



## Research Article



Vol. 14, No. 2, 2023, p. 176 - 204

**Replacement of Servant Leadership by High-commitment Human Resource Management System to Create Emotional Commitment and Psychological Empowerment****Khalil Safari<sup>1\*</sup>, Ramezan Gholami Avati<sup>1</sup>, Iman Hakimi<sup>1</sup>**

1- Assistant Professor, Department of Business Management and Information Technology, Payam Noor University, Tehran, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [kh.safari@pnu.ac.ir](mailto:kh.safari@pnu.ac.ir))(\*-Corresponding Author ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1795-8907>)<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Received: 2022/09/19         | <b>How to cite this article:</b><br>Safari, K.; Gholami Avati, R., & Hakimi, I. (2023). Substitution of the high-commitment human resource management system and servant leadership in creating emotional commitment and psychological empowerment. <i>Transformation Management Journal</i> . 14(2): 176-204. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352</a> |
| Revised: 2022/12/03          |   |
| Accepted: 2023/03/05         |   |
| Available Online: 2023/03/05 |   |

**1- INTRODUCTION**

Based on theories of social exchange and leadership substitutions, if there are necessary infrastructures, human resource management strategies can be replaced by servant leadership in promoting employees' emotional commitment and psychological empowerment. The present research seeks to examine the possibility of the replacement of servant leadership with the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization.

**2- THEORETICAL FRAMEWORK**

To achieve a competitive advantage, managers are constantly looking for ways to increase employees' commitment and empower them. In this regard, the question is how human resource management and leadership interact.

Previous research suggests that, in certain conditions, human resource management and leadership can substitute and complement each other. Therefore, the current research seeks to investigate how servant leadership can be replaced by high-commitment human resource management to affect employees' emotional commitment and psychological empowerment. If the socio-emotional needs of employees are met by human resource management practices, organizational leaders need less ability and effort to meet them. For this reason, it is proposed that the high-commitment human resource management system and servant leadership can moderate the effect of each other on employees' emotional commitment and psychological empowerment.

### **3- METHODOLOGY**

This research was a correlational survey with a statistical population of 1200 employees in the Fars Governorate Organization. A sample size of 320 people was investigated by conducting stratified random sampling. The data collection tool was a pre-made questionnaire with 35 items. To analyze the gathered data, a partial least square approach to structural equation modeling was utilized in SmartPLS software.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

Employees' opinions indicated that the use of high-commitment human resource management practices is less than average in the Fars Governorate Organization (2.72 out of 5). It was determined that about 23 percent of the variance in emotional commitment was explained by servant leadership and high-commitment human resource management practices. Additionally, servant leadership was able to explain about 12 percent of the variance in psychological empowerment. Examining the moderating hypotheses indicated that none of the servant leadership and high-commitment human resource management can moderate each other's effect on outcome variables. Moreover, Comparing the two groups of male and female employees revealed that women feel less influence in the workplace.

### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

The low level of high-commitment human resource management practices determined that the conditions are not available for the replacement of servant

leadership with the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization. Therefore, first of all, this organization needs to develop high-commitment practices. In terms of moderating hypotheses, non-significant effects can be attributed to the low levels of moderators and employees' maturity. Future researchers, of course, are recommended to investigate these issues. As the results indicated, the relationship between the high-commitment human resource management system and psychological empowerment was not statistically significant. Based on this, it can be said that servant leadership cannot be replaced by the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization due to the lack of necessary infrastructure.

**Keywords:** High-commitment Human Resource Management, Leadership Substitutions Theory, Servant Leadership, Psychological Empowerment, Emotional Commitment.



## جایگزینی سیستم مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی

خلیل صفری\*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رمضان غلامی آواتی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ایمان حکیمی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و همچنین نظریه جایگزین‌های رهبری، در صورت وجود زیرساخت‌های لازم، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند جایگزین تأثیر رهبری خدمتگزار در ارتقاء تعهد عاطفی و توانمندسازی روانی کارکنان باشد. بر این اساس، مقاله حاضر به دنبال بررسی جایگاه و تأثیر هر یک از متغیرهای مطرح شده در سازمان استاندارد فارسی است تا امکان وجود جایگزینی مدیریت منابع انسانی با رهبری خدمتگزار را مورد بررسی قرار دهد. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی است که به روش پیمایشی انجام گردیده است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان استاندارد فارسی (۱۲۰۰ نفر) است که ۳۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استاندارد شامل ۳۵ گویه استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به کمک نرم‌افزار Smart-PLS3.0 بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از بررسی داده‌های تحقیق بیانگر این است که از نظر آماری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در استاندارد فارسی گردد، بنابراین می‌توان عنوان نمود که در شرایط فعلی در سازمان استاندارد فارسی، نمی‌توان مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را جایگزین رهبری خدمتگزار نمود. برای رسیدن به مرحله جایگزینی، نیاز به توسعه منابع انسانی و در نتیجه رشد و ارتقاء سازمان و ایجاد بسترهای لازم است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، نظریه جایگزین‌های رهبری، رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی.

[Kh.safari@pnu.ac.ir](mailto:Kh.safari@pnu.ac.ir)

\*- نویسنده مسئول :

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۸

صفحات: ۱۷۶-۲۰۴

## مقدمه

تئوری اقتضایی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> بیان می‌کند که شیوه‌های این مدیریت تنها زمانی می‌توانند کاملاً مؤثر باشند که با عوامل زمینه‌ای داخلی سازمان و محیط خارجی آن همسو باشند (Jackson & Schuler, 1995, p. 237). تحقیقات قبلی در مورد اثرات ممکن عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی، بیشتر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار را مورد بررسی قرار داده‌اند (به‌عنوان مثال Yondt et al., 1996)، اما تعداد تحقیقات محدودتری، رابطه بین مدیریت منابع انسانی و سایر عوامل سازمانی مانند رهبری را بررسی کرده‌اند (McCune Stein & Ai Min, 2019) (Garavan et al., 2022, p.132). با توجه به اینکه مدیران، مسئول اجرای واقعی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی هستند و این پیاده‌سازی ممکن است از خط‌مشی‌های اعلام‌شده مدیریت منابع انسانی شرکت فاصله بگیرد، در نتیجه بررسی تعامل پویای بین رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارای اهمیت بسیار زیادی است.

علیرغم توافق گسترده در مورد اهمیت رهبری برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی، محققان بر نیاز به تعمیق درک رابطه مدیریت منابع انسانی و رهبری و مکانیسم‌های مختلفی که از طریق آن این رابطه ظهور و توسعه می‌یابد تأکید کرده‌اند؛ چراکه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و رهبری بسته به ماهیت سبک رهبری مورد بررسی، می‌تواند متفاوت باشد. نکته جالب این است که تعداد کمی از مطالعات به بررسی تعاملات بین عناصر مدیریت منابع انسانی مانند عملکرد بالا، تعهد بالا، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و ابعاد یا سبک‌های رهبری پرداخته‌اند (Garavan et al., 2022, p.132). در این راستا گالکونیکولاس و همکارانش (۲۰۲۲) نشان دادند که در مدارس اسپانیا، نیاز بیشتری به رشد و توسعه همزمان سیاست‌های منابع انسانی و رهبری وجود دارد؛ چراکه این عوامل حتی بر روی رفاه و سلامت معلمان نیز تأثیرگذار هستند (Gallego-Nicholls et al., 2022, p. 259). کر و جرمر (۱۹۷۸) در کار تحقیقی خود، جایگزین‌هایی برای نظریه رهبری ارائه کردند و ادعا کردند که تأثیر رهبری بر زیردستان را می‌توان با سایر ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای یا سازمانی جایگزین کرد. به بیان ساده، شخصیت کارمند، ماهیت شغل یا سیاست‌های سازمان، می‌تواند به نتایج مشابه با رهبری مؤثر منجر شود. با این حال، علیرغم جذابیت شهودی این نظریه، تحقیقات بعدی نتوانستند پشتیبانی تجربی زیادی برای جایگزین‌های رهبری ایجاد

<sup>1</sup> - The Contingency Theory of Human Resource Management

نموده و پیشنهادهای قابل توجهی را ارائه نمایند (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, p. 423)، از این رو می‌توان ادعا نمود که این نظریه تا همین اواخر نیز رو به ضعف و کمرنگ شدن بوده است (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1170). در این راستا برخی محققین نشان داده‌اند که حتی رهبری ممکن است بر روی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان اثر منفی داشته باشد و همین‌طور شیوه‌های نامناسب مدیریت منابع انسانی نیز ممکن است بر اثر رهبری بر نتایج عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارند (Zhao, Liu, Zhu, & Liu, 2020) (Garavan et al., 2022, p.132).

در چند سال گذشته، برخی از محققان در پی پاسخ به این سؤال بوده‌اند که چگونه مدیریت منابع انسانی و رهبری با هم در تعامل هستند. در این راستا چوانگ و همکاران (۲۰۱۶) متوجه شدند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی طراحی شده برای ترویج اشتراک دانش کارکنان، می‌توانند جایگزین اثر مثبت توانمندسازی رهبری بر اشتراک و کسب دانش تیم شوند. به‌طور مشابه، جیانگ و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خدمات مشتری، می‌توانند جایگزین اثر رفتارهای رهبری مبتنی بر خدمات مشتری بر روی دانش کارکنان نسبت به مشتری و جو خدمات فروشگاه‌های کارکنان شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در برخی از زمینه‌های بسیار خاص، مدیریت منابع انسانی می‌تواند جایگزین مؤثری برای رهبری باشد. با این حال، کاربرد جایگزین‌های تئوری رهبری در زمینه‌های کلی‌تر سازمانی هنوز تأیید نشده است (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1170). از این رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، می‌تواند جایگزین اثر رهبری خدمتگزار بر نگرش کارکنان و انگیزه کاری آنان شود؟ در این راستا به‌طور خاص، قابلیت جایگزینی این دو متغیر بر تعهد عاطفی<sup>۱</sup> و توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۲</sup> کارکنان استناداری فارس مورد بررسی قرار گرفته است.

### مبانی نظری و فرضیه‌ها

با توجه به سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند، تا از این طریق قادر باشند به مزیت رقابتی دست یابند. سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بهتر بتوانند تقاضاهای شغل را برآورده سازند، با تغییرات در تقاضاهای شغل سازگارتر باشند و به سازمان

<sup>۱</sup> - Affective Commitment

<sup>۲</sup> - Psychological Empowerment

وفادار و متعهد باقی بمانند (Mohammadi, 2021, p.286). از آنجایی که افراد سازمان، محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع هستند (Hassanbeigi & Jahangir, 2010, p. 137) لازم است که سازمان‌ها، تمام توانمندی‌ها و مهارت‌های بالقوه منابع انسانی خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی پرورش داده و با کاربست آن در جهت رقابت و توسعه گام بردارند. در بررسی‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی از اوایل دهه ۱۹۸۰ تا به امروز، دو رویکرد کلی برای استراتژی مدیریت منابع انسانی مطرح شده است: رویکرد کنترل و رویکرد تعهد (Su, Wright, & Ulrich, 2018). بر اساس استراتژی کنترل، عملکرد مدیریت منابع انسانی با استفاده از پاداش و تنبیه محقق می‌شود، تا از این طریق بتواند اطمینان حاصل کند که کارکنان دقیقاً مطابق با الزامات شغلی تعریف شده، به صورت دقیق عمل می‌کنند (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006)؛ اما بر اساس استراتژی تعهد، عملکرد مدیریت منابع انسانی، از طریق تقویت تعهد کارکنان به شرکت به وسیله رفتار منصفانه با کارکنان، مشارکت دادن آن‌ها در فرآیند خلق ارزش و دادن فرصت‌های توسعه بلندمدت به ایشان تضمین می‌گردد (Kehoe & Collins, 2017). در این رویکرد، سازمان‌ها انتظار دارند که وقتی کارکنان متعهد هستند، بیشتر انگیزه داشته باشند تا در مشاغل خود عملکرد خوبی ارائه نمایند، اهداف را بپذیرند و فراتر از حداقل‌ها به سازمان منفعت برسانند (Walton, 1985).

تحقیقاتی که در زمینه استراتژی مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا صورت می‌پذیرند، به جای رویه‌های فردی بر سیستم‌ها متمرکز هستند، زیرا کارکنان در اکثر سازمان‌ها در معرض چندین شیوه مدیریت منابع انسانی قرار دارند و این شیوه‌ها، می‌توانند اثرات هم‌افزایی داشته باشند (Lepak et al., 2006). این شیوه‌های مدیریت همگی، مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی را نشان می‌دهند که برای افزایش توانایی‌های کارکنان، انگیزه کاری و فرصت‌های مشارکت در سازمان طراحی شده‌اند (Boxall & Macky, 2009). از شیوه‌های متداول در این سیستم‌ها می‌توان به انواع استخدام‌گزینشی، آموزش گسترده، توانمندسازی و استقلال بیشتر برای کارکنان، مسیرهای شغلی در سازمان، ارزیابی عملکرد با هدف توسعه کارکنان و پاداش بر اساس عملکرد واحد یا تیم نام برد (Zhixing & Tsui, 2006) (Collins & Smith, 2007). تعداد زیادی از تحقیقات بیانگر این نکته هستند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مثبت با عملکرد سازمان (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012) و همچنین نتایج فردی کارکنان مانند تعهد عاطفی (Kehoe & Wright, 2013)، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط هستند (Messersmith, Patel, & Gould-Williams, 2011). Lepak, & Gould-Williams, 2011). با این حال، اکثریت قریب به اتفاق این تحقیقات، سیستم‌های

مدیریت منابع انسانی را به صورت مجزا و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل سازمانی مانند رهبری بررسی می کنند (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

رهبری خدمتگزار، سبکی مطرح در زمینه رهبری است که می تواند، احساس تبادل اجتماعی کارکنان با رهبرشان را تقویت نماید (Hoch, Bommer, & Dulebohn, 2018). گرین لیف (۱۹۷۷)، که برای اولین بار واژه رهبری خدمتگزار را ابداع کرد، رهبر خدمتگزار را نوعی از رهبری می داند که احساس می کند با کمک کردن به رشد و توسعه پیروان خود، می تواند به کارکنان خدمت رسانی نماید. معیار واقعی اثربخشی یک رهبر خدمتگزار را باید در پاسخ به این سؤالات جستجو کرد که: «آیا خدمت رسانی به افراد باعث رشد آن ها می شود؟ آیا افرادی که خدمات را دریافت می کنند، سالم تر، عاقل تر، آزادتر و خودمختارتر می شوند و احتمال اینکه خودشان نیز خدمتگزار شوند، بیشتر می شود؟» (Greenleaf, 1977, p. 7). لیدن و همکاران (۲۰۰۸) در تلاش برای تعریف مفهوم نسبتاً مبهم رهبری خدمتگزار، هفت جنبه از رهبری خدمتگزار را تشریح کردند. رهبران خدمتگزار در وهله اول، زیردستان را در اولویت قرار می دهند. آن ها را توانمند می کنند؛ به آن ها کمک می کنند تا در حرفه خود موفق شوند؛ این رهبران از مهارت های لازم برای کمک به زیردستان برخوردارند؛ اخلاقی رفتار می کنند؛ نسبت به نگرانی های زیردستان حساسیت نشان می دهند؛ و برای مجموعه خود ارزش ایجاد می کنند. لازم به ذکر است که رهبران خدمتگزار تابع نیستند، بلکه آن ها مسیر شغلی کارکنان را فراهم می کنند، از آن ها حمایت عاطفی می کنند، به عنوان الگویی از رفتار اخلاقی عمل می کنند و پیروان را مسئول اعمال خودشان می دانند (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

رابطه تبادلی که بین کارکنان و سازمان، و یا مدیر سازمان وجود دارد، می تواند به عنوان مبادله اقتصادی یا اجتماعی طبقه بندی شود (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). در یک مبادله صرفاً اقتصادی، کارکنان کار مشخصی را در زمانی مشخص برای دریافت مبلغ معینی پول، انجام می دهند؛ اما در یک مبادله اجتماعی، علاوه بر پاداش های پولی، کارکنان مزایای غیرپولی دیگری (مانند حمایت، امنیت شغلی، احساس هویت، احساس شایستگی) را از سازمان و نمایندگان آن (یعنی مدیران سازمان) نیز دریافت می کنند و در مقابل این دریافت ها، نگرش های مثبتی را به محل کار و سازمانشان پیدا می کنند، این امر مزایای زیادی را برای سازمان در بر خواهد داشت (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 4). مثل، تعهد یا رضایت شغلی، و همچنین رفتارهایی مانند عملکرد بیش از وظیفه، رفتارهای کمکی اختیاری و یا غیبت کمتر (Hom et al., 2009).



مبادلات اجتماعی باکیفیت در سازمان‌ها با سطوح بالای اعتماد متقابل، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان و جهت‌گیری بلندمدت شکل می‌گیرد (Shore et al., 2006). مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، یک سیستم استخدامی است که در آن سازمان به کارکنان اعتماد می‌کند (Hauff, Alewell, & Hansen, 2014)، منابع موجود را در شیوه‌های گران‌قیمت مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کند تا عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد (Shin & Konrad, 2017) و تلاش می‌کند آن‌ها را به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت به‌عنوان یک منبع حفظ کند (Walton, 1985). در این راستا رهبران خدمتگزار، در جلب اعتماد زیردستان خود، توسعه شغلی کارکنان و ایجاد روابط بلندمدت با آن‌ها، مهارت دارند (McCune Stein & Ai Min, 2019). با توجه به اینکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبران خدمتگزار، شرایط موردنیاز برای کارکنان را برآورده می‌کنند تا احساس کنند که از یک رابطه تبادل اجتماعی باکیفیت با سازمان و رهبر خود برخوردارند، انتظار می‌رود که نتایج مشابهی را از نظر نگرش کارکنان ایجاد نمایند. کول و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند که روابط تبادل اجتماعی که کارکنان با سازمان و رهبر خود دارند ممکن است جایگزین یکدیگر شود. به این صورت که اگر نیازهای اجتماعی-عاطفی کارکنان توسط سیاست‌های سازمانی برآورده می‌شود، در نتیجه رهبر سازمان نیازمند توانایی کمتری برای برآوردن این نیازها خواهد بود، و برعکس آن نیز صادق است. بر این اساس، می‌توان گفت که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار می‌توانند تا حدودی، در ایجاد اثر مثبت بر نگرش کارکنان، جایگزین یکدیگر شوند؛ بنابراین، در صورتی امکان جایگزینی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار وجود خواهد داشت که این دو متغیر، هر دو دارای اثر مثبتی بر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشند.

تعهد عاطفی، عبارت است از دلبستگی هیجانی، همانندسازی و درگیری هیجانی کارکنان با سازمان (McCune Stein & Ai Min, 2019). کارکنانی که از نظر هیجانی به سازمان محل کار خود احساس دلبستگی می‌کنند و از دلبستگی و همانندسازی بالایی با سازمان و اهداف آن برخوردارند. از لحاظ نظری، تعهد عاطفی شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان‌هاست که حداقل دارای سه جزء باور و پذیرش نیرومند اهداف و ارزش‌های سازمان محل کار، تمایل به صرف تلاش قابل توجه برای سازمان محل کار و تمایل زیاد به ماندن در سازمان است (Ahmadi & Nadi, 2019, p.112). تعهد عاطفی قوی‌ترین عامل تعهد کارکنان به سازمان بوده و در صورتی که این نوع از تعهد در کارکنان وجود داشته باشد، ارزش‌ها و هنجارهای موردنظر کارکنان در راستای ارزش‌های سازمان قرار گرفته و سازوکار

خودکنترلی در میان کارکنان تقویت می‌شود و در این صورت هزینه‌های کنترل کارکنان نیز علاوه بر کاهش هزینه‌های جابه‌جایی و ترک سازمان کاهش می‌یابد. اگر تعهد سازمانی را به‌عنوان وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت وی بدانیم، تعهد عاطفی دارای سه جنبه از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان و میل به ادامه فعالیت در سازمان است (Akbari, Ebrahimpour, Azbari, Mombini & Mirzakazemi, 2018, p. 129). بر این اساس می‌توان عنوان نمود که تعهد عاطفی، به وابستگی احساسی شخص، هویت‌یابی‌اش با شغل، و درگیری‌اش در حرفه، التزام به شغل و سرمایه‌گذاری بلندمدت در حرفه اشاره دارد. کارمندان با تعهد عاطفی بالا، کار در حرفه خود را ادامه می‌دهند، به این دلیل که آن‌ها می‌خواهند و دوست دارند که چنین کاری را انجام دهند (Yahak & Tavakol, 2012, p. 135).

رهبران خدمتگزار به‌عنوان نزدیک‌ترین نماینده سازمان و سرپرست مستقیم یک کارمند، تأثیر زیادی بر کارکنان دارند که باعث می‌شود کارکنان، حمایت مدیر مستقیم خود را به‌عنوان حمایت سازمان درک کنند (Maertz Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007). از آنجا که رهبران خدمتگزار، احساس می‌کنند که هدف آن‌ها خدمت به پیروان از طریق کمک به رشد ایشان به‌عنوان یک کارمند و همچنین به‌عنوان یک انسان است، آن‌ها حمایت خود را به دو صورت حمایت شغلی و عاطفی به کارکنان ارائه می‌دهند. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که کار در محیط حمایتی که رهبران خدمتگزار فراهم می‌کنند، باعث می‌شود که کارکنان احساس نزدیکی بیشتری با سازمان به‌عنوان یک کل پیدا کنند. علاوه بر این، از آنجایی که رهبران خدمتگزار بسیار اخلاقی هستند، انتظار بیشتری می‌رود که با کارکنان خود منصفانه رفتار کنند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 5).

منظور از توانمندسازی روان‌شناختی، مفهوم‌سازی انگیزه کاری کارکنان است. چهار مؤلفه برای توانمندسازی مطرح شده است: معنی‌دار بودن کار، احساس شایستگی<sup>۱</sup>، خودتعیین<sup>۲</sup> و آگاهی<sup>۳</sup> (Spreitzer, 1996). دلایل زیادی وجود دارد که چرا کارکنانی که تحت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا کار می‌کنند باید احساس قدرت کنند. اول اینکه، این سیستم‌ها هدفشان افزایش خودتعیینی کارکنان است، که به احساس آزادی یا خودمختاری اشاره دارد (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 5).

<sup>1</sup> - Meaningfulness of Work

<sup>2</sup> - Sense of Competence

<sup>3</sup> - Self-Determination

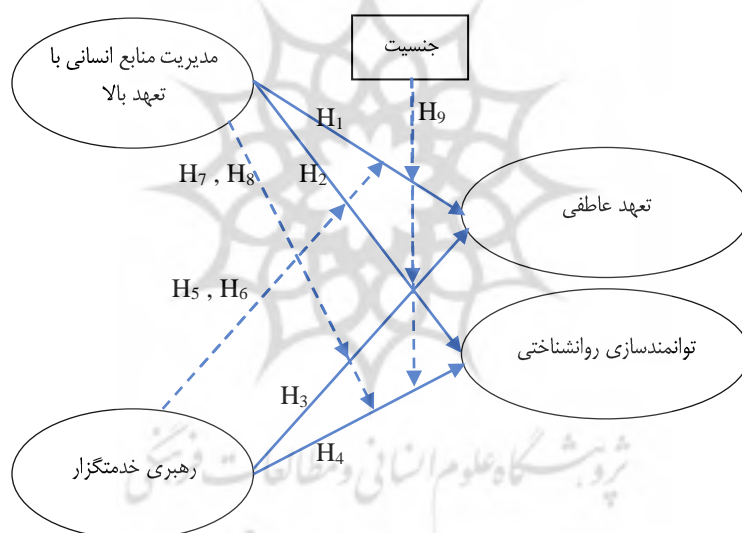
<sup>4</sup> - Knowledge

۵. یکی از مؤلفه‌های کلیدی بسیاری از این سیستم‌ها، طراحی شغل است: به اصطلاح مشاغل غنی شده یا توسعه یافته، به مهارت‌های متنوعی برای تکمیل نیاز دارند و به کارکنان اختیارات گسترده‌ای در برنامه‌ریزی و روش‌های کارشان می‌دهند (Wood & Wall, 2007). تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که مشاغل غنی شده و توسعه یافته می‌توانند ادراک کارکنان را از استقلال و خودمختاری افزایش دهند و فرصت‌هایی برای توسعه شایستگی‌های کاری برای آن‌ها فراهم کنند (McCune Stein & Ai Min, 2019). بیلی و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه کار معنی دار، نشان دادند که مشاغل غنی شده نیز با ادراک کارکنان از کار معنی دار مرتبط هستند. یکی دیگر از روش‌هایی که معمولاً در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا گنجانده می‌شود، تیم‌های کاری خودمدیریتی است که به کارکنان اجازه می‌دهد در هر مرحله از فرآیند کار شرکت کنند و احساس استقلال در کار را افزایش دهند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 6). علاوه بر این، زمانی که کارمندان در گروه کار می‌کنند، جبران خدمات آن‌ها معمولاً بر اساس عملکرد گروه صورت می‌پذیرد. انگیزه‌های مبتنی بر عملکرد تیم باعث می‌شود کارکنان از تأثیر (یا فقدان تأثیر خودشان) بر تیم آگاه شوند و همچنین نحوه تنظیم کارشان برای دستیابی به اهداف تیم را بررسی نمایند (Collins & Smith, 2006). اشتراک‌گذاری اطلاعات نیز ممکن است به کارکنان کمک کند تا با تطبیق دادن وظایف خود با عملکرد کلی شرکت، به میزان معنی دار بودن و تأثیر مشاغل فردی خود پی ببرند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 6).

رهبران خدمتگزار نیز احتمالاً احساس توانمندی را در پیروان خود القا می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا به پیروان اجازه دهند کار را انجام دهند، و از پاداش‌ها و اعتباری که از کار خوب انجام شده به دست می‌آید، لذت ببرند (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema, 2014b). کارمندانی که برای این نوع از سرپرستان کار می‌کنند (بر خلاف کارمندانی که تحت مدیریت سفت و سخت هستند)، احساس استقلال و توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند (Spreitzer, 1996). رهبران خدمتگزار به وضعیت عاطفی پیروان خود از جمله عزت نفس اهمیت می‌دهند. آن‌ها می‌خواهند کارکنان بدانند که شایسته و ارزشمند هستند (Liden, Panaccio, Meuser, Hu, & Sandy, 2014). کارکنانی که زیر نظر رهبران خدمتگزار کار می‌کنند نیز احساس خواهند کرد که شغل آن‌ها معنادار است، زیرا این نوع رهبر سعی می‌کند کاری را به زیردستان ارائه دهد که متناسب با مهارت‌ها و علایق آن‌ها باشد. علاوه بر این، از آنجایی که رهبران خدمتگزار سعی در ایجاد ارزش برای سازمان و جامعه به طور کلی دارند، سعی

می‌کنند کار را بر اساس تأثیر مثبت آن بر دیگران چارچوب‌بندی کنند و باور پیروان را به معنی‌دار بودن کارشان افزایش دهند (McCune Stein & Ai Min, 2019)، بر این اساس فرضیه‌های زیر قابل تصور است:

- ۱- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، بر روی تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۲- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، بر روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۳- رهبری خدمتگزار، بر روی تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۴- رهبری خدمتگزار، بر روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۵- رهبری خدمتگزار، رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و تعهد عاطفی را تعدیل می‌کند.
- ۶- رهبری خدمتگزار رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند.
- ۷- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی را تعدیل می‌کند.
- ۸- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است که از لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی و از نظر هدف از نوع کاربردی است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد بهره

گرفته شده است. جدول (۱)، متغیرهای تحقیق و پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شده را نشان می‌دهد. به منظور بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به کمک نرم‌افزار Smart-PLS3.0 بهره گرفته شده است.

جامعه این پژوهش، شامل ۱۲۰۰ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه است که به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده براساس پست سازمانی افراد، بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای بالغ بر ۳۲۷ نفر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۱): متغیرهای تحقیق و ویژگی‌های ابزار سنجش به کار گرفته شده

| نام متغیر                        | محققین طراح   | سال  | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|----------------------------------|---|------|------------|---------------|
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | Zhixing Xiao and Ingmar Björkman                    | ۲۰۰۶ | ۱۰         | ۰.۸۱          |
| رهبری خدمتگزار                   | Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. and Meuser, J.D. | ۲۰۱۴ | ۷          | ۰.۸۴          |
| تعهد عاطفی                       | Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A.            | ۱۹۹۳ | ۶          | ۰.۸۶          |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | Spreitzer, G.M.                                     | ۱۹۹۵ | ۱۲         | ۰.۹۱          |

#### یافته‌ها

ویژگی‌های توصیفی افراد نمونه در جدول (۲) به صورت خلاصه ارائه شده است. جدول (۳) نیز وضعیت متغیرهای تحقیق را از نظر میانگین، واریانس، انحراف معیار و ... نشان می‌دهد. همان‌طور که از این جدول پیداست کارکنان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه وضعیت مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را در این سازمان کمتر از متوسط (۲.۷۲ از ۵) برآورد نموده‌اند. همچنین به منظور بررسی نحوه توزیع داده‌ها و در نتیجه انتخاب روش آماری متناسب با آن، توزیع متغیرهای تحقیق در جدول (۴) با استفاده از آزمون‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل حاکی از آن است که تمامی متغیرهای تحقیق از توزیع غیرنرمال برخوردارند و همچنین میزان کشیدگی و چولگی آن‌ها بیش از حد ۰.۵ واحد است. لذا لازم است از روش‌های آماری غیرپارامتریک برای بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرض‌های مربوطه بهره گرفته شود.

جدول (۲): ویژگی‌های توصیفی افراد نمونه

| جنسیت   |        | پست سازمانی |         | تحصیلات |            | سابقه کار |                  | سن      |        |
|---------|--------|-------------|---------|---------|------------|-----------|------------------|---------|--------|
| فراوانی | طبقات  | طبقات       | طبقات   | فراوانی | طبقات      | فراوانی   | طبقات            | فراوانی | طبقات  |
| ۱۸۷     | مرد    | ۳۱          | مدیر    | ۲       | زیر دیپلم  | ۲۹        | زیر ۵ سال        | ۲۵      | ≤۳۰    |
| ۱۴۰     | زن     | ۵۵          | معاون   | ۸       | دیپلم      | ۶۷        | بین ۵ تا ۱۰ سال  | ۱۴۶     | ۳۱-۴۰  |
| ۳۲۷     | جمع کل | ۲۴۰         | کارشناس | ۱۵      | فوق دیپلم  | ۹۵        | بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۱۰۸     | ۴۱-۵۰  |
|         |        | ۱           | گمشده   | ۱۱۸     | لیسانس     | ۶۳        | بین ۱۵ تا ۲۰ سال | ۱۵      | ۵۱-۶۰  |
|         |        | ۳۲۷         | جمع کل  | ۱۶۱     | فوق لیسانس | ۳۰        | بین ۲۰ تا ۲۵ سال | ۳       | +۶۱    |
|         |        |             |         | ۲۳      | دکتری      | ۲۵        | بین ۲۵ تا ۳۰ سال | ۳۰      | گمشده  |
|         |        |             |         | ۳۲۷     | جمع کل     | ۱۸        | بیش از ۳۰ سال    | ۳۲۷     | جمع کل |
|         |        |             |         |         |            | ۳۲۷       | جمع کل           |         |        |

جدول (۳): بررسی آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

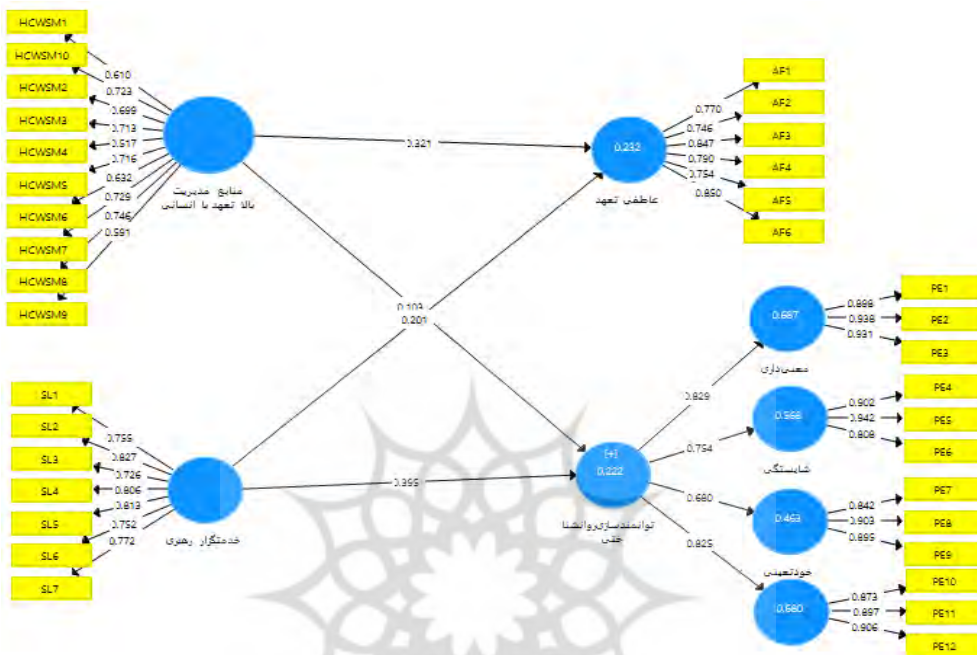
| متغیرها                          | میانگین | انحراف معیار | واریانس | چولگی  | کشیدگی |
|----------------------------------|---------|--------------|---------|--------|--------|
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۲.۷۲    | ۰.۸۲۲        | ۰.۶۷۶   | ۰.۰۹۷  | -۰.۳۲۴ |
| رهبری خدمتگزار                   | ۳.۰۶    | ۰.۹۵۷        | ۰.۹۱۶   | -۰.۱۴۷ | -۰.۶۰۳ |
| تعهد عاطفی                       | ۳.۵۷    | ۰.۹۸۷        | ۰.۹۷۴   | -۰.۴۲۰ | -۰.۴۰۵ |
| معنی داری                        | ۳.۹۷    | ۰.۹۱۷        | ۰.۸۴۲   | -۰.۹۸۱ | ۰.۹۳۷  |
| شایستگی                          | ۴.۲۹    | ۰.۷۲۹        | ۰.۵۳۲   | -۱.۴۳۹ | ۳.۲۳۲  |
| خود تعیینی                       | ۳.۲۶    | ۱.۰۱۸        | ۱.۰۳۷   | -۰.۲۸۲ | -۰.۶۶۹ |
| تأثیر                            | ۳.۸۰    | ۰.۸۲۲        | ۰.۶۷۶   | -۰.۹۵۲ | ۱.۲۰۵  |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | ۳.۸۳    | ۰.۶۷۲        | ۰.۴۵۲   | -۰.۸۳۵ | ۱.۵۶۲  |

جدول (۴): بررسی وضعیت توزیع متغیرهای اصلی تحقیق

| متغیرها                          | نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف |            | نتایج آزمون شاپیرو-ویلک |            |
|----------------------------------|-------------------------------|------------|-------------------------|------------|
|                                  | آماره                         | درجه آزادی | آماره                   | درجه آزادی |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۰۵۷                         | ۳۲۷        | ۰.۹۹                    | ۳۲۷        |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۰۷۰                         | ۳۲۷        | ۰.۹۸                    | ۳۲۷        |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۰۸۰                         | ۳۲۷        | ۰.۹۶                    | ۳۲۷        |
| معنی داری                        | ۰.۲۰                          | ۳۲۷        | ۰.۸۸                    | ۳۲۷        |
| شایستگی                          | ۰.۱۶                          | ۳۲۷        | ۰.۸۳                    | ۳۲۷        |
| خودتعیینی                        | ۰.۱۲                          | ۳۲۷        | ۰.۹۶                    | ۳۲۷        |

|                         |       |     |       |      |     |       |
|-------------------------|-------|-----|-------|------|-----|-------|
| تأثیر                   | ۰.۲۱  | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ | ۰.۹۱ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ |
| توانمندسازی روان‌شناختی | ۰.۰۷۵ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ | ۰.۹۵ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ |

پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار Smart-PLS3.0، مدل اندازه‌گیری تحقیق به شکل زیر رسم گردید. شکل ۱، نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی بیش از ۰.۴ و در حد قابل قبول هستند.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری تحقیق و بارهای عاملی هر یک از معرف‌ها

به‌منظور بررسی معناداری میزان بارهای عاملی از نظر آماری، از روش خودگردان‌سازی استفاده شده است. نتایج حاکی از معنادار بودن کلیه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق است. همچنین به‌منظور بررسی اعتبار و روایی متغیرهای تحقیق، در سطح سازه‌ها از شاخص‌های آلفای کرونباخ، ضریب اعتبار ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): اعتبار و روایی متغیرهای تحقیق

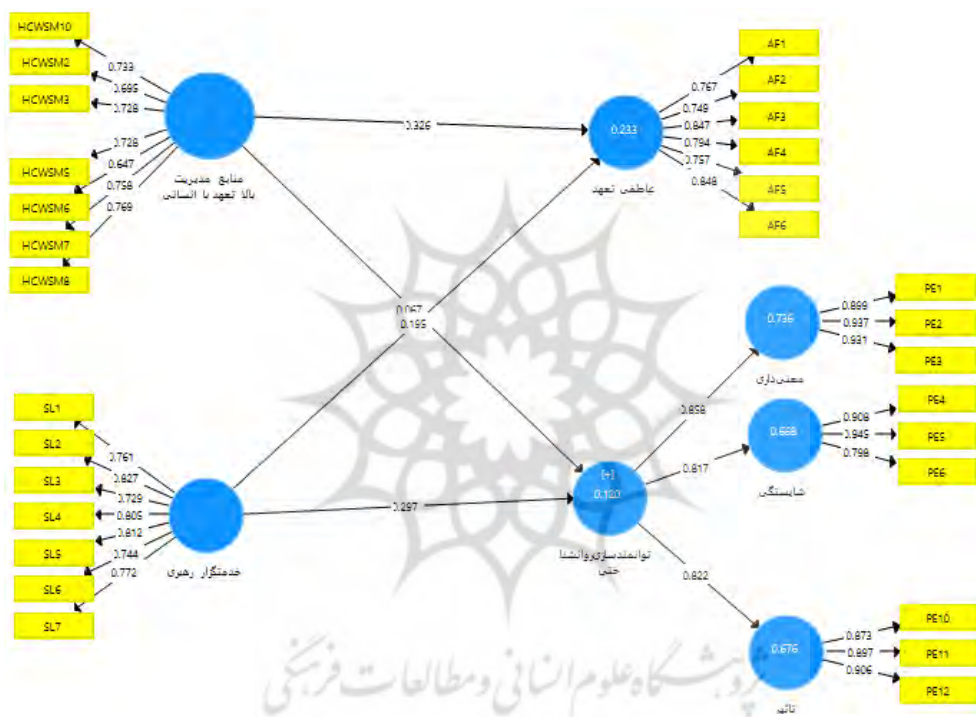
| متغیرهای تحقیق                   | ضریب<br>آلفای کرونباخ | rho_A | اعتبار ترکیبی<br>CR | AVE  |
|----------------------------------|-----------------------|-------|---------------------|------|
| تأثیر                            | ۰.۸۷                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۲                | ۰.۷۹ |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۸۸                  | ۰.۹   | ۰.۹۱                | ۰.۶۳ |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۹                   | ۰.۹   | ۰.۹۱                | ۰.۴۸ |
| خودتعیینی                        | ۰.۸۵                  | ۰.۸۵  | ۰.۹۱                | ۰.۷۷ |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۸۹                  | ۰.۸۹  | ۰.۹۱                | ۰.۶  |
| شایستگی                          | ۰.۸۶                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۱                | ۰.۷۸ |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۸۶                  | ۰.۸۷  | ۰.۸۹                | ۰.۴۵ |
| معنی داری                        | ۰.۹۱                  | ۰.۹۱  | ۰.۹۴                | ۰.۸۵ |

با توجه به اینکه میزان شاخص AVE مربوط به متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، دارای مقداری کمتر از ۰.۵ هستند، لذا لازم است تا مدل مورد بررسی مجدداً قرار گیرد و گویه‌هایی که دارای بار عاملی کمی هستند از مدل حذف گردیده تا به حداقل مورد نیاز برای این شاخص دست یابیم. به این منظور ابتدا تمامی گویه‌هایی که مقدار بار عاملی کمتر از ۰.۵ داشتند حذف گردیدند. در این مرحله گویه‌های HCWSM1 و HCWSM9 از گویه‌های مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و گویه‌های PE8 و PE9 از گویه‌های مرتبط با متغیر خودتعیینی از عوامل توانمندسازی روانشناختی حذف گردیدند. این باعث شد تا مقدار AVE متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به بیش از ۰.۵ ارتقاء یابد اما با توجه به اینکه متغیر توانمندسازی روانشناختی همچنان دارای مقدار AVE کمتر از ۰.۵ بود به‌ناچار مؤلفه PE7 نیز که دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷ بود، حذف گردید. با این کار عامل خودتعیینی به‌صورت کامل حذف شد و مقدار AVE متغیر توانمندسازی روانشناختی نیز به بیش از ۰.۵ افزایش یافت. جدول (۶)، میزان اعتبار و روایی سازه‌ها را بعد از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷ را نشان می‌دهد.



جدول (۶): اعتبار و روایی سازه‌ها بعد از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷

| متغیرهای تحقیق                   | ضریب آلفای کرونباخ | rho_A | اعتبار ترکیبی CR | متوسط واریانس استخراج شده (AVE) |
|----------------------------------|--------------------|-------|------------------|---------------------------------|
| تأثیر                            | ۰.۸۷               | ۰.۸۷  | ۰.۹۲             | ۰.۷۹                            |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۸۸               | ۰.۹۰  | ۰.۹۱             | ۰.۶۳                            |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۹۰               | ۰.۹۰  | ۰.۹۲             | ۰.۵۶                            |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۸۹               | ۰.۸۹  | ۰.۹۱             | ۰.۶۰                            |
| شایستگی                          | ۰.۸۶               | ۰.۸۷  | ۰.۹۱             | ۰.۷۸                            |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۸۵               | ۰.۸۶  | ۰.۸۸             | ۰.۵۲                            |
| معنی داری                        | ۰.۹۱               | ۰.۹۱  | ۰.۹۴             | ۰.۸۵                            |



شکل ۳: مدل تحقیق و بارهای عاملی مربوطه پس از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷

به منظور بررسی اعتبار ممیز در سطح عوامل از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که نتایج حاصل از آن در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷): اعتبار ممیز به روش فورنل لارکر

| متغیرها                          | تأثیر | تعهد عاطفی | توانمندسازی روانشناختی | رهبری خدمتگزار | شایستگی | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | معنی داری |
|----------------------------------|-------|------------|------------------------|----------------|---------|----------------------------------|-----------|
| تأثیر                            | ۰.۸۹  |            |                        |                |         |                                  |           |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۳۹  | ۰.۷۹       |                        |                |         |                                  |           |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۸۲  | ۰.۵۲       | ۰.۷۵                   |                |         |                                  |           |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۳۱  | ۰.۴۲       | ۰.۳۴                   | ۰.۷۷           |         |                                  |           |
| شایستگی                          | ۰.۵۱  | ۰.۲۵       | ۰.۸۱                   | ۰.۱۲           | ۰.۸۸    |                                  |           |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۳۰  | ۰.۴۶       | ۰.۲۷                   | ۰.۶۹           | ۰.۰۵    | ۰.۷۲                             |           |
| معنی داری                        | ۰.۵۴  | ۰.۶۴       | ۰.۸۵                   | ۰.۳۹           | ۰.۵۵    | ۰.۳۱                             | ۰.۹۲      |

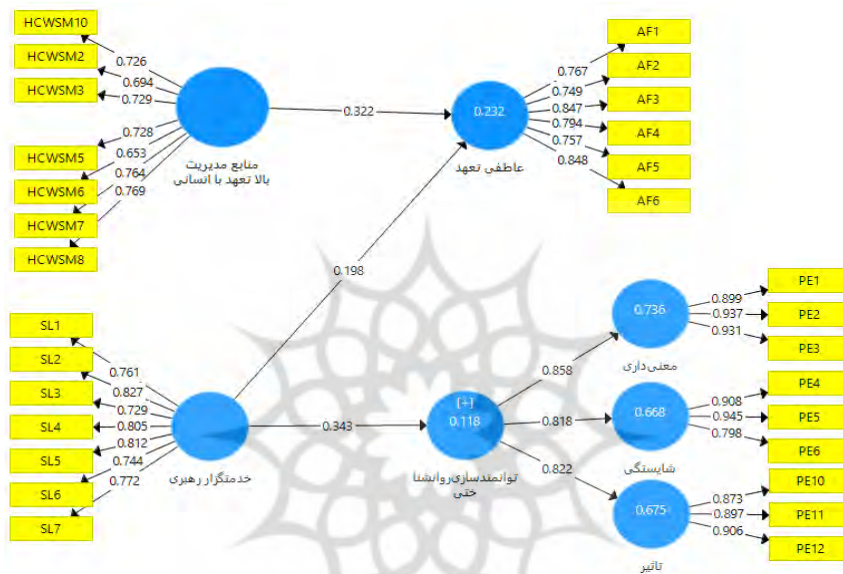
به منظور بررسی و ارزیابی مدل ساختاری یا درونی از تکنیک خودگردان سازی<sup>۱</sup> بهره گرفته ایم که نتایج آن در جدول (۸) گزارش شده است. شایان ذکر است به دلیل اینکه اثرات غیرمستقیم در مدل تحقیق وجود ندارد، لذا اثرات مستقیم و اثرات کل عملاً یکی خواهند بود. جداول مذکور مقادیر تأثیر مستقیم و کل روابط بین متغیرها و آماره‌های مربوطه را در مدل نهایی نشان می‌دهند. شکل ۴، نیز مدل نهایی معادلات ساختاری را همراه با مقادیر استاندارد شده روابط میان متغیرها (پس از حذف روابط غیرمعنی دار) نمایش می‌دهد.

جدول (۸): بررسی معنی داری روابط بین متغیرها (اثرات مستقیم) با استفاده از روش خودگردان سازی

| روابط مستقیم موجود در مدل       | میانگین نمونه | میانگین توزیع نمونه‌ای | انحراف استاندارد | آماره t | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|---------------------------------|---------------|------------------------|------------------|---------|---------------|-------------|
| توانمندسازی روانشناختی -> تأثیر | ۰.۸۲          | ۰.۸۲                   | ۰.۰۲۶            | ۳۱.۴۹   | ۰.۰۰۰         | معنی دار    |

<sup>۱</sup> - Bootstrapping

|              |        |       |       |       |       |  |
|--------------|--------|-------|-------|-------|-------|--|
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۲۵.۶۹ | ۰.۰۳۲ | ۰.۸۱  | ۰.۸۱  | توانمندسازی روانشناختی -> شایستگی                          |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۴۵.۵۹ | ۰.۰۱۹ | ۰.۸۵  | ۰.۸۵  | توانمندسازی روانشناختی -> معنی داری                        |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰۹ | ۲.۶۳  | ۰.۰۷۴ | ۰.۲۰  | ۰.۱۹  | رهبری خدمتگزار -> تعهد عاطفی                               |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۴.۳۴  | ۰.۰۶۸ | ۰.۲۹  | ۰.۲۹  | رهبری خدمتگزار -> توانمندسازی روانشناختی                   |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۵.۲۶  | ۰.۰۶۲ | ۰.۳۲  | ۰.۳۲  | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا -> تعهد عاطفی             |
| غیر معنی دار | ۰.۳۱۱  | ۱.۰۱  | ۰.۰۶۶ | ۰.۰۷۱ | ۰.۰۶۷ | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا -> توانمندسازی روانشناختی |



شکل ۴: مدل تحقیق به همراه ضرایب مسیر و ضرایب تعیین، پس از حذف روابط غیر معنی دار

جدول (۹): ضرایب تعیین متغیرهای وابسته در مدل مفهومی تحقیق

| متغیرهای وابسته        | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده |
|------------------------|------------|----------------------|
| تعهد عاطفی             | ۰.۲۳       | ۰.۲۲                 |
| توانمندسازی روانشناختی | ۰.۱۱       | ۰.۱۱                 |
| شایستگی                | ۰.۶۶       | ۰.۶۶                 |
| معنی داری              | ۰.۷۳       | ۰.۷۳                 |
| تأثیر                  | ۰.۶۷       | ۰.۶۷                 |

بر اساس جدول (۹) مشخص است که حدود ۲۳٪ واریانس متغیر تعهد عاطفی توسط متغیرهای مربوطه یعنی متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا تبیین شده است. میزان ضریب تعیین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی نیز در حدود ۱۲٪ است که تنها توسط متغیر رهبری خدمتگزار تبیین شده است. مقادیر جدول (۱۰) نیز نشان می‌دهد که هر یک از متغیرهای وابسته تحقیق تا چه میزان توسط متغیرهای مدل قابل پیش‌بینی هستند. به‌عنوان مثال متغیر تعهد عاطفی با استفاده از متغیرهای تحقیق در حدود ۱۳٪ قابل پیش‌بینی است.

جدول (۱۰): مقادیر شاخص پیش‌بینی‌کنندگی متغیرهای مستقل تحقیق

| متغیرهای تحقیق                   | SSO  | SSE     | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|----------------------------------|------|---------|--------------------|
| تعهد عاطفی                       | ۱۹۶۲ | ۱۷۰۱۳۸  | ۰.۱۳۳              |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | ۲۹۴۳ | ۲۷۵۶۸۴  | ۰.۰۶۳              |
| رهبری خدمتگزار                   | ۲۲۸۹ | ۲۲۸۹    |                    |
| شایستگی                          | ۹۸۱  | ۴۷۶.۱۵  | ۰.۵۱۵              |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۲۲۸۹ | ۲۲۸۹    |                    |
| معنی‌داری                        | ۹۸۱  | ۳۷۱.۶۱۷ | ۰.۶۲۱              |
| تأثیر                            | ۹۸۱  | ۴۶۰.۷۴۲ | ۰.۵۳               |

جدول (۱۱): اثرات کوهن یا  $f^2$

| متغیرهای وابسته                  | تعهد عاطفی | توانمندسازی روان‌شناختی |
|----------------------------------|------------|-------------------------|
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۰۲۶      | ۰.۱۳۴                   |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۰۷       |                         |

یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی مؤلفه‌های ساختاری مدل (مدل درونی)، اندازه اثر کوهن است. همان‌طور که از جدول (۱۱) پیداست، متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا اثر کمی بر ضریب تعیین متغیر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی دارند. این نتیجه بیانگر این است که در سازمان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه عوامل و شرایطی وجود دارند که رابطه این متغیرها را بدین گونه تحت تأثیر قرار داده است؛ و تحقیقات بیشتری به‌صورت کیفی و کمی برای شناخت علل این نتایج مورد نیاز است.

جدول (۱۲): ارزیابی کلیت مدل

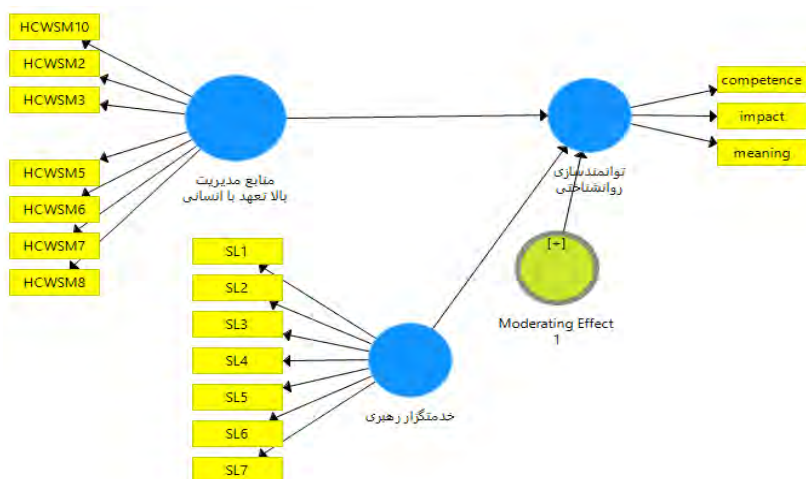
|               |                   |      |
|---------------|-------------------|------|
| مدل اشباع شده | مدل تخمین زده شده |      |
| ۰.۱۰۲         | ۰.۱۴              | SRMR |

شاخص SRMR نشان می‌دهد که در مجموع تا چه اندازه، داده‌های تجربی با مدل نظری هماهنگ است. هر چه یک مدل ضعیف‌تر باشد (بارهای عاملی کوچک و یا ناهمخوان باشند) شاخص SRMR بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. بهترین مقدار برای SRMR مقدار ۰.۰۸ است.

در ادامه اثر تعدیلگری متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، رهبری خدمتگزار و همچنین متغیر جنسیت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. جدول (۱۳) به صورت خلاصه و پس از اجرای مدل‌های مختلف که در هریک از آن‌ها، متغیر تعدیلگر از طریق روش حاصلضربی در مدل تعریف شده‌اند، تهیه شده است. شکل ۵ به عنوان نمونه، نحوه بررسی اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه بین متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول (۱۳): بررسی اثر تعدیلگری متغیرهای تحقیق با استفاده از روش حاصلضربی

| نتیجه آزمون | سطح معنی‌داری | آماره t | انحراف استاندارد | میانگین توزیع نمونه‌ای | میانگین نمونه | بررسی اثر تعدیلگری متغیرهای مستقل تحقیق   |
|-------------|---------------|---------|------------------|------------------------|---------------|---|
| رد          | ۰.۴۳۲         | ۰.۷۸۶   | ۰.۲۳۸            | ۰.۱۱۷                  | ۰.۱۸۷         | اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و تعهد عاطفی              |
| رد          | ۰.۲۸۶         | ۱.۰۶۷   | ۰.۲۴۸            | -۰.۰۳۵                 | -۰.۲۶۵        | اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی |
| رد          | ۰.۶۶          | ۰.۴۴۱   | ۰.۰۷             | ۰.۰۲۸                  | ۰.۰۳۱         | اثر تعدیلگری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا بر رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی              |
| رد          | ۰.۲۸          | ۱.۰۸۱   | ۰.۲۴۵            | -۰.۰۵۴                 | -۰.۲۶۵        | اثر تعدیلگری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا بر رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روان‌شناختی |



شکل ۵: اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی

همان‌طور که از جدول (۱۳) مشخص است، هیچ‌یک از متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نتوانسته‌اند روابط یکدیگر با متغیرهای تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل نمایند.

جدول (۱۴): بررسی تأثیر متغیر جنسیت در روابط بین متغیرهای تحقیق

| روابط بین متغیرهای تحقیق                                    | تفاوت ضریب مسیر (زنان - مردان) | سطح معنی‌داری داده‌های اصلی | سطح معنی‌داری توزیع نمونه‌ای |
|---|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| توانمندسازی روانشناختی - < تأثیر                            | -۰.۱۵۰                         | ۰.۹۹۸                       | ۰.۰۰۵                        |
| توانمندسازی روانشناختی - < شایستگی                          | ۰.۰۴۱                          | ۰.۲۵۷                       | ۰.۵۱۳                        |
| توانمندسازی روانشناختی - < معنی‌داری                        | ۰.۰۲۰                          | ۰.۳۰۶                       | ۰.۶۱۱                        |
| رهبری خدمتگزار - < تعهد عاطفی                               | ۰.۱۴۱                          | ۰.۱۸۳                       | ۰.۳۶۷                        |
| رهبری خدمتگزار - < توانمندسازی روانشناختی                   | ۰.۰۷۶                          | ۰.۲۹۸                       | ۰.۵۹۷                        |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا - < تعهد عاطفی             | -۰.۰۱۸                         | ۰.۵۶۳                       | ۰.۸۷۴                        |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا - < توانمندسازی روانشناختی | ۰.۱۲۴                          | ۰.۱۷۰                       | ۰.۳۳۹                        |

همان‌طور که از جدول (۱۴) که بیانگر گزارش بررسی آزمون تجزیه و تحلیل چند گروهی<sup>۱</sup> (MGA) در نرم‌افزار Smart-PLS3.0 است، مشخص است که تنها، تفاوت ضریب مسیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تأثیر در دو گروه زنان و مردان از نظر آماری در سطح ۰.۰۵ معنادار است. چرا که میزان سطح معنی‌داری (P-value) کمتر از ۰.۰۵ شده است و در نتیجه فرض مقابل را مبنی بر وجود تفاوت در بین این دو گروه را می‌پذیریم. بر این اساس می‌توان گفت که متغیر کیفی جنسیت تنها توانسته در روابط بین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه آن یعنی تأثیر را تعدیل نماید.

### بحث و نتیجه

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های آماری صورت گرفته مشخص گردید که روابط بین متغیرها، که در ادبیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته بودند، روابط پیچیده‌تری در جامعه بررسی دارند و رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاف نظرات اندیشمندان، در سازمان استانداری فارس، معنی‌دار نشد. مک‌کویین استین و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند زمانی که سطح مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در سازمان به نسبت بالا است، به‌خوبی می‌توانند در سازمان جایگزین یکدیگر شوند. آن‌ها همچنین نشان دادند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار تأثیر متقابل منفی بر نگرش کارکنان دارند، یعنی اینکه سطوح بالای یکی تأثیر مثبت دیگری را بر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی کاهش می‌دهد. (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1180). در حالی که در تحقیق پیش رو چنین روابطی مورد تأیید قرار نگرفتند. بررسی داده‌های آماری نشان داد که میانگین متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا از نظر کارکنان مجموعه استانداری فارس کمتر از متوسط (۲.۷۲ از ۵) برآورد شده است و لذا طبق نظر مک‌کویین استین و همکارانش (۲۰۱۹) شرایط جایگزینی رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به دلیل پایین بودن سطح این سیستم مدیریت منابع انسانی در مجموعه استانداری فارس، فراهم نیست. از این رو برای دستیابی به شرایط جایگزینی رهبری خدمتگزار با سیستم منابع انسانی با تعهد بالا، قبل از هر چیز نیازمند تقویت این سیستم مدیریت منابع انسانی و دیگر زیرساخت‌های لازم در استانداری فارس هستیم. همچنین بر اساس بررسی نقش تعدیل‌گری هر یک از متغیرها (جدول (۱۳)) مشخص گردید، که هیچ‌یک از متغیرهای رهبری

<sup>1</sup> - Multi-Group Analysis

خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند، رابطه متغیر دیگر با تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل نماید. هرچند این نتایج در ظاهر با نتیجه تحقیق مک‌کویین استین و همکارانش (۲۰۱۹) متفاوت به نظر می‌رسد اما این تفاوت به دلیل پایین بودن نسبی سطح این دو متغیر در مجموعه استانداردهای فارس است که مانع از تعامل مناسب این متغیرها گردیده است. شایان‌ذکر است عوامل دیگری نیز همچون سطح بلوغ کارکنان و غیره نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد که البته نیازمند بررسی در تحقیقات آتی است.

همچنین بررسی‌های داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین زنان و مردان به‌جز در رابطه عامل تأثیر و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی وجود ندارد. این در حالی است که به‌منظور دستیابی به سطح مطلوب روایی و پایایی متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، به‌ناچار می‌بایست عامل خودتعیینی از این متغیر حذف گردد این امر نشان می‌دهد که اصولاً میزان خودتعیینی در کارکنان استانداری فارس در سطح پایینی قرار دارد و تغییرات آن توسط توانمندسازی روان‌شناختی تبیین نمی‌گردد. این در حالی است که ضریب تعیین به دست آمده برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۱۲) در سطح پایینی است و نشان می‌دهد که شیوه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و شرایط موجود سازمان در حد بسیار کمی می‌تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان استانداری فارس گردند. همان‌طور که نتایج نشان دادند رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، از نظر آماری نیز معنادار نگردید. بر این اساس می‌توان عنوان نمود که در شرایط فعلی به دلیل فراهم نبودن زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم، مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند جایگزین رهبری خدمتگزار در سازمان استانداری فارس گردد. چراکه بر اساس نتایج آماری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان استانداری فارس از رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت می‌پذیرد اما مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا قادر به تأثیر مثبت بر این متغیر نیست. این نتیجه با نتیجه حاصل شده از تحقیق مک‌کویین استین (۲۰۱۹) متفاوت است و دلیل تفاوت حاصل شده نیز پایین بودن سطح شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در مجموعه استانداری فارس است. همان‌طور که گزاراوان و همکارانش (۲۰۲۲) بیان کرده‌اند مدیریت منابع انسانی، دغدغه اصلی خود را طراحی و اجرای سیستم‌ها، فرآیندها و شیوه‌هایی را که بر انگیزه، رفتارها و نگرش‌های افراد برای دستیابی به اهداف مهم سازمانی تأثیر می‌گذارند، می‌داند، درحالی‌که رهبری، به‌عنوان یک حوزه تحقیق، بر کاوش در پویایی‌های شخصی و بین فردی در مورد اینکه چگونه افراد در سطوح مختلف در یک سازمان بر افراد یا پیروان برای دستیابی به اهداف مهم جمعی



یا سازمانی تأثیر می‌گذارند، تأکید می‌ورزد (Garavan et al., 2022, p. 129). این گفته نشان می‌دهد که هرچند سیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و رهبری دارای کارکردهای متفاوتی هستند، اما در صورت تأمین زیرساخت‌ها و رشد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان و در نتیجه رشد کارکنان و ...، می‌توان انتظار داشت که این عوامل بتوانند نقش جایگزینی را نیز بازی نمایند؛ اما نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در مجموعه استانداری فارس به دلیل عدم توجه به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عدم رشد بخش‌های مختلف آن، این امکان در شرایط فعلی وجود ندارد.

همچنین شایان ذکر است که شاخص برازش مدل (SRMR=0.102) نیز نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق که برگرفته شده از کار مک‌کویین استین و آی‌مین (۲۰۱۹) است، نمی‌تواند در شرایط فعلی استانداری فارس، دستیابی به تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی را صرفاً با تکیه بر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار تضمین نماید. لذا تمرکز بر زیرساخت‌ها و مقدمات دستیابی به سطحی که بتواند منجر به جایگزینی این متغیرها گردد، بیش‌ازپیش مورد تأکید است. همان‌طور که مطرح شد این می‌تواند ناشی از ساختار ویژه و خاص استانداری‌ها و فرمانداری‌های تابعه باشد که بیشتر تحت تأثیر سیاست و مسائل سیاسی اداره می‌شوند تا موارد مورد تأکید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی.

## References

- Ahmadi S., & Nadi M. (2019). Investigating the impact of career progression, career plateauing, affective commitment, job engagement and job burnout on employee perception of organizational justice and the intention to turnover. *Transformation Management Journal*. 11(1), 105-132. (in Persian)
- Akbari, H. (2012). The role of women in sustainable environmental development. *Women in Development and Politics (Women's Studies)*. 10(4), 37- 56. (in Persian)
- Akbari M.; Ebrahimpour Azbari M.; Mombini Y., & Mirzakazemi, M., (2018). Investigation the mediatiing role of affective commitment and moderating role of supervisor support in the relationship between job insecurity and counterproductive behaviors. *Transformation Management Journal*. 10(2), 123-148. (in Persian)
- Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on

high performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.

Collins, C. J., & Smith, K. E. N. G. (2006). Knowledge exchange and combination : the role of human resource practices in the performance of high-technology firms, 49(3), 544–560.

Gallego-Nicholls, J. F.; Pagán, E.; Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). The influence of leadership styles and human resource management on educators' well-being in the light of three Sustainable Development Goals. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2), 257–277.

Garavan, T.; Grant, K.; Darcy, C.; O'Brien, F., & Clarke, N. (2022). Human Resource Management, Leadership and Knowledge Management: Never the Twain Shall Meet. In *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (pp. 129–147). Emerald Publishing Limited.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.

Hassanbeigi E., & Jahangir A. (2010). Strategic management model of human resources with high commitment approach. *Quarterly Of Order And Security Guards*. 3(1), 137-171. (in Persian)

Hauff, S.; Alewell, D., & Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424–441.

Hoch, J. E.; Bommer, W. H., & Dulebohn, J. H. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis, 44(2), 501–529.

Hom, P. W.; Tsui, A. S.; Wu, J. B.; Lee, T. W.; Zhang, A. Y.; Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2014). The Academy of Management Annals An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.

Jackson, S. E.; Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.

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*, 55(6), 1264–1294.

Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *The Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.

Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*.

Liden, R. C.; Panaccio, A.; Meuser, J. D.; Hu, J., & Sandy, J. (2014). *Oxford Handbooks Online Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes*.

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Maertz Jr, C. P.; Griffeth, R. W.; Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059–1075.

McCune Stein, A., & Ai Min, Y. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership. *Management Research Review*, 42(10), 1169–1186.

McCune Stein, A., & Ai Min, Y. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership. *Management Research Review*, 42(10), 1169–1186.

Messersmith, J. G.; Patel, P. C.; Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.

Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A

Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mohamadi, M. (2021). Investigating the Impact of Person-organization Fit on Organizational Commitment Mediated by Psychological Empowerment. *Transformation Management Journal*. 13(1), 258-308. (in Persian)

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.

Shore, L. M.; Tetrick, L. E.; Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.

Su, Z.-X.; Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598–1619.

van Dierendonck, D.; Stam, D.; Boersma, P.; de Windt, N., & Alkema, J. (2014a). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

van Dierendonck, D.; Stam, D.; Boersma, P.; de Windt, N., & Alkema, J. (2014b). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative ....

Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.

Yahak S., & Tavakol M., (2012). Doctors' affective commitment and the influence of social factors: study of doctors in Tehran. *Journal of Bioethics*. 2(5), 129-149. (in Persian)

Zhao, S.; Liu, M.; Zhu, C. J., & Liu, H. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 1–5.

Zhixing, X., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1–31.

