

Research Paper

The moderators of moral identity in the impact of high-performance work systems on immoral unethical pro-organizational behaviors

Shahnam Jabbari<sup>1</sup>, Reza Nikbakhsh<sup>2</sup>, Akbar Afarinesh<sup>3</sup>, Farideh Sharififar<sup>3</sup>

1. Ph.D Student in Physical Education, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran.

**Citation:** Jabbari Sh, Nikbakhsh R, Afarinesh A, Sharififar F. The moderators of moral identity in the impact of high-performance work systems on immoral Unethical pro-organizational behaviors. J of Psychological Science. 2022; 21(112): 781-795.

URL: <https://psychologicalscience.ir/article-1-1367-fa.html>



ORCID



doi [10.52547/JPS.21.112.781](https://doi.org/10.52547/JPS.21.112.781)

ARTICLE INFO

ABSTRACT

**Keywords:**  
moral identity,  
High performance work  
systems,  
Unethical pro-  
organizational behavior

**Background:** Many studies have been conducted on the identity of employees in the country. But research that examines the ethical identity of sports workers as a moderating role in the impact of high-performance work systems and unethical Unethical pro-organizational behaviors has been neglected.

**Aims:** The aim of this study was to investigate the moderating role of moral identity in the effect of high-performance work systems on immoral Unethical pro-organizational behaviors of sports employees.

**Methods:** The present study is a correlation study that was conducted with a structural equation modeling approach. The statistical population was the staff of the Ministry of Sports and Youth, from which 324 people were selected as the research sample. The measurement instrument was a standard questionnaire for research variables, the validity of which was assessed using confirmatory factor analysis. The collected data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method.

**Results:** The results obtained from the structural equation model showed that work systems with high-performance and ethical identity can have a direct positive effect on unethical Unethical pro-organizational behaviors of employees. Ethical identity can also be used as a moderator variable to increase the impact of work systems on Unethical pro-organizational behavior by 0.184.

**Conclusion:** Considering the effect of the variables studied in this study, it is suggested that the managers of the Ministry of Sports and Youth provide the necessary support to increase the identity and especially the moral identity of their employees so that the employees do their best to handle positive organizational activities.

Received: 07 Aug 2021

Accepted: 09 Sep 2021

Available: 22 Jun 2022

\* **Corresponding Author:** Reza Nikbakhsh, Associate Professor, Department of Sport Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

E-mail: reza.nikbakhsh\_reza@yahoo.com

Tel: (+98) 9123034803

2476-5740/ © 2021 The Authors. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



## Extended Abstract

### Introduction

In recent years, different behaviors occur in the interests of the organization by employees, studies have significantly examined immoral behaviors in the workplace, which has always been accepted as a violation of ethical rules. It is mentioned in the organization (Miao, Newman, Yu and Xu, 2013). This is while these behaviors are thought to be done for the benefit of the individual (Zhou and Elvi, 2018). However, many studies have also identified that employees may engage in unethical behaviors in favor of their organizations (Lee and Su, 2015); for example, the employees hide the information and negative news about the company from their customers and clients for the benefit of the organization (Zhou and Elvi, 2018). Umphress et al (2010) call these behaviors immoral UPB, which is widely considered as measures to promote the effective performance of the organization or its members. Such behaviors can have important social and economic consequences for an organization (Yanjing and Liu, 2015). One of the reasons for this may be that the employees may have different perceptions and experiences of organizational management practices, and therefore HPWS have the most immediate impact on their unethical attitudes and behaviors (Jensen & Patal, 2013). The results of studies and research of HPWS in the field of human resource management show a positive relationship between the role of employees and the achievements of the organization (Jiang, Chuang and Chiao, 2015). Many researchers believe that the HPWS mechanism works by influencing employee skills, motivation and opportunities (Riaz, 2016). According to experts, HPWS is a special combination of human resource actions, processes and work organization that helps maximize staff knowledge, skills, commitment and flexibility, and this systematic approach to human resource actions, rather than focusing on individual actions, emphasizes the important measurable outcomes (Xu & Lv, 2018). From the point of view of social exchange theory, it has been confirmed that the positive mutual belief of employees affects the unethical UPB of employees (Kalshung, Digik, &

Bowen, 2016); therefore, based on this theory, a more complete insight into the relationship between HPWS and immoral UPB can be provided (Han et al., 2015). From the point of view of social exchange theory, it has been confirmed that the positive mutual belief of employees affects the unethical UPB of employees (Kalshung, Digik, & Bowen, 2016); therefore, based on this theory, a more complete insight into the relationship between HPWS and immoral UPB can be provided (Han et al., 2015). Accordingly, when employees experience HPWS, they establish strong and positive social interactions with the organizations and, ultimately, shift their tasks, for the sake of retaliation, to UPB (Xu & Lv, 2018). The results of the study conducted by Han et al. (2015) confirmed the relationship between HPWS and immoral UPB. On the other hand, studies in this field have shown that variables such as moral identity can affect the direction and intensity of this relationship. In fact, identity has been regarded as an organized and coherent image of oneself, which includes a person's interests, beliefs, attitudes, and life and cultural history (Hardy and Carlo, 2011), and has been describes as a reflection of the prominence level of being moral (based on their own attitudes) (Blasi, 1984) and the mechanism of self-regulation that motivates moral actions (Aquino and Reed, 2002). Different views have been put forward on the structure and mechanization of moral identity. In an attempt to bridge the gap between moral reasoning and moral action, Blasi (1984) set the pattern for moral activism. He also stressed the importance of personal responsibility and adherence to values and goals. in a way that the results of the study conducted by Xu and Lv (2018) showed that there is a direct and positive relationship between HPWS and UPB, and negative moral identity can also moderate the relationship between psychological ownership and UPB In general, several studies have been conducted taking into account the variables of the present study, however, this is not the case for sports organizations. The results of studies on the variables of this study indicate that there is still no general consensus on what exactly constitutes the actions that make up HPWS and UPB in the organization, which is one of the major problems in today's organizations. On the

other hand, what has been studied has examined only a limited number of factors and has never presented a comprehensive model, or has never tested the models presented in recent years. Given that recognizing factors and variables that moderately affect HPWS and UPB is of high importance; and also, due to the importance and scope of the issue, it is necessary to do more research in this field. Therefore, in this study, an attempt was made to apply the model presented by Xu and Lv (2018), which shows "how, directly or indirectly, HPWS and ethical identity affects immoral UPB" in the context of Iran's sports environments. It is hoped that this research will provide new horizons in the field of the research variables and provide a suitable model to strengthen and expand HPWS for sports organizations. Accordingly, the researcher in the present study seeks to answer the question of whether ethical identity has a moderating role in the impact of HPWS on UPB?

**Method**

Research plan and participants: In terms of purpose, the present study is an applied study, regarding strategy, it is quantitative in nature, and in terms of implementation, it is a correlational one; also, field-dependent data collection procedures with a look at future outcomes was made use of. The statistical population of the study was the staff of the Ministry of Sports and Youth, which according to the inquiry received from this ministry, the number was announced as 898 people. According to the population and the objectives of the present study, the convenience sampling method was used to select the research samples. Also, to align with conventional sampling methods and based on theoretical

foundations of structural equation modeling, 324 people were selected as the statistical sample size. In this study, inclusion criteria were: being an employee of the Ministry of Sports and Youth, having at least 5 years of work experience, and being interested in cooperating in the research. In this study, the following tools were used to collect the required data.

**Results**

According to the results of this study, shown in Figure 1, the ethical identity variable can moderate the impact of HPWS on unethical UPB. Given the confirmation of this issue, we must examine the severity of its effects. In other words, the researcher should report how strong or moderate the amount of modulation was if the moderator effect was significant in the research. Hensler and Fassott (2010) have introduced the following relationship to determine the intensity of the adjustment effect. R2 model without moderator: The value of R2 is the endogenous variable of the model without the intervention of the moderator variable in the model. R2 model with moderator: It is the value of the endogenous variable of the model with the intervention of the moderator variable. By having the two mentioned variables and placing them in the above formula, the value of 0.184 was obtained for this relation. According to Cohen (1998), the values of 0.02, 0.15, and 0.35 for this relationship indicate the intensity of the weak, moderate, and strong adjustment effect, respectively; and considering the amount obtained in this study, it shows the moderate intensity of moral identity moderation in the research model.

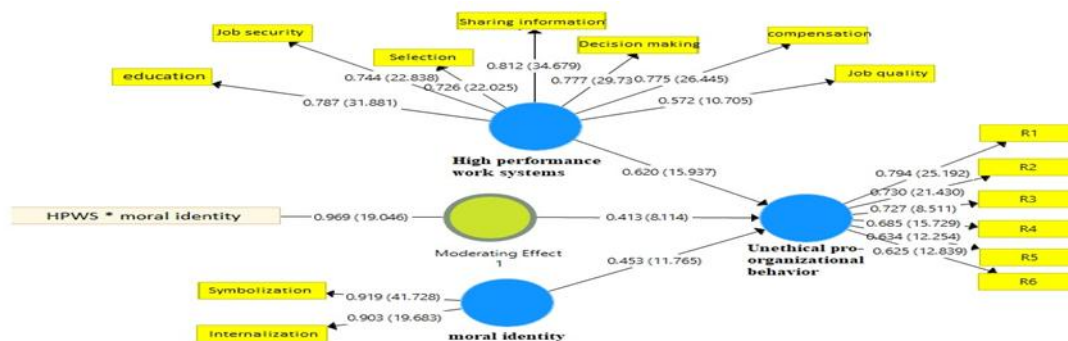


Figure 1. Structural Model of Research with Standard and Significance Coefficients

[Downloaded from psychologicaleducation.ir on 2022-06-29]

[DOI: 10.52547/JPS.21.112.781]

### Conclusion

The results of this study showed that HPWS has a positive and significant effect on the UPB of the employees of the Ministry of Sports and Youth of the country by 0.62. This result is consistent with the results of studies by Zhou and Elvi (2018), Kung (2016), Steeri and Sharifi (2016), Zeinali and Pourazat (2016). According to researchers, this finding can be explained by the argument that HPWS can motivate Ministry of Sports staff to engage in UPB behaviors even if these behaviors are immoral. It is clear that HPWS creates many rewards and opportunities for long-term growth in the organization by creating direct incentives. However, considering that "everything has two sides", managers of organizations should also consider the negative consequences of these behaviors and be careful in this regard. Given this and the findings of this study, it is actually UPB, which indicates that employees are more likely to do bad things for good reasons.

Another result of this study was the positive effect of moral identity on UPB. This result is consistent with the study of Zhou and Alvor (2018). Explaining this finding, it can be said that in order to try to identify in the field of ethics, people first need inner energy to motivate them to do so. Because identity formation is a process that, in addition to being time-consuming, requires sufficient motivation (Liux, Vanskinkeisti, Cousins, & Doris, 2009). When the formation of identity is linked to the subject of ethics, the need for motivation is doubled. Also, facing the many challenges that are inevitable in the process of forming a moral identity requires a sense of adequacy (Guardia, 2009). This competence and competence created in the staff can lead to behaviors on the part of each employee of the Ministry of Sports and Youth to advance the goals of the organization, even if these behaviors are immoral. This attitude not only has a general effect on work interaction, but also reduces UPB as much as possible by reducing fatigue.

The main purpose of this study was to determine the effect of the role of moral identity modifier on the impact of HPWS on the UPB of the staff of the Ministry of Sports and Youth. The ethical identity of employees can help a lot in the psychological

connection between the individual and the work organization; It is generally assumed that people who acquire their identity from their organization naturally do whatever it takes to benefit the organization. According to the results of this study, these behaviors can be unethical behaviors such as hiding shortcomings, disputes or other cases that can benefit the organization. That is why ethical identity is one of the psychological systems that can be integrated with HPWS and increase the intensity of its effect on UPB in favor of the organization.

In general, creating a high ethical identity in employees by managers is one of the best measures to improve the performance of human resources so that the system achieves a certain combination of actions, procedures and human resource processes that Regardless of the specific circumstances of the organization, it increases the knowledge, skills, motivation, commitment and flexibility of employees. Therefore, managers in organizations can strengthen this system, improve the attitude, personality and values of the individual with the procedures, goals and structures and organizational values, and thus strengthen the relationship between the individual and the organization. It is at this time that employees in organizations, and especially in special organizations such as the Ministry of Sports, will use any action and behavior to improve and achieve the goals of the organization, even if those behaviors are immoral. He (2018) also confirmed it. In general, one of the most important reasons for the establishment of this model can be found in the theoretical foundations of UPB. According to Damon and Hart (1992), those who have a lower moral identity than other employees are less motivated than others and do not value doing something for the goals of the organization. In contrast, employees with higher ethical identities than others can engage in behaviors that serve the interests of the organization, even if those behaviors are immoral.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** In this study, all ethical considerations such as the principle of confidentiality, confidentiality of information, and the principle of informed consent were observed. The study was approved by the Ministry of Sports and Youth and the Department of Physical Education of the South Tehran Branch of Islamic Azad University.

**Funding:** This study is taken from a doctoral dissertation and has been done independently and without financial support.

**Authors' contribution:** The second author of this study is the corresponding author for this research and the other authors, is regarded as the co-author; and they both have equal shares.

**Conflict of interest:** The authors do not disclose any conflict of interest in connection with this study.

**Acknowledgments:** We would like to thank all the people who helped the researchers in this study.



## نقش تعدیل‌گر هویت اخلاقی در تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی

شهنام جباری<sup>۱</sup>، رضا نیک‌بخش<sup>۲</sup>، اکبر آفرینش<sup>۳</sup>، فریده شریفی فر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه تربیت‌بدنی‌دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مشخصات مقاله

## چکیده

## کلیدواژه‌ها:

هویت اخلاقی،

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی

**زمینه:** مطالعات زیادی در خصوص هویت کارکنان در کشور انجام شده است. اما پژوهشی که هویت اخلاقی کارکنان ورزشی را به صورت نقش تعدیلگر در تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی مورد بررسی قرار داده باشد مغفول مانده است.

**هدف:** پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش تعدیلگر هویت اخلاقی در تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی در کارکنان ورزشی انجام گرفت.

**روش:** مطالعه حاضر از سری مطالعات همبستگی می‌باشد که با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری آن کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور بود که از بین آن‌ها تعداد ۳۲۴ نفر به صورت در دسترس به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌ی هویت اخلاقی آکوئینو و رید (۲۰۰۲)؛ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا زاجارتوس (۲۰۰۵) و رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی آفوس و همکاران (۲۰۱۰) برای متغیرهای پژوهش بود. روایی ابزارها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری و بارهای عاملی نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و هویت اخلاقی به ترتیب ۰/۶۲ و ۰/۴۵ بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی تأثیر گذار باشد. همچنین هویت اخلاقی می‌تواند با عنوان متغیر تعدیلگر میزان تأثیر سیستم‌های کاری بر رفتار فراسازمانی را به میزان ۰/۱۸۴ تشدید نماید.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به تأثیر متغیرهای بررسی شده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور با انجام حمایت‌های لازم در جهت افزایش هویت و به‌خصوص هویت اخلاقی کارکنان خود باعث شوند تا کارکنان از هرگونه فعالیت درزمینه‌ی فعالیت‌های مثبت سازمان کم‌کاری ننمایند.

دریافت شده: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶

پذیرفته شده: ۱۴۰۰/۰۶/۱۸

منتشر شده: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

\* نویسنده مسئول: رضا نیک‌بخش، دانشیار، گروه تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: reza.nikbakhsh\_reza@yahoo.com

تلفن: ۰۹۱۲۳۰۳۴۸۰۳

## مقدمه

با توجه به اینکه در سال‌های جدید رفتارهای مختلفی در جهت منافع سازمان از سوی کارکنان رخ می‌دهد مطالعات انجام شده به صورت قابل توجهی رفتارهای غیر اخلاقی در محیط کار را مورد بررسی قرار داده، که همواره از آن به عنوان تخطی از قوانین اخلاقی پذیرفته شده در سازمان یاد شده است (میاو، نیومن، یو و خو، ۲۰۱۳). این در حالی است که تصور می‌شود این رفتارها به نفع خود فرد انجام می‌گیرد (ژو و الوی، ۲۰۱۸) ولی بسیاری از مطالعات گزارش کردند که کارکنان ممکن است انواع مختلفی از رفتارهای غیر اخلاقی را به نفع سازمان‌ها انجام دهند (لی و سو، ۲۰۱۵)، به عنوان مثال، کارکنان برای منافع سازمان اطلاعات و اخبار منفی در مورد شرکت را از مشتریان و مراجعه‌کنندگان خود پنهان می‌کنند (ژو و الوی، ۲۰۱۸). امفرس و همکاران (۲۰۱۰) این رفتارها را رفتار فراسازمانی غیر اخلاقی<sup>۱</sup> (UPB) می‌نامند، که به طور گسترده‌ای به عنوان اقداماتی برای ارتقاء عملکرد مؤثر سازمان یا اعضای آن در نظر گرفته شده است. این گونه رفتارها می‌تواند پیامدهای مهمی از نظر اجتماعی و اقتصادی برای یک سازمان داشته باشد (یانجینگ و لیو، ۲۰۱۵). بزرگترین مشکل در این زمینه این است که، UPB می‌تواند خطرات اخلاقی را برای سازمان‌ها و در نهایت، جامعه ایجاد کند (ناگیونگ، ژانگ و موراند، ۲۰۲۱). چراکه اگر این رفتارها شناسایی نشوند ممکن است نه تنها به کار و شغل افراد بلکه اعتبار سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهند (برایانت و مریت، ۲۰۱۹). درک UPB یکی از مهمترین نگرانی‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی است. چراکه این نوع از رفتارها اشاره به اهمیت رفتارهای اخلاقی در سطح اجتماع دارد و ممکن است به‌طور بالقوه عواقب مخرب بر سازمان‌ها و ذینفعان خارجی ایجاد کند، حتی اگر به نفع اهداف سازمان باشد (یاواس، و باباکس، ۲۰۱۳). شواهد پژوهشی ارائه شده توسط پژوهشگرانی همچون دی کوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، تایو و همکاران (۲۰۰۹)، مانریکودی لارا و رودریگز (۲۰۰۷)، به خوبی از این ایده که رفتارهای مدیران، سرپرستان در سازمان زمینه را برای وقوع رفتارهای غیر اخلاقی از طرف کارکنان را فراهم می‌سازد، حمایت می‌کند. یکی از دلایل این امر می‌تواند این باشد که کارکنان ممکن است درک و تجربه متفاوتی نسبت به شیوه‌های مدیریت سازمان داشته باشند و بر همین اساس سیستم‌های کاری با عملکرد

بالا سریع‌ترین تأثیر را در نگرش و رفتارهای غیر اخلاقی آن‌ها داشته باشد (جنسن و پاتال، ۲۰۱۳).

نتایج مطالعات و تحقیقات انجام شده سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۲</sup> (HPWS) در حوزه مدیریت منابع انسانی، ارتباط مثبت نقش کارکنان و دستاوردهای سازمان را نشان می‌دهد (جیانگ، چوانگ و چیاو، ۲۰۱۵). ژانگ، فان و ژو (۲۰۱۴) ابعاد HPWS، را شامل انتخاب نیروی انسانی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و شرح شغل شفاف در نظر می‌گیرند. علاوه بر این، بسیاری از تحقیقات مدیریت منابع انسانی نشان داده که شیوه‌های HPWS تأثیری بر نگرش و رفتار کارکنان دارد و رفتارهای آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ژو و الوی، ۲۰۱۸). HPWS بر اساس نظریه تبادل اجتماعی بوده و نشان می‌دهد که وقتی کارکنان از سوی سازمان رفتارهای مفیدی را می‌بینند، احساس تعهد می‌کنند که این رفتارها را با منافع متقابل جبران کرده (ژو و الوی، ۲۰۱۸) و با نادیده گرفتن پیامدهای منفی تبادل اجتماعی، دست به رفتارهای غیر اخلاقی (UPB) نیز بزنند و به دلایل خوب کارهای بد انجام دهند (کالسون، واندیجک و بوون، ۲۰۱۶). بر این اساس HPWS اشاره به سیستمی دارد که اقدامات منابع انسانی در آن به گونه‌ای افقی و عمودی با یکدیگر همراستا می‌باشد، به طوری که موجب بهبود توانایی، انگیزش و فرصت نقش آفرینی افراد گردیده و در نتیجه سبب کسب عملکرد برتر در سازمان می‌گردد (گونگ، چانگ و چینونگ، ۲۰۱۰). بسیاری از محققان اعتقاد دارند که ساز و کار HPWS از طریق تأثیرگذاری بر مهارت‌های کارکنان، انگیزش و فرصت‌ها انجام می‌شود (ریاض، ۲۰۱۶). HPWS بر طبق نظر صاحب‌نظران، ترکیب ویژه‌ای از اقدامات منابع انسانی، فرآیندها و سازمان‌دهی کار است که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت‌ها، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان کمک می‌کند و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، به جای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل اندازه‌گیری تأکید دارد (ژو و الوی، ۲۰۱۸). از لحاظ نظریه مبادله اجتماعی این موضوع مورد تأیید قرار گرفته که اعتماد متقابل و مثبت کارکنان بر UPB کارمندان تأثیر می‌گذارد (کالسونگ، دیجیک و بوون، ۲۰۱۶) بنابراین بر این نظریه، می‌توان بینش کامل‌تری در مورد رابطه HPWS و رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی ارائه داد (هان و چیانگ، مک کونویل و چیانگ، ۲۰۱۵). بر همین اساس، هنگامی که

1. unethical pro-organizational behavior

2. High performance work systems

فقط در حد متوسط عمل اخلاقی را پیش‌بینی می‌کند (کولبی و دامون، ۱۹۹۲) دوم آنکه افرادی که از نظر اخلاقی در سطح بالایی قرار دارند ظرفیت استدلال اخلاقی خیلی پیشرفته‌ای ندارند (کنگ، ۲۰۱۶).

هویت اخلاقی در تحول و رفتار اخلاقی به عنوان یک منبع انگیزشی اخلاقی محسوب می‌شود؛ یعنی قضاوت اخلاقی را با عمل اخلاقی پیوند می‌دهد (بلاسی، ۲۰۰۴). در باب موضوع مورد بررسی در این مطالعه، تلاش‌های متعددی از طرف محققان انجام شده است. به طوری که نتایج مطالعه ژو و الوی (۲۰۱۸) نشان داد که بین HPWS و رفتارهای فراسازمانی غیراخلاقی ارتباط مستقیم و مثبتی وجود دارد و همچنین هویت اخلاقی به طور منفی رابطه بین مالکیت روانی و رفتارهای فراسازمانی غیراخلاقی را تعدیل کند. کونگ (۲۰۱۶) در بررسی مسیری برای رفتار غیرحرفه‌ای سازمانی گزارش نمود رفتار غیراخلاقی کارمندان عمدتاً در معرض آسیب رساندن به سازمان‌ها است، اما رفتار فراسازمانی غیراخلاقی آن‌ها همواره به نفع سازمان‌ها است. استیری و شریفی (۱۳۹۵) در شناسایی و ارزیابی اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به این نتیجه رسیدند که اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش می‌باشد که تأثیرگذاری این اقدامات را در سه حوزه توانمندسازی، ایجاد انگیزش و فراهم کننده فرصت مشارکت برای کارکنان دسته‌بندی می‌نماید. زینالی و پورعزت (۱۳۹۰) در بررسی آثار فضای غیراخلاقی در محیط، بر رفتارهای ضد شهروند سازمانی به این نتیجه رسیدند که میان ارتقاء فضای کلی اخلاقی حاکم بر سازمان و کاهش رفتارهای ضد شهروند سازمانی، و ابعاد کاستی‌های فضای اخلاقی سازمان و گونه‌های ضد شهروند سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

به‌طور کلی پژوهش‌های متعددی در زمینه تغییرهای پژوهش حاضر انجام گرفته است اما این مسئله در مورد سازمان‌های ورزشی صدق نمی‌کند. مطالعات نشان داده علی‌رغم اینکه برخی از سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی مشابهی دارند اما میزان تأثیر این سیستم‌ها به طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت است (آمفرز و همکاران، ۲۰۱۰). در این میان کاهش سطح عملکرد ناشی از منابع انسانی سازمان‌های ورزشی؛ امروزه مسأله

کارکنان HPWS را تجربه می‌کنند، روابط متقابل اجتماعی قوی و مثبتی با سازمان‌ها برقرار می‌کنند و در نهایت وظایف خود را برای تلافی، با رفتارهای فراسازمانی سازمانی سوق می‌دهند (ژو و الوی، ۲۰۱۸). در واقع با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، می‌توان گفت HPWS می‌تواند یک رابطه تبادل اجتماعی با کیفیت بالا در کارکنان ایجاد کند و باعث شود کارکنان احساس راحتی بیشتری در انجام رفتارهای مخاطره‌آمیز مانند UPB داشته باشند (نگیان، ژانگ و موراند، ۲۰۲۱) به طوری که نتایج مطالعه هان و همکاران (۲۰۱۵) ارتباط HPWS با UPB را مورد تأیید قرار داده است.

اگرچه HPWS با UPB ارتباط مثبت و مستقیمی دارد ولی مطالعات انجام شده نشان داده که متغیرهایی همانند هویت اخلاقی<sup>۱</sup> می‌تواند جهت و شدت این ارتباط را تحت تأثیر قرار دهد (ژو و الوی، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر بسیاری از نظریه‌پردازان حیطه اخلاق با تکیه بر الگوی بالسی ۱۹۸۴، هویت اخلاقی را منبع اصلی انگیزش اخلاقی دانسته (چمبرز، ۲۰۱۱) و گاهی از این مؤلفه به عنوان هویت اخلاقی نیز نام می‌برند (سیگلمن و ریدر، ۲۰۱۷). در واقع هویت، تصویری سازمان یافته و منسجم از خود، که دربرگیرنده علائق، باورها، نگرش‌ها و تاریخچه‌ی زندگی و فرهنگی یک فرد بوده (هاردی و کارلو، ۲۰۱۱) و به عنوان منعکس‌کننده اهمیت که فرد برای اخلاقی بودن رفتار خود (بلاسی، ۱۹۸۴) و ساز کار خودتنظیمی که عمل اخلاقی را برمی‌انگیزد توصیف شده است (آکونیو و رید، ۲۰۰۲). از نظر آکونیو و رید (۲۰۰۲) هویت اخلاقی شامل دو بعد است: یکی درونی‌سازی است که به معنای تبدیل شدن به یک انسان اخلاقی که به عنوان خودپنداره برای شخص بسیار مهم است و دوم نمادسازی به عنوان اعمالی است که افراد به صورت عملی تمرکز را بر روی صفات اخلاقی بیان می‌کنند. هویت اخلاقی یک منبع انگیزشی قوی برای عمل اخلاقی است (بلاسی و ۱۹۸۴). در واقع در هویت اخلاقی، خویش‌تر هر فردی در اخلاقیات وی شکل می‌گیرد (کریتور، مورا و لیا، ۲۰۱۶). به این معنا که ارزش‌های فرد با سیستم‌های انگیزشی و هیجانی وی انسجام می‌یابد (لاپسلی، ۲۰۱۵) در این میان قسمت اعظم بررسی‌ها در باب اخلاقی بودن کارهای کارکنان در نیمه قرن گذشته از نظریه‌ی شناختی - تحولی نشأت گرفته، که چندین عامل موجب شده است به نقش هویت در اخلاقی بودن رفتارهای کارکنان توجه شود. اول آنکه استدلال اخلاقی بودن رفتار فرد

<sup>1</sup>. moral identity



دسترسی به اطلاعات کارمندان برای انتخاب تصادفی از روش در دسترس برای انتخاب نمونه استفاده شد. همچنین برای انتخاب حجم نمونه، با استفاده از مبانی مربوط به روش الگوسازی معادلات ساختاری؛ متغیرهای مشاهده شده یا معرف‌ها و پیچیدگی الگو، همچنین متناسب سازی تعداد نمونه با جدول مورگان ۳۲۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد.

همچنین حجم نمونه آماری نیز با استفاده از مبانی نظری مدل‌سازی معادلات ساختاری و همچنین همسو کردن آن با روش‌های نمونه‌گیری متداول ۳۲۴ نفر انتخاب گردید. در این مطالعه ملاک‌های ورود شامل؛ کارمند وزارت ورزش و جوانان بودن، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری و علاقه‌مند بودن به همکاری در اجرای پژوهش بود. در این مطالعه برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ابزارهای شرح زیر استفاده شد؛

### (ب) ابزار

پرسشنامه‌ی هویت اخلاقی: این پرسشنامه توسط آکوئینو و رید (۲۰۰۲)؛ با ۱۳ سؤال و مقیاس ۵ ارزشی لیکرت طراحی شد. این مقیاس دارای دو زیر مقیاس درونی‌سازی (میزانی که صفات اخلاقی در خود پنداره فرد مرکزیت یافته) و نمادی‌سازی (میزانی که هر آزمودنی هویت اخلاقی را در ظاهرش نشان می‌دهد) می‌باشد. در نمره‌گذاری در ابتدا از فرد خواسته می‌شود تا به صفات اخلاقی که در بالای پرسشنامه نوشته شده است توجه کند و پس از آن ۱۰ سؤال درباره این صفات از آزمودنی‌ها پرسیده می‌شود تا میزانی که داشتن این صفات برای فرد مهم است تعیین شود. پاسخ‌دهی در مقیاسی از ۱ تا ۷ گسترده شده است و سؤالات ۴ و ۷ به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شود. محققان روایی و پایایی ابزار را در بین ۳۱۲۴ نفر مورد بررسی قرار دادند. روایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از روش روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های به دست آمده از در این قسمت نشان داد که شاخص GFI، NNFI، NFI، CFI بزرگتر از ۰/۹ به دست آمد. شاخص RMR ۰/۴ و شاخص RMSEA نیز ۰/۵۶ به دست آمد و تأیید شد. همچنین پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. مجدآبادی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ی با هدف آزمون ساختار عاملی و همسانی درونی مقیاس ده ماده‌ای هویت اخلاقی آکوئینو و رید (۲۰۰۲) مبتنی بر رگه‌های اخلاقی به دست آمده از نمونه‌ای از دانشجویان ایرانی انجام داد. نمونه پژوهش از ۴۲۹ دانشجوی بود. بر اساس نتایج تحلیل عامل

بغرنج مدیران اینگونه سازمان‌ها است چراکه کارکنان این سازمان با توجه به موقعیت ویژه‌ی آن و به‌خصوص حیطه فعالیت آن به دنبال کم‌کاری‌ها در سازمان و فرار گرفتن در موقعیت‌های شغلی دیگر و با عنوان شغل دوم هستند. از سوی دیگر هنوز یک اجماع عمومی در خصوص اینکه، اقدامات تشکیل‌دهنده‌ی HPWS و UPB در سازمان، دقیقاً شامل چه مواردی است؛ وجود ندارد که یکی از مشکلات عمده در سازمان‌های امروزی است. از طرفی آنچه که بررسی شده است صرفاً عوامل محدودی را بررسی کرده‌اند و هیچ‌گاه مدلی را برای جامعی را ارائه نداده و یا مدل‌های ارائه شده در سال‌های اخیر را مورد آزمون قرار نداده‌اند. با توجه به اینکه شناخت عوامل و متغیرهای که به صورت تعدیلگر بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی مؤثر باشد، دارای اهمیت زیادی است؛ و همچنین با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع، لازم است پژوهش‌های بیشتری در این زمینه انجام گیرد. از این‌رو در این پژوهش تلاش می‌شود تا مدلی ارائه شده توسط ژو و الوی (۲۰۱۸) که حاکی از نحوه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و هویت اخلاقی بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی می‌باشد را در بین کارکنان وزارت ورزش ایران مورد آزمون قرار دهد. امید آن می‌رود انجام این پژوهش افق‌های جدیدی در زمینه متغیرهای پژوهش ارائه دهد و با ارائه یک مدل مناسب راهکاری تقویت و گسترش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را برای سازمان‌های ورزشی ارائه دهد. بر همین اساس محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که آیا هویت اخلاقی در تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی نقش تعدیلگر دارد؟

## روش

**الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان:** پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق بنیادی و به لحاظ راهبردی کمی و به حیث مسیر اجرا همبستگی، به لحاظ گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر زمان آینده‌نگر می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که بر اساس اعلام به دست آمده از این وزارتخانه تعداد آن‌ها ۸۹۸ نفر اعلام گردید. با توجه به جامعه و اهداف پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب نمونه‌های پژوهش استفاده گردید. با توجه به عدم



جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای اندازه‌گیری

متغیر	X2	df	Df/ X2	GFI	NFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
هویت اخلاقی	۲۹۴/۵۷	۱۴۳	۲/۰۶	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۴۶	۰/۰۴۷
سیستم‌های کاری	۱۸۷/۳۲	۸۹	۲/۱۰	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۰۴۱	۰/۰۳۹
رفتار فراسازمانی	۲۷/۳۴	۱۴	۱/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۲۰	۰/۰۲۹

### یافته‌ها

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که ۱/۸۵ درصد از نمونه‌های پژوهش دارای مدرک کاردانی و پایین‌تر، ۶/۷۵ درصد کارشناسی، ۱۹/۹۸ درصد کارشناسی ارشد و ۹/۴۲ درصد نیز دکتری بودند. ۸۶/۱۱ درصد متأهل و ۱۳/۸۹ درصد مجرد بود. ۶۲ درصد مرد و ۳۸ درصد زن بود. ۱۶ نفر به صورت پاره وقت، ۷۵ نفر به صورت قراردادی، ۱۱۰ نفر به صورت پیمانی و ۱۲۳ نفر به صورت رسمی مشغول به کار بودند. ۶۸ نفر کمتر از ۵ سال؛ ۹۶ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال؛ ۹۳ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶۷ نفر بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشتند.

جهت بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. سازگاری درونی زمانی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۸ به دست آیند. افزون بر این جهت بررسی روایی نیز از روایی همگرا استفاده شده است. که مهمترین شاخص آن میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد. بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۰۹) حد مطلوب برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان ۰/۵ است. میزان شاخص‌های برازش در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش بیرونی مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش بیرونی مدل	حد مطلوب	رفتار فراسازمانی	سیستم‌های کاری	هویت اخلاقی
آلفای کرونباخ	> ۰/۷	۰/۷۹۵	۰/۸۶۴	۰/۷۹۶
پایایی مرکب	> ۰/۸	۰/۸۵۲	۰/۸۹۷	۰/۹۰۷
میانگین واریانس مستخرج	> ۰/۵	۰/۵۹۲	۰/۵۵۶	۰/۸۳۰

ارزش  $t$  value یا معنی دار بودن، اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد؛ یعنی، اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد، اثر معنی داری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد؛ یعنی، اثر منفی دارد، ولی معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر

وجود دارد. اگر بین ۰/۳ و ۰/۶ باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳) نتایج به دست آمده، از تحقیق میدانی در نرم‌افزار *SMART PLS* اجرا شد و مطابق جدول ۳ نتایج به دست آمد.

جدول ۳. ضرایب معناداری مدل معادلات ساختاری

متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	P. Value
سیستم‌های کاری	<---	رفتارهای فراسازمانی	۰/۶۲۰	۱۵/۹۳۷	۰/۰۰۱
هویت اخلاقی	<---	رفتارهای فراسازمانی	۰/۴۵۳	۱۱/۷۶۵	۰/۰۰۱

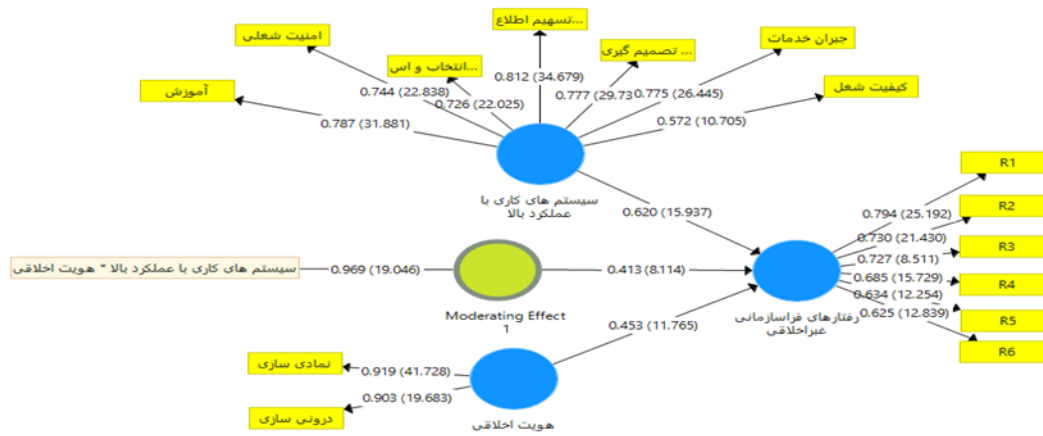
نتایج جدول ۴ برازش کلی مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. برازش کلی مدل شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش مدل

کلی تنها از یک معیار  $GOF$  استفاده می‌شود که این متغیر از طریق فرمول  $GOF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$  به دست می‌آید. به طوری که  $\text{communalities}$  نشانه میانگین اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $R^2$  نیز مقادیر

جدول ۴. برازش کلی مدل معادلات ساختاری

GOF	R Squares	Communalities	سازه
-	-	۰/۴۰۵	سیستم‌های کاری
۰/۵۰۲	۰/۶۸۴	۰/۳۰۱	رفتارهای فراسازمانی
-	-	۰/۴۰۱	هویت اخلاقی
۰/۶۸۴	۰/۳۶۹	۰/۳۶۹	میانگین

میانگین *R Squares* سازه‌های درون مدل است. ورتلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به توان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای *GOF* معرفی نموده‌اند. بنابراین حاصل شدن ۰/۵۰۲ برای *GOF* نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب استاندارد و معناداری

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان‌ها، مانند تکنولوژی، حق امتیازها و صرفه‌های اقتصادی، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده‌اند. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می‌تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. از همین رو، مدیران به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که HPWS بر UPB کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور به میزان ۰/۶۲ تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه‌های ژو و الوی (۲۰۱۸)، کونگ (۲۰۱۶)، استیری و شریفی (۱۳۹۵)، زینالی و پورعزت (۱۳۹۰)، همسو و همخوان است. از نظر محققان این یافته را می‌توان با این استدلال که HPWS می‌تواند کارکنان وزارت ورزش را برای انجام رفتارهای UPB برانگیزاند هرچند که این رفتارها به صورت غیراخلاقی انجام شود تبیین نمود. این امر مشخص است که HPWS با ایجاد انگیزه‌های مستقیم، پاداش‌ها و فرصت‌ها متعددی برای رشد در سازمان در طی زمان طولانی ایجاد می‌کند. ولی با عنایت بر اینکه «همه چیز دو طرف دارد» مدیران سازمان‌ها باید پیامدهای منفی حاصل از

این رفتارهای را نیز در نظر گرفته و در این مورد احتیاط لازم را داشته باشند. با توجه به این موضوع و یافته‌های این مطالعه در واقع UPB است، که نشان می‌دهد کارمندان به احتمال زیاد به دلایل خوب کارهای بد انجام می‌دهند. نتیجه‌ی دیگر این مطالعه تأثیر مثبت هویت اخلاقی بر UPB بود. این نتیجه با مطالعه‌ی ژو و الور (۲۰۱۸) همسو و همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان این‌گونه بیان نمود که افراد برای اینکه اقدام به هویت‌یابی در زمینه اخلاق نمایند، اول نیازمند انرژی درونی هستند که آن‌ها را در جهت این اقدام برانگیزاند. چرا که تشکیل هویت فرآیندی است که علاوه بر زمان‌بر بودن، نیازمند برخورداری از انگیزه‌ی کافی است (لیوکس، وانسکین کیستی، کوسنیس و دوریز، ۲۰۰۹). زمانی که تشکیل هویت با موضوع اخلاق پیوند می‌خورد، ضرورت برخورداری از انگیزه دو چندان می‌شود. همچنین، مواجهه با چالش‌های متعددی که در فرایند شکل‌گیری هویت اخلاقی، اجتناب‌ناپذیر است مستلزم برخورداری از احساس کفایت و شایستگی است (گواردیا، ۲۰۰۹). این کفایت و شایستگی ایجاد شده در کارکنان می‌تواند منجر به بروز رفتارهایی از طرف هر کدام از کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای پیشبرد اهداف سازمان باشد حتی اگر این رفتارها غیراخلاقی باشد. این نگرش نه تنها یک اثر کلی در تعامل کاری

سازمان‌های خاص مانند وزارت ورزش از هر اقدام و رفتاری برای بهبود و دست‌یابی به اهداف سازمان استفاده خواهند کرد حتی اگر آن رفتارها غیر اخلاقی باشند که نتایج این مطالعه و مطالعه ژو و الوی (۲۰۱۸) نیز آن را تأیید نمود. به طور کلی یکی از مهمترین دلایل برقراری این مدل را می‌توان در مبانی نظری مربوط به UPB جستجو نمود. به این صورت که بر اساس نظر دامون و هارت (۱۹۹۲) کسانی که دارای هویت اخلاقی پایین تری نسبت به بقیه کارکنان هستند، انگیزه‌ی کمتری نسبت به سایر افراد دارند و برای انجام کارهایی در جهت اهداف سازمان ارزش چندانی قائل نیستند. در مقابل کارمندانی که هویت اخلاقی بالاتری نسبت به سایر افراد دارند می‌توانند رفتارهایی در جهت منافع سازمان انجام دهند هر چند که این رفتارها غیر اخلاقی باشد.

### ملاحظات اخلاقی

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** در این مطالعه تمام ملاحظات اخلاقی از قبیل رعایت اصل رازداری، محرمانه بودن اطلاعات و اصل رضایت آگاهانه رعایت شد. مجوز اجرای این مطالعه در بین جامعه آماری از سوی حراست وزارت ورزش و جوانان و گروه تربیت بدنی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب صادر شد.

**حامی مالی:** این مطالعه برگرفته از رساله دکتری بوده و به صورت مستقل و بدون حمایت مالی انجام شده است.

**نقش هر یک از نویسندگان:** نویسنده دوم این مطالعه نویسنده مسئول این پژوهش است و سایر نویسندگان به عنوان نویسنده همکار در این پژوهش مشارکت داشته و سهم آنها برابر است.

**تضاد منافع:** نویسندگان هیچگونه تضاد منافی را در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از تمامی افرادی که در این پژوهش محققان را یاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

دارد بلکه با کاهش خستگی، به نوبه خود بر بهبود هرچه بهتر UPB تأثیر می‌گذارند.

هدف اصلی این مطالعه تعیین تأثیر نقش تعدیلگر هویت اخلاقی در تأثیر HPWS بر UPB کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که نتیجه به دست آمده این بود که هویت اخلاقی به میزان ۰/۱۸۴ تأثیر HPWS بر UPB را تعدیل نماید. هویت اخلاقی کارکنان می‌تواند به پیوند روحی و روانی میان فرد و سازمان کاری فرد کمک زیادی نماید؛ به طور کلی فرض بر این است که افرادی که هویت خود را از سازمان خود کسب می‌کند، به طور طبیعی در جهت منفعت‌رسانی به سازمان هر کاری که لازم باشد را انجام می‌دهند. بر اساس نتایج این پژوهش این رفتارها می‌تواند رفتارهای غیر اخلاقی مانند کتمان نواقص، اختلافات و یا سایر مواردی که می‌تواند به سود سازمان تمام شود. با توجه به تعریفی که از هویت اخلاقی کارکنان ارائه شده است این سازه به عنوان تعهدی از جانب فرد برای انجام رفتارهایی در جهت حفاظت از دیگران و خدمت به آن‌ها تعریف کرده‌اند. از همین رو است که هویت اخلاقی یکی از سیستم‌های روان‌شناختی است که می‌تواند با HPWS تلفیق شده و شدت اثر آن بر UPB به نفع سازمان را افزایش دهد. به طور کلی ترا ایجاد هویت اخلاقی بالا در کارمندان از سوی مدیران، یکی از بهترین اقدامات لازم برای بهبود عملکرد منابع انسانی است به طوری که این سیستم به ترکیب مشخصی از اقدام‌ها، رویه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی دست می‌یابد که صرف‌نظر از شرایط خاص سازمان موجب افزایش دانش، مهارت، انگیزه، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود. از همین رو مدیران در سازمان‌ها می‌توانند با تقویت این سیستم، موجب بهبود نگرش، شخصیت و ارزش‌های فرد با رویه‌ها، اهداف و ساختارها و ارزش‌های سازمانی شوند و به این ترتیب تناسب فرد با سازمان را تقویت نمایند. در این زمان است که کارکنان در سازمان‌ها و به‌خصوص در



## References

- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423-1440. [Link]
- Blasi A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In: Kurtines W, Gewirtz J. (Eds.). *Morality, moral behavior and moral development. New York: Wiley Publication*, 128-139[Link].
- Blasi, A. (1984), Moral identity: its role in moral functioning", in Kurtines, W. and Gewirtz, J. (Eds), *Morality, Moral Behavior and Moral Development, Wiley, New York, 11(2)*, 128-139. [Link]
- Blasi, A. (2004). Moral functioning: moral understanding and personality, in Lapsley, D.K. and Narvaez, D. (Eds), *Moral Development, Self, and Identity. Erlbaum, Mahwah, 12(3)*, 335-347. [link]
- Bock, T., & Samuelson, P. L. (2014). Educating for moral identity: An analysis of three moral identity constructs with implications for moral education. *Journal of Character Education, 10(2)*, 155-164. [Link]
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-organizational behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics, 60(2)*, 1-17. [Link]
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist, 47(6)*, 766-790. [Link]
- Chambers, D. W. (2011). Developing a Self-Scoring Comprehensive Instrument to Measure Rest's Four-Component Model of Moral Behavior: The Moral Skills Inventory. *Journal of dental education, 75(1)*, 23-35. [Link]
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal, 20(2)*, 119-137[Link]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 5(3)*, 207-219. [Link]
- Han, T.S., Chiang, H.H., McConville, D. and Chiang, C.L. (2015). A longitudinal investigation of person – organization fit, person – job fit, and contextual performance: the mediating role of psychological ownership. *Human Performance, 28(5)*, 425-439. [Link]
- Han, T.S., Chiang, H.H., McConville, D. and Chiang, C.L. (2015). A longitudinal investigation of person – organization fit, person – job fit, and contextual performance: the mediating role of psychological ownership. *Human Performance, 28(5)*, 425-439. [Link]
- Hardy, S. A, and Carlo, G. (2011). Moral Identity: What Is It, How Does it Develop, and Is It Linked to Moral Action. *Child Development Perspectives, 5(1)*, 212-218. [Link]
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. *In Handbook of partial least squares Springer Berlin Heidelberg, 713-735. [Link]*
- Jensen, J.M., Patel, P.C. and Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management, 39(6)*, 1699-1724. [Link]
- Jiang, K., Chuang, C.H. and Chiao, Y.C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: the interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology, 100(4)*, 1089-1106. [Link]
- Kalshoven, K., van Dijk, H. and Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology, 31(2)*, 500-515. [Link]
- Kalshoven, K., van Dijk, H. and Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 31(2)*, 500-515. [Link]
- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences, 93*, 86-91. [Link]
- Krettenauer T, Murua LA, Jia F. (2016). Agerelated differences in moral identity across adulthood. *Developmental Psychology. 52(32)*, 972-984. [Link]
- Lapsley D. (2015). Moral identity and developmental theory. *Human Development. 58:164-171. [link]*
- Lee, J., & Suh, A. (2015). How do virtual community members develop psychological ownership and what are the effects of psychological ownership in virtual communities?. *Computers in Human Behavior, 45*, 382-391. [Link]

- Manrique de Lara, P.Z., & Rodriguez, T.F.E. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). *Personnel Review*, 36(6), 843-866. [Link]
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. and Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics*. 116(3), 641-653. [Link]
- Mueller, R. O. (1999). Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS. *Springer Science & Business Media*. [Link]
- Nguyen, C. M., Zhang, L., & Morand, D. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Its Transmission From Managers to Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 653-694. [link]
- Riaz, S. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442. [Link]
- Sigelman, C. K., and Rider, E. A. (2017), Life-Span Human Development, 9 th Ed, Cengage Learning. [Link]
- Stiri, M; Sharifi, M. (2016). Identifying and evaluating the actions of high-performance operating systems in the banking services industry. *Innovation and Value Creation*, 5 (10), 93-108. [Link]
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S., & Beth Marrs, M. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92. [Link]
- Umphress, E.E. and Bingham, J.B. (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. [Link]
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. and Mitchell, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780. [Link]
- Xu, T., & Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.33(3), 265-278. [Link]
- YanJiang J & Liu Ch. (2015).High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-131. [Link]
- Zeinali, S; Pourezat, A. (2011). The effects of immoral atmosphere in the workplace on organizational anti-citizenship behaviors. *Ethics in Science and Technology*, 6 (4): 32-41. [Link]
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of business ethics*, 120(3), 423-435. [Link]