

Developing a Model of Strategies for Implementing Ethical Human Resource Management in the Agricultural Jihad Organization: A Thematic Analysis Approach

 Hossein Kalami ¹ |  Nader Bohlooli ^{2✉} |  Houshang Taghizadeh ³

1. S. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: abcdef@ut.ac.ir

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: n.bohlooli@iaut.ac.ir

3. Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: taghizadeh@iaut.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 7 July

2026

Received in

revised form 27

August 2026

Accepted 3

September 2026

Published online 9

September 2026

Keywords:

*Strategies,
Ethical Human
Resource
Management,
Agricultural Jihad
Organization,
Thematic
Analysis.*

Abstract

Background and Objective: Ethical human resource management, with an emphasis on justice, transparency, accountability, and adherence to ethical values, can contribute to improving employee behavior and enhancing organizational performance. This study aimed to identify and explain the strategies for implementing ethical human resource management in the East Azerbaijan Agricultural Jihad Organization.

Methodology: This applied study employed a qualitative approach using thematic analysis. The participants consisted of experts and managers familiar with human resource management and ethical issues in the Agricultural Jihad Organization who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed through several stages of examination and coding, resulting in basic, organizing, and overarching themes. To enhance the credibility of the findings, continuous review and refinement of codes and themes were employed.

Findings: The findings resulted in the identification of six overarching themes, 18 organizing themes, and a set of basic themes. The overarching themes included institutionalizing ethical culture and values in human resource management; establishing meritocracy, justice, and transparency in human resource processes; developing employees' ethical and professional competencies; strengthening ethical performance evaluation, accountability, and oversight systems; enhancing employee motivation, satisfaction, and ethical retention; and establishing managerial and organizational infrastructure and support for implementing ethical human resource management.

Conclusion: Implementing ethical human resource management requires a comprehensive and integrated approach that simultaneously addresses ethical culture, justice and meritocracy, employee development, evaluation and accountability, motivation and retention, as well as managerial and infrastructural support. The findings can provide a basis for developing policies and practical programs for ethical human resource management in the East Azerbaijan Agricultural Jihad Organization.

Cite this article: Kalami, H., Bohlooli, N., & Taghizadeh, H. (2026). Developing a Model of Strategies for Implementing Ethical Human Resource Management in the Agricultural Jihad Organization: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 2(2), 101-125.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.600942.1035>

Publisher: University of Osveh

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



ارائه مدل راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی با رویکرد تحلیل مضمون

حسین کلامی^۱ | نادر بهلولی^۲ | هوشنگ تقی زاده^۳

۱. استادیار، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: abcdef@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: bohloli@iaut.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: taghizadeh@iaut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: مدیریت منابع انسانی اخلاق محور با تأکید بر عدالت، شفافیت، مسئولیت پذیری و رعایت ارزش های اخلاقی، می تواند زمینه ساز بهبود رفتار کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی باشد. پژوهش حاضر با هدف استقرار راهبردهای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی انجام شد.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. مشارکت کنندگان پژوهش را خبرگان و مدیران آشنا با حوزه مدیریت منابع انسانی و مسائل اخلاقی سازمان جهاد کشاورزی تشکیل دادند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و پس از چندین مرحله بررسی و کدگذاری، در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر تحلیل شدند.

یافته ها: یافته های پژوهش به شناسایی ۶ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و مجموعه ای از مضامین پایه منجر شد. مضامین فراگیر شامل نهادینه سازی فرهنگ و ارزش های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی؛ استقرار شایسته سالاری، عدالت و شفافیت در فرایندهای منابع انسانی؛ توسعه شایستگی های اخلاقی و حرفه ای کارکنان؛ تقویت نظام ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی؛ تقویت انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق محور کارکنان؛ و ایجاد زیرساخت ها و حمایت های مدیریتی و سازمانی برای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بود.

نتیجه گیری: استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور نیازمند رویکردی جامع و یکپارچه است که هم زمان فرهنگ اخلاقی، عدالت و شایسته سالاری، توسعه کارکنان، ارزیابی و پاسخگویی، انگیزش و نگهداشت و نیز حمایت های مدیریتی و زیرساختی را مورد توجه قرار دهد. یافته ها می تواند مبنایی برای تدوین سیاست ها و برنامه های اجرایی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی فراهم سازد.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۴/۱۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۶/۱۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۸

کلیدواژه ها:

راهبردها،

مدیریت منابع

انسانی

اخلاق محور،

سازمان جهاد

کشاورزی،

تحلیل مضمون.

استناد: کلامی، حسین؛ بهلولی، نادر؛ و تقی زاده، هوشنگ (۱۴۰۵). ارائه مدل راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد

کشاورزی با رویکرد تحلیل مضمون. مدیریت و توسعه اجتماعی، ۲(۲)، ۱۰۱-۱۲۵. DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.600942.1035>

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر.



© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های اداری برای تأمین و به‌کارگیری نیروی انسانی نیست، بلکه یکی از سازوکارهای اساسی شکل‌دهی به رفتار، نگرش و ارزش‌های کارکنان و در نهایت عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. تصمیمات مرتبط با جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نگهداشت کارکنان، مستقیماً با حقوق، فرصت‌ها، منافع و کرامت افراد ارتباط دارند و از این‌رو ماهیتی اخلاقی نیز پیدا می‌کنند. در این چارچوب، اخلاق در مدیریت منابع انسانی به رعایت اصولی همچون عدالت، انصاف، شفافیت، احترام، برابری فرصت‌ها، مسئولیت‌پذیری و حفظ حقوق کارکنان در سراسر چرخه عمر آنان در سازمان اشاره دارد. پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که اخلاق در مدیریت منابع انسانی باید در مجموعه‌ای از فعالیت‌های به‌هم‌پیوسته، از انتخاب و استخدام تا آموزش، مدیریت عملکرد و نگهداشت کارکنان، مورد توجه قرار گیرد (Al-Tarawneh, 2020; Pham, 2023). اهمیت این رویکرد از آنجا ناشی می‌شود که نظام‌های منابع انسانی نه تنها رفتار کارکنان را مدیریت می‌کنند، بلکه می‌توانند پیام‌های اخلاقی سازمان را نیز به آنان منتقل کنند. هنگامی که رویه‌های منابع انسانی بر معیارهای عادلانه، شفاف و قابل‌پیش‌بینی استوار باشند، کارکنان سازمان را محیطی می‌یابند که در آن رفتار اخلاقی مورد حمایت قرار می‌گیرد؛ در مقابل، رویه‌های تبعیض‌آمیز، غیرشفاف یا مبتنی بر روابط شخصی می‌توانند زمینه شکل‌گیری بی‌اعتمادی، تعارض و رفتارهای غیراخلاقی را فراهم کنند. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از اقلیم اخلاقی و عدالت سازمانی با پیامدهای عملکردی آنان ارتباط دارد و این متغیرها می‌توانند در شکل‌گیری برداشت کارکنان از اثربخشی رهبری نیز نقش داشته باشند (Pagliaro et al., 2018; 2023). از این منظر، مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را می‌توان رویکردی دانست که در آن اصول و ارزش‌های اخلاقی نه به‌عنوان ملاحظات جانبی، بلکه به‌عنوان مبنای طراحی و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند. در چنین رویکردی، اخلاق باید در تمامی مراحل چرخه مدیریت منابع انسانی حضور داشته باشد؛ از تعیین معیارهای شایستگی و عدالت در استخدام گرفته تا آموزش ارزش‌های حرفه‌ای، ارزیابی منصفانه عملکرد، جبران خدمات عادلانه و ایجاد شرایط مناسب برای حفظ و نگهداشت کارکنان. پژوهش‌های انجام شده درباره نظام منابع انسانی و اخلاق کاری نیز نشان می‌دهند که ادبیات این حوزه طی سال‌های اخیر گسترش یافته، اما همچنان میان مطالعات مربوط به نظام‌های منابع انسانی و مطالعات اخلاق کاری پراکندگی قابل‌توجهی وجود دارد (Riivari et al., 2019; Al-Tarawneh, 2020). در همین راستا، پژوهش‌های جدیدتر بر این نکته تأکید دارند که تأثیر

اخلاق محوری در منابع انسانی صرفاً به ایجاد نگرش‌های مطلوب محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند بر رفتارهای واقعی کارکنان نیز اثرگذار باشد. برای نمونه، چن و همکاران^۱ (۲۰۲۲) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی اخلاق محور می‌تواند رابطه میان وظایف نامشروع و رفتار غیراخلاقی کارکنان را تضعیف کند. همچنین فام^۲ (۲۰۲۳) در بررسی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خیر عمومی، بر ارتباط آن با رفتارهای اخلاقی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تأکید کرده است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که اخلاق محوری در منابع انسانی باید از سطح توصیه‌های ارزشی فراتر رفته و به مجموعه‌ای از سازوکارها و رویه‌های سازمانی تبدیل شود. با وجود این، یکی از مسائل اساسی در ادبیات موجود، فقدان یک چارچوب یکپارچه برای چگونگی استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در بسترهای سازمانی مشخص است. مرور نظام‌مند انجام شده درباره نظام منابع انسانی و اخلاق کاری بر اساس ۴۷ مطالعه نشان داده است که این حوزه هنوز از نظر مفهومی پراکنده است و نیاز به ادغام یافته‌ها و ارائه مسیرهای پژوهشی کاربردی وجود دارد. همچنین مطالعه براگا و همکاران^۳ (۲۰۲۱) نشان داد که رویه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور تحت تأثیر زمینه‌های نهادی، ارزش‌ها، باورها و قواعد سازمانی قرار دارند؛ بنابراین، نمی‌توان یک الگوی عمومی و مستقل از زمینه را بدون توجه به ویژگی‌های محیط سازمانی برای همه سازمان‌ها تجویز کرد. این شکاف زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که موضوع در سازمان‌های دولتی و عمومی بررسی شود؛ زیرا در این سازمان‌ها، رعایت عدالت، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری صرفاً موضوعاتی درون سازمانی نیستند، بلکه با کیفیت حکمرانی و اعتماد عمومی نیز ارتباط دارند. در چنین سازمان‌هایی، نحوه انتخاب، آموزش، ارزیابی و نگهداشت کارکنان می‌تواند بر کیفیت ارائه خدمات عمومی و ادراک ذی‌نفعان از سلامت و عدالت سازمانی تأثیر بگذارد. بنابراین، استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور نیازمند فراتر رفتن از اقدامات فردی مدیران و حرکت به سمت فرهنگ، سیاست‌ها، رویه‌ها، سازوکارهای نظارتی و حمایت‌های سازمانی است. پژوهش‌های اخیر نیز بر نقش پیوند میان رهبری اخلاقی، رویه‌های منابع انسانی و عدالت سازمانی در ایجاد نظام‌های اخلاق مدار تأکید کرده‌اند (Grobler & Grobler, 2024).

در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، این مسئله از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا تحقق اهداف سازمانی و ارائه مطلوب خدمات و سیاست‌های بخش کشاورزی، تا حد زیادی به کیفیت سرمایه انسانی، نحوه مدیریت کارکنان و میزان مسئولیت‌پذیری و سلامت رفتار

^۱ Chen et al.

^۲ Pham

^۳ Braga et al.

سازمانی وابسته است. از سوی دیگر، صرف وجود قوانین و دستورالعمل‌های اداری برای تضمین رفتار اخلاقی کافی نیست و لازم است ارزش‌های اخلاقی در فرآیندهای واقعی مدیریت منابع انسانی نهادینه شوند. به بیان دیگر، مسئله اصلی تنها این نیست که «چه اصول اخلاقی باید رعایت شود؟»، بلکه این است که «چه راهبردهایی می‌توانند این اصول را به رویه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی در سازمان تبدیل کنند؟»

در همین راستا، ادبیات جدید نیز ضرورت حرکت از رویکردهای صرفاً هنجاری به سمت سازوکارهای اجرایی را برجسته کرده است. مرور جامع یو و همکاران^۱ (۲۰۲۵) بر ۹۴ مطالعه نشان می‌دهد که اگرچه ارتباط میان رویه‌های منابع انسانی و رفتار غیراخلاقی مورد توجه قرار گرفته است، هنوز چالش‌های نظری و روش‌شناختی قابل توجهی درباره چگونگی این ارتباط و سازوکارهای آن وجود دارد. این مطالعه همچنین بر ضرورت توسعه دستورکارهای پژوهشی جدید در مرز میان مدیریت منابع انسانی و اخلاق رفتاری تأکید می‌کند.

بنابراین، دغدغه اصلی پژوهش حاضر شناسایی راهبردهایی است که بتوانند مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را از سطح ارزش‌ها و اصول نظری به سطح سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات سازمانی منتقل کنند. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون، در صدد شناسایی و تبیین راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی است. تمرکز پژوهش بر راهبردهایی است که از طریق نهادینه سازی فرهنگ اخلاقی، استقرار شایسته سالاری و عدالت، توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای، تقویت ارزیابی و پاسخگویی، حمایت از انگیزش و نگهداشت کارکنان و ایجاد زیرساخت‌ها و حمایت‌های مدیریتی و سازمانی می‌توانند زمینه استقرار پایدار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را فراهم سازند. از این منظر، پژوهش حاضر می‌کوشد بخشی از شکاف موجود میان مبانی نظری مدیریت منابع انسانی اخلاق محور و الزامات اجرایی استقرار آن در یک سازمان دولتی و زمینه محور را پوشش دهد.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را می‌توان رویکردی دانست که در آن اصول و ارزش‌های اخلاقی به صورت نظام‌مند در سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی وارد می‌شوند. در این رویکرد، اخلاق صرفاً یک الزام رفتاری برای کارکنان نیست، بلکه در چگونگی جذب، انتخاب،

^۱ Yu et al.

آموزش، ارزیابی، پاداش‌دهی، مشارکت و نگهداشت کارکنان نیز انعکاس پیدا می‌کند. در ادبیات تخصصی، مفهوم نظام‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور به مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی اطلاق شده است که با هدف توسعه اخلاق سازمانی طراحی می‌شوند و از طریق جذب افراد دارای ارزش‌های اخلاقی، آموزش اخلاقی، توسعه رهبری اخلاقی، ارزیابی، پاداش و طراحی شغل، زمینه شکل‌گیری نیروی انسانی اخلاق‌مدار را فراهم می‌کنند (Guerci et al., 2015). پژوهش‌ها به‌طور مشخص نشان می‌دهد که این نظام‌ها را باید به صورت یک مجموعه منسجم از اقدامات HRM مورد توجه قرار داد، نه مجموعه‌ای از اقدامات منفرد.

اهمیت این رویکرد از آنجا ناشی می‌شود که رویه‌های منابع انسانی پیام‌های مهمی درباره ارزش‌های واقعی سازمان به کارکنان منتقل می‌کنند. برای مثال، اگر سازمان در استخدام بر شایستگی و ارزش‌های اخلاقی تأکید کند، در ارزیابی عملکرد رفتار اخلاقی را لحاظ کند و برای رفتارهای مسئولانه پاداش در نظر بگیرد، کارکنان درمی‌یابند که اخلاق بخشی از معیارهای واقعی موفقیت در سازمان است. در مقابل، هنگامی که سازمان در عمل رفتارهایی مانند تبعیض، روابط گرایبی، ارزیابی غیرشفاف یا پاداش‌دهی ناعادلانه را تحمل کند، میان ارزش‌های رسمی و نظام واقعی مدیریت منابع انسانی شکاف ایجاد می‌شود. از این منظر، اخلاق‌محوری HRM باید در کل چرخه مدیریت کارکنان نهادینه شود (Guerci et al., 2015; Shahzad et al., 2024). یکی از مهم‌ترین مبانی نظری مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، ارتباط آن با رفتار اخلاقی کارکنان است. سازمان از طریق نظام منابع انسانی می‌تواند ظرفیت اخلاقی کارکنان را تقویت یا تضعیف کند. به عبارت دیگر، رفتار اخلاقی صرفاً حاصل ویژگی‌های فردی کارکنان نیست، بلکه تحت تأثیر محیط و سازوکارهای سازمانی نیز قرار دارد. پژوهش شهرزاد و همکاران^۱ (۲۰۲۴) با بررسی ۲۳۲ پاسخ کارکنان و سرپرستان در ۸۴ بنگاه کوچک و متوسط نشان داد که نظام‌های HRM اخلاق‌محور با کاهش رفتارهای انحرافی محیط کار ارتباط دارند و این رابطه از طریق افزایش توجه اخلاقی ادراکی و تأملی کارکنان شکل می‌گیرد. این یافته از این دیدگاه حمایت می‌کند که سیاست‌های منابع انسانی می‌توانند ظرفیت تشخیص و پردازش مسائل اخلاقی کارکنان را تقویت کنند.

فرهنگ اخلاقی یکی از بسترهای اصلی استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور است. فرهنگ سازمانی مشخص می‌کند چه رفتارهایی در سازمان مطلوب، قابل قبول یا غیرقابل قبول تلقی می‌شوند و چه نوع رفتارهایی مورد تشویق یا سرزنش قرار می‌گیرند. بنابراین، اگر ارزش‌های

¹ Shahzad et al.

اخلاقی در فرهنگ سازمانی نهادینه نشده باشند، سیاست‌های رسمی منابع انسانی ممکن است در عمل اثربخشی محدودی داشته باشند. در نظام‌های اخلاق محور، ارزش‌هایی مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری، احترام، عدالت و پاسخگویی باید در رفتار مدیران و رویه‌های روزمره سازمان بازتاب پیدا کنند (Guerci et al., 2015; Shahzad et al., 2024). از این منظر، مدیران نقش الگویی مهمی در نهادینه‌سازی اخلاق دارند. هنگامی که مدیران در تصمیمات استخدام، ارتقا، ارزیابی و پاداش خود اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند، ارزش‌های اخلاقی از سطح شعار و دستورالعمل به سطح رفتار واقعی منتقل می‌شوند. در مقابل، تناقض میان گفتار مدیران و رفتار آنان می‌تواند اعتبار سیاست‌های اخلاقی سازمان را کاهش دهد. بنابراین، استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور مستلزم آن است که فرهنگ اخلاقی، رفتار مدیران و رویه‌های منابع انسانی در یک جهت قرار گیرند.

مطالعات مربوط به HRM اخلاق محور نیز بر اهمیت عدالت و شفافیت در این نظام تأکید دارند. هنگامی که کارکنان رویه‌های منابع انسانی را منصفانه و قابل پیش‌بینی ادراک کنند، احتمال پذیرش تصمیمات سازمانی و شکل‌گیری نگرش‌های مثبت بیشتر می‌شود؛ در مقابل، رویه‌های ناعادلانه می‌توانند زمینه بی‌اعتمادی، نارضایتی و حتی واکنش‌های انحرافی را ایجاد کنند (Shahzad et al., 2024). بنابراین، شایسته‌سالاری، عدالت رویه‌ای و شفافیت تصمیمات باید به‌عنوان بخشی از راهبرد استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور مورد توجه قرار گیرند. مدیریت منابع انسانی اخلاق محور نیازمند کارکنانی است که علاوه بر شایستگی تخصصی، از توانایی تشخیص مسائل اخلاقی و اتخاذ تصمیمات مسئولانه برخوردار باشند، آموزش اخلاق حرفه‌ای، توسعه توانایی تصمیم‌گیری اخلاقی و افزایش آگاهی کارکنان نسبت به پیامدهای اخلاقی تصمیمات باید بخشی از نظام توسعه منابع انسانی باشد. آموزش اخلاقی یکی از ابزارهای اصلی برای ایجاد و تقویت نیروی انسانی اخلاق مدار محسوب می‌شود (Guerci et al., 2024). از این منظر، آموزش اخلاقی نباید صرفاً به دوره‌های عمومی و مناسبتی محدود شود، بلکه باید با موقعیت‌های واقعی شغلی، تعارض‌های اخلاقی و تصمیمات روزمره کارکنان پیوند داشته باشد. چنین رویکردی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مسائل اخلاقی را بهتر تشخیص داده و در شرایط پیچیده، تصمیمات مسئولانه‌تری اتخاذ کنند. یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی، احتمال ایجاد تعارض میان دستیابی به اهداف عملکردی و رعایت اصول اخلاقی است. اگر سازمان تنها «نتیجه» را ارزیابی کند و نحوه دستیابی به آن نتیجه را نادیده بگیرد، ممکن است کارکنان برای تحقق اهداف کمی به رفتارهای نامطلوب یا غیراخلاقی روی آورند. بنابراین، نظام ارزیابی عملکرد اخلاق محور باید علاوه بر شاخص‌های کمی و تخصصی، رفتار حرفه‌ای، رعایت

مقررات، مسئولیت‌پذیری، صداقت و نحوه تعامل با همکاران و ذی‌نفعان را نیز مورد توجه قرار دهد. ارزیابی عملکرد در کنار انتخاب، آموزش و پاداش یکی از ابزارهای اصلی برای تقویت رفتار اخلاقی کارکنان محسوب می‌شود (Guerci et al., 2015; Shahzad et al., 2024). از این منظر، پاداش‌دهی و نظارت نیز باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان بدانند رفتارهای اخلاقی مورد انتظار هستند و تخلفات نیز با سازوکارهای منصفانه و شفاف مورد رسیدگی قرار می‌گیرند. در نهایت نظام جبران خدمات نیز یکی از ابزارهای مهم برای انتقال پیام اخلاقی سازمان است. اگر پاداش‌ها صرفاً بر نتایج کمی متمرکز باشند، ممکن است کارکنان انگیزه بیشتری برای دستیابی به اهداف، حتی از طریق روش‌های نامناسب، پیدا کنند. در مقابل، هنگامی که سازمان رفتارهای اخلاقی، همکاری، مسئولیت‌پذیری و رعایت اصول حرفه‌ای را نیز در نظام پاداش لحاظ می‌کند، میان ارزش‌های اخلاقی و انگیزه‌های کارکنان هماهنگی ایجاد می‌شود. از این منظر، نگهداشت اخلاق محور تنها به حفظ کارکنان در سازمان محدود نمی‌شود، بلکه به ایجاد شرایطی مربوط است که کارکنان احساس کنند با آنان منصفانه و محترمانه رفتار می‌شود، فرصت رشد دارند و تلاش‌های آنان به شکل عادلانه دیده و جبران می‌شود. بنابراین، حمایت سازمانی، عدالت در جبران خدمات، احترام متقابل و ایجاد محیط کاری سالم می‌توانند بخشی از راهبردهای استقرار HRM اخلاق محور باشند. شواهد جدید نیز نشان می‌دهد که چنین نظام‌هایی می‌توانند از طریق افزایش توجه اخلاقی کارکنان، رفتارهای انحرافی محیط کار را کاهش دهند.

پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی، در خصوص موضوع پژوهش در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
دلفاردی، رنگریز، سراج-الدین. (۱۴۰۳)	طراحی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی	یافته‌ها منجر به شناسایی ۲۲ کد باز و ۵ کد محوری شد و الگوی تحقیق شکل گرفت که نتایج بخش کمی نشان از برازش مناسب مدل داشت. نتایج این پژوهش نشان داد که روحیه جهادی، صداقت، منفعت عامه، بینش اخلاقی و در نهایت تحول اخلاقی از عوامل موثر بر طراحی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران می‌باشند.
اسماعیلی سراجی، کرم، فلاح. (۱۴۰۳)	شناسایی و اولویت بندی ابعاد اخلاقی خط مشی‌گذاری	نتایج نشان داد که ابعاد اخلاقی خط‌مشی‌گذاری سلامت نظام اداری با تاکید بر مدیریت تعارض منافع دارای ۲ بعد ساختارهای اخلاق مداری «ارزش‌های اخلاقی، منابع انسانی اخلاق مداری و ساختار

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
	سلامت نظام اداری با تاکید بر مدیریت تعارض منافع	مناسب» و راهبردهای اخلاق مدار» تصمیم گیری اخلاقی، چشم انداز استراتژیک، فرهنگ سازی و آموزش اصول اخلاقی» می باشد. این پژوهش با شناسایی ابعاد اخلاقی خطمشی گذاری سلامت نظام اداری با تاکید بر مدیریت تعارض زمینه کاهش فساد اداری و توسعه سلامت سازمانی را فراهم می آورد.
عاشورزاده، رضوانی، رضائی، عباسی بدری. (۱۴۰۳)	تحلیل مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در نظام آموزش عالی با رویکرد اخلاق محور	نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده ها مدل مطلوبی می باشد. در این مدل تمامی مولفه ها و زیرمولفه ها مورد سنجش قرار گرفت و ضریب مسیر هریک تعیین گردید و نتایج نشان داد که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. نتایج نشان داد برای افزایش عملکرد منابع انسانی اخلاق مداری و شایسته سالاری در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.
تورجی، جباری اصل، ایزدپناه. (۱۴۰۳)	طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد و اهمیت مولفه های اخلاقی	نتایج نشان داد جذب و استخدام نیروی مستعد و اخلاق مدار، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد و اخلاق مدار، بکارگیری استعداد، توسعه اخلاقی و حفظ و نگهداری استعداد عوامل مهمی در انتصابات مدیران هستند و مدل طراحی شده از لحاظ نظری و عملی قابلیت کاربرد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را دارد.
سعید نیا، علی پور درویشی، وهاب زاده. (۱۴۰۳)	الگوی اخلاق مدارانه پیشایندها و پیامدهای رفتارهای ارزش آفرینی مشترک با تاکید بر نوآوری در حوزه صنعت	یافته های حاصل از مصاحبه و استخراج معانی نشان داده است که ارزش آفرینی مشترک مشتری در صنعت تاپر کشور بر بسترهای رفتارهای مشارکتی مشتریان و رفتارهای شهروندی مشتریان شکل می گیرد که محرک های آن نوآوری در محصولات و رعایت اصول اخلاقی در خدمات پس از فروش و درگیری مشتری و پیامدهای آن ارزش درک شده مشتری و تمایلات رفتاری است. این نتایج علاوه بر کدگذاری از طریق تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی با مدل تحلیل ساختاری حمایت شده است. اعتبار کدگذاری ها با توافق دو کدگذار و روایی آن بر اساس بازخورد مشارکت کنندگان پشتیبانی شده است. نتیجه گیری: تولیدکنندگان صنعت تاپر می توانند با پیش گرفتن اصول و تعهدات اخلاقی و حرفه ای با تمرکز و برنامه ریزی بر نوآوری و درگیری مشتری بستر را برای ارزش آفرینی مشترک فراهم نموده و در جهت جذب و حفظ مشتریان اقدام نمایند.
سایانی، شکوه، نیکپور، محمدباقری،	ارائه مدل نظام اخلاقی خطمشی - گذاران وزارت	مقوله های عمده و هسته ای در قالب ابعاد ۶ گانه شرایط علی از جمله (خدا ترسی و دینداری و برخورداری از مهارت ها و شایستگی ها)، شرایط زمینه ای (زیرساخت های فرهنگی، اثربخشی و کارآمدی

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
پورکیانی. (۱۴۰۲)	ارتباطات و فناوری اطلاعات	فرایندهای سازمانی، سرمایه گذاری آموزشی، شرایط مداخله گر (مهارت های شناختی مدیران، رفیق و مدارا)، مقوله محوری (حاکمیت قانون، پاسخگوی سریع، قابلیت اعتماد و اطمینان مدیران)، راهبردها (مقررات تنظیمی کارآمد، مدیریت مشارکتی، عدالت محوری) و پیامدها (کاهش فساد اداری، بهبود رضایتمندی جامعه، شایسته سالاری، تحول و بهبود نظام اداری، رضایتمندی منابع انسانی) به سطح انتزاعی بالاتر ارتقاء داده شد و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش ارائه گردید. توسعه نظام اخلاقی می تواند زمینه ساز اخلاق مداری در خط مشی ها شود.
احمدی، ربیعی مندجین، امینی، ساده. (۱۴۰۱)	نقش اخلاق مداری منابع انسانی در ارزش آفرینی آنها برای شرکت های دانش بنیان	مقوله هایی که در ساختار الگوی پارادایمی، جایابی شدند عبارت بودند از: تعهد درونی به خلق ارزش برای شرکت به عنوان مقوله اصلی، سطح تحصیلات، مرتبط بودن رشته تحصیلی، سابقه کاری، جو نوآوری، کیفیت رابطه بین اعضا، اخلاق - مداری، تعهد سازمانی، عدم تمرکز در تصمیم گیری ها و همسویی اهداف فردی با اهداف شرکت به عنوان شرایط علی، اشاعه فرهنگ جمع گرایی و دغدغه مدیران در جهت بهبود منابع انسانی به عنوان مقوله های زمینه ای، الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله محیطی، سرمایه گذاری در حوزه توانمند سازی منابع انسانی، توسعه کار تیمی و نظام جبران خدمت به عنوان مقوله راهبردی و بهره وری منابع انسانی و سودآوری به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شدند.
شاهزاد و همکاران ^۱ (۲۰۲۵)	بررسی چگونگی تأثیر سیستم های HRM اخلاق محور بر رفتار شهروندی سازمانی	نشان داده می شود که تعادل کار-خانواده می تواند در ارتباط غیرمستقیم بین این متغیرها نقش تعدیل کننده داشته باشد. یافته ها از دو مطالعه میدانی و آزمایشی پشتیبانی می کنند و نشان می دهند که سیستم های HRM اخلاق محور می توانند به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق «توجه اخلاقی» به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کمک کنند که خود یکی از شاخص های مهم اثربخشی سازمانی به شمار می رود.
جبار و عامر (۲۰۲۵)	رابطه میان مدیریت منابع انسانی اخلاق محور و	نتایج تحقیق نشان می دهند که حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان می تواند به عنوان یک میانجی در تأثیر مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بر افزایش عملکرد کارکنان عمل کند. این تحقیق نشان

¹ Shahzad, K., et al.

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
	عملکرد کارکنان در سازمان‌ها	می‌دهد که حمایت‌های اخلاقی سازمان می‌توانند تأثیرات مثبت مستقیمی بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان بگذارند.
رادجباب و همکاران (۲۰۲۴)	رابطه میان HRM اخلاق محور، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان	مدیریت منابع انسانی اخلاق محور رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین نقش میانجی «تعهد سازمانی» در این رابطه تأیید شده است و نکته جالب این است که ادراک حمایت سازمانی توسط کارکنان در نظریه‌های کلاسیک مثبت در نظر گرفته می‌شود، در این تحقیق نقش تعدیل‌کننده منفی در ترکیب با تعهد سازمانی داشته است، که نشان‌دهنده پیچیدگی بیشتر ارتباطات میان این متغیرها در شرایط بحران است. بدین ترتیب این پژوهش نشان می‌دهد که پشتیبانی سازمانی ادراک شده می‌تواند نحوه تأثیر HRM اخلاق محور بر نتایج کارکنان را تغییر دهد، موضوعی که در ادبیات مدیریت منابع انسانی اخلاق محور کمتر مورد توجه قرار گرفته است
چن و همکاران ^۱ (۲۰۲۴)	بررسی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در چین	با استفاده از یک مدل تجربی، نشان داده شده است که سیستم‌های HRM اخلاق محور می‌توانند به‌طور مؤثر رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی را در سازمان‌ها کاهش دهند. این تحقیق در نهایت پیشنهاد می‌دهد که برای ایجاد محیط کاری با شفافیت بیشتر و کاهش فساد در سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی باید تمرکز خود را بر تقویت شایستگی اخلاقی و پیش‌زمینه اخلاقی کارکنان قرار دهند.
شهزاد و همکاران ^۲ (۲۰۲۳)	بررسی ارتباط میان سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، آگاهی اخلاقی و رفتارهای ضد اخلاقی در محیط کار	نتایج تحقیق نشان می‌دهند که آگاهی اخلاقی کارکنان می‌تواند رابطه مستقیم و مثبتی با کاهش رفتارهای ضد اخلاقی در سازمان‌ها داشته باشد. همچنین، سیستم‌های HRM اخلاق محور که تمرکز بیشتری بر تقویت آگاهی اخلاقی و تشویق رفتارهای اخلاقی دارند، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای منجر به کاهش رفتارهای ضد اخلاقی می‌شوند. این تحقیق تأکید دارد که نهادهای سازنده سیستم‌های HRM با رویکرد اخلاقی، نه تنها بهبود محیط کاری را به دنبال دارد، بلکه منجر به کاهش فساد و افزایش اخلاق سازمانی می‌شود.
سینگ و	تأثیر رهبری اخلاقی در سیستم‌های	نتایج نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی در محیط‌های کاری می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کاهش تمایل به ترک شغل و حفظ نیروی

¹ Chen, S., et al.

² Shahzad, K., et al.

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
تارکار ^۱ (۲۰۲۳)	منابع انسانی را بر تمایل به ترک شغل کارکنان	انسانی در سازمان‌ها داشته باشد. رهبری اخلاقی می‌تواند به بهبود روابط شغلی و افزایش تعهد سازمانی کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهد که سیاست‌ها و شیوه‌های اخلاقی HRM می‌توانند نقش مهمی در ترویج رفتارهای اخلاقی در محیط کار ایفا کنند و بر روابط کارکنان با سازمان اثرگذار باشند، به‌طوری که ابزارهای رسمی و غیررسمی باید با هم به کار گرفته شوند تا ارزش‌های اخلاقی در خط‌مشی‌های HRM نهادینه شوند.

جمع بندی از پیشینه پژوهش: روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش انجام شده با تحقیق پیش رو متفاوت می‌باشد. رویکرد تحقیق‌های پیشین اکثر تحلیل کمی بوده ولی رویکرد تحقیق پیش رو از روش‌های کیفی می‌باشد. از نظر مکانی تحقیق حاضر در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد که تاکنون تحقیق در این خصوص انجام نگرفته است. از نظر موضوعی هم تحقیق حاضر با موضوع پژوهش ارایه مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق محور تا کنون تحقیق مشابهی و چنین پژوهشی انجام نگردیده است و شکاف بین آنچه باید انجام می‌شد و آنچه می‌باید انجام شود مشخص می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش خبرگان، کارشناسان و مسئولین سازمان جهاد کشاورزی و خبرگان دانشگاهی (اساتید متخصص این حوزه) است. چارچوب نمونه در روش کیفی بجای اینکه معرف آماری باشد، هدفمند و نظری است. بنابراین روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌برداری به‌صورت نظری و به تعداد ۱۵ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیراحتمالی، قضاوتی و گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) و نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت پژوهشگر و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به پرسش‌های مطرح‌شده را داشتند، مصاحبه (نیمه‌ساخت‌یافته) به عمل آمد، سپس خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه یابد. در این پژوهش مسیر مصاحبه‌ها برای رسیدن به اهداف پژوهش تا جایی ادامه پیدا می‌کند که داده‌های به‌دست‌آمده به مرحله اشباع (تکرارپذیری) رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشود. بر این اساس، در این پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به اشباع نظری در پاسخ‌ها و مقوله‌های به‌دست‌آمده دست یافتیم و به‌منظور اطمینان از اشباع داده‌ها تا ۳ مصاحبه دیگر نیز ادامه یافت.

¹ Singh, R., & Tarkar, P.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت از پژوهش، نتایج و یافته‌های حاصل از تحقیق بر اساس روش کیفی تحلیل مضمون ارائه می‌شود. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد. در این تحقیق از روش پیشنهادی اترید-استرلینگ^۱ یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون استفاده می‌شود. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین^۲ است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است:

۱- مضامین پایه^۳

۲- مضامین سازمان‌دهنده^۴

۳- مضامین فراگیر^۵

مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. با مطالعه کامل متن باید خردترین کدها شناسایی و به عنوان یک مضمون پایه انتخاب شود. مضامین سازمان‌دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است. کدهای پایه باید مرور و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کند. در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل است. روش تحلیل مضمون با استناد به رویکرد آتراید و استرلینگ در شش گام انجام گردید. در نهایت جمع‌آوری داده‌ها، مطالعه و مرور داده‌ها و یادداشت اولیه از مصاحبه‌ها انجام گردید. جدول ۲. تبدیل مضامین پایه ای به مضامین سازمان یافته و مضامین فراگیر و در نهایت شبکه مضامین انجام شده، آورده شده است.

جدول (۲) نتایج حاصل از مضامین پایه و سازمان یافته و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
آموزش اصول و ارزش‌های اخلاقی		

^۱ Attride-Stirling

^۲ Thematic Network

^۳ Basic Themes

^۴ Organizing Themes

^۵ Global Themes

ترویج و آموزش ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی	آگاهی‌بخشی درباره رفتارهای اخلاقی در محیط کار	نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی
	ترویج رعایت اخلاق حرفه‌ای	
	رفتار اخلاقی مدیران	
الگوسازی اخلاقی مدیران و رهبران سازمان	تعهد مدیران به ارزش‌های اخلاقی	تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و مسئولیت‌پذیری
	الگوبودن مدیران برای کارکنان	
	نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری ترویج اعتماد و احترام متقابل تقویت هویت و فرهنگ اخلاقی سازمان	
عدالت و شایسته‌سالاری در تصمیمات منابع انسانی	انتخاب و ارتقای افراد بر اساس شایستگی	شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت در فرایندهای منابع انسانی
	توزیع عادلانه فرصت‌های شغلی	
	رعایت عدالت در تصمیمات مدیریتی	
شفافیت و سلامت فرایندهای منابع انسانی	شفافیت معیارها و رویه‌های منابع انسانی	مقابله با تبعیض، روابط‌گرایی و تعارض منافع
	دسترسی برابر کارکنان به اطلاعات	
	پاسخگویی در تصمیمات منابع انسانی	
مقابله با تبعیض، روابط‌گرایی و تعارض منافع	مقابله با تبعیض سازمانی	آموزش و توسعه شایستگی‌های اخلاقی
	کاهش روابط‌گرایی و نفوذهای غیرحرفه‌ای	
	مدیریت تعارض منافع	
آموزش اخلاق حرفه‌ای	آموزش اخلاق حرفه‌ای	تقویت شایستگی‌های اخلاقی
	تقویت تصمیم‌گیری اخلاقی	
	توسعه رفتارهای اخلاق‌مدار	
ارتقای تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای	ارتقای تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای	تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری کارکنان
	تقویت مسئولیت‌پذیری شغلی	
	افزایش تعهد به وظایف سازمانی	
توسعه مستمر و یادگیری اخلاق‌محور کارکنان	یادگیری مستمر کارکنان	توسعه شایستگی‌های اخلاقی
	انتقال تجربه‌های اخلاقی	
	بهبود مستمر رفتار و عملکرد حرفه‌ای	
ارزیابی اخلاقی و رفتاری عملکرد کارکنان	سنجش رفتارهای اخلاقی	تقویت نظام ارزیابی،
	لحاظ‌کردن اخلاق در ارزیابی عملکرد	

ارزیابی رعایت مسئولیت‌های حرفه‌ای		پاسخگویی و نظارت اخلاقی
پاسخگویی مدیران و کارکنان	تقویت پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمانی	
پذیرش مسئولیت تصمیمات		
پیگیری و پاسخ به شکایات و مسائل اخلاقی		
نظارت بر رفتارهای سازمانی	نظارت، کنترل و رسیدگی به تخلفات اخلاقی	
شناسایی و پیشگیری از تخلفات		
رسیدگی عادلانه به تخلفات اخلاقی		
پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد	نظام جبران خدمات و پاداش عادلانه	تقویت انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق محور کارکنان
عدالت در جبران خدمات		
تقدیر از رفتارهای اخلاقی		
افزایش رضایت شغلی	تقویت رضایت، تعلق و تعهد سازمانی	
تقویت تعلق سازمانی		
افزایش تعهد کارکنان		
حمایت سازمانی از کارکنان	حمایت از کارکنان و ایجاد محیط کاری اخلاق مدار	
ایجاد محیط کاری سالم و محترمانه		
توجه به رفاه و نیازهای کارکنان		
حمایت عملی مدیران ارشد	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	
تخصیص منابع برای برنامه‌های اخلاقی		
پایبندی مدیران به اجرای سیاست‌های اخلاقی		
تدوین دستورالعمل‌های اخلاقی	توسعه سیاست‌ها، قوانین و سازوکارهای اخلاقی	زیرساخت‌ها و حمایت‌های مدیریتی و سازمانی
تقویت قوانین و مقررات اخلاقی		
ایجاد سازوکارهای اجرایی و پاسخگویی		
ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی	فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی و اطلاعاتی	
تقویت ارتباطات و گردش اطلاعات		
فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای اجرای نظام اخلاق محور		

در جدول شماره ۲. نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی نشان داد که استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، فرایندی چندبعدی و نظام‌مند

است که نمی‌توان آن را صرفاً به تدوین مقررات اخلاقی یا برگزاری دوره‌های آموزشی محدود کرد. در سطح مضامین پایه، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مرتبط با آموزش اصول و ارزش‌های اخلاقی، آگاهی‌بخشی درباره رفتارهای اخلاقی، رعایت اخلاق حرفه‌ای، رفتار و تعهد اخلاقی مدیران، الگوبودن مدیران، نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری، اعتماد و احترام متقابل و تقویت هویت اخلاقی سازمان شناسایی شد. این مضامین پایه در سطح مضمون سازمان‌یافته «ترویج و آموزش ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی»، «الگوسازی اخلاقی مدیران و رهبران سازمان» و «تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و مسئولیت‌پذیری» «تجمع شدند و در نهایت مضمون فراگیر «نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی» را شکل دادند. بنابراین، یافته‌ها بیانگر آن است که فرهنگ اخلاقی و رفتار الگوگونه مدیران، بستر اولیه برای پذیرش و اجرای سایر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان محسوب می‌شود.

در بعد دوم، مضامین پایه‌ای همچون انتخاب و ارتقای افراد بر اساس شایستگی، توزیع عادلانه فرصت‌های شغلی، رعایت عدالت در تصمیمات مدیریتی، شفافیت معیارها و رویه‌های منابع انسانی، دسترسی برابر کارکنان به اطلاعات، پاسخگویی در تصمیمات منابع انسانی، مقابله با تبعیض، کاهش روابط‌گرایی و نفوذهای غیرحرفه‌ای و مدیریت تعارض منافع شناسایی شد. این مضامین در قالب مضامین سازمان‌یافته «عدالت و شایسته‌سالاری در تصمیمات منابع انسانی»، «شفافیت و سلامت فرایندهای منابع انسانی» و «مقابله با تبعیض، روابط‌گرایی و تعارض منافع» سازمان‌دهی شدند و مضمون فراگیر «استقرار شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت در فرایندهای منابع انسانی» را پدید آوردند. این یافته نشان می‌دهد که اخلاق‌محوری زمانی در نظام منابع انسانی قابلیت تحقق پیدا می‌کند که تصمیمات مربوط به جذب، انتصاب، ارتقا، تخصیص فرصت‌ها و سایر فرایندهای منابع انسانی بر پایه معیارهای روشن، عادلانه، شفاف و فارغ از روابط غیرحرفه‌ای اتخاذ شوند.

در بعد سوم، مضامین پایه شامل آموزش اخلاق حرفه‌ای، تقویت تصمیم‌گیری اخلاقی، توسعه رفتارهای اخلاق‌مدار، ارتقای تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای، تقویت مسئولیت‌پذیری شغلی، افزایش تعهد به وظایف سازمانی، یادگیری مستمر، انتقال تجربه‌های اخلاقی و بهبود مستمر رفتار و عملکرد حرفه‌ای کارکنان بود. این مضامین پایه در سه مضمون سازمان‌یافته «آموزش و توسعه شایستگی‌های اخلاقی»، «تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری کارکنان» و «توسعه مستمر و یادگیری اخلاق‌محور کارکنان» قرار گرفتند و مضمون فراگیر «توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان» را شکل دادند. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور مستلزم آن است که سازمان علاوه بر ارتقای دانش و مهارت تخصصی کارکنان، ظرفیت آنان برای تشخیص موقعیت‌های اخلاقی، تصمیم‌گیری مسئولانه و رفتار حرفه‌ای را نیز به‌صورت مستمر توسعه دهد.

در بعد چهارم، مضامین پایه مرتبط با سنجش رفتارهای اخلاقی، لحاظ کردن اخلاق در ارزیابی عملکرد، ارزیابی رعایت مسئولیت‌های حرفه‌ای، پاسخگویی مدیران و کارکنان، پذیرش مسئولیت تصمیمات، پیگیری و پاسخ به شکایات و مسائل اخلاقی، نظارت بر رفتارهای سازمانی، شناسایی و پیشگیری از تخلفات و رسیدگی عادلانه به تخلفات اخلاقی استخراج شد. این مضامین در قالب مضامین سازمان‌یافته «ارزیابی اخلاقی و رفتاری عملکرد کارکنان»، «تقویت پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمانی» و «نظارت، کنترل و رسیدگی به تخلفات اخلاقی» سامان یافتند و مضمون فراگیر «تقویت نظام ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی» را تشکیل دادند. بنابراین، اخلاق محوری باید از سطح ارزش‌ها و توصیه‌های سازمانی فراتر رفته و در نظام ارزیابی عملکرد، پاسخگویی، نظارت و رسیدگی به تخلفات نیز انعکاس یابد؛ به گونه‌ای که رفتار اخلاقی به یکی از معیارهای واقعی سنجش عملکرد کارکنان و مدیران تبدیل شود.

در بعد پنجم، مضامین پایه‌ای شامل پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد، عدالت در جبران خدمات، تقدیر از رفتارهای اخلاقی، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق سازمانی، افزایش تعهد کارکنان، حمایت سازمانی، ایجاد محیط کاری سالم و محترمانه و توجه به رفاه و نیازهای کارکنان شناسایی شد. این مضامین در سه مضمون سازمان‌یافته «نظام جبران خدمات و پاداش عادلانه»، «تقویت رضایت، تعلق و تعهد سازمانی» و «حمایت از کارکنان و ایجاد محیط کاری اخلاق مدار» قرار گرفتند و مضمون فراگیر «تقویت انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق محور کارکنان» را شکل دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که استمرار رفتار اخلاقی کارکنان تا حد زیادی به ادراک آنان از عدالت در پاداش‌ها، حمایت سازمانی، کیفیت محیط کار و میزان تعلق و رضایت آنان وابسته است؛ از این رو، نظام اخلاق محور منابع انسانی باید در کنار کنترل و نظارت، از سازوکارهای انگیزشی و حمایتی نیز برخوردار باشد. در نهایت، در بعد ششم، مضامین پایه شامل حمایت عملی مدیران ارشد، تخصیص منابع برای برنامه‌های اخلاقی، پایبندی مدیران به اجرای سیاست‌های اخلاقی، تدوین دستورالعمل‌های اخلاقی، تقویت قوانین و مقررات، ایجاد سازوکارهای اجرایی و پاسخگویی، ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی، تقویت ارتباطات و گردش اطلاعات و فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای اجرای نظام اخلاق محور بود. این مضامین در قالب مضامین سازمان‌یافته «حمایت و تعهد مدیریت ارشد»، «توسعه سیاست‌ها، قوانین و سازوکارهای اخلاقی» و «فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی و اطلاعاتی» سازمان‌دهی شدند و مضمون فراگیر «ایجاد زیرساخت‌ها و حمایت‌های مدیریتی و سازمانی برای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور» را پدید آوردند. این یافته بیانگر آن است که حتی در صورت وجود فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی، بدون حمایت واقعی مدیران

ارشد، سیاست‌ها و مقررات روشن، منابع کافی، سازوکارهای اجرایی و زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب، امکان نهادینه‌شدن مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور محدود خواهد بود. در مجموع، تلفیق مضامین پایه، سازمان‌یافته و فراگیر نشان می‌دهد که مدل استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی بر شش محور اصلی استوار است: نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی؛ استقرار شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت؛ توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای؛ تقویت ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی؛ تقویت انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق‌محور؛ و ایجاد حمایت‌ها و زیرساخت‌های مدیریتی و سازمانی. در این چارچوب، مضامین پایه بیانگر مصادیق و اقدامات عینی، مضامین سازمان‌یافته بیانگر حوزه‌های عملیاتی و مدیریتی، و مضامین فراگیر بیانگر ابعاد کلان مدل هستند. برآیند این سطوح نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور باید به‌عنوان یک نظام یکپارچه در تمام چرخه منابع انسانی، از جذب و انتخاب تا آموزش، ارزیابی، جبران خدمات، نگهداشت و نظارت، جاری شود و حمایت مدیریت ارشد و زیرساخت‌های سازمانی نیز به‌عنوان بستر پشتیبان، امکان تحقق و تداوم آن را فراهم سازند.



شکل (۱) الگوی راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی

نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی انجام شد. یافته های حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه ها نشان داد که استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، فرایندی چندبعدی و نظام مند است که نمی توان آن را به تدوین ضوابط اخلاقی یا برگزاری دوره های آموزشی محدود کرد؛ بلکه مستلزم ایجاد هماهنگی میان فرهنگ سازمانی، فرایندهای منابع انسانی، شایستگی های کارکنان، نظام ارزیابی و پاسخگویی، سازوکارهای انگیزشی و حمایت های مدیریتی و سازمانی است. بر این اساس، شش مضمون فراگیر شامل نهادینه سازی فرهنگ و ارزش های اخلاقی در مدیریت منابع

انسانی؛ استقرار شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت در فرایندهای منابع انسانی؛ توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان؛ تقویت نظام ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی؛ تقویت انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق‌محور کارکنان؛ و ایجاد زیرساخت‌ها و حمایت‌های مدیریتی و سازمانی برای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور شناسایی شد.

نخست، نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان زیربنای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور مطرح شد. یافته‌ها نشان داد که آموزش و ترویج ارزش‌های اخلاقی، رفتار الگویی مدیران و ایجاد فرهنگ مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، اعتماد و احترام متقابل، زمینه لازم برای تبدیل اخلاق از یک الزام رسمی به بخشی از رفتار روزمره سازمان را فراهم می‌کند. در این چارچوب، نقش مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا رفتار و تصمیمات آنان پیام عملی سازمان درباره میزان اهمیت اخلاق را به کارکنان منتقل می‌کند.

دوم، شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت به‌عنوان یکی از ارکان اصلی استقرار نظام اخلاق‌محور شناسایی شد. انتخاب و ارتقای کارکنان بر مبنای شایستگی، توزیع عادلانه فرصت‌ها، شفافیت معیارها و رویه‌های منابع انسانی و مقابله با تبعیض، روابط‌گرایی و تعارض منافع، موجب افزایش اعتماد کارکنان به نظام مدیریتی می‌شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور زمانی از مشروعیت سازمانی برخوردار خواهد بود که اصول اخلاقی در تصمیمات واقعی مربوط به استخدام، ارتقا، ارزیابی و تخصیص فرصت‌ها نمود عملی پیدا کند.

سوم، توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان نشان داد که استقرار اخلاق در سازمان بدون سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های انسانی پایدار نخواهد بود. آموزش اخلاق حرفه‌ای، تقویت تصمیم‌گیری اخلاقی، ارتقای مهارت‌های تخصصی، افزایش مسئولیت‌پذیری و ایجاد سازوکارهای یادگیری مستمر، کارکنان را برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و تعارض‌های اخلاقی آماده می‌کند. بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی باید از انتقال صرف مقررات اخلاقی فراتر رفته و به ایجاد توانایی تشخیص، تحلیل و حل مسائل اخلاقی در موقعیت‌های واقعی شغلی منجر شود.

چهارم، ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی نشان داد که ارزش‌های اخلاقی زمانی در سازمان پایدار می‌شوند که در نظام‌های کنترل و ارزیابی نیز منعکس شوند. لحاظ‌کردن رفتار اخلاقی و مسئولیت‌های حرفه‌ای در ارزیابی عملکرد، تقویت پاسخگویی مدیران و کارکنان، نظارت بر رفتارهای سازمانی و رسیدگی منصفانه و شفاف به تخلفات، موجب می‌شود اخلاق از سطح توصیه‌های سازمانی به معیار واقعی عملکرد تبدیل شود. از این منظر، نظام ارزیابی عملکرد باید نه‌تنها میزان دستیابی کارکنان به اهداف، بلکه شیوه و کیفیت دستیابی به این اهداف را نیز مورد توجه قرار دهد.

پنجم، انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق محور کارکنان بیانگر آن است که رفتار اخلاقی سازمان تنها از طریق الزام و کنترل ایجاد نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد محیطی است که کارکنان در آن احساس عدالت، احترام، امنیت و حمایت داشته باشند. عدالت در جبران خدمات، تقدیر از رفتارهای اخلاقی، حمایت سازمانی، افزایش رضایت و تعلق سازمانی و توجه به رفاه کارکنان می‌تواند زمینه تقویت تعهد و ماندگاری نیروی انسانی را فراهم سازد. بنابراین، نگهداشت اخلاق محور کارکنان باید بخشی از یک نظام جامع انگیزشی و حمایتی تلقی شود.

در نهایت، حمایت‌ها و زیرساخت‌های مدیریتی و سازمانی نقش پشتیبان و تسهیل‌کننده سایر ابعاد را ایفا می‌کند. تعهد عملی مدیریت ارشد، تخصیص منابع، تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی، ایجاد سازوکارهای اجرایی و پاسخگویی و توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، شرایط لازم برای عملیاتی‌شدن سایر راهبردها را فراهم می‌سازد. در واقع، حتی در صورت وجود فرهنگ اخلاقی و کارکنان توانمند، نبود حمایت مدیریتی و سازوکارهای سازمانی مناسب می‌تواند مانع نهادینه‌شدن مدیریت منابع انسانی اخلاق محور شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور یک فرایند یکپارچه و تعاملی است که از فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی آغاز می‌شود، از طریق عدالت و شایسته‌سالاری در فرایندهای منابع انسانی و توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان تقویت می‌شود، با ارزیابی، پاسخگویی و نظارت استمرار می‌یابد و از طریق نظام‌های انگیزشی، حمایت سازمانی و زیرساخت‌های مدیریتی و اجرایی تثبیت می‌شود. بنابراین، برای سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، استقرار این رویکرد مستلزم حرکت از اخلاق به‌عنوان مجموعه‌ای از توصیه‌ها و ضوابط، به اخلاق به‌عنوان یک منطق حاکم بر تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. بر این اساس، مدل پیشنهادی می‌تواند چارچوبی برای هماهنگ‌سازی سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی با ارزش‌های اخلاقی، افزایش اعتماد و عدالت سازمانی، ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان و در نهایت ایجاد محیطی سالم، شفاف و اخلاق‌مدار در سازمان فراهم آورد.

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص شناسایی شش مضمون فراگیر برای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، با بخش مهمی از مطالعات پیشین همخوانی دارد. تأکید پژوهش بر نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی، رفتار الگویی مدیران و توسعه شایستگی‌های اخلاقی با نتایج مطالعات گرچی و همکاران (۲۰۱۵)، پاگلیارو و همکاران (۲۰۱۸)، براگا و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۲)، فام (۲۰۲۳) و شهزاد و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که بر نقش نظام‌های منابع انسانی، جو و فرهنگ اخلاقی و سازوکارهای مدیریتی در شکل‌دهی رفتار اخلاقی کارکنان تأکید کرده‌اند. همچنین، مضمون شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت با یافته‌های فاین و

همکاران (۲۰۲۳)، گرابلر و گرابلر (۲۰۲۴)، آو و همکاران (۲۰۲۴) و پربوتیاه و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد؛ زیرا این مطالعات نیز بر اهمیت عدالت سازمانی، رویه‌های منصفانه، روابط انسانی و جو اخلاقی در شکل‌گیری نگرش و رفتار کارکنان تأکید کرده‌اند. از سوی دیگر، یافته مربوط به ارزیابی عملکرد، پاسخگویی و نظارت اخلاقی با نتایج الطراونه (۲۰۲۰)، شهزاد و همکاران (۲۰۲۴) و یو و همکاران (۲۰۲۵) قابل مقایسه است؛ به‌ویژه آنکه این مطالعات نشان می‌دهند رویه‌های مدیریت منابع انسانی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که رفتارهای اخلاقی را تقویت و زمینه رفتارهای انحرافی یا غیراخلاقی را کاهش دهند. همچنین، تأکید پژوهش حاضر بر انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق محور با نتایج سینگ و تارکار (۲۰۲۳) و فام (۲۰۲۳) هم‌راستا است که بر پیامدهای اخلاق محوری در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأکید کرده‌اند.

در عین حال، یافته‌های پژوهش حاضر فراتر از بسیاری از مطالعات پیشین، مجموعه‌ای یکپارچه از راهبردهای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را در بستر یک سازمان دولتی و تخصصی ارائه می‌کند. در حالی که گرچی و همکاران (۲۰۱۵)، براگا و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۲)، شهزاد و همکاران (۲۰۲۴) و یو و همکاران (۲۰۲۵) عمدتاً بر ارتباط میان اقدامات مدیریت منابع انسانی، جو اخلاقی، رفتار اخلاقی و پیامدهای کارکنان تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر این عناصر را در قالب یک چارچوب اجرایی شامل فرهنگ اخلاقی؛ شایسته‌سالاری؛ عدالت و شفافیت؛ توسعه شایستگی‌ها؛ ارزیابی و پاسخگویی؛ انگیزش و نگهداشت؛ و حمایت‌ها و زیر ساخت‌های مدیریتی و سازمانی به هم پیوند می‌دهد. بنابراین، یافته‌های پژوهش ضمن تأیید جهت‌گیری کلی مطالعات پیشین، از طریق تمرکز بر «چگونگی استقرار و نهادینه‌سازی» مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، خلأ موجود میان مباحث نظری و الزامات اجرایی این رویکرد را تا حدی پوشش می‌دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش و شناسایی شش مضمون فراگیر، پیشنهادهای کاربردی زیر برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی ارائه می‌شود:

۱. پیشنهادهای مرتبط با نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی

سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی می‌تواند برنامه جامع فرهنگ سازی اخلاقی را با تمرکز بر آموزش مستمر ارزش‌های اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و رفتار سازمانی تدوین و اجرا کند.

مدیران و مسئولان سازمان به‌عنوان الگوهای رفتاری، اصول اخلاقی را در تصمیمات و تعاملات روزمره خود به‌صورت عملی نشان دهند تا میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی مدیران هماهنگی ایجاد شود.

سازوکارهایی برای تقویت اعتماد، احترام متقابل، مسئولیت‌پذیری و هویت اخلاقی کارکنان در محیط کار ایجاد شود و رعایت این ارزش‌ها به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل گردد.

۲. پیشنهادهای مرتبط با شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت

معیارهای استخدام، انتصاب، ارتقا و جابه‌جایی کارکنان به صورت روشن، مستند و قابل دسترس تدوین شود و تصمیمات منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی افراد اتخاذ گردد. سازمان با ایجاد سازوکارهای شفاف برای اعلام فرصت‌های شغلی، شرایط احراز، معیارهای انتخاب و نتایج تصمیمات منابع انسانی، امکان دسترسی برابر کارکنان به فرصت‌ها را تقویت کند. سازوکار مشخصی برای شناسایی و کاهش تبعیض، روابط‌گرایی، نفوذهای غیرحرفه‌ای و تعارض منافع در تصمیمات منابع انسانی طراحی و اجرایی شود.

۳. پیشنهادهای مرتبط با توسعه شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای

دوره‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای از حالت مقطعی خارج شده و به صورت مستمر و متناوب با وظایف و موقعیت‌های شغلی کارکنان طراحی شود. آموزش تصمیم‌گیری اخلاقی، نحوه مواجهه با تعارض‌های اخلاقی و مسئولیت‌های حرفه‌ای در برنامه‌های توسعه کارکنان گنجانده شود.

نظام یادگیری مستمر و انتقال تجربه‌های موفق اخلاقی میان کارکنان و مدیران ایجاد شود تا توسعه شایستگی‌های اخلاقی به فرایندی مستمر تبدیل گردد.

۴. پیشنهادهای مرتبط با ارزیابی، پاسخگویی و نظارت اخلاقی

شاخص‌های رفتاری و اخلاقی در کنار شاخص‌های کمی و تخصصی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ شود.

میزان مسئولیت‌پذیری، رعایت اخلاق حرفه‌ای، نحوه تعامل با همکاران و مراجعان و پایبندی به مقررات اخلاقی به‌عنوان بخشی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرد.

سازوکارهای شفاف و عادلانه برای دریافت، بررسی و رسیدگی به شکایات و تخلفات اخلاقی ایجاد شود و کارکنان نسبت به فرایند رسیدگی و نتایج آن اطمینان داشته باشند.

نظارت اخلاقی به‌صورت پیشگیرانه طراحی شود تا سازمان علاوه بر برخورد با تخلفات، عوامل زمینه‌ساز رفتارهای غیراخلاقی را نیز شناسایی و اصلاح کند.

۵. پیشنهادهای مرتبط با انگیزش، رضایت و نگهداشت اخلاق‌محور

نظام پاداش و جبران خدمات به‌گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر عملکرد کمی، رفتارهای اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، همکاری و رعایت اصول حرفه‌ای را نیز مورد تقدیر قرار دهد.

فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی بر مبنای شایستگی و عملکرد فراهم شود تا کارکنان احساس

کنند رفتار اخلاقی و عملکرد حرفه‌ای آنان در مسیر پیشرفت سازمانی مؤثر است. برنامه‌هایی برای تقویت رضایت شغلی، تعلق سازمانی، احترام متقابل و حمایت از کارکنان طراحی شود تا زمینه حفظ و نگهداشت کارکنان شایسته و اخلاق‌مدار فراهم گردد. محیط کاری سالم و محترمانه‌ای ایجاد شود که در آن کارکنان بتوانند مسائل و دغدغه‌های اخلاقی خود را بدون نگرانی مطرح کنند.

۶. پیشنهادهای مرتبط با حمایت‌ها و زیرساخت‌های مدیریتی و سازمانی مدیریت ارشد سازمان تعهد خود به مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور را در قالب سیاست‌ها، تصمیمات، تخصیص منابع و رفتار مدیریتی نشان دهد. دستورالعمل‌ها و سیاست‌های مشخصی برای استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور تدوین و مسئولیت اجرای هر یک از آنها به واحدهای مربوطه واگذار شود. یک سازوکار هماهنگ برای پایش و ارزیابی مستمر اجرای سیاست‌های اخلاقی در فرایندهای منابع انسانی ایجاد شود.

از ظرفیت سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی برای افزایش شفافیت، دسترسی برابر به اطلاعات، ثبت و پایش تصمیمات منابع انسانی و تقویت پاسخگویی استفاده شود. واحد منابع انسانی سازمان می‌تواند به‌صورت دوره‌ای میزان تحقق شاخص‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور را ارزیابی و نتایج را به مدیریت ارشد گزارش کند.

قدردانی

بدین وسیله از تمامی مدیران، کارشناسان و خبرگان سازمان جهاد کشاورزی که با صرف وقت و ارائه دیدگاه‌ها و تجربیات ارزشمند خود، زمینه انجام این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی می‌شود. همچنین از استاد راهنما و تمامی افرادی که در مراحل مختلف انجام این پژوهش، از ارائه دیدگاه‌های علمی تا گردآوری و تحلیل داده‌ها، همکاری و همراهی کردند، تشکر و سپاسگزاری به عمل می‌آید.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 402–411. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11344> Braga, B. M.,
- Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., McKenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2021). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 57–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04257-x>
- Chen, S., Liu, W., Zhang, G., & Wang, H.-J. (2022). Ethical human resource management mitigates the positive association between illegitimate tasks and employee unethical behaviour. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31, 524–535. <https://doi.org/10.1111/beer.12411>
- Grobler, A., & Grobler, S. (2024). Bridging the gap: Ethical leadership, human resource practices and organisational justice. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2697. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2697>
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Pham, N. T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behaviors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977–1000. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12493>
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., & Kujala, J. (2019). The development of ethical human resource management practices: Changes in Finland 1994–2014. *Työn Tuuli*, 28(2), 50–56.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., & Cirella, S. (2015). The impact of human resource management practices and corporate ethical climates on organizational identification in the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2152–2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.967556Shahzad>,
- K., Hong, Y., Muller, A., DeSisto, M., & Rizvi, F. (2024). An investigation of the relationship between ethics-oriented HRM systems, moral attentiveness, and deviant workplace behavior. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 591–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>
- Yu, W., Jiang, K., Mo, S., & Su, Y. (2025). The moral implications of human resource management (HRM): A review of the relationship between HRM practices and unethical behavior at work. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06129-z>