاضر تنها از یک شاخص بهزیستی کارکنان سازمان به‌عنوان متغیر وابسته استفاده شد که ممکن است کافی نباشد. بر همین اساس تأکید می‌شود که معیارها و شاخص‌های عینی و ذهنی بهزیستی کارکنان یعنی، شاخص‌های مدیر و حمایت همکاران هاینس (۱۹۹۹) و شاخص‌های شیوه‌های ایمنی مدیریت هاینس و همکاران (۱۹۹۸)، به طور کامل در پژوهش‌های آتی مدنظر قرار گیرد. در این پژوهش از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به‌عنوان متغیرهای میانجی استفاده شد. گرچه به طور نظری این دو نوع از عدالت در مطالعه رویه‌های سازمان محور (هم‌پذیری سازمانی) مرتبطتر هستند؛ اما انواع دیگر عدالت سازمانی مانند عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی نیز قابلیت بررسی را دارند؛ زیرا افراد دارای منصب در سازمان همانند مدیران اغلب اوقات به‌عنوان نمایندگان سیستم سازمانی عمل می‌کنند. تحقیقات آینده می‌توانند به طور تجربی بررسی کنند، هم‌پذیری سازمانی بر سایر ابعاد عدالت به چه صورت تأثیر دارد و آیا انواع دیگر عدالت بر بهزیستی کارکنان سازمان اثر مثبتی دارد یا خیر. در آخر پیشنهاد می‌شود که متغیرهای هم‌پذیری، تنوع سطحی و عدالت سازمانی با استفاده از روش‌های دیگر گردآوری داده و انواع دیگر تجزیه و تحلیل داده مورد بررسی قرار گیرند.

پژوهش حاضر مفاهیم مهمی را نیز برای مدیران در به حداکثر رساندن تأثیرات تنوع و هم‌پذیری بر نیروی کار ارائه می‌کند. برای تسهیل مشارکت در محیط کار، سازمان‌ها و مدیران از ایجاد محیط‌هایی با هم‌پذیری بالا سود می‌برند که به همه کارکنان، صرف نظر از تفاوت‌هایشان (مانند سن، جنسیت، قومیت، و موقعیت‌های شغلی)، اجازه می‌دهد به‌خوبی با یکدیگر همکاری کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند که بر نتایج کاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این موضوع حائز اهمیت است که مدیران باید از طریق کانال‌های مختلف مانند

بر هم‌پذیری سازمانی دارد. از طرف دیگر، هم‌پذیری سازمانی نیز بر بهزیستی کارکنان اثر مثبت با میزان کم را داراست. هم‌پذیری سازمانی در این بین نقش میانجی‌گری جزئی را ایفا می‌کند. **بویسن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷** نشان دادند هم‌پذیری سازمانی به‌عنوان یک استراتژی کلی سازمان دیده می‌شود و به طور مداوم نتیجه همکاری بین مدیریت ارشد، منابع انسانی و پرسنل سازمانی است. همکاری این سه ضلع مثلث، فرآیند هم‌پذیری در سازمان را ایجاد می‌کند (masoud et al., 2021). کاستیل<sup>۲</sup> و بنارد<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۰ تأکید کردند اتخاذ سیاست‌های هم‌پذیری در سازمان گاهی ممکن است کارکنان را از تعصبات جانب‌دارانه، منفی و حتی تبعیض‌آمیز نسبت به زنان، معلولان و اقلیت‌های قومی منصرف کند و سبب بهبود در سازمان‌ها شود. **لی و همکاران در سال ۲۰۱۸** بیان کردند، سطوح بالاتر بهزیستی کارکنان در میان آنانی که سطح بالاتر هم‌پذیری را در سازمان خود داشته‌اند رخ می‌دهد. بر همین مبنا نتایج پژوهش حاضر نیز این مطالب را تأیید می‌کند.

در بخش دیگری از مدل هم‌پذیری سازمانی بر بهزیستی کارکنان اثر مثبتی دارد و عدالت رویه‌ای و توزیعی نقش میانجی را در این بین ایفا می‌کنند. پژوهشی که **علی و همکاران در سال ۲۰۲۳** در خصوص تأثیر عدالت سازمانی و هم‌پذیری سازمانی انجام داده و دریافتند عدالت سازمانی بر بهزیستی کارکنان دارای اثر مثبت قوی و هم‌پذیری سازمانی نیز بر بهزیستی کارکنان دارای اثر مثبت است. این نتیجه در راستای تأیید پژوهش‌های **جاج و کولکوئیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)** است که نشان دادند عدالت رویه‌ای اثر مثبت قوی بر بهزیستی کارکنان دارد. مشاهدات قبلی همچنین نشان دادند که عدالت رویه‌ای عامل کلیدی مؤثر بر سطوح ادراک کارکنان از استرس محیط کار است. در پژوهش حاضر نیز عدالت رویه‌ای اثرگذاری بیشتری بر بهزیستی کارکنان داشت (Lawson et al., 2009, 223-). همچنین **Le & Zheng, 2016 (233)** هم‌چنین کیم در سال ۲۰۰۹ تأکید کرد که عدالت رویه‌ای اهمیت بیشتری نسبت به دیگر انواع عدالت در سازمان‌ها دارد که مدیران باید همه اعضای سازمان را در فرآیند تصمیم‌گیری رسمی شرکت دهند. این یک روش مناسب برای جلوگیری از حس طردشدگی کارکنان و شنیدن صدای آنان در رویه‌های رسمی سازمانی است. این مطالب در تأیید پژوهش‌های **مورباراک<sup>۵</sup> و لوین<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۲** است که دریافتند طردشدگی از شبکه‌های اطلاعاتی سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری مهم یکی از مشکلاتی است که در نیروهای کاری متنوع دیده می‌شود. احساس مشارکت کارکنان در محل کار نقش اساسی در توضیح ارتباط بین عدالت سازمانی و بهزیستی کارکنان و رضایت شغلی دارد. بنابراین یک فرآیند مؤثر برای مشارکت کارکنان به‌ویژه گروه‌های اقلیت است.

<sup>5</sup> Colquit

<sup>6</sup> MorBarak

<sup>7</sup> Levin

<sup>1</sup> Booyesen

<sup>2</sup> Castill

<sup>3</sup> Benard

<sup>4</sup> Judge

منابع نابرابری رسیدگی کنند (Ditomaso et al., 2007). به‌عنوان مثال، مدیران ممکن است با استفاده فعالانه مشاوره و پیشنهادها از اعضای اقلیت، به‌عنوان مثال، از طریق ترویج فرصت برابر برای صحبت در جلسات، یا ارائه بازخوردهای نامشخص در مورد مسائل محل کار، جوی همه‌پذیر و دارای عدالت ایجاد کنند. مدیران ارشد همچنین می‌توانند عمداً مشارکت نمایندگان را در نقش‌ها و گروه‌های اجتماعی افزایش دهند تا درک کارکنان از عدالت رویه‌ای و توزیعی را تقویت کند (Fujimoto and Härtel, 2017).

### تشکر و قدردانی

از کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت بابت همکاری در انجام این طرح پژوهشی مراتب تشکر و قدردانی را می‌نمایم.

### سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله به طور یکسان و برابر است.

### تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

گفت‌وگوهای مدیریتی، خیرنامه‌ها، دوره‌های آموزشی و درگاه‌های اینترنتی در مورد اهمیت تنوع و همه‌پذیری سازمانی آموزش ببینند؛ زیرا، وقتی مدیران به تنوع و همه‌پذیری ارزش می‌دهند، سازمان‌ها ممکن است از قضاوت‌ها و واکنش‌های مثبت کارکنان که به‌ویژه با فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی مرتبط است، سود ببرند. در واقع، مدل ارزش گروهی (Tyler et al., 1996) و مدل مشارکت گروهی (Tyler and Blader, 2003) هر دو نشان می‌دهند که رفتار منصفانه مدیران سازمانی که همه‌پذیری و تنوع را تأیید می‌کنند، پیامی را منتقل می‌کند که کارکنان در درون سازمان مورد احترام و ارزش هستند و این پیام می‌تواند بهزیستی کارکنان را شکل دهد (Shore et al., 2022; Tyler et al., 1996). همچنین به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که عمداً مشارکت ناهمگون همگانی را در جلسات بخش‌ها ایجاد و به طور فعال کارکنان را دعوت کنند تا در مورد دیدگاه‌های مختلف بیاموزند و پیشنهادهای در مورد نحوه عملکرد بهتر بخش ارائه دهند. البته پژوهشگران حوزه مدیریت تنوع استدلال کرده‌اند که ابتکارات تنوع سازمانی در صورتی مؤثرتر است که مدیران بتوانند به

## منابع

- Abbasi, A., Baradari, F., Sheghariji, H., & Shahreki, J. (2020). Impact of organizational justice on workplace deviance with mediating effect of job satisfaction in SMEs of Malaysia. *European Journal of Business and Management*, 12(17), 52-63
- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173.
- Ali, A., Khan, S. K., Rais, M., & Gul, H. (2023). Impact of Perceived Diversity & Organizational Justice on Employee Well-Being: Mediating Role of Inclusion: Organizational Justice on Employee Well-Being. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(1), 85-106.
- Alizadeh, Mohsen, Hosseini, Abolhassan, Amini Majed, Ali, & Anuri, Faridah. (2018). The effect of psychosocial characteristics of work on professional well-being: the moderating role of recovery experiences. *Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 231-253. doi: 10.22080/shrm.2019.2914 (In persian)
- An-Vo, D. A., Mushtaq, S., & Cockfield, G. (2022). Nuanced assessment of livelihood resilience through the intersectional lens of gender and ethnicity: Evidence from small-scale farming communities in the upland regions of Vietnam. *Journal of Rural Studies*, 92, 68-78.
- Barak, M. E. M., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Booyesen, L. (2007). Barriers to employment equity implementation and retention of blacks in management in South Africa. *South African journal of labour relations*, 31(1), 47-71.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annu. Rev. Sociol.*, 33(1), 473-501.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Eftekhari, H.A. (2016), Investigating the relationship between organizational trust and organizational justice with the level of entrepreneurship of second-year high school teachers in Ivangharb city, master's thesis in educational management, *Islamic Azad University, electronic unit.* (In Persian)



- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721.
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Fine, c., Sojo, v., & Lawford-smith, h. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social issues and policy review*, 14(1), 36-72.
- Fujimoto, Y., & EJ Härtel, C. (2017). Organizational diversity learning framework: Going beyond diversity training programs. *Personnel Review*, 46(6), 1120-1141.
- Geisser, S. (1975). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Wenzel, R., & Voelpel, S. C. (2021). Age diversity and learning outcomes in organizational training groups: the role of knowledge sharing and psychological safety. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3777-3804.
- Ghaderi, z., Tabatabaei, f., Khoshkam, m., & Shahabi sorman abadi, r. (2023). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, 24(3), 415-444.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *organizational dynamics*.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 123-141.
- Habibi, Arash and Sarabadani, Mona. (2022). SPSS practical training, *Naron Publications*. (In Persian)
- Habibi, Arash and Kolahi, Bahare. (2022). Structural equation modeling and factor analysis. *Tehran: University Jihad*, second edition. (In Persian)
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hinsz, V. B. (1999). Group decision making with responses of a quantitative nature: The theory of social decision schemes for quantities. *Organizational behavior and human decision processes*, 80(1), 28-49.
- Hinsz, V. B., & Ployhart, R. E. (1998). Trying, intentions, and the processes by which

- goals influence performance: An empirical test of the theory of Goal Pursuit 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(12), 1051-1066.
- Hosseini, Abolhasan, & Qasimpour Ganji, Seyyedeh Fatemeh. (2023). Identifying the actions and consequences of human resource diversity management in government organizations. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 55-76. doi: 10.22080/shrm.2023.4158. (In persian)
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907.
- Iqbal, S., Suh, J., Czerwinski, M., Mark, G., & Teevan, J. (2020). Remote work and well-being.
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 1121-1139
- Jaiswal, A., Dyaram, L., & Khatri, N. (2022). Interplay of diversity, inclusion, and politics: Impact on employee well-being. *IIMB Management Review*, 34(3), 195-207.
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). *An introduction to statistical learning* (Vol. 112, p. 18). New York: springer.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of management journal*, 52(3), 599-627.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395.
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands-resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124-144.
- Küçük, B. A. (2022). Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support. *European Review of Applied Psychology*, 72(6), 100795.
- Kulkarni, M. (2015). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 128-146.
- Lawson, K.J., Noblet, A.J. and Rodwell, J.J. (2009), "Promoting employee well-being: the relevance of work characteristics and organizational justice", *Health Promotion International*, Vol. 24 No. 3, pp. 223-233.

- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y., & Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: Roles of justice perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 805-820.
- Le, H., Palmer Johnson, C., & Fujimoto, Y. (2021). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*, 50(1), 1-20.
- Le, H., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee wellbeing. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1-21.
- Leary, M.R. and Downs, D.L. (1995), "interpersonal functions of the self-esteem motive", in Kernis, M.H. (ed.), *efficacy, agency, and self-esteem*, Springer, Boston, MA, pp. 123-144.
- Lebreton, J.M., Wu, J. and Bing, M.N. (2009), "the truth(s) on testing for mediation in the social and organizational sciences", in Lance, C.E. and Vandenberg, R.J. (eds), *statistical and methodological myths and urban legends*, Routledge, New York, NY, pp. 107-142.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524.
- Ysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.
- Mensah, A. (2021). Job stress and mental well-being among working men and women in Europe: The mediating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 24-94.
- Masoud, A. T., Zaazouee, M. S., Elsayed, S. M., Ragab, K. M., Kamal, E. M., Alnasser, Y. T., ... & Abushouk, A. I. (2021). KAP-COVIDGLOBAL: a multinational survey of the levels and determinants of public knowledge, attitudes and practices towards COVID-19. *BMJ open*, 11(2), e043971.
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2022). Organizational justice and employee well-being in India: through a psychological lens. *Business Perspectives and Research*, 22785337221077396.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/1059601196211005>
- Moradi and Mir Almasi, 2018, specialized training in statistics and structural equation modeling (SEM). (In Persian)
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871.
- Nishi, T. (2013). *Unconditional Democracy: Education and Politics in Occupied Japan, 1945-1952*. Hoover Press.
- Ng, H. W., Nguyen, V. D., Vonikakis, V., & Winkler, S. (2015, November). Deep learning for emotion recognition on small datasets using transfer learning. In *Proceedings of*

- the 2015 ACM on international conference on multimodal interaction* (pp. 443-449).
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Price, A. L., Patterson, N. J., Plenge, R. M., Weinblatt, M. E., Shadick, N. A., & Reich, D. (2006). Principal components analysis corrects for stratification in genome-wide association studies. *Nature genetics*, 38(8), 904-909.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X., & Johnson, R. E. (2015). Fairness heuristics and substitutability effects: Inferring the fairness of outcomes, procedures, and interpersonal treatment when employees lack clear information. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 749.
- Radburn, M., Stott, C., Bradford, B., & Robinson, M. (2018). When is policing fair? Groups, identity and judgements of the procedural justice of coercive crowd policing. *Policing and society*, 28(6), 647-664.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-236.
- Roy, K., Hunt, K., Sakai, K., & Fletcher, K. (2022). Social justice in nursing education: A way forward. *Journal of Nursing Education*, 61(8), 447-454.
- Ross, G.F. (2005), "Tourism industry employee workstress - a present and future crisis", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 19 Nos 2-3, pp. 133-147.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, 43(2), 197-217.
- Seyyed Javadin, R., Farahi, M. and Taheri Attar, G. (2008). Knowing how the dimensions of organizational justice affect various aspects of job and organizational satisfaction, *Journal of business management*, Volume 1, Number 1, pp. 55-70. (In Persian)
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 242-263.
- Shahsavand baghdadi, Parichereh and Nasiri, Mohammad, 2016, The effect of ethnic diversity on political development in Iran, *International Conference on Political Science Law and Islamic Studies*, Qarchak,
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Journal of Group & Organization Management*, 47(4), 723-754
- Tamers, S. L., Streit, J., Pana-Cryan, R., Ray, T., Syron, L., Flynn, M. A., & Howard, J. (2020). Envisioning the future of work to safeguard the safety, health, and well-being of the workforce: A perspective from the CDC's National Institute for Occupational Safety and Health. *American journal of industrial medicine*, 63(12), 1065-1084.

- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97.
- Talmage, C., & Knopf, R. C. (2017). Rethinking diversity, inclusion, and inclusiveness: The quest to better understand indicators of community enrichment and well-being. In P. Kraeger, S. Cloutier, & C. Talmage (Eds.), *New dimensions in community well-being* (pp. 7-27). Springer International Publishing/Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-55408-](https://doi.org/10.1007/978-3-319-55408-55408-)
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.
- Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 70(5), 913.
- Vargas, E. D., & Sanchez, G. R. (2020). COVID-19 is having a devastating impact on the economic well-being of Latino families. *Journal of Economics, Race, and Policy*, 3, 262-269.
- Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, 11(1), 517-557.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 252-270.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wenzel, M. (2000). Justice and identity: The significance of inclusion for perceptions of entitlement and the justice motive. *Personality and social psychology bulletin*, 26(2), 157-176.
- Williams, B., Coyle, J., & Healy, D. (1998). The meaning of patient satisfaction: an explanation of high reported levels. *Social science & medicine*, 47(9), 1351-1359.