



Factors Affecting Organizational Belonging Management

Kimia Nasehifar 

Bachelor of Biomedical Engineering,
Shahid Beheshti University

Reihaneh Sadat Nasrollahi 

Master of Executive Management,
Allameh Tabataba'i University

Vahid Nasehifar  *

Professor, Department of Business
Administration, Allameh Tabatabai
University, Tehran, Iran

Abstract

This study identifies the factors affecting organizational belonging management in medical equipment companies, addressing the decline of employee loyalty and commitment and its consequences, including increased costs and reduced customer satisfaction. The research employed a qualitative-exploratory mixed design in two stages. In the first stage, a meta-synthesis of scientific articles published between 2013 and 2025 was conducted. Articles were systematically selected from reputable databases (Science Direct and Emerald) and analyzed using open, axial, and selective coding. This stage yielded 310 initial codes, refined to 65 open codes, 15 axial codes, and three main

* Corresponding Author: nasehifar@atu.ac.ir

How to Cite: Nasehifar, K., Nasrollahi, R.S. and Nasehifar, V. (2026). Factors Affecting Organizational Belonging Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (119), 235-262.
doi: 10.22054/jmsd.2025.87710.4683

categories: antecedents, strategies, and outcomes of organizational belonging.

In the second stage, semi-structured interviews were conducted with experts and managers in medical equipment companies, selected through purposive and snowball sampling. Data were analyzed using thematic analysis, and validity was ensured via intercoder reliability checks.

Results indicated that antecedents of organizational belonging include individual and psychological factors, organizational justice and support, leadership and interpersonal relations, culture and organizational structure, and work environment conditions. Strategies for promoting belonging encompass development and learning strategies, communication strategies, diversity and inclusion policies, identity and authenticity management, reward and motivation systems, and the creation of a safe and empowering environment. Outcomes of belonging were categorized into organizational commitment and emotional attachment, positive work behaviors, psychological well-being, organizational performance, and sustainability outcomes.

Findings suggest that effective belonging management enhances employees' personal development, self-esteem, and well-being while improving organizational cohesion, innovation, and performance. Sustainability in dynamic environments relies not only on structural and financial resources but also on cultivating a deep sense of belonging. By integrating transparent communication, inclusive culture, recognition of individual identities, and fair reward systems, companies can create an environment where employees feel valued, trusted, and motivated.

The identified factors offer both a conceptual framework and practical guidance for managers in the medical equipment sector. It emphasizes

that belonging is a strategic resource that strengthens employee retention, engagement, and long-term organizational survival. Organizational belonging thus emerges as a multidimensional construct linking individual needs, organizational practices, and systemic sustainability.

Keywords: organizational belonging, organizational commitment, positive work behaviors, medical equipment companies.

1. Introduction

Organizational belonging has become a critical factor influencing employee commitment, motivation, and organizational performance. Previous studies highlighted dimensions such as emotional attachment, identity alignment, and communication transparency. This research explores antecedents, strategies, and consequences of organizational belonging in medical equipment companies, a sector exposed to dynamic environmental and competitive pressures.

Research Questions

1. What are the antecedents of organizational belonging in medical equipment companies?
2. What strategies can be applied to manage and promote belonging?
3. What are the organizational and individual outcomes of belonging management?

2. Literature Review

The literature review synthesized global studies from 2013 to 2025. Scholars such as Bryer (2019), Davila et al. (2013), Blau et al. (2023), and Reyes et al. (2023) emphasized variables including fairness,

culture, leadership, inclusion, psychological safety, and diversity. Organizational belonging was shown to enhance innovation, performance, citizenship behaviors, and resilience. Global events such as COVID-19 further highlighted the importance of belonging for remote work, technology adoption, and employee well-being.

3.Methodology

A qualitative–exploratory approach was employed:

- **Phase One (Meta-synthesis):** Analysis of scholarly articles from 2013–2025 using open, axial, and selective coding, resulting in three main categories: antecedents, strategies, and outcomes.
- **Phase Two (Field Study):** Semi-structured interviews with experts and managers in medical equipment companies. Purposive and snowball sampling ensured knowledgeable participants. Data were analyzed through thematic analysis, and intercoder reliability was applied to ensure rigor.

4.Results

The final set of factors was categorized into 13 core groups across three dimensions:

- **Antecedents:** individual and psychological factors, organizational justice and support, leadership and interpersonal relations, culture and structure, work environment conditions
- **Strategies:** development and learning strategies, communication strategies, diversity and inclusion policies, identity and authenticity management, reward and motivation systems, safe and empowering environments

- **Outcomes:** organizational belonging and commitment, positive work behaviors, psychological and well-being outcomes, organizational and performance outcomes, sustainability outcomes

5. Discussion

The findings confirm that belonging is a multidimensional construct rooted in both individual psychology and organizational systems. Management of belonging goes beyond fostering positive emotions, serving as a strategic mechanism for sustainability. Aligning organizational policies with employee identity, ensuring fairness, and establishing inclusive structures enhances commitment and reduces turnover. This study contributes to literature by localizing belonging management to the medical equipment sector and demonstrating the integration of cultural, structural, and psychological factors.

6. Conclusion

This research presents a comprehensive set of factors that influence organizational belonging management in medical equipment companies. Fostering belonging strengthens employees' commitment and motivation while enhancing organizational innovation, productivity, and long-term survival. The identified factors offer actionable insights for managers to cultivate inclusive, fair, and engaging environments.

Acknowledgments

The authors gratefully acknowledge the participation of experts and managers in medical equipment companies whose insights enriched this research.

Notes

1. This study was conducted as part of an exploratory research project in organizational behavior.
2. Future research is encouraged to test the proposed model quantitatively through structural equation modeling.



عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی

کارشناسی مهندسی پزشکی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

کیمیا ناصحی فر 

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

ریحانه سادات نصرالهی 

استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وحید ناصحی فر  *

چکیده

با توجه به کاهش وفاداری و تعهد سازمانی و پیامدهای آن همچون افزایش هزینه‌ها و کاهش رضایت مشتریان، موضوع تعلق سازمانی اهمیت ویژه‌ای یافته است. هدف این پژوهش، استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی در شرکت‌های تجهیزات پزشکی بوده است. پژوهش حاضر از نوع آمیخته کیفی-کمی است؛ در گام نخست با روش فراترکیب، مقالات بازه زمانی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵ تحلیل و عوامل اولیه استخراج گردید و در گام دوم با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون، عوامل نهایی بومی‌سازی شد. جامعه پژوهش شامل کارشناسان و مدیران شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی بوده و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شده است. یافته‌ها نشان داد پیشایندها، روش‌ها و پسایندهای تعلق سازمانی در قالب ۱۳ کد محوری شامل عوامل فردی و روان‌شناختی، عدالت و حمایت سازمانی، رهبری و روابط انسانی، شرایط محیط کار، راهبردهای توسعه و یادگیری، استراتژی‌های ارتباطی، ایجاد محیط امن و توانمندساز، نظام‌های پاداش و انگیزش، تعلق و تعهد سازمانی، رفتارهای مثبت شغلی، پیامدهای روانی و رفاهی، پیامدهای عملکردی و سازمانی و پیامدهای بقا و پایداری دسته‌بندی شده است. نتایج تحقیق می‌تواند به شرکت‌های تجهیزات پزشکی کمک کند تا از طریق مدیریت تعلق سازمانی به ارتقای فردی و روانی کارکنان و نیز تقویت عملکرد و پایداری سازمان دست یابند.

کلیدواژه‌ها: تعلق سازمانی، تعهد سازمانی، رفتارهای شغلی مثبت، شرکت‌های تجهیزات پزشکی.

مقدمه

تعلق خاطر شغلی کارکنان می‌تواند پایداری سازمانی آنان را تقویت کرده و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کند (Metaji Nimouri et al., 2021). تحقیقات در زمینه تعلق سازمانی طی سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (Bryer, 2019) و توجه به عوامل فردی، سازمانی و محیطی در مدیریت تعلق سازمانی اهمیت ویژه‌ای یافته است (Blau et al., 2023). تعلق سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را افزایش داده و تمایل به ترک شغل را کاهش می‌دهد (Wilson et al., 2024). پژوهشگران مختلف ابعاد گوناگون این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ برای نمونه، نقش تعهد عاطفی، هویت سازمانی و همخوانی ارزش‌ها در ایجاد تعلق سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Davila et al., 2013)، همچنین اهمیت شفافیت ارتباطات و تعاملات انسانی برای تقویت اعتماد و کاهش مقاومت کارکنان در تغییرات سازمانی مطرح شده است (Crestani et al., 2015). در ادامه، مطالعات جدید بر پیامدهای جهانی و فناوری‌های نوین، شرایط ناشی از تحولات اجتماعی و پاندمی COVID-19 و تأثیر آنها بر تعلق سازمانی تأکید دارند (Reyes et al., 2023).

رهبری معنوی با ایجاد چشم‌انداز روشن و حمایت عاطفی، به‌طور مستقیم و از طریق افزایش نشاط سازمانی، دلبستگی شغلی کارکنان را تقویت می‌کند (Moeidi, 2025). بر این اساس، متغیرهایی چون عدالت، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، روابط انسانی، ساختار و محیط کار، فرصت‌های رشد و توسعه، پاداش و انگیزش و رفاه روانی و اجتماعی به‌عنوان اجزای کلیدی در شکل‌دهی و مدیریت تعلق سازمانی معرفی شده‌اند. بنابراین، توجه به تعلق سازمانی نه تنها در افزایش تعهد و رضایت کارکنان مؤثر است، بلکه می‌تواند در ارتقای نوآوری، بهره‌وری، انسجام سازمانی و پایداری بلندمدت نقش آفرین باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر در پی آن است که به این سؤال اساسی پاسخ دهد که پیشایندها، راهبردها و پیامدهای ارتقای تعلق سازمانی در شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی کدام‌اند و چگونه می‌توان چارچوبی کارآمد برای مدیریت آن طراحی کرد.

مبانی نظری پژوهش

با توجه به کاهش وفاداری و تعهد سازمانی^۱ و پیامدهای آن شامل افزایش هزینه‌ها و کاهش رضایت مشتریان و مخاطبان هدف، موضوع تعلق سازمانی، پیشایندها، پسایندها و روش‌های ارتقای آن اهمیت ویژه‌ای یافته است.

شیوه‌هایی که سازمان‌ها در عمل به کار می‌گیرند، می‌توانند حس تعلق سازمانی را تقویت یا تضعیف کنند. سازمان‌های رسمی و غیررسمی جایگزین، که اعضای آن‌ها قادر به ابراز وجود مؤثر هستند، نقش مهمی در تقویت تعلق سازمانی دارند. همچنین، اهداف و بودجه‌های مالی بر اجرای برنامه‌ها اثرگذارند و ساختار و فرهنگ سازمانی^۲ می‌توانند تعلق شرکتی^۳ و تعهد کارکنان^۴ را افزایش دهند. در نهایت، تعلق سازمانی این امکان را فراهم می‌کند که سازمان‌ها مشارکتی‌تر، فراگیرتر و قابل زندگی‌تر شوند (Bryer, 2019).

تعلق سازمانی یک نیاز اساسی انسانی است که ایمنی روانی را افزایش داده و پرورش آن از طریق رهبری فراگیر و راهبردهای متمرکز بر افراد، به طور قابل توجهی رفاه کارکنان و نتایج سازمانی را ارتقا می‌دهد (Boland et al., 2025).

تعلق سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از پیشایندها قرار دارد که شامل ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی کارکنان، عوامل سازمانی مانند فرهنگ، عدالت و سبک رهبری^۵، و همچنین کیفیت روابط بین فردی و سطح حمایت ادراک شده^۶ از سوی سازمان است. این احساس تعلق پیامدهای مهمی به همراه دارد که از جمله آن می‌توان به افزایش تعهد و رضایت شغلی^۷، بهبود عملکرد و نوآوری، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی^۸ و کاهش تمایل به ترک شغل اشاره کرد. برای تقویت این متغیر، سازمان‌ها باید اقداماتی نظیر ایجاد امنیت روانی، تقویت فرهنگ شمول و تنوع، فراهم‌سازی فرصت‌های برابر رشد، حمایت از جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد، طراحی برنامه‌های مشارکتی، ارائه بازخورد سازنده و

1 . Organizational Loyalty and Commitment

2 . Organizational Culture and Structure

3 . Corporate Belonging

4 . Employee Commitment

5 . Justice and Leadership Style

6 . Perceived Support

7 . Commitment and Job Satisfaction

8 . Organizational Citizenship Behaviors = OCB

توجه به رفاه و تعادل کار و زندگی را در دستور کار خود قرار دهند (Blau et al., 2023). مشارکت با فراهم کردن احساس ارزشمندی و برابری، تعلق سازمانی را تقویت می‌کند (Gordon, P., 2025). احساس تعلق و تعهد عاطفی^۱ دو مفهوم مرتبط با هویت و تعهد سازمانی^۲ هستند که با وجود همپوشانی، تفاوت‌های بنیادین دارند. احساس تعلق بیانگر درک فرد از جایگاه خود در سازمان و ارتباط نزدیک با اهداف و اعضای سازمان است، در حالی که تعهد عاطفی نشان‌دهنده وابستگی روانی و تمایل درونی فرد برای ادامه همکاری با سازمان است. این دو متغیر روابط متفاوتی با عوامل سازمانی دارند؛ برای مثال، تعهد عاطفی در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ادامه فعالیت در سازمان نقش مؤثرتری دارد، در حالی که احساس تعلق بیشتر با همخوانی ارزش‌ها و حمایت ادراک شده مرتبط است. این تمایز نشان می‌دهد که ایجاد احساس تعلق به عنوان پایه‌ای برای مشارکت و رضایت شغلی اهمیت دارد، اما تقویت تعهد عاطفی برای افزایش پایداری و عملکرد بلندمدت سازمان حیاتی است (Davila et al., 2013).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت تغییر سازمانی نشان می‌دهند که تقویت احساس تعلق در کارکنان ارتباط مستقیم با کیفیت ارتباطات و شیوه مشارکت در فرآیند تغییر دارد. شفافیت در پیام‌ها، صداقت در انتقال اطلاعات، ایجاد گفت‌وگوی دوسویه و به رسمیت شناختن نقش کارکنان از جمله عواملی هستند که مانع بروز مقاومت و بی‌اعتمادی شده و به تقویت پیوند عاطفی میان افراد و سازمان کمک می‌کنند. در مقابل، نادیده گرفتن نیاز به تعلق می‌تواند به انزوای کارکنان و کاهش همکاری منجر شود. مطالعات همچنین تأکید دارند که تغییرات سازمانی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که صرفاً بر معیارهای کمی چون هزینه‌ها استوار نبوده و به ارزش‌های انسانی، روابط متقابل و حمایت روانی از کارکنان نیز توجه شود. بر این اساس، توجه به مقوله تعلق نه تنها عاملی برای ارتقای اثربخشی سازمانی بلکه بستری برای رشد فردی و جمعی در فرآیند تغییر و تحول سازمانی محسوب می‌شود (Crestani et al., 2015).

1 . Affective Commitment

2 . Organizational Identification and Commitment

تعلق سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین معنویت سازمانی و شادکامی کارکنان دارد (Emanelehi Baharvand et al., 2023).

در یک پژوهش، احساس تعلق^۱ به عنوان متغیری مرکزی بررسی شده است که ارتباط روان‌شناختی کارکنان با سازمان را توضیح می‌دهد و نیاز اساسی انسانی برای عضویت و همبستگی در گروه را منعکس می‌کند. متغیرهای مؤثر بر این احساس شامل تجربه ارزشمندی، احساس نیاز و پذیرش توسط دیگران و ادراک هم‌راستایی یا تکمیل ویژگی‌های فرد با اعضای گروه است. سازمان‌ها تحت تأثیر تغییرات جهانی، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تحولات اجتماعی و شرایط ناشی از پاندمی COVID-19 قرار دارند که بر مدیریت منابع انسانی، سبک رهبری، استراتژی‌های ارتباطی، شیوه‌های دورکاری، دستمزد و حقوق، استفاده از فناوری‌های نوین و اطمینان شغلی تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود بر انگیزه، عملکرد، بهره‌وری و سلامت روان کارکنان اثرگذار است. فرهنگ سازمانی و محیط کار^۲ به عنوان متغیرهای کلیدی، از طریق ارزش‌ها، باورها، هنجارها، رفتارها، ساختار، رهبری، ارتباطات، قدرت و امنیت، بر احساس تعلق و به تبع آن بر سلامت روانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفاه اجتماعی کارکنان تأثیر مستقیم دارند. این چارچوب نظری، امکان شناسایی متغیرهای اصلی و طراحی راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی برای تقویت تعلق کارکنان و ارتقای عملکرد سازمان را فراهم می‌کند (Reyes et al., 2023). موفقیت سازمان‌ها عمدتاً ناشی از چهار ویژگی کلیدی کارکنان است: تعلق خاطر شغلی، کفایت، کارآمدی و همکاری. تعلق خاطر شغلی کارکنان به شرایط روان‌شناختی مثبت در فرد اشاره دارد که او را به درگیر شدن فعالانه در نقش و سازمان خود ترغیب می‌کند. تقاضاها و فرصت‌های شغلی که موجب توسعه مهارت‌ها می‌شوند، کارکنان را قادر می‌سازند به موفقیت دست یابند و در محیط کاری رقابت سالم ایجاد کنند که اغلب با قدردانی و پاداش همراه است. در مقابل، محدودیت‌ها و تقاضاهای بازدارنده می‌توانند رشد فردی و دستیابی به اهداف را محدود کرده و به عنوان موانع پیشرفت عمل کنند. بنابراین، تقاضاهای چالشی با افزایش تعلق خاطر شغلی رابطه مثبت دارند، در حالی که تقاضاهای بازدارنده تأثیر منفی بر تعلق خاطر شغلی دارند (Rahnama et al., 2015).

1 . Sense of Belonging

2 . Work Environment

تعلق خاطر کاری کارکنان با ادراک هویت سازمانی، انگیزه الهام‌بخش و احساس تعلق به گروه، موجب اختصاص منابع فیزیکی، شناختی و عاطفی به نقش‌های شغلی، افزایش مشارکت در اهداف سازمان و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. کارکنان با تعلق خاطر بالا عملکرد بهتری نشان داده، تعهد و توجه بیشتری به وظایف دارند، روابط مثبت با مدیران و همکاران برقرار می‌کنند و سلامت روانی و احساس اشتیاق و شادی آنها ارتقا می‌یابد. این فرآیند به کاهش فاصله قدرت، ارتقای عزت نفس و افزایش سرمایه‌گذاری فردی در کار منجر شده و در نهایت بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Dehghanizadeh et al., 2023). افراد در محیطی که روابط پایدار، مراقبتی و امن با اطرافیان مهم خود دارند، بهترین رشد روانی و اجتماعی را تجربه می‌کنند. سلامت روانی شامل توانایی فرد در تنظیم و تجربه طیف کاملی از احساسات، شکل‌دهی روابط نزدیک و مثبت و ایجاد یک پایه امن برای کاوش محیط خود در بستر خانواده، جامعه و فرهنگ است. قرار گرفتن مکرر افراد در مواجهه با محرک‌های ناآشنا و غیرقابل پیش‌بینی می‌تواند احساس خطر ایجاد کند و افراد برای رشد سالم به روابط نزدیک و پایدار با اطرافیان مهم نیاز دارند. در محیط‌های سازمانی، ایجاد چنین روابط پایدار و حمایت‌گرانه، پایه‌ای برای تقویت احساس تعلق سازمانی فراهم می‌کند و افراد را قادر می‌سازد با اعتماد به سازمان، خود واقعی‌شان را نشان دهند، در فعالیت‌ها مشارکت کنند و بهره‌وری و رضایت شغلی خود را افزایش دهند. رشد سالم زمانی رخ می‌دهد که افراد روابط مراقبتی و پایدار داشته و پایه‌ای امن برای کاوش و درک محیط خود ایجاد کنند که این تجربه مستقیماً با تعلق آن‌ها به سازمان پیوند دارد (Bowlby et al., 2013). به رسمیت شناختن و حمایت از هویت‌های فرهنگی و شیوه‌های زیست کارکنان می‌تواند به‌طور چشمگیری محیط سازمانی را بهبود بخشد. منافع این رویکرد تنها به خود کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه برای مشتریان و جوامعی که سازمان به آن‌ها خدمت می‌کند نیز سودمند است. با این حال، اگرچه سازمان‌ها غالباً کارکنان را تشویق می‌کنند که با «خود واقعی»شان در محیط کار حضور یابند، شواهد نشان می‌دهد تحقق این امر همواره ساده نیست. یک مطالعه کیفی درباره مدیران سیاه‌پوست آمریکایی نشان داد که مشارکت‌کنندگان اغلب رفتار خود را در محیط کار نسبت به خانه تغییر می‌دهند تا تصویر

حرفه‌ای‌تری از خود ارائه دهند. علاوه بر این، زمانی که آن‌ها در محیط حرفه‌ای با اصالت عمل می‌کردند، همکارانشان اغلب احساس ناخوشایندی را تجربه می‌کردند؛ امری که پیچیدگی‌های ارتباط میان احساس تعلق سازمانی و اصالت در محیط کار را آشکار می‌سازد (Arndt, 2018). تحلیل عوامل مؤثر بر احساس تعلق نشان می‌دهد که این مفهوم در میان مدیران خط مقدم و میانی خدمات اجتماعی و بهداشتی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل قرار دارد. در این میان، عوامل تقویت‌کننده شامل تعامل باز، فرهنگ گفت‌وگوی مؤثر، حمایت و تشویق، ارزش‌های مشترک، دیدگاه مشترک نسبت به اهداف کار و ساختار رهبری است. این عوامل نشان می‌دهند که کیفیت و کمیت ارتباطات و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک می‌تواند حس تعلق مدیران را تقویت کند. در مقابل، عواملی که مانع ایجاد احساس تعلق می‌شوند عبارتند از: جو منفی کار، فقدان زمان مشترک، راه‌حل‌های ساختاری نامناسب در سازمان، مشکلات سطح سازمانی و مسائل مرتبط با رهبری و مدیریت. این یافته‌ها اهمیت توجه به تعاملات بین افراد و راه‌حل‌های ساختاری در سازمان را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که برای توسعه احساس تعلق در سطوح مختلف مدیریتی، باید به بهبود فرهنگ ارتباطی و ساختار سازمانی توجه شود. نتیجه اصلی نشان می‌دهد که ایجاد حس تعلق نه تنها رضایت و تعهد مدیران را افزایش می‌دهد، بلکه بهره‌وری و انسجام سازمانی را نیز تقویت می‌کند (Lampinen et al., 2018). پیاده‌سازی استراتژی‌های تنوع^۱، عدالت^۲، شمول^۳ و تعلق^۴ در سازمان‌ها نقش کلیدی در تقویت عملکرد، مشارکت و پایداری کارکنان دارد. رهبری مؤثر این چهار مؤلفه از طریق مدیران ارشد تنوع، همراه با فراهم‌سازی چارچوب‌های ورود به سازمان و مربی‌گری، توانمندی کارکنان و کاهش استرس محیط کار را افزایش می‌دهد. توجه به روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دینامیک گروهی و مدیریت تغییر سازمانی مبتنی بر مدل‌های پذیرفته‌شده، اجرای DEIB^۵ را اثربخش‌تر می‌کند و کارکنان را در محیط کاری شمول‌گرا

1 . Diversity

2 . Equity

3 . Inclusion

4 . Belonging

۵ . EDIB مخفف Equity, Diversity, Inclusion, and Belonging است و به چهار بعد اساسی در مدیریت

سازمانی و منابع انسانی اشاره دارد: برابری، تنوع، شمول و احساس تعلق کارکنان.

و امن قرار می‌دهد. آموزش کارکنان برای شناخت تعصبات ناخودآگاه و رفتارهای کوچک آزاردهنده، همراه با ایجاد ساختارهای حمایتی و فرهنگ سازمانی متعادل، احساس تعلق و تعهد عاطفی را تقویت کرده و به بهبود عملکرد بلندمدت سازمان و رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود. در زمینه سازمانی، شمول به معنای ایجاد محیطی است که در آن همه افراد، صرف‌نظر از تفاوت‌های فردی مانند جنسیت، نژاد، فرهنگ، سن، توانایی‌ها یا موقعیت شغلی، احساس ارزشمندی، پذیرش و مشارکت داشته باشند. به عبارت دیگر، شمول فراتر از داشتن جمعیتی متنوع است و بر تضمین فرصت‌های برابر، احترام به نظرات و تجربیات گوناگون، و ایجاد فضایی تأکید دارد که هر فرد بتواند به‌طور فعال در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان مشارکت کند. DEIB چارچوبی مدیریتی است که شامل چهار بعد کلیدی سازمانی است: تنوع به معنای حضور تفاوت‌های فردی و جمعیتی در سازمان، برابری به معنای فراهم کردن فرصت‌های برابر و حذف موانع برای رشد کارکنان، شمول به معنای ایجاد محیطی که در آن همه افراد احساس ارزشمندی و مشارکت فعال داشته باشند و تعلق که بیانگر احساس اتصال و پذیرفته شدن اعضا در سازمان است. این چهار بعد به‌طور یکپارچه نقش مهمی در تقویت تعهد، رضایت، مشارکت و عملکرد بلندمدت کارکنان دارند و به سازمان‌ها امکان می‌دهند فرهنگ کاری عادلانه، فراگیر و انگیزشی ایجاد کنند (El-Amin, 2022). رهبری تحول‌گرا^۱ با اتکا بر نظریه‌های هویت اجتماعی، مبادله اجتماعی و خودپنداره، ادراک کارکنان از هویت سازمانی را تقویت کرده و از طریق افزایش تعلق خاطر شغلی، کاهش فاصله قدرت و ارتقای احساس توانمندی، زمینه را برای تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می‌کند (Dehghanizadeh et al., 2023). ویژگی‌های فیزیکی محیط کار، شامل طراحی فضا، امکانات و ساختار محیطی، محرک‌های مؤثر در شکل‌گیری احساس تعلق کارکنان هستند. این عوامل بر تجربه روانی و شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارند و سطح تعامل، تعهد و مشارکت آن‌ها را در سازمان ارتقا می‌دهند. وجود مدل‌های پیش‌بینی که بر اساس ترکیب چهار عامل محیطی توانایی ارزیابی و پیش‌بینی احساس تعلق را فراهم می‌آورد، نشان می‌دهد که طراحی محیط کار می‌تواند به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای

1 . Transformational Leadership

تقویت تعلق، پایداری و عملکرد بلندمدت سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد بر اهمیت ادغام ابعاد فیزیکی و فضایی در سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی تأکید دارد و پیامدهای آن شامل بهبود انسجام تیمی، افزایش انگیزه و ارتقای تجربه کاری مثبت برای کارکنان است (Jaitli et al., 2013). حس تعلق اجتماعی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزه، تعهد و رضایت شغلی آنان ایفا کند و این اثر به‌ویژه برای گروه‌های کمتر نمایان^۱ یا کم‌نماینده اهمیت دارد. ایجاد فضای کاری که امکان تعامل مثبت، پذیرش هویت فردی و احساس ارزشمندی در تیم را فراهم کند، می‌تواند به تقویت تعلق اجتماعی کمک کند. با این حال، انتقال مداخلات طراحی‌شده برای محیط‌های آموزشی به محیط‌های حرفه‌ای نیازمند توجه به ویژگی‌های خاص سازمان و ساختار کاری است، چرا که تفاوت‌های زمینه‌ای و سازمانی می‌توانند اثرات این مداخلات را تعدیل کنند. بنابراین، طراحی برنامه‌ها و سیاست‌های سازمانی باید با تمرکز بر تعاملات اجتماعی، پشتیبانی از تنوع و شمول، و ایجاد فرهنگ کاری فراگیر و پذیرنده باشد تا تعلق اجتماعی به شکل مؤثر تقویت گردد (Mobasser et al., 2021). در جدول ۱ خلاصه متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت تعلق سازمانی آورده شده است:

جدول ۱: خلاصه ادبیات و پیشینه

نظریه پرداز	تاریخ	متغیرهای مدیریت تعلق سازمانی
Bryer	2019	شیوه‌های سازمانی، تعلق سازمانی، سازمان‌های رسمی و غیررسمی، اهداف، بودجه‌های مالی، اجرای برنامه‌ها، و ساختار و فرهنگ سازمانی، تعلق شرکتی، تعهد کارکنان، مشارکت کارکنان، سازمان فراگیر در مقابل انحصار و سازمان قابل زندگی
Blau et al	2023	ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فرهنگ سازمانی، عدالت، سبک رهبری، کیفیت روابط بین‌فردی، حمایت ادراک‌شده، تعلق سازمانی، تعهد و رضایت شغلی، عملکرد، نوآوری، رفتارهای شهروندی سازمانی، تمایل به ترک شغل، امنیت روانی، فرهنگ شمول و تنوع، فرصت‌های برابر رشد، جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد، برنامه‌های مشارکتی، بازخورد سازنده، رفاه و تعادل کار و زندگی
Davila et al	2013	احساس تعلق، تعهد عاطفی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی، همخوانی ارزش‌ها، حمایت ادراک‌شده، رفتارهای شهروندی سازمانی، تمایل به ادامه فعالیت، مشارکت، رضایت شغلی، پایداری سازمانی، عملکرد بلندمدت سازمان، اهداف سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت

1 . Underrepresented

ادامه جدول ۱: خلاصه ادبیات و پیشینه

نظریه پرداز	تاریخ	متغیرهای مدیریت تعلق سازمانی
Crestani et al	2015	شفافیت پیام‌ها، صداقت در انتقال اطلاعات، زبان فراگیر و مثبت، گفت‌وگوی دوسویه، به رسمیت شناختن نقش کارکنان، روابط انسانی و تعاملات مثبت، حمایت روانی و عاطفی، تقویت حس اعتماد، احساس تعلق سازمانی، کاهش مقاومت کارکنان، افزایش همکاری، پیوند عاطفی با سازمان، درک مشترک از تغییر، مشارکت فعال در فرآیند تغییر، تعهد سازمانی، همبستگی گروهی، انگیزه درونی، پذیرش تحول، و ارتقای اثربخشی تغییر سازمانی
Reyes et al	2023	احساس تعلق، تجربه ارزشمندی، احساس نیاز، پذیرش توسط دیگران، ادراک هم‌راستایی یا تکمیل ویژگی‌های فرد با اعضای گروه، تغییرات جهانی، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تحولات اجتماعی، شرایط ناشی از پاندمی COVID-19، مدیریت منابع انسانی، سبک رهبری، استراتژی‌های ارتباطی، شیوه‌های دورکاری، دستمزد و حقوق، استفاده از فناوری‌های نوین، اطمینان شغلی، انگیزه، عملکرد، بهره‌وری، سلامت روان، فرهنگ سازمانی، محیط کار، ارزش‌ها، باورها، هنجارها، رفتارها، ساختار، ارتباطات، قدرت، امنیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفاه اجتماعی
Rahnama et al	2015	تعلق خاطر شغلی، کفایت، کارآمدی، همکاری، شرایط روانشناختی مثبت، درگیری فعالانه در نقش، توسعه مهارت‌ها، موفقیت فردی، محیط کاری رقابتی، قدردانی و پاداش، تقاضاهای شغلی چالشی، تقاضاهای بازدارنده، رشد فردی، دستیابی به اهداف، موانع پیشرفت
Dehghanizadeh et al	2023	تعلق خاطر کاری، ادراک هویت سازمانی، انگیزه الهام‌بخش، احساس تعلق به گروه، منابع فیزیکی، منابع شناختی، منابع عاطفی، مشارکت در اهداف سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان، تعهد، توجه به وظایف، روابط مثبت با مدیران، روابط مثبت با همکاران، سلامت روانی، اشتیاق و شادی، فاصله قدرت، عزت نفس، سرمایه‌گذاری فردی در کار، بهره‌وری، کیفیت عملکرد سازمانی، رهبری تحول‌گرا، نظریه‌های هویت اجتماعی، نظریه مبادله اجتماعی، نظریه خودپنداره، احساس توانمندی
Bowlby et al	2013	روابط پایدار، روابط مراقبتی، روابط امن، رشد روانی، رشد اجتماعی، سلامت روانی، تنظیم احساسات، تجربه احساسات، شکل‌دهی روابط نزدیک و مثبت، ایجاد پایه امن برای کاوش محیط، مواجهه با محرک‌های ناآشنا و غیرقابل پیش‌بینی، اعتماد به سازمان، خود واقعی‌شان را نشان دادن، مشارکت در فعالیت‌ها، بهره‌وری، رضایت شغلی، تعلق سازمانی

ادامه جدول ۱: خلاصه ادبیات و پیشینه

نظریه پرداز	تاریخ	متغیرهای مدیریت تعلق سازمانی
Arndt	2018	به رسمیت شناختن هویت‌های فرهنگی، حمایت از هویت‌های فرهنگی، شیوه‌های زیست کارکنان، بهبود محیط سازمانی، منافع برای کارکنان، منافع برای مشتریان، منافع برای جامعه، حضور با خود واقعی در محیط کار، تغییر رفتار در محیط کار، اصالت در محیط حرفه‌ای، احساس ناخوشایند همکاران، پیچیدگی‌های تعلق سازمانی، اصالت در محیط کار
Lampinen et al	2018	تعامل باز، فرهنگ گفت‌وگوی مؤثر، حمایت و تشویق، ارزش‌های مشترک، دیدگاه مشترک نسبت به اهداف کار، ساختار رهبری، کیفیت ارتباطات، کمیت ارتباطات، حس تعلق مدیران، جو کار، زمان مشترک، راه‌حل‌های ساختاری سازمان، مشکلات سطح سازمانی، مسائل مرتبط با رهبری و مدیریت، رضایت مدیران، تعهد مدیران، بهره‌وری سازمانی، انسجام سازمانی
El-Amin	2022	پیاده‌سازی استراتژی‌های DEIB، تنوع، برابری، شمول، تعلق، رهبری مؤثر، مدیران ارشد تنوع، چارچوب‌های ورود به سازمان، مربی‌گری، توانمندی کارکنان، کاهش استرس محیط کار، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دینامیک گروهی، مدیریت تغییر سازمانی، شناخت تعصبات ناخودآگاه، رفتارهای کوچک آزاددهنده، ساختارهای حمایتی، فرهنگ سازمانی متعادل، احساس تعلق، تعهد عاطفی، عملکرد بلندمدت سازمان، رضایت شغلی کارکنان، فرصت‌های برابر، احترام به نظرات و تجربه‌های متفاوت، مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان
Jaitli et al	2013	ویژگی‌های فیزیکی محیط کار، طراحی فضا، امکانات، ساختار محیطی، محرک‌های روانی، محرک‌های شناختی، سطح تعامل کارکنان، سطح تعهد کارکنان، مشارکت کارکنان، مدل‌های پیش‌بینی، انسجام تیمی، انگیزه کارکنان، تجربه کاری مثبت، پایداری سازمان، عملکرد بلندمدت سازمان
Mobasseri et al	2021	حس تعلق اجتماعی کارکنان، انگیزه، تعهد، رضایت شغلی، گروه‌های کمتر نمایان یا کم‌نماینده، فضای کاری، تعامل مثبت، پذیرش هویت فردی، احساس ارزشمندی، تقویت تعلق اجتماعی، مداخلات طراحی شده، ویژگی‌های سازمان، ساختار کاری، تفاوت‌های زمینه‌ای و سازمانی، طراحی برنامه‌ها و سیاست‌های سازمانی، تعاملات اجتماعی، پشتیبانی از تنوع و شمول، فرهنگ کاری فراگیر و پذیرنده

سؤال اصلی پژوهش

پژوهش حاضر در پی آن است که به این سؤال پاسخ دهد: پیشایندها، راهبردها و پیامدهای ارتقای تعلق سازمانی در شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی چه هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی در شرکت‌های فعال در حوزه تجهیزات پزشکی بوده است. بر اساس این هدف، سؤال محوری تحقیق عبارت است از: «عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی در این شرکت‌ها چگونه قابل ترسیم است؟». در راستای این سؤال، سه سؤال فرعی زیر نیز طرح شده است:

- عوامل پیشابندی مؤثر بر تعلق سازمانی کدام‌اند؟
 - روش‌ها و رویکردهای مدیریت تعلق سازمانی چه مواردی هستند؟
 - پیامدها و نتایج حاصل از مدیریت تعلق سازمانی چه ابعادی دارند؟
- این تحقیق از نوع کیفی-کیفی بوده و با رویکرد آمیخته^۱ اکتشافی انجام گرفته است. در گام نخست، از طریق فراترکیب^۲ ادبیات نظری و مطالعات پیشین، مدلی اولیه شناسایی گردید. سپس در مرحله دوم، با بهره‌گیری از تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق، مدل اولیه بومی‌سازی شده و شبکه مضامین نهایی استخراج شد.
- در آغاز مسیر تحقیق، طراحی پژوهش به صورت کیفی-کیفی-کمی و استفاده از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)^۳ برای توسعه یک الگوی چندلایه در نظر گرفته شده بود. با این حال، از آنجا که سؤال اصلی تحقیق بر سه محور «پیشابندها، روش‌ها و پیامدها» استوار بود و الگوی چندلایه نیز بر همین چارچوب بنا می‌شد، ادامه کار کمی و مدل‌سازی ISM کنار گذاشته شد و تمرکز بر غنای کیفی پژوهش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

مرحله نخست - پژوهش کیفی و فراترکیب : در گام نخست پژوهش، جامعه مورد بررسی شامل مقالات علمی مرتبط با حوزه تعلق سازمانی بوده است. برای انتخاب نمونه‌ها از روش هدفمند استفاده گردید و مقالات از پایگاه‌های معتبر "ساینس دایرکت"^۴ و "امرالند"^۵ در بازه زمانی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵ گردآوری شدند. معیار انتخاب مقالات شامل

1 . Mixed Method

2 . Meta-Synthesis

3 . Interpretive Structural Modeling = ISM

4 . Science Direct

5 . Emerald

بررسی عنوان، چکیده، منابع، محتوای اصلی، روش پژوهش و نتایج آنها بوده است. روش تحلیل داده‌ها بر اساس فراترکیب و با بهره‌گیری از کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۱ انجام شد تا بتوان تفسیر تازه و یکپارچه‌ای از یافته‌های پیشین به‌دست آورد. جهت اطمینان از روایی و پایایی، از سنجش پایایی بین دو کدگذار^۲ استفاده گردید. در این مرحله ابتدا ۳۱۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از رفع موارد تکراری و هم‌پوشانی، به ۶۵ کد باز کاهش یافت. سپس کدهای باز در طبقات هم‌جنس دسته‌بندی شدند و در نهایت ۱۵ کد محوری استخراج گردید. در گام پایانی، کدهای محوری در قالب سه طبقه اصلی سازمان‌دهی شدند که شامل پیشایندهای تعلق سازمانی، روش‌های ارتقای تعلق سازمانی و پسایندهای تعلق سازمانی می‌باشند. خروجی این مرحله در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

پژوهش کیفی دوم و تحلیل مضمون: با هدف بومی‌سازی عوامل استخراج‌شده از ادبیات، مرحله دوم پژوهش بر پایه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. این مصاحبه‌ها با محوریت سؤال‌های تحقیق طراحی شده و سپس از طریق روش تحلیل مضمون، عوامل حاصل از فراترکیب در قالب شبکه‌ای از مضامین بازآفرینی گردید. جامعه آماری در این بخش شامل مدیران و کارشناسان شرکت بازرگانی بین‌الملل تأمین اجتماعی و شرکت‌های وابسته بود که سابقه‌ای حداقل چهار سال در زمینه‌های بازرگانی، خرید و تدارکات داشتند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی صورت گرفت. تعداد مصاحبه‌شوندگان تا دستیابی به اشباع نظری ۱۰ نفر تعیین شد.

جدول ۲: خروجی‌های روش فراترکیب از ادبیات تحقیق

کدهای انتخابی (اصلی)	کدهای محوری (فرعی)	کدهای باز
پیشایندهای تعلق سازمانی	عوامل فردی و روان‌شناختی	ویژگی‌های فردی، جمعیت‌شناختی، نیازها، ارزش‌ها، باورها، عزت‌نفس، خودپنداره
	عدالت و حمایت سازمانی	عدالت، فرصت‌های برابر، امنیت شغلی، رفاه و تعادل کار-زندگی

1 . Open, Axial, and Selective Coding

2 . Inter coder Reliability = ICR

ادامه جدول ۲: خروجی‌های روش فراترکیب از ادبیات تحقیق

کدهای انتخابی (اصلی)	کدهای محوری (فرعی)	کدهای باز
پیشایندهای تعلق سازمانی	رهبری و روابط انسانی	سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، حمایت ادراک‌شده، کیفیت روابط بین‌فردی
	فرهنگ و ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی، فرهنگ شمول و تنوع، زبان فراگیر، ارزش‌ها و هنجارها
	شرایط محیط کار	ساختار و محیط فیزیکی کار، طراحی فضا، امکانات، مدل‌های پیش‌بینی محیطی
روش‌های ارتقاء تعلق سازمانی	راهبردهای توسعه و یادگیری	جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد، بازخورد سازنده، برنامه‌های مشارکتی، مربی‌گری
	استراتژی‌های ارتباطی	شفافیت پیام‌ها، صداقت اطلاعات، گفت‌وگوی دوسویه، تعامل باز
	سیاست‌های تنوع و شمول	استراتژی‌های تنوع، عدالت، شمول و تعلق (DEIB)، ساختارهای حمایتی
	مدیریت هویت و اصالت	به رسمیت شناختن هویت‌های فرهنگی، اصالت در محیط کار، احترام به تفاوت‌ها
	نظام‌های پاداش و انگیزش	قدردانی و پاداش، دستمزد و حقوق منصفانه
پسایندهای تعلق سازمانی	تعلق و تعهد سازمانی	احساس تعلق، تعهد عاطفی، همخوانی ارزش‌ها، پیوند عاطفی با سازمان
	رفتارهای مثبت شغلی	مشارکت فعال، رفتارهای شهروندی سازمانی، همکاری و انسجام تیمی
	پیامدهای روانی و رفاهی	رضایت شغلی، امنیت روانی، شادی و اشتیاق، سلامت روانی
	پیامدهای عملکردی و سازمانی	عملکرد کارکنان، نوآوری، بهره‌وری، کیفیت عملکرد سازمانی، موفقیت بلندمدت
	پیامدهای بقا و پایداری	کاهش ترک شغل، پایداری سازمانی، سازمان قابل زندگی

در انتخاب خبرگان برای مصاحبه، علاوه بر سابقه حداقل چهار سال در زمینه بازرگانی، خرید و تدارکات، ویژگی‌هایی نظیر دانش تخصصی در فرآیندهای سازمانی، تجربه عملی در مدیریت منابع انسانی، آشنایی با استراتژی‌های توسعه و یادگیری کارکنان، توانایی تحلیل و تبیین مشکلات سازمانی، و قابلیت ارائه دیدگاه‌های واقع‌بینانه و راهبردی مدنظر قرار گرفت. این معیارها تضمین می‌کند که داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌ها دارای

غناى علمى و عملى باشد و به بومى‌سازى دقيق عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانى کمک نماید.

فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام شد که شامل (۱) آشنایی با داده‌ها (۲) استخراج مقوله‌ها (۳) تعریف کدهای اولیه (۴) جستجوی مضامین نو (۵) مفهوم‌سازی مضامین اصلی و (۶) بازتعریف مضامین و تحلیل نهایی می‌باشد. (Braun and Clarke., 2006). متون مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی چندین بار توسط دو کدگذار بررسی شد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. برای اطمینان از روایی، نتایج به دست آمده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا اصلاحات احتمالی اعمال گردد. در نهایت، همان‌طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، خروجی این مرحله منجر به کاهش کدهای باز و محوری به ترتیب به ۳۸ و ۱۳ کد گردید.

جدول ۳: خروجی‌های روش تحلیل مضمون از مصاحبه‌ها

کدهای انتخابی (اصلی)	کدهای محوری (فرعی)	کدهای باز
پیشایندهای تعلق سازمانی	عوامل فردی و روان‌شناختی	ویژگی‌های فردی، نیازها، ارزش‌ها، باورها، عزت‌نفس
	عدالت و حمایت سازمانی	عدالت، فرصت‌های برابر، امنیت شغلی
	رهبری و روابط انسانی	سبک رهبری، حمایت ادراک‌شده، کیفیت روابط بین فردی
	شرایط محیط کار	محیط فیزیکی کار، امکانات
روش‌های ارتقاء تعلق سازمانی	راهبردهای توسعه و یادگیری	جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد، بازخورد سازنده
	استراتژی‌های ارتباطی	شفافیت پیام‌ها، صداقت اطلاعات، تعامل باز
	ایجاد محیط امن و توانمندساز	ساختارهای حمایتی، احترام به تفاوت‌ها
	نظام‌های پاداش و انگیزش	قدردانی و پاداش، دستمزد و حقوق منصفانه
پسایندهای تعلق سازمانی	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی، پیوند عاطفی با سازمان
	رفتارهای مثبت شغلی	مشارکت فعال، رفتارهای شهروندی سازمانی، همکاری و انسجام تیمی
	پیامدهای روانی و رفاهی	رضایت شغلی، امنیت روانی، شادی و اشتیاق
	پیامدهای عملکردی و سازمانی	نوآوری، بهره‌وری، موفقیت
	پیامدهای بقا و پایداری	کاهش ترک شغل، پایداری سازمانی، سازمان قابل زندگی

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی حاصل مطالعات نظری و بومی شده بوسیله بررسی‌های میدانی و مصاحبه‌ها در چهارچوب پیشایندها، پسایندها و روش‌های مدیریت تعلق سازمانی مطابق شکل ۱ استخراج شده و در مقایسه با تحقیقات دیگران که در پیشینه تحقیق ارائه شده، جنبه نوآوری و جدید این تحقیق، ۱۳ کد باز زیر بوده است:

(۱) عوامل فردی و روان‌شناختی (۲) عدالت و حمایت سازمانی (۳) رهبری و روابط انسانی (۴) شرایط محیط کار (۵) راهبردهای توسعه و یادگیری (۶) استراتژی‌های ارتباطی (۷) ایجاد محیط امن و توانمندساز (۸) نظام‌های پاداش و انگیزش (۹) تعلق و تعهد سازمانی (۱۰) رفتارهای مثبت شغلی (۱۱) پیامدهای روانی و رفاهی (۱۲) پیامدهای عملکردی و سازمانی (۱۳) پیامدهای بقا و پایداری

همانگونه که در شکل مشخص است متغیرهای کدهای محوری در قالب پیشایندها، روش‌های مدیریت تعلق سازمانی و پسایندها در چارچوب استخراجی طبقه‌بندی شده‌اند که در ادامه به تشریح هریک پرداخته می‌شود:

۱- تشریح متغیرهای پیشایندها و عوامل مؤثر بر تعلق سازمانی:

- عوامل فردی و روان‌شناختی: ویژگی‌های فردی مانند نیازها، ارزش‌ها، باورها و سطح عزت نفس که بر انگیزه و رفتار شغلی اثر می‌گذارند.
- عدالت و حمایت سازمانی: ادراک کارکنان از عدالت، فرصت‌های برابر و امنیت شغلی همراه با حمایت‌های سازمانی
- رهبری و روابط انسانی: نقش سبک رهبری، میزان حمایت ادراک شده و کیفیت روابط بین فردی در محیط کار
- شرایط محیط کار: کیفیت محیط فیزیکی کار، امکانات و شرایط تسهیل کننده انجام وظایف

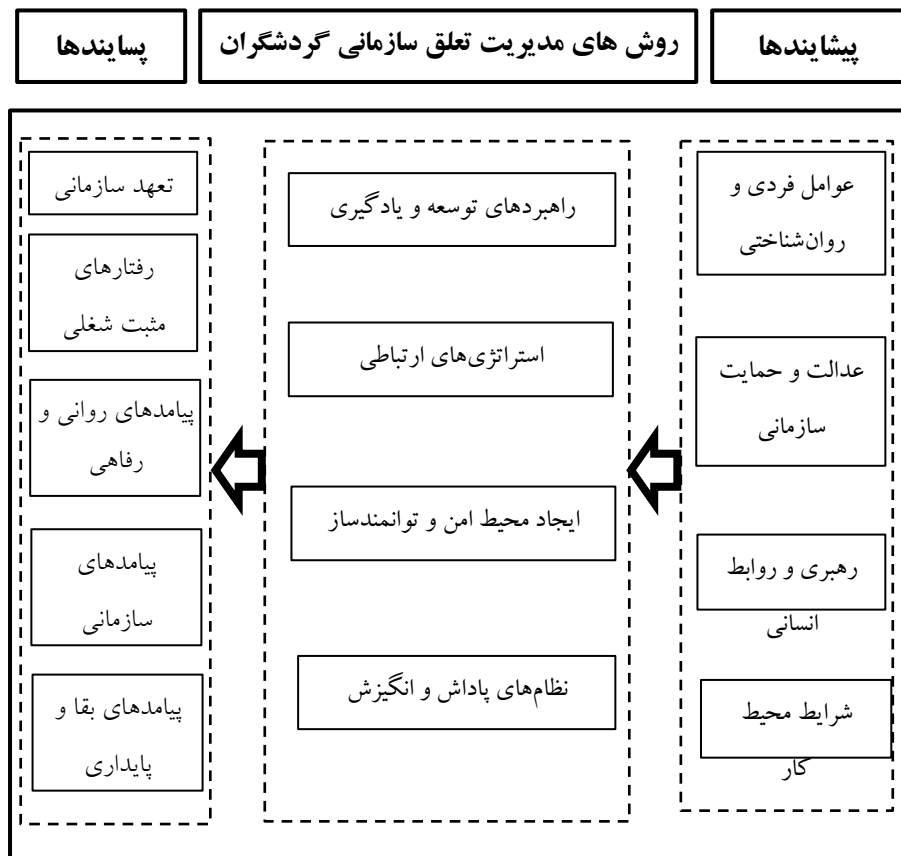
۲. تشریح متغیرهای روش‌های مدیریت تعلق سازمانی:

- راهبردهای توسعه و یادگیری: جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد و ارائه بازخورد سازنده برای رشد فردی و سازمانی
- استراتژی‌های ارتباطی: تاکید بر شفافیت پیام‌ها، صداقت اطلاعات و تعامل باز میان

اعضای سازمان

- ایجاد محیط امن و توانمندساز: تقویت ساختارهای حمایتی همراه با احترام به تفاوت‌ها برای پرورش خلاقیت و توانمندی
- نظام‌های پاداش و انگیزش: قدردانی از تلاش‌ها و فراهم‌سازی دستمزد و حقوق منصفانه برای افزایش انگیزه و وفاداری

شکل ۱: عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی



۳- تشریح متغیرهای پسایندهای مدیریت تعلق سازمانی:

- تعهد سازمانی: پیوند عاطفی و وفاداری کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان
- رفتارهای مثبت شغلی: مشارکت فعال، رفتارهای شهروندی سازمانی و همکاری تیمی

برای بهبود عملکرد

- پیامدهای روانی و رفاهی: رضایت شغلی، امنیت روانی، شادی و اشتیاق کارکنان
- پیامدهای عملکردی و سازمانی: نوآوری، بهره‌وری و موفقیت در تحقق اهداف سازمان
- پیامدهای بقا و پایداری: کاهش ترک شغل، حفظ نیروی انسانی و ایجاد سازمانی قابل زندگی و پایدار

چارچوب استخراج شده در این پژوهش از نظر نوآوری، متمایز است زیرا با تلفیق فراترکیب ادبیات نظری و تحلیل مضمون مصاحبه‌های میدانی، به صورت یک چارچوب جامع و بومی برای شرکت‌های تجهیزات پزشکی ارائه شده و پیشنهادها، روش‌های مدیریت و پیامدهای تعلق سازمانی را به شکل یکپارچه در بر می‌گیرد، در حالی که در مطالعات پیشین اغلب تنها به بخشی از این ابعاد پرداخته شده است.

در پایان لازم به ذکر است که نتایج این تحقیق می‌تواند به شرکت‌های تجهیزات پزشکی کمک کند تا از طریق مدیریت تعلق سازمانی، به ارتقای فردی و روانی کارکنان و همچنین تقویت عملکرد و پایداری سازمان، دست یابند.

پیشنهاد کاربردی این پژوهش به شرکت‌های فعال در حوزه تجهیزات پزشکی آن است که به منظور ارتقای تعلق سازمانی، با تقویت عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده، زمینه ایجاد فرصت‌های برابر و امنیت شغلی برای کارکنان را فراهم سازند. در این راستا، توسعه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تقویت روابط انسانی مثبت می‌تواند به افزایش تعاملات سازنده و تقویت اعتماد میان اعضای سازمان منجر شود. همچنین اجرای راهبردهای توسعه و یادگیری، از جمله جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد، ارائه بازخوردهای سازنده و طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، به تسریع رشد فردی و ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند. افزون بر این، به کارگیری راهبردهای ارتباطی شفاف و دوسویه، همراه با ایجاد محیطی امن و توانمندساز که در آن به تفاوت‌های فردی احترام گذاشته شده و ساختارهای حمایتی تقویت می‌شود، می‌تواند زمینه بروز خلاقیت، افزایش انگیزه و تقویت تعلق سازمانی کارکنان را فراهم آورد. نهایتاً، طراحی نظام‌های پاداش و انگیزش منصفانه و قدردانی مستمر از عملکرد کارکنان، باعث افزایش تعهد، وفاداری و انگیزه آنان خواهد شد و بهبود عملکرد و پایداری سازمان را تضمین می‌کند.

این تحقیق بدنبال شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی با بررسی مورد مطالعه آن یعنی در شرکت‌های تجهیزات پزشکی بوده و قصد تعمیم نتایج، مورد نظر نبوده است. نتایج این تحقیق محدود به منابع مطالعاتی و مصاحبه‌های آن بوده و به سایر محققین پیشنهاد می‌شود هریک از پیشنهادها و روش‌های مدیریت تعلق سازمانی را بصورت خاص مورد بررسی و مطالعه قرار دهند.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچگونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمام افرادی که در این پژوهش مشارکت داشتند و به ویژه مدیران شرکت بازرگانی بین‌الملل تأمین اجتماعی صمیمانه قدردانی می‌شود.

ORCID

Kimia Nasehifar  <https://orcid.org/0009-0003-6025-4037>

Reihaneh Sadat Nasrollahi  <https://orcid.org/0009-0007-3298-6459>

Vahid Nasehifar  <https://orcid.org/0000-0002-7117-1152>

منابع

۱. امان‌الهی بهاروند، ی.، پیرایش، ر.، جعفری، م. (۱۴۰۲). بررسی نقش معنویت سازمانی در شادکامی با میانجی‌گری تعلق سازمانی در بین منابع انسانی شاغل در شهرک صنعتی اشتهارد، *ایده‌های نوین روانشناسی*، ۱۶ (۲۰)، ۲۳۳-۲۴۷.
۲. رهنما، م.، خوارزمی، ع. ا.، و بیگی نصرآبادی، ف. (۱۳۹۴). تأثیر تقاضاهای شغلی بر تعلق خاطر شغلی کارکنان، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴ (۷۸)، ۱۰۸-۸۹.
۳. دهقانی زاده، مرضیه؛ شجاعی فرد، علی؛ زارعی پیزادانی، سجاد، (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویتیابی سازمانی، تعلق

خاطرکاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت کنشگرا. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، [Doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193229-285](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193229-285), (107)32 229

۴. متاجی نیموری، ف.، عاشق علیشاهی، م. (۱۴۰۰). بررسی عوامل موثر بر تعلق خاطر شغلی در سازمان. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۷)، ۹۱-۱۱۲.

۵. مویدی، م (۲۰۲۵). رهبری معنوی و دلبستگی شغلی: تحلیل نقش میانجی نشاط سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی*، [10.22034/api.2025.720097-115-103\(6\)3](https://doi.org/10.22034/api.2025.720097-115-103(6)3)

6. Arndt, S. (2018). Early childhood teacher cultural otherness and belonging. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 19(4), 392-403. <https://doi.org/10.1177/1463949118783382>.
7. Blau, G., Goldberg, D., & Kyser, D. (2023). Organizational belonging—Proposing a new scale and its relationship to demographic, organization, and outcome variables. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(3), 226-253. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2178448>.
8. Boland, E. M., Martin, I., Jordan, B., Decker-Tonnesen, P., & Bhagra, A. (2025). *Enhancing Belonging in Healthcare: A Commentary on Strategies for Organizational Leadership*. *Journal of Healthcare Leadership*, 17, 117-121. <https://doi.org/10.2147/JHL.S473636>.
9. Bowlby, J., & Ainsworth, M. (2013). The origins of attachment theory. *Attachment Theory: Social, Developmental, and Clinical Perspectives*, 45(28), 759-775. <http://dx.doi.org/10.1037/0012-1649.28.5.759>.
10. Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. [DOI:10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa).
11. Bryer, A. (2019). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641-660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>.
12. Crestani, I., & Fenton Taylor, J. (2021). Communicate belonging? Duoethnography of an organisational change study. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(2), 180-192. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2019-0004>.
13. Davila, M. C., & Jiménez García, G. (2013). Organizational identification and commitment: Correlates of sense of belonging and affective

- commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255.
[DOI:10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37316](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37316).
- 14.El-Amin, A. (2022). Organizational Climate Change: Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging. In *Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives*, IGI Global, 1-23. [DOI: 10.4018/978-1-6684-4023-0.ch001](https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4023-0.ch001).
 - 15.Gordon, P. (2025). *Reverse Mentoring: Transforming Learning at Individual, Team, and Organizational Levels to Build Belonging in the Workplace*. International Journal of HRD, Practice Policy and Research, 9(1), 53-60. <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0006>.
 - 16.Jaitli, R., & Hua, Y. (2013). Measuring sense of belonging among employees working at a corporate campus: Implication for workplace planning and management. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(2), 117–135. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2012-0005>
 - 17.Lampinen, M.-S., Konu, A. I., Kettunen, T., & Suutala, E. A. (2018). Factors that foster or prevent sense of belonging among social and health care managers. *Leadership in Health Services*, 31(4), 468–480. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0054>.
 - 18.Reyes-Garza, G., & Eslava-Zapata, R. (2023). Sense of belonging: A key construct in leadership management. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, 209. <https://doi.org/10.56294/hl2023209>
 - 19.Mobasser, S., Srivastava, S. B., & Kray, L. J. (2021). A Brief Social-Belonging Intervention in the Workplace: Evidence from a Field Experiment. *Academy of Management Discoveries*, 7(1). <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0115>.
 - 20.Wilson, M., Ghosh, S., & Jason, K. (2025). *Understanding sense of belonging of faculty and staff in higher education*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 9(1), 53-60.
<https://doi.org/10.1108/EDI-06-2024-0252>

References [In Persian]

1. Emanelehi Baharvand, Y., Pirayesh, R., & Jafari, M. (2023). Investigating the role of organizational spirituality on employee happiness with the mediating role of organizational belonging among

- human resources in Eshtehard Industrial Town. *New Ideas in Psychology*, 16(20), 233-247. <http://jnip.ir/article-1-891-fa.html>.
2. Dehghanizadeh, M., Shojaeifard, A., & Zarei Pizadani, S. (2023). Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Identification, Work Engagement, Psychological Empowerment and Proactive Personality. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 229 - 285. Doi: [10.22054/jmsd.2023.69307.4193](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193).
 3. Metaji Nimouri, F., & Ashegh Alishahi, M. (2021). Investigating factors affecting job attachment in organizations. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 91-112.
 4. Moeidi, M. (2025). Spiritual Leadership and Job Attachment: An Analysis of the Mediating Role of Organizational Vitality (Case Study: Lorestan University Employees). *Applied Researches in Management and Humanities Journal*, <https://doi.org/10.22034/api.2025.720097>.
 5. Rahnama, M., Khwarazmi, O. A., & Beigi Nasr Abadi, F. (2015). Impact of Job Demands on Employee Work Attachment. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 89-108.

استناد به این مقاله: ناصحی فر، کیمیا؛ نصرالهی، ریحانه سادات و ناصحی فر، وحید (۱۴۰۴). عوامل مؤثر بر مدیریت تعلق سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۱۹)، ۲۳۵-۲۶۲.

doi: 10.22054/jmsd.2025.87710.4683



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.