

## بررسی تأثیر توانمندی روان‌شناختی و پیشایندهای آن بر هویت اخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت خودروسازی زامیاد)

علی حمیدی‌زاده\* رضا عابدی\*\*

### چکیده

هویت اخلاقی کارکنان در شکل‌گیری رفتار مناسب اعضای سازمان، اهمیت زیادی دارد به گونه‌ای که بسیاری از ورشکستگی‌ها و رسوایی‌ها به علت نبود اصول اخلاقی در سازمان‌ها است و این امر، منجر به توجه محققان و فعالان بازار به موضوع هویت اخلاقی کارکنان شده است. از آنجا که شناخت عوامل مؤثر بر هویت اخلاقی کارکنان می‌تواند مفید و مؤثر واقع شود هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و پیشایندهای آن (سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و تسهیم قدرت) بر هویت اخلاقی کارکنان شرکت خودروسازی زامیاد است. جامعه آماری تحقیق ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان دو واحد مهندسی و کنترل کیفیت هستند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه است؛ پرسش‌نامه توانمندی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، تسهیم قدرت چن و همکاران (۲۰۱۴)، هویت اخلاقی آکوئینو و رید (۲۰۰۲) و سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر بلترین-مارتین و همکاران (۲۰۰۸). داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با نرم‌افزار Warp PLS تجزیه و تحلیل شده است. نتایج پژوهش، حاکی از تأثیر معنادار سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و تسهیم قدرت در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. نتایج همچنین نشان می‌دهد که توانمندی روان‌شناختی، تأثیر معناداری در هویت اخلاقی کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** هویت اخلاقی، توانمندی روان‌شناختی، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، تسهیم قدرت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۸/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۹/۳۰

\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
(نویسنده مسئول): hamidzadeh@ut.ac.ir

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

## ۱. مقدمه

امروزه یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها، تبدیل آن‌ها به سازمان‌های اخلاقی است. رویکردهای جامع سازمان‌ها در تصمیم‌گیری، عملکرد، سودآوری و سایر موضوعات راهبردی سازمان، ایجاد حفاظ‌های اخلاق و رعایت ملاحظات اخلاقی را طلب می‌کند (مقیمی، ۱۳۹۴، ص ۸۳). یکی از زمینه‌های ویژه‌ای که اهمیت و ارزش اخلاق در آن نمود خاصی پیدا می‌کند جامعه و به‌خصوص محیط کار و سازمان‌ها است. اگرچه مفهوم اخلاق، اغلب مفهومی شناخته است ولی محیط رقابتی امروز نیز مملو از رفتارهای متقابلی است که اصول رفتار صحیح را پیوسته مورد شک و تردید قرار می‌دهد. از این رو، یکی از مسائلی که در بروز رفتار مهم است رعایت یا عدم رعایت اخلاق در سازمان است. از دیرباز تاکنون، تضاد و تعارض میان اهداف فردی و سازمانی، مشکلات زیادی را در جهت بهبود اثربخشی و کارایی کارکنان و سازمان به وجود آورده است. تصمیمات سودجویانه سازمان در قبال ارزش‌های مورد انتظار کارکنان از سازمان، مهم‌ترین مسئله پیش روی مدیران و رهبران سازمان است. اوت و ساشز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مدعی است که فرهنگ اخلاقی، حس عاطفی را برای مشارکت و تعهد به ارزش‌ها و کدهای اخلاقی فراهم می‌کند و در عملکرد کارکنان خیلی مؤثر است و می‌تواند عاملی برای کاهش مسائل سازمانی باشد. در اغلب اوقات، در تحقیقات و بررسی‌های حوزه اخلاق، بیشتر بر جنبه‌های منفی اخلاق تمرکز شده است ولی اخیراً به جنبه‌های مثبت اخلاق نیز مانند جوانمردی، صداقت، درستکاری و راست‌گویی توجه شده است (آکوئینو و رید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از این رو شناخت موقعیت‌های تقویت‌کننده رفتارهای اخلاقی و تضعیف‌کننده رفتارهای غیراخلاقی، مهم به نظر می‌رسد. یکی از عواملی که موجب پیش‌بینی رفتار اخلاقی می‌شود هویت اخلاقی است (پنر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). تقویت نکات مثبت و تضعیف نکات منفی اخلاق، موجب

1 Ott & Sachs

2 Aquino & Reed

3 Penner et al.

شکل‌گیری هویت اخلاقی در فرد و حتی به‌منزله فرهنگ در سازمان می‌شود. از این رو، نیاز به سازوکاری که بتواند اصول اخلاقی را تقویت و توازنی میان اهداف فردی و سازمانی ایجاد نماید مهم و ضروری است. یکی از عواملی که می‌تواند موجب این توازن گردد تقویت روحیه و انگیزش کارکنان در ادای وظایف شغلی خود است. علاقه شخصی به شغل و اهداف شغلی، استقلال در ادای وظایف، احساس توانایی و شایستگی از ادای شغل و تبحر در اجرای کار می‌تواند به انگیزش کارکنان در اجرای اثربخش و کارای وظایف منجر شود؛ چیزی که منجر به شکل‌گیری مفهوم توانمندی روان‌شناختی می‌گردد. این شرایط، زمانی در کارکنان به وجود می‌آید که آنها در زمینه‌های مختلف از حداقل نیازهای شخصی برخوردار باشند. برخورداری از سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر (مانند جبران خدمات، آموزش یا ارزیابی عملکرد منصفانه) و تسهیم قدرت و اختیار (مانند فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری یا اختیار تصمیم‌گیری) می‌تواند موجب انگیزش روانی کارکنان شود و توانمندی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند حسی از انگیزش را در کارکنان ایجاد کند و آنچه سازمان از کارکنان در قالب رعایت اصول اخلاقی انتظار دارد برآورده نماید. از سوی دیگر، سازمان و مدیریت نیز باید نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده نمایند. از این پژوهش سعی شده است برای تقویت هویت اخلاقی کارکنان - به مثابه انتظار سازمان از آنها در باب رعایت اصول اخلاقی و ایجاد فرهنگ و هویت اخلاقی - از سازوکار توانمندی روان‌شناختی استفاده شود. طبق نظریه‌های انگیزشی نیز کارکنان باید متناسب با ویژگی‌های فردی و نیازهای متفاوت، از انگیزه لازم بهره‌مند شوند. شرکت خودروسازی زامیاد با توجه به برخورداری از طیف وسیعی از نیروی انسانی (متخصصان دانشگاهی، متخصصان صنعتی و نیروی متنوع کارگری) با رفتارها و انتظارات متفاوتی مواجه شده است. تمایل نیروهای متخصص به تصمیم‌گیری مستقل، تنوع انتظارات کارکنان از خدمات رفاهی و جبران خدمات و تنوع نیاز کارکنان به آموزش و یادگیری در کنار نبود الگوهای اخلاقی در سازمان از جمله خلأهای شرکت خودروسازی زامیاد است؛ لذا هدف این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندی روان‌شناختی

کارکنان و عوامل تقویت‌کننده آن (سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و تسهیم قدرت) در هویت اخلاقی کارکنان آن است.

## ۲. مبانی نظری

### هویت اخلاقی

هویت، مجموعه خصوصیات و مشخصات اساسی اجتماعی، فرهنگی، روانی، فلسفی، زیستی و تاریخی همسانی است که به رسایی و روانی بر ماهیت یا ذات گروه، به معنای یگانگی یا همانندی اعضای آن با یکدیگر، دلالت می‌کند و آن‌ها را در ظرف زمانی و مکانی معینی به طور مشخص و آگاهانه از سایر گروه‌ها و افراد متمایز می‌سازد. از دیدگاه‌های مختلف، تفاوت‌هایی در تعریف هویت دیده می‌شود اما اکثر دیدگاه‌ها پذیرفته‌اند که هویت با خویشتن در ارتباط است؛ یعنی عامل مشترک در هر تعریف، آگاهی ذهنی درباره خود است. به عبارت دیگر، هویت، مجموعه‌ای از معانی است که فرد برای تعریف خود به کار می‌گیرد (برزونسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). هویت در محوری‌ترین بخش وجود فرد قرار دارد که شامل حقیقت وجودی فرد است (آکوئینو و رید، ۲۰۰۲). هرچند مفهوم هویت و هویت‌جویی از دل رویکرد نوروآن‌تحلیل‌گرایانه اریکسون<sup>۲</sup> سر برآورد (کار، ۱۳۸۷، ص ۱۰۶) امروزه به این مفهوم در رویکرد شناخت‌نگر اجتماعی توجه می‌شود. در واقع با نگاه شناخت‌نگر اجتماعی می‌توان هویت را ساختاری ذهنی دانست که به منزله سامان‌های خودتنظیمی عمل می‌کند. سامان‌هایی که رفتار را برانگیخته و هدایت می‌کند (عظیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).

در طول تاریخ، افراد زیادی وجود داشته‌اند که در زمینه‌های مختلف با بروز رفتارهای خارق‌العاده -مثل از خودگذشتگی، ایثار و شجاعت- الگوی اخلاقی دیگران به شمار می‌رفته‌اند. مطالعاتی که بر این‌گونه افراد شد نشان داد که رشد صرف استدلال‌های اخلاقی نمی‌تواند این افراد را از افراد معمولی متمایز کند

1 Berzonsky

2 Eriksson

(آرنولد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، در نتیجه، محققان بر بررسی موارد دیگری در شناخت رفتارهای اخلاقی تأکید کردند. برخی همچون کلبرگ<sup>۲</sup>، تفکر شهودی را به‌جای استدلال‌های تأملی، عامل تمایزبخش می‌دانستند (سانستی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)، برخی بر رفتارهای اخلاقی مانند احساس شرم و گناه، غیرت، عشق و به‌ویژه همدلی و همدردی تأکید می‌کردند (هابنر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) و برخی بر ارزش‌ها و نظام اعتقادی افراد متمرکز می‌شدند؛ در واقع، نگاه به هویت اخلاقی، شامل نگاه به ارزش‌ها و اصول اخلاقی افراد می‌شود (شائو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

هویت اخلاقی را خودپنداره‌ای می‌توان دانست که حول مجموعه‌ای از صفات اخلاقی شکل گرفته است (آکوئینو و رید، ۲۰۰۲) به عبارت دیگر، هویت، سازه‌ای است که تعهد به اصول و ارزش‌های اخلاقی را نشان می‌دهد (هاردی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). مفهوم هویت اخلاقی، سازه‌ای است که بلاسی<sup>۷</sup> (۱۹۸۳) آن را مطرح کرد و توانست در بسیاری از تحقیقات، رفتار اخلاقی را پیش‌بینی کند. بلاسی، هویت اخلاقی را در قالب مجموعه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی می‌داند که در محتوا و اهمیت از فردی به فرد دیگر متفاوت است و در واقع، آن را نوعی سازوکار خودتنظیمی می‌داند که موجب تحریک عمل اخلاقی می‌شود. از دیدگاهی دیگر، هویت اخلاقی را می‌توان جزئی از ساختار فردی تعریف کرد (شیلدز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

هاردی و کارلو<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) هویت اخلاقی را بسته به ساختار دربردارنده اخلاقیات، مبتنی بر علائق و ارزش‌های هویت فردی تعریف می‌کند. هویت اخلاقی را می‌توان در

---

1 Arnold

2 Kohlberg

3 Sunste

4 Huebner et al.

5 Shao et al.

6 Hardy et al.

7 Blasi

8 Shields et al.

9 Hardy and carlo

قالب نوعی تعهد به احساس فردی برای مجموعه‌ای از اعمال و رفتارها دانست که موجب ارتقای میزان رفاه و شادکامی دیگران می‌شود و بازتابی از اهمیت مجموعه‌ای از خصوصیات اخلاقی برای خود فرد است (ایبیک و گیونز،<sup>۱</sup> ۲۰۰۳). در واقع، این نوع از هویت، نوعی سازوکار است که عمل اخلاقی را تحریک می‌کند.

هویت اخلاقی، زیرمجموعه بلوغ اخلاقی است و به شناخت اخلاق فردی و مهارتی برای اقدامات اخلاقی فرد در سازمان نسبت داده می‌شود (آولیو و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱).

به نظر بلاسی حتی اگر هیچ هم‌پوشانی‌ای هم در خصوصیات اخلاقی فرد - که هویت اخلاقی منحصر به فردی را برای وی شکل می‌دهد - نباشد اما مجموعه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی مشترک وجود دارد که چارچوب و بنیان اخلاقی فرد را تشکیل دهد. بر اساس همین رویکرد نظری بلاسی، آکوئینو و رید<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، نه ویژگی اخلاقی (مانند دلسوزی و مهربانی، ترحم، عدالت و انصاف) را شناسایی کردند.

بلاسی معتقد بود که اخلاقی بودن فرد، به میزان تفاوت در اهمیت خودپنداره فرد نسبت به واقعیت وابسته است. آکوئینو و رید (۲۰۰۲) شواهدی را در تأیید این فرضیه ارائه کردند. آن‌ها دریافتند با نمره‌گذاری ویژگی‌های نه‌گانه اخلاقی - به ترتیب اهمیت - مشخص خواهد شد که برخی افراد در مقایسه با بعضی دیگر از بنیان اخلاقی بیشتری برخوردارند (آکوئینو و رید، ۲۰۰۲).

همسو با فرضیات بلاسی، در زمینه هویت اخلاقی، دو بعد دیگر نیز شناخته شده است. بعد درونی (شخصی) به میزان نقش اساسی ویژگی‌های اخلاقی در خودپنداره فرد و بعد نمادی (عمومی) به میزان نمود این ویژگی‌ها در دنیای واقعی اشاره می‌کند. آکوئینو و رید (۲۰۰۲) نشان دادند که هر دو بعد، رفتار داوطلبانه را پیش‌بینی می‌کنند اما تنها بعد درونی است که رفتار بخشش واقعی را در میان دانشجویان تبیین می‌کند. همچنین خودستایی زیاد هویت اخلاقی درونی، همبستگی مثبتی با چرخه وسیعی از

1 Ebbeck & Gibbons

2 Avolio et al.

3 Aquino & Reed

ویژگی‌های اخلاقی چون احترام به اعضای گروه، ارزیابی مطلوب‌تر از تلاش گروهی داوطلبانه و بخشش مالی دارد.

### رویکردهای هویت اخلاقی

هویت اخلاقی را می‌توان در قالب دو رویکرد بررسی کرد (عظیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). یکی رویکرد مبتنی بر صفت و منش که رویکرد اولیه به هویت اخلاقی و منسوب به بلاسی است و دیگری، رویکرد شناخت‌نگر اجتماعی به هویت اخلاقی که منسوب به آکوئینو و رید است (شائو و همکاران، ۲۰۰۸).

رویکرد صفت‌نگر بلاسی بر سه پیش‌فرض استوار است: نخست، افراد در هر موقعیت نه تنها درباره خوبی یا درستی چیزی قضاوت می‌کنند بلکه باید درباره اینکه آیا آن‌ها مسئولیتی در قبال موقعیت دارند نیز به قضاوت پردازند. دوم، ملاک و شاخص قضاوت اخلاقی از هویت اخلاقی افراد برمی‌خیزد که به معنای میزان اهمیت صفات اخلاقی برای خویشان افراد است (ماکلین و همکاران، ۲۰۰۴)؛ بدین معنا که آرمان خوب بودن و اخلاقی بودن ممکن است واجد مقادیر متفاوتی از محوریت در خودپنداره افراد باشد. در واقع، بلاسی پیشنهاد می‌کند صرفاً داشتن هویت خاص، تمام‌قضیه نیست؛ بلکه، میزان اهمیت برای خویشان هویتی خاص، عاملی انگیزشی است که ممکن است در طول زمان تغییر کند (آکوئینو و رید، ۲۰۰۲). سومین پیش‌فرض بلاسی، تمایل افراد برای همسانی با خویشان است که موجب جنبه انگیزشی و برانگیزاننده اعمال اخلاقی می‌شود. به عبارت دیگر، فردی که هویت اخلاقی را در خود درونی کرده و صفات مرتبط با هویت اخلاقی، بخش مهمی از خودپنداره او را تشکیل می‌دهد وقتی می‌کوشد همسان با خودپنداره‌اش عمل کند رفتار اخلاقی را از خود بروز می‌دهد (شائو و همکاران، ۲۰۰۸). بلاسی در عین حال فرض می‌کند که هویت‌های اخلاقی افراد می‌تواند در محتوا با هم متفاوت باشد؛ مثلاً محوریت هویت فردی ممکن است برای فردی، دلسوزی و ترحم و برای فرد دیگر، انصاف و عدالت باشد. در تحلیل بلاسی

پیشنهاد می‌شود هرچند صفات غیررشدن‌گر (غیرمولد) متفاوتی را می‌توان برای هویت اخلاقی منحصر به فرد هر شخص لحاظ کرد اما مجموعه‌ای از صفات اخلاقی مشترک وجود دارد که احتمالاً در تعاریف خویش‌ن اخلاقی اکثر افراد، دارای محوریت است (آکوئینو و رید، ۲۰۰۲).

رویکرد شناخت‌نگر آکوئینو و رید از جهات زیادی به رویکرد صفت‌نگر بلاسی شبیه است. با این تفاوت که در این رویکرد تلاش می‌شود تا این سازه از چشم‌انداز اصطلاحات شناختی مثل طرح‌واره‌ها، دسترس‌پذیری شناختی، خودتنظیمی و یادگیری مشاهده‌ای تبیین شود (آکوئینو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به علاوه در این رویکرد نشان داده شده است که می‌توان هویت اخلاقی افراد را تحریک کرد؛ یعنی حتی اگر طرح‌واره‌های اخلاقی برای افراد به لحاظ شناختی در دسترس باشد مشاهده اسوه اخلاقی یا برخی نشانه‌های اخلاقی به تحریک هویت اخلاقی و بروز رفتار اخلاقی منتهی می‌شود. آکوئینو و همکاران (۲۰۰۷) با همین چشم‌انداز شناختی-اجتماعی نشان دادند که تحریک هویت اخلاقی می‌تواند از آثار معافیت‌طلبی اخلاقی (نوعی اهمال در کمک‌رسانی) بکاهد و در برابر تخطی‌های اخلاقی نوعی هیجان منفی ایجاد کند.

### سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر

سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر<sup>۲</sup>، مفهوم جایگزینی برای مدیریت منابع انسانی راهبردی است (جیانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). هرچند توافق کلی‌ای بر تعریف سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر وجود ندارد ولی می‌تواند «سامانه اقدامات مدیریت منابع انسانی طراحی شده برای تقویت کارکنان، مهارت‌ها، تعهد و بهره‌وری» تعریف شود به شیوه‌ای که کارکنان به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند (داتا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). هوسلید و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر

1 Aquino et al.

2 High Performance Work Systems (HPWS)

3 Jiang et al.

4 Datta et al.



را مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات متفق‌علیه درباره نیروی انسانی شرکت می‌دانند که جهت اطمینان و خدمت‌رسانی به اهداف راهبردی شرکت است. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر از اقدامات منفردانه مدیریت منابع انسانی، بهتر است و تأثیر آنها نیز از مجموع اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی، بهتر است. هرچند تاکنون اجماعی درباره اجزای سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر نشده است (رایت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). اما اجمالاً شامل استفاده از کارمندیابی انتخابی، توسعه و آموزش گسترده، مرشدگری، مدیریت عملکرد و پاداش‌ها است (فو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر جهت تقویت تعهد کارکنان، رضایت شغلی و مهارت‌ها (زاخاراتوس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و نهایتاً افزایش عملکرد سازمانی ایجاد شده است (داتا و همکاران، ۲۰۰۵) و موجب انگیزش کارکنان می‌شود تا کارکنان را وادار به یادگیری نماید و رفتار و توانایی‌هایی مطلوب سازمان را بیاموزد. نظریه‌پردازان مدیریت منابع انسانی معتقدند که سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر با ایجاد ارتباط بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان می‌توانند در نگرش کارکنان اثر بگذارند (رایت و کوو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). علاوه بر آن، شولر و جکسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) معتقدند این سامانه‌ها و یا اقدامات خاص منابع انسانی - که همانند اهرم می‌مانند و راهبردهای سازمان آنها را مشخص کرده‌اند می‌توانند در رفتارها و نقش کارکنان اثر بگذارند.

در این پژوهش، ما سامانه‌های شغلی را متشکل از چهار بعد دانسته‌ایم:

۱. کارمندیابی جامع،

۲. آموزش گسترده،

1 Huselid et al.

2 Wright et al.

3 Fu et al.

4 Zacharatos et al.

5 Wright & Kehoe

6 Schuler & Jackson

۳. ارزیابی توسعه‌ای عملکرد،

۴. سامانه‌های جبران خدمات.

سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر شامل اقداماتی است که هدف آن، افزایش سرمایه اجتماعی شرکت است؛ با این فرض که از تمامی توان کارکنان بهره‌برداری نمی‌شود اما این توان با کاربرد ابزارهای مناسب می‌تواند افزایش یابد. بر اساس نظر دلری و داتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) سرمایه برتر انسانی می‌تواند با تمرکز بر هر یک از فرایندهای انتخابی و یا اقدامات توسعه‌ای که ویژگی‌های کارکنان فعلی را پوشش می‌دهد به دست آید که بنابراین، دو بعد ابتدایی سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر را نشان می‌دهد.

### کارمندیابی جامع

سرمایه انسانی، تلاش‌هایی را تقویت می‌کند که می‌تواند شایستگی‌های مناسب را در میان کارکنان استخدام‌شده تضمین کند. بدین منظور، رویه‌های کارمندیابی جامع، عنصری حیاتی برای تعیین ماهیت نیروی کار آینده سازمان است (ویتنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، تأکید خاصی بر پیدا کردن افراد خاص برای هر موقعیت دارد؛ مثلاً از طریق در نظر گرفتن متقاضیان زیاد برای موقعیت خالی در سازمان یا استفاده از رویه‌های کارمندیابی جزئی و گسترده (اسنل و دین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲).

### آموزش گسترده

سازمان‌ها با فراهم کردن اقدامات توسعه‌ای همچون آموزش کارکنان فعلی می‌توانند قبل از فرایند انتخاب نیروی کار جدید، سرمایه انسانی خود را بهبود دهند. مطالعات متعددی در زمینه سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر به نیاز برنامه‌های آموزشی گسترده در قالب ساعت (ساعت-نفر در ماه) و یا درصد کارکنانی که تحت پوشش

1 Delery & Doty

2 Whitener

3 Snell & Dean

برنامه‌های آموزشی بوده، تأکید کرده‌اند (دیلانی و هوسلید، ۱۹۹۶).

### ارزیابی توسعه‌ای عملکرد

ویژگی مهم سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر این است که سعی می‌کنند جنبه‌های خیلی بد کاری‌های روزمره را حذف و وظایفی را که ذاتاً رضایت‌بخش هستند عرضه کنند. از نظر فلسفه سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق فراهم کردن بیشترین کیفیت و شغل‌های هم‌آورد طلبانه، تمامی توان منابع انسانی را به کار بگیرند (گوست، ۱۹۹۷). زمانی که کار با زمینه سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر غنی شود ارزیابی عملکرد، نقش توسعه‌ای مهمی را ایفا می‌کند؛ تأکید مدیران بر اختصاص زمان بیشتر برای عرضه بازخورد، بحث درباره مشکلات و شناخت زمینه‌های بهبود عملکرد کارکنان موجب تشویق کارکنان و انگیزش ایشان می‌شود (اسنل و دین، ۱۹۹۲).

### سامانه‌های جبران خدمات

از آنجاکه کارکنان برای مشارکت مؤثر در جهت موفقیت‌های سازمان به انگیزه نیاز دارند سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر نیز ساختار دائم پاداش-پولی و غیرپولی- را فراهم کرده است تا کارکنان احساس برابری کنند (تاکوچی و همکاران، ۲۰۰۴). تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی نشان داده است که ادراک کارکنان از برابری در تصمیم‌گیری برای ملحق شدن، ماندن و تولید برای شرکت تأثیر دارد. بدین‌منظور، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، پاداش برابری را اعلام می‌کند تا کارکنان، حس رقابت بین داده‌ها و ستانده‌های خود و موارد مربوط را دریافت کنند (لم و همکاران، ۲۰۰۲).

---

1 Delaney & Huselid

2 Guest

3 Takeuchi et al.

4 Lam et al.

علاوه بر آن، مبانی نظری سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر بر انطباق اقدامات سیستم‌های فعلی، جهت کسب ترکیب‌های مکمل اجزای آن تأکید می‌کند. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که اقدامات سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، ترکیبی دیده شده است؛ چراکه تمامی آن اقدامات از فلسفه مشترکی برگرفته شده‌اند. ما فرض می‌کنیم رویکرد اساسی‌ای به مدیریت آموزش، کارمندیابی، ارزیابی و پاداش وجود دارد که ارتباط بین آن‌ها را نشان می‌دهد. باکسال و پورسل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) دریافتند که سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر به ایجاد سرمایه انسانی کمک می‌کند و موجب تحریک رفتارهای انسانی با ارزش در سازمان می‌شود که در زمان‌های خاص، نادر و از لحاظ تقلید، دشوار است. تحقیقات بسیاری نیز نشان دادند که راهبردهای مرتبط با اقدامات مدیریت منابع انسانی در سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر اثر دارد (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ایوانز و دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ سای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ نظری و لاشانی و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه بر این، برخی از این تحقیقات، تأثیر سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر منسجم را در نتایج سازمانی به دلیل هم‌افزایی حاصل از جمع اقدامات برجسته کرده‌اند (دلری و داتی، ۱۹۹۶).

### تسهیم قدرت

در دنیایی که تغییرات و تحولات با توجه به یافته‌های علوم مدیریتی، قانون شده است و مدیران مجبورند در نحوه مدیریت خود از قوانین تازه‌ای استفاده کنند انواع قدرت در دسترس مدیران نیز متحول شده است (نصیری‌باری و پیوسته، ۱۳۹۱)، قدرت، تمرینی است که از طریق ماشین رهبری برای کسب موفقیت سازمانی به کار می‌رود (برینیون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). قدرت، توان نفوذ است. منبعی که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمان‌برداری یا قبول مسئولیت وادارد. در این میان، نقش مدیریت

1 Boxall & Purcell

2 Evans & Davis

3 Tsai

4 Braynion

منابع انسانی بسیار با اهمیت است که مدیران با استفاده از آن می‌توانند راحت‌تر به اهداف سازمانی دست یابند. سازمان بدون کارکنان هیچ‌گونه ماهیتی ندارد. کارکنان، سازمان را می‌سازند و بانی خط‌مشی‌های آن به‌منزله سنگر خود و مؤثرترین عامل در جهت ثبات جو سازمانی و پیشرو در اهداف سازمان هستند؛ لذا توجه به کارکنان و توانمندسازی آن‌ها می‌تواند موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی شود. یکی از عواملی که می‌تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد تسهیم اختیار در تصمیم‌گیری و مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان است تا حسی از انگیزه را در کارکنان به وجود بیاورند. این اقدامات را می‌توان در قالب تسهیم قدرت در سازمان، جامه عمل پوشاند.

در علوم اجتماعی به تصمیم رهبران درباره تسهیم قدرت بین زیردستان، توجه زیادی شده است. بر اساس دیدگاه براون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، تسهیم قدرت به این معنا است که رهبران و مدیران به پیروان اجازه دهند فکرهايشان را مطرح و به فکرها و دغدغه‌های آن‌ها گوش کنند. در شرایط مناسب، تسهیم قدرت در سازمان می‌تواند شامل منافع بسیاری باشد. این منافع می‌تواند شامل افزایش در پذیرش تصمیم‌گیری، افزایش تعهد و کیفیت و توسعه کارکنان باشد که به تبع به رضایت شغلی آنان منجر می‌گردد. اقدامات مربوط به تسهیم قدرت می‌تواند با موفقیت‌های مدیریتی و موفقیت سازمان در محیط بازار نیز در ارتباط باشد (چن و فار،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰). به‌علاوه ساشکین (۱۹۸۴) نیز این گونه استدلال کرده است که به دلیل تأثیرات روانی و جسمانی منفی در احساس ناتوانی کارکنان در سازمان، تسهیم قدرت مدیریتی باید به چشم ضرورت اخلاقی نگریسته شود.

تسهیم قدرت، زیردستان را در تمامی ابعاد توانمند می‌سازد، آن‌ها را برای ادای بهتر وظایفشان آماده می‌کند، آزادی عمل بیشتری به آن‌ها می‌دهد، در تصمیم‌گیری در

1 Brown et al.

2 Chen & Farh

سطوح مختلف آزادی بیشتری به آن‌ها می‌دهد و نهایتاً در مقام شریک سازمان، اعتماد به نفس بیشتری به آن‌ها در اجرای امور می‌دهد و موجب می‌شود توانایی برخورد مؤثر و خلاقانه‌ای را در قبال محیط کاری جدید به دست بیاورند.

### توانمندی روان‌شناختی

سرمایه انسانی که مهم‌ترین دارایی و مزیت رقابتی هر سازمان است نیازمند مطالعه و پژوهش در قالب آسیب‌شناسی مسائل، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین شناخت و بررسی زمینه‌ها و عوامل توسعه و توانمندی آن‌ها است. مفهوم توانمندسازی منابع انسانی -از آنجاکه چندبعدی است و شامل تمام ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای سازمان است- می‌تواند راه مؤثری را برای بهبود شرایط سازمان در جهت اهداف ایجاد نماید. از طرفی توانمندسازی را می‌توان نسخه جدیدی از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی دانست. توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی و روان‌شناختی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خودکارآمدی فردی برای بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌گردد (حسینی‌نیا، ۱۳۸۷، ص ۳۸).

توانمندسازی نیروی انسانی موجب دل‌بستگی و وفاداری آن‌ها به محیط کار و افزایش کارایی و درنهایت، بهره‌وری کلی سازمان و یا شرکت خواهد شد. اسپریتزر<sup>۱</sup> بر اساس رویکرد شناختی، نوع خاصی از توانمندی را تعریف نمود که به‌زعم وی در پاسخ به علل شکست برنامه‌های توانمندسازی بوده است. از نظر او، سازمان‌ها درباره توانمندسازی، رویکردی جهان‌شمول اتخاذ کرده‌اند و آن را برای هر موقعیتی مناسب می‌دانند. از نظر او، توانمندسازی، مفهومی چندوجهی است و نمی‌توان آن را با مفهوم ساده‌ای تعریف کرد. او توانمندسازی را به‌طور وسیع‌تر، حالت انگیزشی درونی‌ای در زمینه شغل تعریف می‌کند که شامل پنج تصور درونی است و مبین

تمایل افراد به نقش‌های کاری خود است (ماتیوس و همکاران، ۲۰۱۳). بر اساس مدل اسپریتزر (۱۹۹۵)، چهار بعد اصلی توانمندی روان‌شناختی - که در این تحقیق نیز بدان پرداخته خواهد شد - به صورت ذیل است.

#### ابعاد توانمندی روان‌شناختی

- احساس شایستگی
- احساس خودسامانی
- احساس مؤثر بودن
- احساس معنادار بودن
- احساس اعتماد

این پنج بعد، مفهوم توانمندی روان‌شناختی را به صورت ترکیبی و یکپارچه تشکیل می‌دهد؛ و نبود هر یک از آنها می‌تواند شدت توانمندسازی ادراک‌شده را کاهش دهد.

#### جدول ۱. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

تعریف/مصدق	بعد
وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس شایستگی می‌کنند یا احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای اجرای موفقیت‌آمیز کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند.	احساس شایستگی
خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن فرد به فعالیت‌های مربوط به خود است.	احساس خودسامانی
مؤثر بودن به معنای میزان تأثیرگذاری در نتایج پیامدها است. این بعد نشان می‌دهد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی چقدر متفاوت دیده شده است.	احساس مؤثر بودن
معنادار بودن یعنی بالارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (تامز و ولتهوس، ۲، ۱۹۹۰)	احساس معنادار بودن
افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد و مطمئن هستند که با آن‌ها منصفانه و یکسان برخورد خواهد شد.	احساس اعتماد

#### پیشینه تحقیق

پس از یافتن مسئله تحقیق، پژوهشگر باید به بررسی پیشینه آن بپردازد تا نشان دهد که

1 Matthews et al.

2 Thomas & Velthouse

از خرد جمعی در کارهای دیگران آگاه است. با توجه به جست و جوها، تاکنون هیچ تحقیقی در زمینه روابط و فرضیات موضوع حاضر در داخل کشور صورت نگرفته است؛ لذا در این بخش به تحقیقات خارجی پرداخته خواهد شد.

چائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مدلی از توانمندسازی را بررسی کرده‌اند که بر اساس آن، تسهیم قدرت در توانمندی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. آن‌ها با استفاده از داده‌های دو شرکت بزرگ ارتباط از راه دور، بررسی کردند که چگونه پایش مدیریت و گرایش به داشتن فاصله قدرت، رابطه بین تسهیم قدرت به دست سرپرستان و توانمندی روان‌شناختی کارکنان را تعدیل می‌کند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تسهیم قدرت، عملکرد شغلی را از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌کند. به علاوه، پایش مدیریت به جای ایجاد مانع برای تأثیر تسهیم قدرت در توانمندسازی، این رابطه را تقویت کرده است و تمایل به فاصله قدرت نیز تأثیر پایش مدیریت را در رابطه تسهیم قدرت و توانمندسازی روان‌شناختی تقویت نموده است.

بوناس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز پژوهشی را با عنوان «آیا توانمندی روان‌شناختی، میانجی رابطه بین سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و کیفیت مراقبت از بیمار در بیمارستان‌ها است» با هدف بررسی تأثیر نقش میانجی چهار بعد توانمندی روان‌شناختی بین سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و ادراک بیماران از کیفیت مراقبت‌ها در میان کارکنان بیمارستان‌ها انجام دادند. محققان برای آزمایش این روابط، ۵۴۱ نفر از کارکنان بیمارستان را در یک منطقه بزرگ پزشکی بررسی کرده‌اند. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد توانمندی روان‌شناختی، میانجی خوبی برای رابطه میان سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و ادراک از کیفیت مراقبت است. سه بعد فردی توانمندی روان‌شناختی (استقلال، شایستگی و معناداری) میانجی خوبی در رابطه بین این دو متغیر بودند و اثرگذاری، تنها متغیری بود که معنادار نبود. این مطالعه نشان داد که مراقبت از بیماران نه تنها تحت تأثیر عوامل پزشکی است بلکه تحت تأثیر

1 Chao et al.

2 Bonias et al.



دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان نیز است. مدیران واحدهای پزشکی نیز باید به تضمین راهبردهای مدیریت منابع انسانی، سیاست و فرایندهای حمایت از سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر در واحدهای زیرمجموعه توجه کنند.

سایبرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی با عنوان «پیشایندها و پیامدهای توانمندی روان‌شناختی و تیمی در سازمان» به رابطه بین اقدامات مدیریتی با عملکرد بالا و توانمندی روان‌شناختی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد پیشایندهای زمینه‌ای شامل اقدامات مدیریتی با عملکرد بالا، حمایت سیاسی-اجتماعی، رهبری و ویژگی‌های شخصی، هرکدام به‌طور قوی با توانمندی روان‌شناختی رابطه دارند.

بارترام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، رابطه میان سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و توانمندی روان‌شناختی را با متغیر میانجی هویت اجتماعی و تأثیر مستقیم توانمندی روان‌شناختی را بر ادراکات موجود از مراقبت‌های پزشکی بررسی کرده‌اند. آن‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای نمونه‌ای متشکل از ۲۵۴ نفر از شاغلان بیمارستان‌های استرالیا استفاده کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، تأثیر زیادی در هویت اجتماعی دارد. همچنین، هویت اجتماعی، میانجی خوبی برای رابطه میان سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و توانمندی روان‌شناختی است. علاوه‌براین، توانمندی روان‌شناختی، رابطه محکمی با ادراک کارکنان از مراقبت‌های ویژه دارد.

ژو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی در هویت اخلاقی کارکنان: همراه با متغیر میانجی توانمندی روان‌شناختی» به بررسی روابط پرداختند. این پژوهش در ۱۳ صنعت مختلف اجرا شد و ۳۳۵ نفر به‌مثابه نمونه انتخاب گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندی روان‌شناختی (در قالب چهار بعد شایستگی، اثرگذاری، معناداری و خودمختاری) بین رهبری اخلاقی و هویت اخلاقی کارکنان،

1 Seibert et al.

2 Bartram et al.

3 Zhu

نقش میانجی دارد و دارای روابط مثبت و معناداری در این روابط است. با توجه به مطالعات پیشین و ترکیب مدل‌های قبل و با توجه به زمینه اهمیت هر یک از متغیرها در جهت تقویت هویت اخلاقی کارکنان و همچنین، ماهیت سازمان‌های موردبررسی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تسهیم قدرت و اقدامات خاص منابع انسانی می‌تواند موجب توانمندسازی کارکنان در جهت تعیین هویت مثبت و اخلاقی در آنها شود. بحث و گفتمان در زمینه هویت اخلاقی در سازمان‌هایی که اهمیت و نقش آنها از جهات مختلف در جامعه، مهم و حساس است و از طرفی نیازمند برخورداری از دانش، تخصص و مهارت‌های گوناگون هستند لازم و ضروری است. چراکه هرگونه عملکرد این سازمان‌ها در جامعه، آثار مثبت و منفی می‌گذارد. از این رو، در این پژوهش، با توجه به نقش توانمندی کارکنان صنعت خودروسازی زامیاد و عملکرد کارکنانشان، رعایت اصول اخلاقی و برخورداری از الگوی اخلاقی مناسب از اهمیت خاصی برخوردار است.

### فرضیات تحقیق

- ۱- سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر در توانمندی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۲- تسهیم قدرت در توانمندی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۳- توانمندی روان‌شناختی در هویت اخلاقی کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### ۳. روش تحقیق

روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری، تمامی کارکنان بخش مهندسی و کیفیت شرکت زامیاد هستند. داده‌ها در پاییز ۱۳۹۵ جمع‌آوری گردید. تعداد جامعه پژوهش ۱۵۰ نفر بود که با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۱۰۸ نفر به‌منزله نمونه انتخاب

شدند. ابزار سنجش متغیرها، پرسش‌نامه است. برای متغیر توانمندسازی از پرسش‌نامه دوازده‌گویه‌ای اسپریتزر (۱۹۹۵)، برای متغیر هویت اخلاقی از پرسش‌نامه هشت‌گویه‌ای آکوئینو و رید (۲۰۰۲) و برای تسهیم قدرت از پرسش‌نامه شش‌گویه‌ای چن و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد. مقیاس پرسش‌نامه تسهیم قدرت، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، توانمندی روان‌شناختی و هویت اخلاقی، طیف شش‌گزینه‌ای لیکرت (۱- کاملاً مخالفم، ۲- مخالفم، ۳- تا حدودی مخالفم، ۴- تا حدودی موافقم، ۵- موافقم، ۶- کاملاً موافقم) است. بررسی پایایی با آلفای کرونباخ احراز شد. بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها نیز با روش بررسی روایی همگرا بررسی شد. در تنظیم پرسش‌نامه تا حد امکان سعی شد از سؤالات کوتاه و قابل فهم استفاده گردد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار PLS warp است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
توانمندی روان‌شناختی	۰/۸۵۲
تسهیم قدرت	۰/۸۶۳
هویت اخلاقی	۰/۸۵۰
سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر	۰/۹۲۸

#### ۴. یافته‌ها

مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله (مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری) تحلیل و تفسیر شود. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری، بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون است. شایان ذکر است متغیرهای تسهیم قدرت، توانمندی روان‌شناختی، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و هویت اخلاقی، متغیرهای مکنون تحقیق هستند.

## تحلیل مدل اندازه‌گیری

در این مرحله، صحت اندازه‌گیری مفاهیم نظری با متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات تحقیق) تعیین می‌شود. بدین منظور، روایی و پایایی آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی پایایی از شاخص‌های متغیرهای مکنون (سازه‌ها)<sup>۱</sup> و سازگاری درونی<sup>۲</sup> (پایایی سازه)<sup>۳</sup> و برای بررسی روایی از روش بررسی روایی همگرا<sup>۴</sup> استفاده شده است. در مدل PLS، پایایی هر یک از شاخص‌های متغیر مکنون بر اساس میزان بارهای عاملی هر شاخص مشخص می‌شود به طوری که ارزش هر یک از آنها باید بیشتر از ۰/۵ یا مساوی با آن باشد. بررسی شاخص‌ها نشان داد که همه متغیرهای تسهیم قدرت، توانمندی روان‌شناختی، سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و هویت اخلاقی، دارای بار عاملی بیش از ۰/۵ هستند. برای اندازه‌گیری پایایی سازه نیز از شاخص پایایی ترکیبی<sup>۵</sup> استفاده شد. این شاخص بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود. مقدار این شاخص باید بیشتر از ۰/۷ یا مساوی با آن باشد. جدول ۳ مقدار پایایی سازه را برای هر یک از متغیرهای مکنون نشان می‌دهد.

جدول ۳. پایایی سازه متغیرهای مکنون

تسهیم قدرت	هویت اخلاقی	سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر	توانمندی روان‌شناختی	متغیر مکنون پایایی سازه
۰/۹۰۳	۰/۸۸۵	۰/۹۳۸	۰/۸۸۱	پایایی ترکیبی
۰/۸۶۳	۰/۸۵۰	۰/۹۲۸	۰/۸۵۲	آلفای کرونباخ

همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر پایایی ترکیبی، بیشتر از ۰/۷ است. همه

1 individual reliability of each item for constructs

2 internal consistency

3 construct validity

4 convergent validity

5 composite reliability

مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ نیز بیشتر از ۰/۷ است. بنابراین، مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است.

روایی همگرا<sup>۱</sup> در مدل PLS با میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۲</sup> تحلیل می‌شود که باید مقداری بیش از ۰/۵ اختیار کند.

شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده برای متغیرهای سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، هویت اخلاقی و تسهیم قدرت، بیش از ۰/۵ و برای توانمندی روان‌شناختی ۰/۳۸۴ است؛ لذا سؤالاتی که دارای کمترین میزان بار عاملی را حذف و مدل را دوباره اجرا می‌کنیم. سؤال‌های ۲ و ۷ توانمندی روان‌شناختی حذف می‌شود. نتایج حاصل از بررسی روایی همگرایی مربوط به این دو متغیر پس از حذف سؤالات در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. روایی همگرای سازه‌های (متغیرهای مکنون)

تسهیم قدرت	سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر	هویت اخلاقی	توانمندسازی روان‌شناختی	متغیر مکنون روایی همگرا
۰/۶۵۴	۰/۵۰۷	۰/۵۹۱	۰/۵۰۱	میانگین واریانس استخراج‌شده

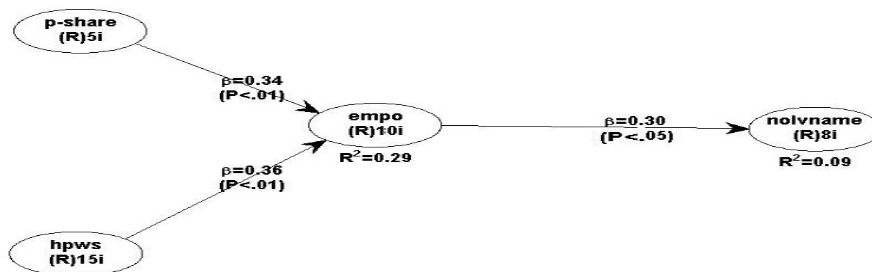
همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی متغیرها از ۰/۵ بیشتر است بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است.

### تحلیل مدل ساختاری

در شکل ۲ مدل برازش‌یافته به همراه ضرایب مسیر آمده است. هر یک از ضرایب در صورتی مقبول است که مقدار ضریب معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ باشد.

1 convergent validity

2 average variance extracted (AVE)



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق

نتایج نشان می‌دهد در مدل برازش‌یافته، تسهیم قدرت و سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر، اثر معناداری در توانمندی روان‌شناختی دارد و این دو متغیر از طریق متغیر توانمندی روان‌شناختی در هویت اخلاقی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج در جدول ۳ نیز ارائه شده است.

جدول ۵. ضرایب مسیر

روابط مدل	شاخص	ضریب مسیر	میزان معناداری	نتیجه
تسهیم قدرت <<< توانمندی روان‌شناختی		۰/۳۴	<۰/۰۱	معنادار
سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر <<< توانمندی روان‌شناختی		۰/۳۶	<۰/۰۱	معنادار
توانمندی روان‌شناختی <<< هویت اخلاقی		۰/۳۰	<۰/۰۵	معنادار

برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب  $Q^2$  استفاده می‌گردد. برای ضریب  $Q^2$  مقداری بیش از صفر پیشنهاد می‌گردد.

جدول ۶. شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل

شاخص مدل	متغیر مکنون	توانمندی روان‌شناختی	هویت اخلاقی
ضریب تعیین (R2)		۰/۲۸۹	۰/۰۹۱
ضریب Q2		۰/۲۶۹	۰/۰۹۳

با توجه به آنکه تمامی ضریب‌ها، بیش از صفر هستند مدل، ظرفیت و توان پیش‌بینی لازم را دارد. درنهایت، برای بررسی اعتبار مدل برازش‌یافته، شاخص‌های نیکویی برازش<sup>۱</sup> بررسی می‌گردد. بدین منظور سه شاخص میانگین ضریب مسیر<sup>۲</sup>، میانگین  $R^2$ <sup>۳</sup> و میانگین عامل تورم واریانس<sup>۴</sup> محاسبه شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	میزان معناداری
میانگین ضریب مسیر	۰/۳۳۶	$P < ۰/۰۰۱$
میانگین R2	۰/۱۹۰	$P = ۰/۰۰۴$
میانگین عامل تورم واریانس	۱/۰۲۴	مقدار مطلوب، کمتر از ۵

همان‌گونه که در جدول بالا آمده است دو شاخص میانگین ضریب مسیر و میانگین  $R^2$  دارای مقدار معناداری ۰/۰۰۱ و ۰/۰۰۴ هستند و از آنجاکه این مقادیر از ۰/۰۵ کمترند معنادارند. از آنجاکه مقدار شاخص میانگین عامل تورم واریانس نیز کمتر از ۵ است مدل از این منظر تأیید می‌گردد.

## ۵. نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تقویت هویت اخلاقی کارکنان از طریق توانمندسازی

1 goodness of fit index

2 average path coefficient

3 average R-squared

4 average variance inflation factor

روان‌شناختی کارکنان و پیشایندهای آن یعنی سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر و تسهیم قدرت در میان مدیران و کارشناسان شرکت خودروسازی زامیاد است. نتایج نشان می‌دهد سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر - که به‌مثابه سامانه یکپارچه و منسجمی از اقدامات منابع انسانی شامل اقداماتی چون کارمندیابی جامع، آموزش گسترده، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و سامانه‌های پاداش عادلانه (جبران خدمات) است - در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج این تحقیق با نتایج سایر محققان در جوامع آماری مختلف یکسان است (بوناس و همکاران، ۲۰۱۰ و بارترا و همکاران، ۲۰۱۴) و می‌توان ریشه این رابطه را در نظریه‌های انگیزشی همچون نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه برابری دانست. کارکنان با توجه به شرایط متفاوت زندگی می‌توانند در سطوح مختلفی از نیازها باشند و برای انگیزش کارکنان در سطوح ابتدایی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو باید از سامانه پاداش دهی و یا جبران خدمات مناسب برخوردار بود. برخورداری از سامانه پاداش دهی عادلانه می‌تواند در سطوح ابتدایی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، مؤثر باشد. از طرف دیگر، تمایل کارکنان به رشد و یادگیری و تعالی در سازمان موجب می‌شود برخورداری از سامانه آموزش جامع در سازمان ضرورت یابد. همچنین، سایر عوامل را می‌توان به نظریه‌های برابری و عدالت مرتبط دانست. برخورداری از سامانه کارمندیابی جامع و ارزیابی توسعه‌ای عملکرد، هم از نظر انگیزشی و هم از نظر برابری و عدالت حائز اهمیت هستند.

نتیجه دیگر پژوهش نشان می‌دهد که تسهیم قدرت نیز می‌تواند موجب توانمندسازی کارکنان شود. ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند روحیه اعتمادبه‌نفس آنها را بهبود دهد و سرمایه‌های انسانی سازمان را با ارزش‌تر نماید. این نتایج با یافته‌های چائو و همکاران (۲۰۱۴) یکسان است و در درجه اول، تأییدی بر نظریه‌های رفتار سازمانی و رهبری است و در



درجه دوم، تأییدی بر وجود ارتباط میان تسهیم قدرت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است.

تسهیم قدرت و سامانه‌های شغلی دارای عملکرد برتر از جمله عواملی است که می‌تواند موجبات توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در جهت کسب هویت اخلاقی و فرهنگ اخلاقی را فراهم نماید. در هر سازمان با توجه به ماهیت دغدغه آن از توانمندسازی به منزله ابزار مناسبی برای پیشبرد اهداف استفاده می‌شود. با توجه به پیشینه تحقیقات، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند عاملی مهمی برای تقویت و بهبود هویت اخلاقی کارکنان باشد (ژو، ۲۰۰۸) و زمینه ایجاد فرهنگ مناسب و هویت مبتنی بر اخلاق و رفتارهای مثبت از قبیل فداکاری، ایثار و تعهد را در سازمان فراهم نماید.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان انتظار داشت مدیران واحدهای مختلف شرکت زامیاد با تفویض بخشی از تصمیمات به خصوص تصمیماتی که در حیطه کاری کارشناسان است- و تشویق کارکنان به مشارکت در امور سازمانی می‌توانند زمینه انگیزش کارکنان را در جهت معناداری و مؤثر بودن فعالیت‌ها فراهم نمایند. با توجه به حساسیت شغلی در شرکت زامیاد و حوزه تخصصی امور آن شاید پیشنهاد مشارکت کارکنان در برخی امور سازمان به منظور انگیزش، نامعقول به نظر برسد اما با ارتباط نزدیک با کارکنان و صحبت و نظرخواهی درباره مسائل سازمان می‌توان امکان تسهیم شدن در حل مشکلات و مسائل سازمانی را به آنها داد و انتظارات فردی کارکنان را از این طریق شناخت. از طرفی، جهت دستیابی به سامانه کارای مدیریت منابع انسانی، آگاهی از نیازهای متفاوت کارکنان و انتظاراتشان از نظر جبران خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد و ... می‌تواند مفید و مؤثر باشد.

افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان از مهم‌ترین انتظارات سازمان از کارکنانشان است تا در جهت اهداف و ارزش‌های سازمان قدم بردارند. با توجه به تنوع اخلاقی

و رفتاری کارکنان، شاید مهم‌ترین ابزار پایش کارکنان، خود آنها باشند. پایش از طریق ارزش‌ها می‌تواند بهترین ابزار جهت رسیدن به اهداف سازمانی باشد. ارزش‌هایی که می‌تواند به منزله هویت و یا فرهنگ در سازمان نهادینه شود. اصول اخلاقی عام - که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد - مانند خوب کار کردن، فداکاری، دلسوزی و تعهد از این موارد است؛ لذا در این پژوهش با در نظر گرفتن انتظارات متفاوت کارکنان از سازمان و انتظارات سازمان از کارکنان می‌توان تضاد میان آنها را با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از بین برد. با توجه به نتایج تحقیق، توانمندی روان‌شناختی می‌تواند یکی از گره‌های اصلی حل مشکلات سازمان باشد. سازمان با اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی (همچون کارمندیابی، آموزش گسترده، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات منصفانه، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار) می‌تواند زمینه ایجاد ارزش‌های خود را در کارکنان تقویت نماید تا کارکنان نیز با برخورداری از محیط و کار انگیزشی به‌طور کارا و اثربخش فعالیت نمایند و آنچه سازمان انتظار دارد در قالب اصول اخلاقی سازمانی یا گروهی رعایت نمایند.

## منابع

۱. حسینی نیا، علی (۱۳۸۷). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در بیمه ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
۲. عظیم پور، علی رضا، نیسی، عبدالکاسم، شهنی بیلاق، منیجه، ارشدی، نسرين و بشلیده، کیومرث (۱۳۹۳). «اعتباریابی مقیاس اهمیت برای خویشتن هویت اخلاقی برای دانشجویان». شخصیت و تفاوت های فردی، دوره ۳، شماره ۴، صص ۱۹-۳۸.
۳. فتاحی، مصطفی، گودرزی، ساجد و نوروزی، محمدحسین (۱۳۹۰). «سازمان و مطالعه تأثیر نظام های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد آن و بررسی نقش میانجی انعطاف پذیری منابع انسانی؛ مطالعه موردی شرکت های تجاری واقع در منطقه ۶ تهران». اسلام و پژوهش های مدیریتی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۱۴۵-۱۶۳.
۴. کار، آلن (۱۳۸۷). روان شناسی مثبت، علم شادمانی و نیرومندی های انسان. ترجمه حسن پاشا شریفی و جعفر نجفی زند. تهران: سخن.
۵. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت. تهران. نگاه دانش.
۶. نصیری باری، حسین و پیوسته، اکبر (۱۳۹۱). «بررسی اولویت بندی استفاده مدیران و فرماندهان از انواع قدرت به روش AHP». مدیریت نظامی، دوره ۱۲، شماره ۴۵، صص ۹۳-۱۲۰.
۷. نظری ولاشانی، مینا، نعمت اللهی، عقيله و ماه آورپور، فهیمه (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر سیستم های کاری با عملکرد بالا و سرمایه فکری بر عملکرد سازمان». شیراز: کنفرانس بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها.
8. Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V. K. G., & Felps, W. (2009). "Testing a Social-cognitive Model of Moral Behavior:

The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 97, No. 1, pp. 123-141.

9. Aquino, K., & Reed, A. (2002). “The Self-Importance of Moral Identity”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, No. 6, pp. 1423–1440.
10. Aquino, K., Reed, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). “A Grotesque and Dark Beauty: How Moral Identity and Mechanisms of Moral Disengagement Influence Cognitive and Emotional Reactions to War”. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 43, No. 3, pp. 385–392.
11. Arnold, M. L. (2000). “Stage, Sequence, and Sequels: Changing Conceptions of Morality, Post-Kohlberg”. *Educational Psychology Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 365-383.
12. Avolio, B. J., Hannah, S. T., & May, D. R. (2011). “Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action”. *Academy Of Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 663-685.
13. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). “Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance”. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 5, pp. 1009-1044.
14. Berzonsky, M. D. (2003). “Identity Style and Well-being: Does Commitment Matter?” *Identity: An International Journal of Theory and Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 131-142.

15. Blasi, A. (1983). "Moral Cognition and Moral Action: A Theoretical Perspective". *Developmental Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 178-210.
16. Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between High Performance Work Systems and Patient Care Quality in Hospitals?". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 48, No. 3, pp. 319-337.
17. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 2, pp. 183-203.
18. Braynion, P. (2004). "Power and Leadership". *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 447-463.
19. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134.
20. Chao C. Chen, Zhang, Ann Yan & Wang, Hui (2014). "Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation". *Management and Organization Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 135-156.
21. Chen, C. C., & Farh, J. L. (2010). "Developments in Understanding Chinese Leadership: Paternalism and its

Elaborations, Moderations, and Alternatives”. In M. Bond (Ed.), *Oxford Handbook of Chinese Psychology*: pp. 599–622. Oxford: Oxford University Press.

22. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?”. *Academy of management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 135-145.
23. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”. *Academy of Management journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
24. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
25. Ebbeck, V., & Gibbonsm, S. L. (2003). “Explaining the Self-conception of Perceived Conduct Using Indicators of Moral Functioning in Physical Education”. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 74, No. 3, pp. 284-291.
26. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). “High-performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure”. *Journal of management*, Vol. 31, No. 5, pp. 758-775.
27. Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). “Exploring the Performance Effect of HPWS on Professional

- Service Supply Chain Management”. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 292-307.
28. Guest, D. E. (1997). “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-276.
- ۹۷ 29. Hardy, S. A., Bhattacharjee, A., Reed, A., & Aquino, K. (2010). “Moral Identity and Psychological Distance: The Case of Adolescent Parental Socialization”. *Journal of Adolescence*, Vol. 33, No. 1, pp. 111-123.
30. Hardy, S., A., & Carlo, G., (2005). “Identity as a Source of Moral Motivation”. *Human Development*, Vol. 48, No. 4, pp. 232-256.
31. Huebner, B., Dwyer, S., & Hauser, M. (2008). “The Role of Emotion in Moral Psychology”. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-13.
32. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). “Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
33. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms”. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.

34. Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). "Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-national Study". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-18.
35. Maclean, A. M., Walker, L. J., & Matsuba, M. K. (2004). "Transcendence and the Moral Self: Identity, Integration, Religion, and Moral Life". *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol. 43, No. 3, pp. 429-437.
36. Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). "The Organizational Empowerment Scale". *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3, 297-318.
37. Ott, H. E. & Sachs, W. (2000). Ethical Aspects of Emissions Trading. Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, Wuppertal Paper, (110). Accessible at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/49121/1/332359719.pdf>.
38. Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). "Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives". *Annu. Rev. Psychol.*, Vol. 56, No. 14, pp. 365-392.
39. Sashkin, M. (1984). "Participative Management Is an Ethical Imperative". *Organizational Dynamics*, Vol, 12, No. 4, pp. 5-22.
40. Schuler, Randall S., & Jackson, Susan E. (1987). "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management". *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 207-208.
41. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). "Antecedents and Consequences of Psychological and Team



- Empowerment in Organizations: A Meta-analytic Review". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 5, pp. 981-1003.
42. Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). "Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and its Implication for Business Ethics". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 513-540.
43. Shields, D. L., Bredemeier, B. L., LaVoi, N. M., & Power, F. C. (2005). "The Sport Behavior of Youth, Parents, and Coaches: The Good, the Bad, and the Ugly". *Journal of Research in Character Education*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-59.
44. Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). "Integrate Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 467-504.
45. Spritzer, Gretchen M. (1995). "Psychological Empowerment in Work Place, Dimensions, Measurement and Validation". *The Academy Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
46. Sunste, C. R. (2005). "Moral Heuristics". *Behavioral and Brain Sciences*. Vol. 28, No. 5, pp. 531-573.
47. Takeuchi, R., Marinova, S. V., & Lepak, D. (2004). "Justice Climate as a Missing Link for the Relationship between High Investment HRM Systems and Ocbs". In *Academy Of Management Proceedings*, Vol. 2004, No. 1, pp. D1-D6.
48. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic

Task Motivation”. *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.

49. Timothy, Bartram, Karimi, Leila, Leggat, Sandra G., & Stanton, Pauline (2014). “Social Identification: Linking High Performance Work Systems, Psychological Empowerment and Patient Care”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 17, pp. 2401-2419.
50. Tsai, C. J. (2006). “High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 9, pp. 1512-1530.
51. Whitener, E. M. (2001). “Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment?”. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 515-535.
52. Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.
53. Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). “Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, No. 1, pp. 6-20.
54. Zacharatos, A., Herschovis, M. S., Turner, N., & Barling, J. (2007). “Human Resource Management in the North American Automotive Industry: A Meta-analytic Review”. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 231-254.

55. Zhu, Weichun (2008). "The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment". *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Vol. 8, No. 6, pp. 62-73.

