

## Research Paper

# Recognizing the Ethical Characteristics of Human Resource Managers in Organizations with a Meta-Synthesis Approach

Alireza Aghighi<sup>\*1</sup> , Gholamreza Kargar<sup>2</sup> , Reza Taghvaei<sup>3</sup> , Kambiz Hamidi<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> PhD student in human resource management, Hamedan branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Tuiserkan Branch, Islamic Azad University, Tuiserkan, Iran

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran



[10.22080/shrm.2025.5743](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5743)

**Received:**

January 9, 2025

**Accepted:**

March 16, 2025

**Available online:**

December 21, 2025

**Keywords:**

Ethics, ethical characteristics, human resources, meta-synthesis method

## Abstract

The ethical characteristics of human resource managers play a fundamental role in the success and sustainability of organizations. The present study, with the aim of providing a comprehensive picture of these characteristics, used the meta-synthesis method and the seven-step model of Sandusky and Barroso (2006) to analyze previous research. By reviewing studies published from 2014 to 2024 in domestic sources and from 2000 to 2024 in foreign sources, 53 relevant articles were selected for the final analysis. The results showed that the ethical characteristics of human resource managers are categorized into three main dimensions, including personal ethical characteristics, ethics towards others, and ethics towards the organization. In this study, 85 codes, 33 concepts, and three main categories were extracted, which provide a systematic framework for understanding and developing professional ethics in human resource management. It was also found that these characteristics directly impact employee commitment, organizational productivity, and the creation of an ethical culture.

\*Corresponding Author: Alireza Aghighi

Address: Payam Noor University, Tehran, Iran.

Email: [a.aghighi@pnu.ac.ir](mailto:a.aghighi@pnu.ac.ir)

## Extended abstract

### 1. Introduction

In today's organizations, ethical principles in human resource management are considered a key factor for sustainable success, not only strengthening a positive organizational culture and a healthy work environment, but also increasing employee satisfaction, motivation, and productivity, and improving the organization's competitive position (Valecha, 2022; Al Halbusi et al., 2021). These principles include organizational justice, transparency, respect for diversity and inclusion, and a commitment to preserving human dignity (Jafari & Ghayor Baghbani, 2024). Ethical leadership plays a central role in this process by reinforcing positive behaviors and reducing deviance (Byun et al., 2018; Bocean et al., 2022), and managers with high ethical intelligence can create a constructive atmosphere in which employees work at their maximum potential (Tatari, 2024). In contrast, lack of ethics reduces creativity, commitment, and employee efficiency, weakens intra-organizational relationships, and decreases productivity (Rodgers et al., 2023; Islam et al., 2024). Using the meta-synthesis method, the present study provides a comprehensive and practical model for the ethical characteristics of human resource managers that can form the basis for ethics-based policies and help improve organizational performance and social welfare.

### 2. Theoretical framework

As the link between employees and organizational goals, human resource managers play a key role in the success and sustainability of organizations (Renwick et al., 2013). The responsibilities of these managers go beyond administrative matters and include strategic, ethical, and cultural areas. Their main tasks include identifying job needs, attracting talented people, training and developing employees, evaluating performance, providing constructive feedback, managing compensation, and retaining employees (Armstrong & Taylor, 2023). The behavior and approach of human resource managers profoundly impact employees' attitudes, job satisfaction, and commitment to the organization (Kehoe & Wright, 2013). Implementing fair and transparent behavior by

these managers, while increasing employee motivation, strengthens their organizational commitment (DeBose, 2024). In addition, promoting ethical principles by human resource managers can create a positive organizational culture that facilitates increased cooperation and reduced conflicts. Ethical behaviors of managers not only increase employee satisfaction, but also make the organization an attractive environment for new talent (Ulrich et al., 2012).

### 3. Research Methods

The current research is developmental in terms of purpose, qualitative in terms of the nature of data and style of data analysis, and documentary based on the data collection. In terms of the research method, this study is analytical-descriptive, and research data were collected and analyzed using the meta-composite qualitative method. The "qualitative meta-synthesis" method is a consistent method for data analysis among qualitative studies. Meta-synthesis is the most important and common methodology for combining and integrating the results of qualitative research and case studies. This process enables researchers to identify a research question and then seek, select, evaluate, summarize, and integrate qualitative evidence to address the research question.

### 4. Results

The present study aims to identify and explain the ethical characteristics of human resource managers in organizations through a meta-synthesis approach, and presents a comprehensive framework in this field. Qualitative data analysis of 69 related studies using the methodology of Sandusky and Barroso (2007) resulted in the extraction of 85 codes, 33 components, and three main categories. The results of this study show that the ethical characteristics of human resource managers can be categorized into three main dimensions: individual ethical characteristics, ethical characteristics towards others, and ethical characteristics towards the organization.

### 5. Conclusion

In this study, by studying the research background, it was found that despite the diversity and abundance of studies conducted in

the field of human resource management, no research has been conducted to identify the ethical characteristics of human resource managers. Therefore, to fill this theoretical gap and identify these characteristics, researchers tried to answer the following question: What are the ethical characteristics of human resource managers in organizations? Therefore, the present study focused on identifying the ethical characteristics of human resource managers. By

combining the findings of 53 references from the study background, 85 codes, 33 components, and three concepts were identified.

#### **Authors' contribution**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest**

The authors declared no conflict of interest.

علمی

## بازشناسی ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد فراترکیب

علیرضا عقیقی\*<sup>۱</sup> ، غلامرضا کارگر<sup>۲</sup> ، رضا تقوایی<sup>۳</sup> ، کامبیز حمیدی<sup>۴</sup> 

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران  
<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران  
<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران



10.22080/shrm.2025.5743

### چکیده

ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی نقشی اساسی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها دارند. پژوهش حاضر با هدف ارائه تصویری جامع از این ویژگی‌ها، از روش فراترکیب و الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۶) برای تحلیل پژوهش‌های پیشین استفاده کرده است. با بررسی مطالعات منتشرشده بین سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ در منابع داخلی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ در منابع خارجی، ۵۳ مقاله مرتبط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی در سه بُعد اصلی شامل ویژگی‌های اخلاق فردی، اخلاق در قبال دیگران و اخلاق در قبال سازمان دسته‌بندی می‌شوند. در این پژوهش، ۸۵ کد، ۳۳ مفهوم و ۳ مقوله اصلی استخراج شد که چارچوبی نظام‌مند برای شناخت و توسعه اخلاق حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد. همچنین مشخص شد که این ویژگی‌ها، تأثیر مستقیمی بر تعهد کارکنان، بهره‌وری سازمانی و ایجاد فرهنگ اخلاقی دارند.

تاریخ دریافت:

۲۰ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۶ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

اخلاق؛ ویژگی‌های اخلاقی؛ منابع انسانی؛ روش فراترکیب

\* نویسنده مسئول: علیرضا عقیقی  
آدرس: دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ایمیل: [a.aghighi@pnu.ac.ir](mailto:a.aghighi@pnu.ac.ir)

## 1 مقدمه

در فضای پویا و پیچیده سازمان‌های امروزی، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از پایه‌های اساسی برای دستیابی به موفقیت سازمانی مطرح می‌شود. علاوه بر مسؤلیت‌های سنتی همچون استخدام، نگهداشت و ارتقای کارکنان، مدیران حوزه منابع انسانی تأثیر چشمگیری در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و شکل‌دهی به فضای کاری سالم و سازنده ایفا می‌کنند (Valecha, 2022). این نقش‌آفرینی نه تنها به ارتقاء سطح رضایت و انگیزه کارکنان کمک می‌کند، بلکه به‌طور مستقیم بر بهره‌وری سازمانی، پایداری عملکرد و تقویت جایگاه رقابتی سازمان در بازار اثر می‌گذارد (Al Halbusi et al., 2021). از منظر علمی، اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها و چهارهایی است که تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سازمانی را هدایت می‌کند. این اصول می‌توانند شامل عدالت سازمانی، شفافیت، احترام به تنوع و شمول و تعهد به حفظ کرامت انسانی کارکنان باشند (Jafari & Ghayor Baghbani, 2024). واژه اخلاق عموماً به معنای مطالعه درست و نادرست برای افراد است (Rajabipoor Meybodi et al., 2022). گرایش به تقویت اخلاقیات در سازمان‌ها در نوشته‌های اندیشمندان مدیریت دولتی به‌وضوح نمایان است. از طرفی موفقیت سازمان‌های امروزی در گرو تبدیل‌شدن آن‌ها به سازمان‌هایی با پایه‌های اخلاقی مستحکم است. برای دستیابی به این هدف، ضروری است که رویکردی جامع اتخاذ شود و سرمایه‌گذاری لازم برای ایجاد سازوکارهایی جهت حفاظت از ارزش‌های اخلاقی انجام گیرد. همچنین، اصول اخلاقی باید در تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد سازمان، سودآوری و سایر موضوعات استراتژیک نقش محوری داشته باشند. در فرهنگ سازمانی که بر اخلاق بنا شده است، رفتارهای درست و نادرست به‌وضوح برای کارکنان مشخص می‌شود و ارزش‌هایی همچون عدالت، احترام و ارتباطات شفاف و صادقانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهند بود (Smith et al., 2018).

در دهه اخیر، پژوهش‌های مرتبط با رهبری اخلاقی به سرعت گسترش یافته‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توجه به اصول اخلاقی می‌تواند تعارضات داخلی را کاهش دهد، تعهد کارکنان را افزایش داده و جایگاه سازمان را در جامعه بهبود بخشد (Bocean et al., 2022). برای مثال (Byun et al., 2018) نشان دادند که رهبری مبتنی بر اخلاق، رفتارهای مثبت سازمانی را تقویت کرده و انحرافات را کم می‌کند. این شواهد تأیید می‌کنند که اخلاق، فراتر از یک ارزش اختیاری، ابزاری استراتژیک برای سازمان‌هاست و توجه به آن در مدیریت منابع انسانی را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌کند. همچنین (Tatari, 2024) نشان می‌دهد که مدیران با هوش اخلاقی بالا قادرند جوی سالم برای کارکنان فراهم کنند که در آن، افراد با تمام توان و بهره‌وری بیشتر کار کنند. این امر نیازمند وجود رهبری است که توانایی درک درست از نادرست، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها را داشته باشد. رهبران با هوش اخلاقی بالا، عملکرد بالایی دارند و

همواره کارها را با اصول اخلاقی پیوند می‌زنند. در مطالعه دیگر (Jebbeli et al., 2022) مشخص کرد توجه به ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی و تقویت آن‌ها نقش بسزایی در توسعه منابع انسانی و ارتقای عملکرد سازمان‌ها دارد.

از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم با کارکنان سازمان در تعامل است (Albrecht et al., 2015). وجود ارتباطی سالم و مؤثر میان مدیریت منابع انسانی و کارکنان، تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند. با این حال، اگر این ارتباط بر پایه رفتارهای غیر اخلاقی شکل گیرد، بدون تردید پیامدهای منفی ناشی از آن به‌عنوان مانعی جدی بر سر راه پیشرفت سازمان عمل خواهد کرد. (Alsafadi & Altahat, 2021). با این تفاسیر رعایت اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود اساسی اوضاع سازمان‌ها منجر شود (Trevino & Nelson, 2021) توجه به مسائل اخلاقی در سازمان باعث شکل‌گیری کارهای گروهی قوی، افزایش بهره‌وری، جلوگیری از اعمال مجرمانه و ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم می‌شود (Menzel, 2014). بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید اصول اخلاقی را با قوانین و سیاست‌های موجود سازمان ادغام کند و فرهنگ کاری مبتنی بر اخلاق را در سازمان ترویج دهد. با این رویکرد، می‌توان ارتباطی مؤثر و سازنده میان مدیران منابع انسانی و کارکنان ایجاد کرد که نه تنها به تسهیل مسیر حرکت سازمان کمک می‌کند، بلکه دستیابی به اهداف استراتژیک را نیز امکان‌پذیر می‌سازد (Pham et al., 2023). مدیرانی که به جنبه‌های انسانی کارکنان بی‌توجهی کرده و تنها برای رسیدن به اهداف خود، بدون رعایت اصول اخلاقی، به شخصیت افراد آسیب می‌زنند، ممکن است در کوتاه‌مدت موفقیت‌هایی کسب کنند. با این حال، این رویکرد در بلندمدت باعث کاهش خلاقیت، کارایی و تعهد کارکنان شده و در نتیجه کاهش قابل توجهی در بازدهی سازمان به همراه خواهد داشت. چنین شیوه‌ای از مدیریت نه تنها به انگیزه کارکنان آسیب می‌زند، بلکه در نهایت به تضعیف روابط درون‌سازمانی و کاهش بهره‌وری کلی سازمان می‌انجامد (Rodgers et al., 2023).

در طرف مقابل، اگر اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی به‌درستی اجرا نشود، به‌مرور زمان اخلاقیات از روابط کاری درون سازمان و سپس از روابط میان کارکنان و ذی‌نفعان خارج خواهد شد (Islam et al., 2024). در نتیجه، سازمان نمی‌تواند به‌درستی به مأموریت خود دست یابد و نقش مؤثری در جامعه، به‌ویژه در زمینه ارتقای رفاه اجتماعی، ایفا کند. با توجه به تشدید مشکلات اقتصادی در سال‌های اخیر، بی‌توجهی به اجرای سیاست‌های اخلاقی می‌تواند تأثیر منفی شدیدی بر رفاه اجتماعی بگذارد و در بلندمدت سازمان را به نهادی ناکارآمد تبدیل کند (Aftab et al., 2023). با این حال بررسی مطالعات موجود نشان‌دهنده پراکندگی و فقدان انسجام در تبیین نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی است؛ چراکه برخی پژوهش‌ها تنها به جنبه‌های خاصی از این موضوع پرداخته‌اند و نتوانسته‌اند دیدگاهی جامع ارائه دهند. این ناهماهنگی‌ها، درک یکپارچه از نقش اخلاق را دشوار ساخته

می‌تواند به کاهش ارتباطات، افزایش خسارات و وابستگی بیشتر مدیریت به کنترل‌های گذشته‌نگر منجر شود. این مسأله سبب می‌شود اطلاعات به‌موقع به مدیران منتقل نشود و انرژی سازمان به سوی منفی‌گرایی گرایش یابد. از سوی دیگر، تقویت نظام اخلاقیات، بهبود اعتماد، افزایش انگیزش و کاهش معضلات اخلاقی را به دنبال دارد و تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کند (Qaramlaki, 2009). اخلاق حرفه‌ای تأثیر عمیقی بر فعالیت‌ها و نتایج سازمانی دارد. تقویت آن می‌تواند بهره‌وری را افزایش داده، ارتباطات را بهبود بخشد و درجه ریسک را کاهش دهد (Ahmed et al., 2023)؛ زیرا در سایه اخلاق حرفه‌ای، اطلاعات به‌راحتی منتقل شده و مدیر پیش از وقوع بحران‌ها از آن‌ها آگاه می‌شود. تأثیر اخلاق حرفه‌ای فراتر از عملکرد داخلی سازمان بوده و بر روابط آن با مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه نیز اثرگذار است. رعایت اصول اخلاقی در مدیریت نهایتاً یک ضرورت اخلاقی بلکه یک استراتژی کارآمد برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Grojean et al., 2004). مدیران منابع انسانی با پایبندی به اصول اخلاقی می‌توانند محیط کاری سالم‌تری ایجاد کرده، اعتماد کارکنان را جلب کنند و به بهبود عملکرد سازمانی کمک نمایند (Jumady & Lilla, 2021). در واقع، اخلاق در مدیریت به عنوان یک عنصر کلیدی در موفقیت سازمانی، نیازمند توجه و تعهد مستمر از سوی مدیران و سازمان‌ها است. با ترویج فرهنگ اخلاقی و ایجاد سیستم‌های حمایتی، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و افزایش اعتماد ذی‌نفعان دست یابند. در عین حال، مدیران باید به‌طور مداوم مهارت‌های اخلاقی خود را توسعه دهند تا بتوانند در مواجهه با چالش‌های اخلاقی، تصمیم‌گیری‌های مسؤولانه‌تری داشته باشند.

## 2.2 نقش مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها

مدیران منابع انسانی به‌عنوان حلقه اتصال میان کارکنان و اهداف سازمان، نقشی کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Renwick et al., 2013). در واقع این نقش و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی، فرهنگ کاری و میزان رضایت کارکنان، موجب شده است که در پژوهش‌های اخیر مورد توجه ویژه قرار گیرند (Hasibuan & Rahmani, 2022). این مدیران به‌عنوان عنصر محوری هر سازمان، مسؤولیت ایجاد هماهنگی میان اهداف استراتژیک و نیازهای نیروی انسانی را بر عهده دارند. وظایف آن‌ها فراتر از مدیریت فرآیندهایی همچون استخدام، آموزش و توسعه است و شامل ایجاد فضایی پویا و انگیزه‌بخش برای کارکنان نیز می‌شود (Nugroho, 2022). یافته‌های پژوهشی جدید نشان می‌دهند که بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه و مبتنی بر داده در مدیریت منابع انسانی، می‌تواند عاملی کلیدی در افزایش بهره‌وری و تقویت نوآوری در سازمان‌ها باشد (Lenart-Gansiniec et al., 2023). از طرفی در دنیای امروز که رقابت بین سازمان‌ها به‌شدت افزایش یافته، مدیران منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب و حفظ استعدادها ایفا می‌کنند. مطابق مطالعات انجام‌شده سازمان‌هایی که از استراتژی‌های پیشرفته منابع انسانی استفاده می‌کنند، تا ۲۳ درصد افزایش در نرخ حفظ کارکنان خود را تجربه کرده‌اند (PS et al., 2021). این امر نشان‌دهنده آن است که مدیران منابع انسانی

و شکافی میان نظریه و عمل ایجاد کرده است؛ لذا پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ، از روش فراترکیب برای تحلیل نظام‌مند مطالعات پیشین استفاده کرده است تا الگویی جامع و کاربردی ارائه دهد. این مطالعه با ترکیب نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی، دیدگاهی فراگیر و بی‌طرفانه فراهم می‌کند که برخلاف تحقیقات متداول، در چارچوب‌های فرهنگی یا سازمانی خاص محدود نیست. هدف از این پژوهش، شناسایی و تحلیل ویژگی‌های کلیدی اخلاقی است که مدیران منابع انسانی برای ایجاد محیطی سالم و بهره‌ور به آن نیاز دارند. چنین الگویی می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های اخلاق‌مدار باشد و از طریق بهبود عملکرد سازمانی و رفاه کارکنان، به موفقیت پایدار سازمان‌ها کمک کند.

## 2 مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این مطالعه ادبیات پژوهش را در سه بخش مورد بررسی قرار دادیم (الف) مفهوم اخلاق در مدیریت (ب) نقش مدیران منابع انسانی در سازمان (ج) تأثیر ویژگی‌های اخلاقی بر سازمان

### 2.1 مفهوم اخلاق در مدیریت

اخلاق در مدیریت به‌عنوان یکی از مباحث کلیدی در حوزه‌های مدیریتی و سازمانی، نقش بسزایی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ایفا می‌کند (Aytan & Sayan, 2020). اخلاق مدیریتی به مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری اشاره دارد که مدیران و رهبران سازمانی را در جهت انجام مسؤولیت‌های حرفه‌ای و اجتماعی خود هدایت می‌کند (Ferrell et al., 2005). این مفهوم نهایتاً به رفتار فردی مدیران مربوط می‌شود، بلکه به سیاست‌ها، رویه‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز تسری می‌یابد. اخلاق در حوزه مدیریت از جنبه‌های گوناگونی برخوردار است که می‌توان آن‌ها را به سه دسته اصلی تقسیم کرد: اخلاق فردی، اخلاق درون‌سازمانی و اخلاق جامعه‌محور. اخلاق فردی به مجموعه اصول و اعتقادات فردی مدیران وابسته است که بر شیوه تصمیم‌سازی و کنش‌های آن‌ها اثر می‌گذارد. اخلاق درون‌سازمانی به ختم‌شده‌ها و فضای فرهنگی حاکم بر سازمان اشاره دارد که رفتارهای مبتنی بر اصول اخلاقی را در سطح مجموعه تقویت می‌کند. اخلاق جامعه‌محور نیز به وظایف و تعهدات سازمان نسبت به جامعه پیرامون و حفظ این جامعه مرتبط است (Trevino & Nelson, 2021). اهمیت اخلاق در عرصه مدیریت به عوامل مختلفی بستگی دارد. در درجه نخست، رفتار مبتنی بر اصول اخلاقی از سوی مدیران قادر است اعتماد را در میان اعضای تیم، مشتریان و افراد مرتبط با سازمان تقویت کند. در مرحله بعد، مجموعه‌هایی که به ارزش‌های اخلاقی پایبندی نشان می‌دهند، اغلب از اعتبار و جایگاه بهتری برخوردار می‌شوند و این ویژگی می‌تواند به برتری آن‌ها در میدان رقابت کمک کند. در نهایت، رعایت موازین اخلاقی در مدیریت می‌تواند مانع از شکل‌گیری مشکلات و چالش‌های حقوقی یا اخلاقی شود (Crane et al., 2019). با این تفاسیر، اخلاق حرفه‌ای همچون شمشیری دولبه عمل می‌کند. ضعف در اخلاقیات سازمانی

به کاهش تعارضها کمک می‌کند، بلکه اعتماد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد (Greenwood, 2007). به‌طور کلی، مدیران منابع انسانی نقشی حیاتی در ایجاد و حفظ محیط‌های کاری سالم، منصفانه و اخلاقی دارند (Okere et al., 2013). تصمیمات و رفتارهای آن‌ها مستقیماً بر عملکرد کارکنان، فرهنگ سازمانی و موفقیت کلی سازمان اثرگذار است (Al-Swidi et al., 2021). در نهایت، می‌توان بیان کرد که نقش مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها صرفاً به امور اداری محدود نمی‌شود، بلکه آن‌ها به‌عنوان شرکای استراتژیک، معماران فرهنگی و حامیان نیروی کار، وظایفی چندبعدی و اساسی بر عهده دارند. با توجه به تحولات سریع در فضای کسب‌وکار و نیازهای در حال تغییر کارکنان، این نقش به‌طور مداوم در حال تکامل است. در واقع موفقیت سازمان‌ها ارتباط مستقیمی با توانایی و اخلاقیت مدیران منابع انسانی در مدیریت چالش‌های جدید دارد. این مدیران نه تنها مسیر آینده نیروی کار را ترسیم می‌کنند، بلکه سازمان‌ها را در حفظ جایگاه رقابتی خود در بازار پویای امروزی یاری می‌رسانند. از این رو، تقویت مهارت‌های مدیریتی و اخلاقی در مدیران منابع انسانی، گامی ضروری برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان به‌شمار می‌آید.

### 2.3 تأثیر ویژگی‌های اخلاقی بر سازمان

تأثیر ویژگی‌های اخلاقی در سازمان‌ها از موضوعات اساسی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می‌شود که به دلیل ارتباط نزدیک آن با عملکرد، فرهنگ سازمانی و پایداری، در سال‌های اخیر توجه پژوهش‌گران را به خود جلب کرده است. اصول اخلاقی نظیر صداقت، عدالت، همدلی، مسؤلیت‌پذیری و احترام، نه تنها بر رفتار فردی مدیران و کارکنان اثرگذارند، بلکه در مقیاس گسترده‌تر، فرآیندهای سازمانی، تعاملات و نتایج کلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Cefai, 2012). ویژگی‌های اخلاقی در سازمان‌ها به‌عنوان پایه‌ای برای اعتماد عمل می‌کنند که یکی از مهمترین عوامل در موفقیت سازمانی است. اعتماد، چه بین کارکنان و مدیران و چه بین سازمان و ذی‌نفعان خارجی، به کاهش تعارضات، افزایش همکاری و بهبود ارتباطات منجر می‌شود (Hunt & Hansen, 2007). همچنین ویژگی‌های اخلاقی در سازمان تأثیر مستقیمی بر تعاملات کارکنان، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و رضایت ذی‌نفعان دارند (Crane & Matten, 2019). نقش اصول اخلاقی در مدیریت و عملکرد سازمانی بسیار برجسته است، به‌طوری‌که مطالعات نشان می‌دهند سازمان‌هایی که این اصول را در فرآیندهای خود لحاظ می‌کنند، از بهره‌وری بالاتر، اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران و کاهش تعارضات داخلی برخوردار هستند (Treviño et al., 2021). از طرف دیگر ویژگی‌های اخلاقی همچنین نقش مهمی در کاهش رفتارهای غیراخلاقی و هزینه‌های ناشی از آن‌ها ایفا می‌کنند. تخلفاتی مانند تقلب، سوءاستفاده از منابع و تبعیض معمولاً در سازمان‌هایی رخ می‌دهند که فاقد چارچوب‌های اخلاقی قوی هستند. پایبندی مدیران و کارکنان به اصول اخلاقی نه تنها از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری می‌کند، بلکه به کاهش هزینه‌های حقوقی و حفظ اعتبار و شهرت سازمان نیز کمک می‌نماید (Singh & Twalo, 2015).

دیگر صرفاً مجریان سیاست‌ها نیستند، بلکه به‌عنوان شرکای استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی عمل می‌کنند. آن‌ها با تحلیل نیازهای نیروی انسانی و تطبیق آن‌ها با اهداف بلندمدت سازمان، به خلق ارزش پایدار کمک می‌کنند.

یکی از جنبه‌های کلیدی نقش مدیران منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به مثابه چسبی است که کارکنان را به یکدیگر و به سازمان متصل می‌کند. مدیران منابع انسانی با طراحی برنامه‌های آموزشی، تقویت ارتباطات داخلی و ترویج ارزش‌های مشترک، نقشی حیاتی در شکل‌دهی به این فرهنگ دارند. تحقیقی، نشان داد که فرهنگ سازمانی مثبت که توسط مدیران منابع انسانی تقویت می‌شود، می‌تواند تا ۳۰ درصد عملکرد تیمی را بهبود بخشد (Baporikar, 2020). این موضوع بیانگر آن است که مدیران منابع انسانی فراتر از وظایف روزمره، به‌عنوان معماران فرهنگی سازمان عمل می‌کنند. همچنین مدیران منابع انسانی نقشی اساسی در تقویت تنوع و شمول در محیط‌های کاری ایفا می‌کنند که این موضوع به یکی از حوزه‌های مهم و در حال گسترش تبدیل شده است. در سال‌های اخیر، توجه به ایجاد فضایی کاری که تمامی افراد، فارغ از جنسیت، نژاد یا پیشینه فرهنگی، احساس پذیرش و تعلق داشته باشند، افزایش یافته است. در این راستا، مدیران منابع انسانی از طریق تدوین و اجرای سیاست‌هایی که به ارتقای تنوع و کاهش تبعیض کمک می‌کنند، سازمان‌ها را در بهره‌گیری از دیدگاه‌های گوناگون یاری می‌رسانند و بستر مناسبی برای رشد نوآوری فراهم می‌کنند (Gomathy et al., 2022).

مدیریت عملکرد کارکنان یکی دیگر از وظایف محوری مدیران منابع انسانی است که مستقیماً با موفقیت سازمان در ارتباط است. آن‌ها با ایجاد سیستم‌های ارزیابی منصفانه و شفاف، به کارکنان کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و مسیر پیشرفت شغلی خود را ترسیم کنند. این فرآیند نه تنها انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه به سازمان امکان می‌دهد تا عملکرد خود را در سطح کلان بهبود بخشد (Gruman & Saks, 2011). در کنار این موارد، مدیران منابع انسانی نقش مهمی در تضمین سلامت و رفاه کارکنان دارند. مدیران منابع انسانی با ارائه برنامه‌های حمایتی مانند مشاوره، مرخصی‌های انعطاف‌پذیر و ترویج فرهنگ کار سالم، به کاهش استرس و فرسودگی شغلی کمک می‌کنند (Lucia-Casademunt et al., 2018). طبق نتایج مطالعات انجام‌شده، سازمان‌هایی که به سلامت روان کارکنان خود اهمیت می‌دهند، تا ۲۸ درصد کاهش را در غیبت کارکنان گزارش کرده‌اند (Gwain et al., 2022).

افزون بر این یکی دیگر از حوزه‌هایی که مدیران منابع انسانی در آن نقش برجسته‌ای دارند، مدیریت تعارضها در محیط کار است (Djurkovic et al., 2021). این مدیران باید توانایی شناسایی علل اصلی تعارضها و تحلیل آن‌ها را داشته باشند. از طریق گفت‌وگو، میانجی‌گری و ارائه راه‌حل‌های منصفانه برای همه طرف‌ها، می‌توان تعارضها را به حداقل رساند. رعایت اصول اخلاقی همچون عدالت، صداقت و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیران منابع انسانی، نه تنها

تصمیم‌گیری‌ها، سازمان را از پیامدهای منفی مالی و قانونی مصون می‌دارد (Ferrell et al., 2005).

مدیریت تعارض‌ها نیز در سایه رویکرد اخلاقی، به یافتن راه‌حلهایی منجر می‌شود که منافع تمامی طرف‌ها را تأمین کند. این امر مستلزم شناسایی دقیق دلایل بروز تعارض، میانجی‌گری منصفانه و طراحی فرآیندهایی است که از بروز مجدد تعارض‌ها جلوگیری کند. رعایت اصول اخلاقی در این زمینه می‌تواند فضای کاری را برای تعاملات سالم و بهره‌ورتر آماده کند. پیامدهای مثبت رعایت ویژگی‌های اخلاقی در سازمان شامل بهبود شهرت سازمان، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌هاست (Wirba, 2023). سازمان‌های پایبند به اصول اخلاقی در جامعه و میان مشتریان از اعتبار بیشتری برخوردارند. کارکنان در چنین محیط‌هایی با انگیزه و رضایت بیشتری کار می‌کنند که منجر به کاهش ترک شغل و افزایش عملکرد سازمان می‌شود (Knights, 2023). علاوه بر این، پایبندی به اصول اخلاقی باعث کاهش هزینه‌های ناشی از تعارضات، مسائل قانونی و جایگزینی نیروی انسانی می‌شود (Akpuokwe et al., 2024). در نهایت، تأثیر ویژگی‌های اخلاقی در سازمان‌ها یک فرآیند پویا و چندبعدی است که از اعتماد و فرهنگ گرفته تا نوآوری، سلامت روان و شهرت را دربرمی‌گیرد. این ویژگی‌ها که در رفتار مدیران منابع انسانی ریشه دارند، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نه تنها در برابر چالش‌های داخلی و خارجی مقاوم‌تر شوند، بلکه به عنوان نهادهایی پیشرو و پایدار در جامعه شناخته شوند. در واقع می‌توان گفت سرمایه‌گذاری در اخلاق، نه تنها یک انتخاب ارزشی، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای موفقیت بلندمدت است. در ادامه خلاصه برخی مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی پیرامون موضوع پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

علاوه بر این، ویژگی‌های اخلاقی نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب و نگهداشت استعدادها ایفا می‌کنند. در فضای رقابتی بازار کار امروز، کارکنان تمایل دارند در سازمان‌هایی فعالیت کنند که ارزش‌ها و اصول اخلاقی آن‌ها با باورهای شخصی‌شان هماهنگ باشد. سازمان‌هایی که بر عدالت، شفافیت و مسؤلیت‌پذیری تأکید دارند، نه تنها محیطی مطلوب برای کارکنان ایجاد می‌کنند، بلکه به عنوان کارفرمایانی معتبر و جذاب نیز شناخته می‌شوند (Coldwell et al., 2008). از طرفی سلامت روان و رفاه کارکنان نیز به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های اخلاقی در سازمان قرار دارد. رفتارهای غیراخلاقی مانند تبعیض یا سوءاستفاده از قدرت می‌توانند به استرس، فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه منجر شوند. در مقابل، سازمان‌هایی که بر همدلی و احترام تأکید دارند، محیطی حمایتی ایجاد می‌کنند که به بهبود سلامت روان کارکنان کمک می‌کند (Kirsh & Gewurtz, 2012). از منظر شهرت سازمانی، ویژگی‌های اخلاقی به عنوان یک مزیت رقابتی عمل می‌کنند. سازمان‌هایی که به دلیل رفتارهای اخلاقی خود شناخته می‌شوند، نه تنها در جذب مشتریان و سرمایه‌گذاران موفق‌تر هستند، بلکه در برابر رسوایی‌ها و انتقادات عمومی مقاوم‌ترند (Ogunfowora, 2014).

فرهنگ سازمانی نیز به طور مستقیم تحت تأثیر ویژگی‌های اخلاقی قرار دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ خود را بر پایه اصول اخلاقی بنا کرده‌اند، با تقویت همبستگی میان اعضای سازمان، کاهش تعارضات داخلی و افزایش شفافیت در فرآیندها و ارتباطات سازمانی مواجه می‌شوند (Xenikou, 2022). این رویکرد اخلاق‌مدارانه باعث ایجاد حس امنیت، احترام، و ارزشمندی در کارکنان شده و رضایت و تعهد شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. تصمیم‌گیری‌های اخلاق‌مدار مدیران می‌توانند عدالت را در سازمان برقرار کرده و اعتماد کارکنان را به مدیریت تقویت کنند. علاوه بر این، رعایت اصول اخلاقی در

جدول ۱. پیشینه پژوهش

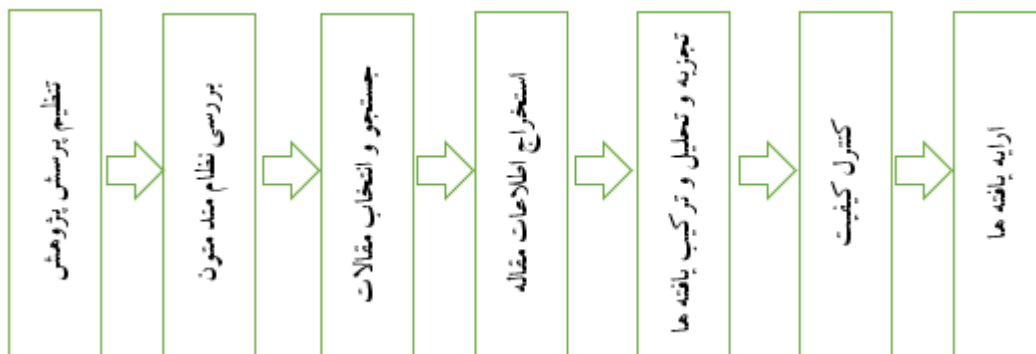
منبع	عنوان مقاله	روش پژوهش	نتایج
<a href="#">Rajabipoor Meybodi et al.,(2022)</a>	مرور نظام‌مند مطالعات کمی اخلاق کار اسلامی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر	کیفی -مرور سیستماتیک	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مسؤلیت، همکاری، تعهد، فداکاری، خلاقیت و روابط اجتماعی مؤلفه‌های اخلاق کار است.
<a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a>	طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران مبتنی بر منابع دینی	کیفی -مرور سیستماتیک	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اجتماع، احسان، استقامت، حزم، مشورت، مطالعه، ورزش، آراستگی، اراده، دریدالی، مردم داری، وجدان کار، حیا، بزرگ منشی، رفق، صدق و راستی، امانت‌داری، اظهار حق و شایستگی به‌عنوان فضایل اخلاقی مدیران شناسایی شدند.
<a href="#">Javaheri et al., (2019)</a>	ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی	مطالعه کیفی- تحلیل محتوا	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اخلاق ایمنی، اخلاق همدلی، اخلاق عقلایی و اخلاق مسؤلیت اجتماعی به‌عنوان مقوله‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی شناسایی شدند.
<a href="#">Nasari Karimvand et al., (2018)</a>	ویژگی‌ها و شرایط عمومی و اخلاقی مدیران جامعه اسلامی از منظر قرآن کریم	مطالعه کیفی- تحلیل محتوا	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های عمومی مدیران جامعه اسلامی را چنین می‌توان برشمرد: تقوا، شرح صدر، عدالت، تدبیر، محبت به مؤمنان، مهر و محبت به همه انسان‌ها، اخلاق نیکو، مراقبت در همه امور، وجدان اخلاقی، صبر و شکیبایی، ایمان به خداوند، امانت‌داری، تواضع و فروتنی، بی-اعتنایی به مادیات و پاداش‌های مردم، اعتقاد به آخرت، پرهیز از ریاست‌طلبی، درک ناراحتی‌های و مشکلات زیردستان، مجازات متخلفان، مدارا با زیر دستان، وفای به عهد، علم و حکمت (علم و آگاهی)، خستگی ناپذیری، مصمم بودن، مشورت با دیگران در کارها، صداقت با مردم.
<a href="#">Farhangi et al., (2010)</a>	ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مدیران بیمارستانی در ارتباطات میان فردی سازمانی	مطالعه کیفی- تحلیل محتوا	در فرآیند آنالیز محتوا به شیوه استقرایی، شش درون‌مایه، در ابعاد اخلاقی (نوع‌دوستی و انسان‌گرایی - راستی و درستی - اعتمادگرایی) و شخصیتی (پشتکار و مسؤلیت پذیری - قاطعیت - پویایی و کمال‌طلبی)، به‌عنوان درون‌مایه‌های اصلی از داده‌های پژوهش انتزاع شد.
<a href="#">Onyekwelu et al., (2024)</a>	اخلاق و مسؤلیت اجتماعی شرکت در منابع انسانی: بررسی جامع سیاست‌ها و شیوه‌ها	مطالعه کیفی - مروری	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیران منابع انسانی اغلب موظف به اجرای شیوه‌های استخدام اخلاقی و اطمینان از همسویی خط مشی‌های سازمانی با استانداردهای اخلاقی هستند.
<a href="#">Solovyova(2022)</a>	کدهای اخلاقی برای حرفه مدیر منابع انسانی	مطالعه توصیفی-تحلیلی	مدیران منابع انسانی مسؤل اطمینان از ایمنی در محل کار، احترام به کارمندان و رفتار عادلانه با آن‌ها هستند.
<a href="#">Felgate(2020)</a>	شایستگی‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی	مطالعه توصیفی-تحلیلی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استفاده از رویکرد تئوری فضیلت در مدیریت منابع انسانی ارزش دارد؛ زیرا امکان شناسایی شایستگی‌های اخلاقی را فراهم می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تشخیص درستی، اجتناب از تضاد منافع، تأمل و آموزش مداوم را برای ایجاد ظرفیت برای تصمیم‌گیری اخلاقی پیشنهاد می‌کند.	مطالعه توصیفی-تحلیلی	اخلاق و مدیریت منابع انسانی	<a href="#">Scott(2016)</a>
یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ایمان عامل اخلاقی در ایجاد اعتماد بسیار مهم است؛ اما همچنین تأکید کرد که این عامل به تنهایی برای دستیابی به همکاری کافی نیست؛ ساختار و فرآیند نیز مهم است.	مطالعه توصیفی-تحلیلی	شایستگی‌های اخلاقی مدیر	<a href="#">Melé (2012)</a>

### 3 روش‌شناسی پژوهش

در توانایی آن برای شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد چارچوب‌های مفهومی براساس پیشینه پژوهش است. فراترکیب یک روش کیفی، مهندسی و بازآفرینی مجدد بوده و تمرکز آن بر یکپارچه‌سازی یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های موجود است. این روش برای فهم عمیق موضوعات پژوهشی و ایجاد ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار کارآمد است. در این پژوهش، از الگوی هفت‌مرحله‌ای [ساندوسکی و باروسو \(۲۰۰۶\)](#) برای اجرای روش فراترکیب استفاده شده است که یکی از پرکاربردترین الگوها در این حوزه محسوب می‌شود. مراحل این الگو مطابق شکل زیر ارائه می‌شود:

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و به‌طور مشخص رویکرد فراترکیب است. روش "فراترکیب کیفی" یکی از مهم‌ترین و متداول‌ترین روش‌شناسی‌ها برای ترکیب و ادغام نتایج پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی است. این روش به پژوهش‌گران امکان می‌دهد تا پرسش‌های پژوهشی مشخصی را شناسایی کرده و سپس به یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه‌سازی و ادغام شواهد کیفی برای پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها بپردازند ([Ervin, 2011](#)) نقطه قوت این روش



شکل ۱. گام‌های فراترکیب ([Sandelowski & Barroso, 2006](#))

#### مرحله اول: تنظیم سؤالات پژوهش

این روش ساختاریافته و مرحله‌به‌مرحله به پژوهش‌گران کمک می‌کند تا به‌طور نظام‌مند به تحلیل و ترکیب یافته‌های موجود بپردازند و درک جامعی از موضوع پژوهش ارائه دهند.

## جدول ۲. سؤال‌های پژوهش تحلیل فراترکیب

شاخص‌ها	سؤالات پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی	۱- برای مدیران منابع انسانی چه ویژگی‌های اخلاقی لازم است؟ ۲- الگوی ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی چگونه است؟	شناسایی ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی
جامعه در دست مطالعه	جامعه مورد مطالعه برای شناسایی این ویژگی‌های اخلاقی کدامند؟	پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی؛ (از جمله انتشارات ساینس دایرکت، پایگاه اطلاعاتی استنادی جهان اسلام، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، گوگل اسکالر، وب او ساینس، جی استور)
چه زمانی	این ویژگی‌ها در چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده‌اند؟	برای پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۳ لغایت ۱۴۰۳ و از سال ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۴ برای پژوهش‌های خارجی
چگونگی	چه روشی برای فراهم کردن این مطالعات استفاده شده است؟	تحلیل اسنادی

### مرحله دوم: بررسی نظام‌مند اسناد و متون

در رویکرد و تحلیل فراترکیب به منظور گردآوری اطلاعات، داده‌های ثانویه (اسناد و مدارک گذشته) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مطالعه با استفاده از جستجوی جامع مطالعات مرتبط و ترکیب یافته‌ها به شیوه‌ای غیرسویگیرانه، به تحلیل و خلاصه‌سازی داده‌ها پرداخته شد. در این پژوهش برای یافتن منابع فارسی از پایگاه اطلاعاتی استنادی جهان اسلام، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز و برای منابع انگلیسی از پایگاه‌های اطلاعاتی- استنادی از گوگل اسکالر، ساینس دایرکت، جی استور، وب او ساینس، اسکوپوس و امرالد استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش‌های منتشرشده در مجلات علمی؛ با جستجوی کلیدواژه‌هایی شامل ترکیب و آژده‌های «کارویژه‌های اخلاق»، «ویژگی‌های اخلاقی مدیران»، «شیوه‌های اخلاقی در مدیریت»، «نتایج اخلاق در سازمان» و «شایستگی‌های اخلاقی مدیران» و البته معادل انگلیسی آن‌ها بود. محدوده زمانی جستجو ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ در پژوهش‌های داخلی و ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۴ در پژوهش‌های خارجی بود که با استفاده از رویکردی هدفمند مرتبط‌ترین پژوهش‌ها انتخاب گردیدند.

### مرحله سوم: انتخاب مقالات مناسب

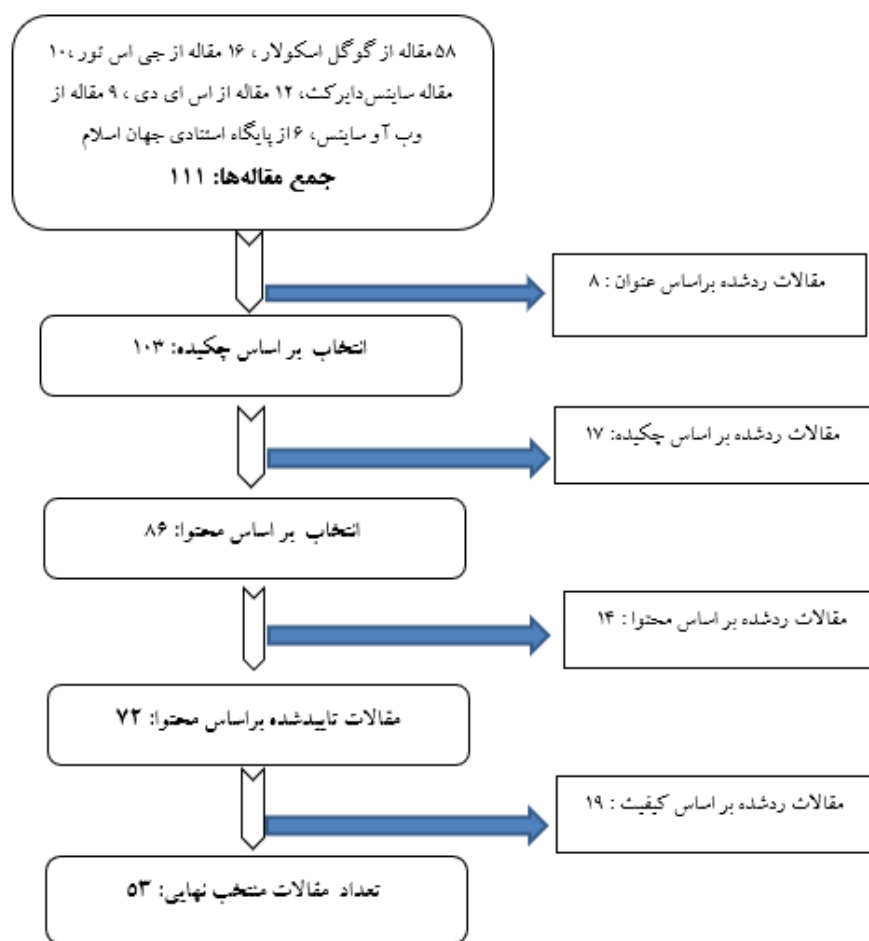
به منظور انتخاب مقالات مناسب معیارهایی در نظر گرفته شده است. معیارهای ورود مقالات به این مطالعه شامل: ثبت‌شدن

### جدول ۳. امتیاز مقالات منتخب بر اساس روش ارزیابی حیاتی کسب

امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش	امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش	امتیاز	معیارهای ارزیابی حیاتی پژوهش
35	<a href="#">Reena(2015)</a>	41	<a href="#">Khayatmoghadam(2020)</a>	40	<a href="#">Manroop et al., (2024)</a>
31	<a href="#">Asumeng(2014)</a>	39	<a href="#">Felgate(2020)</a>	39	<a href="#">Andrieux et al., (2024)</a>
32	<a href="#">Greenwood(2013)</a>	41	<a href="#">Joseph(2020)</a>	36	<a href="#">Onyekwelu et al., (2024)</a>
39	<a href="#">Melé (2012)</a>	36	<a href="#">Abu-Nahel et al., (2020)</a>	34	<a href="#">Islam et al., (2024)</a>
32	<a href="#">Martina et al., (2012)</a>	35	<a href="#">Ghamooshi et al., (2019)</a>	41	<a href="#">Omidvar et al., (2023)</a>
30	<a href="#">Caldwell et al., (2011)</a>	42	<a href="#">Salvador et al., (2019)</a>	43	<a href="#">Sharma &amp; Kumar(2023)</a>
39	<a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a>	33	<a href="#">Villegas et al., (2019)</a>	40	<a href="#">Matthew et al., (2023)</a>

33	<a href="#">Farhangi et al., (2010)</a>	39	<a href="#">Javaheri et al., (2019)</a>	36	<a href="#">Rajabipoor Meybodi et al., (2022)</a>
30	<a href="#">O'Higgins &amp; Keller(2005)</a>	40	<a href="#">Ardakani et al., (2019)</a>	41	<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a>
31	<a href="#">Dvoráková (2005)</a>	39	<a href="#">Ombanda &amp; K'Obonyo(2019)</a>	37	<a href="#">Valecha(2022)</a>
31	<a href="#">Buckley et al., (2001)</a>	41	<a href="#">Jerzy(2018)</a>	35	<a href="#">Smithies(2022)</a>
36	<a href="#">Schumann(2001)</a>	32	<a href="#">Gukdo et al., (2018)</a>	41	<a href="#">Svetlana et al., (2022)</a>
32	<a href="#">Foote(2001)</a>	32	<a href="#">Smith et al., (2018)</a>	41	<a href="#">Niharika(2022)</a>
		42	<a href="#">Sarah et al., (2018)</a>	38	<a href="#">Domínguez-Escrig et al., (2022)</a>
		33	<a href="#">Bohinská (2018)</a>	40	<a href="#">Solovyova(2022)</a>
		40	<a href="#">Rangriz et al., (2018)</a>	36	<a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a>
		38	<a href="#">Naseri Karimvand et al., (2018)</a>	37	<a href="#">Ceyhan &amp; Barca(2021)</a>
		41	<a href="#">Douglas et al., (2017)</a>	35	<a href="#">Al Halbusi et al., (2021)</a>
		36	<a href="#">Scott(2016)</a>	42	<a href="#">Kanwal(2021)</a>
		34	<a href="#">Pohling et al., (2016)</a>	43	<a href="#">Horner(2020)</a>

در شکل ۱ نمودار شاخه‌ای جستجوی مقالات ارائه شده است.



شکل ۱. نمودار شاخه‌ای انتخاب مقالات

نیازمند تحلیل عمیق و تمرکز بر شناسایی الگوها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی است که در مقالات بررسی شده تکرار یا برجسته شده‌اند. در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از کدهای استخراج شده از محتوای مقالات ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه کدهای استخراجی از مقالات منتخب

نقل قول	منبع	کدهای استخراج شده
"توجه مدیران به ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان در مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرآیندی ایجاد کند که تمایل به ماندگاری را در شغل افزایش دهد."	Sharma & Kumar(2023)	ایجاد و حمایت از تعادل- ایجاد انعطاف‌پذیری در کارها
"مدیر منابع انسانی شرکت همیشه تلاش می‌کند تا همه کارکنان احساس کنند به یک اندازه ارزشمند هستند. او در تصمیم‌گیری‌ها شفاف عمل می‌کند و به نظرات کارکنان احترام می‌گذارد. همچنین، برای رفع تبعیض‌ها و ارائه فرصت‌های برابر بسیار تلاش می‌کند."	Valecha(2022)	عدالت، انصاف و شفافیت
"به نظر من وجود اخلاق در سازمان می‌تواند منجر به افزایش رشد اخلاقی کارکنان و مدیران و اثربخشی سازمانی شود و پیامدهای درونی و بیرونی چشمگیری برای سازمان داشته باشد."	Omidvar et al., (2023)	اعتقاد به ترویج فرهنگ اخلاق

دارد؛ ۲- اعتباریابی تفسیری: در این نوع، تلاش می‌شود تا ادراک و دیدگاه‌های پژوهش‌گران از گزارش‌های مورد بررسی به صورت کامل و دقیق منعکس شود. این اعتباریابی به‌دقت و صحت در تفسیر داده‌ها توجه دارد؛ ۳- اعتباریابی نظری: این نوع اعتباریابی بر روش‌هایی که پژوهش‌گر برای یکپارچه‌سازی و تفسیر یافته‌های پژوهشی به کار برده است، تأکید دارد. بررسی اعتبار این روش‌ها تضمین می‌کند که چارچوب نظری حاصل از فراترکیب قابل اتکا باشد؛ ۴- اعتباریابی عملی: این نوع به بررسی سودمندی و قابلیت انتقال دانش حاصل از فراترکیب می‌پردازد. همچنین کاربردی بودن و مناسب بودن نتایج در زمینه‌های واقعی یا پژوهش‌های آتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این چارچوب، ابزاری جامع برای اطمینان از کیفیت و کارایی فراترکیب در پژوهش‌های کیفی است (Hakak, 2024). برای ارتقاء اعتبار نظری و عملی این پژوهش، با مشاوره از کارشناسان و متخصصان حوزه منابع انسانی استفاده شد. در راستای اعتبارسنجی توصیفی، ارزیابی مستقل از دو پژوهش‌گر نیز انجام گرفت. جهت افزایش دقت و قابل اعتماد بودن نتایج، اسناد مورد بررسی توسط یکی از خبرگان به‌طور مجزا کدگذاری شدند و میزان توافق بین کدگذارها با استفاده از فرمول پیشنهادی **مایلز و هابرم** (۱۹۹۴) محاسبه گردید. فرمول محاسبه قابلیت اطمینان به این شکل است که قابلیت اطمینان = تعداد توافق‌ها / (تعداد کل توافق‌ها + اختلاف نظرها)، که نتیجه محاسبات به مقدار ۰/۷۳ رسید. بر اساس این، می‌توان گفت که فرآیند کدگذاری از دقت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است.

#### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در روش فراترکیب، پس از انجام فرآیند غربالگری مقالات، تعداد ۵۶ مقاله انتخاب و مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت. براساس نتایج حاصل از این پژوهش، در نهایت ۸۵ کد، ۳۳ مؤلفه و ۳ مفهوم اصلی شناسایی گردید که جزئیات آن‌ها در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۵. کدگذاری یافته‌های پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منابع
ویژگی‌های اخلاق فردی	مسئولیت‌پذیری	تعهد به اصول اخلاقی، عمل به وظایف حرفه‌ای، پذیرش	Valecha(2022), Khayatmoghadam(2020), Scott(2016), Ombanda & K'Obonyo(2019), Rajabipoor Meybodi et al., (2022), Ardakani et

#### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

در این مرحله با بهره‌گیری از روش کدگذاری، محتوای ۵۳ مقاله نهایی گزینش شده است و همه مفاهیم استخراج شده به-عنوان یک کد در نظر گرفته شده‌اند و در مجموع ۸۵ کد، ۳۳ مفهوم و ۳ مقوله اصلی شناسایی شده است. در این مرحله، تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری باز انجام شد. در این مرحله یافته‌ها نشان داد که پیش از این، چنین مطالعه‌ای منسجم و نظام‌مندی در پژوهش‌های پیشین در حیطه ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی صورت نگرفته است و پژوهش‌های پیشین، هرکدام به صورت جزئی به بررسی جنبه‌هایی از این مفاهیم پرداخته‌اند، اما هیچ‌کدام دیدگاهی جامع و یکپارچه ارائه ندادند. کدگذاری باز به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی تحلیل کیفی، داده‌ها را به اجزای کوچکتر تقسیم می‌کند و امکان شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها را فراهم می‌سازد. در این مرحله، اطلاعات استخراج شده از مقالات، مصاحبه‌ها و سایر اسناد مرتبط، به مفاهیم پایه‌ای تجزیه شده و براساس روابط و شباهت‌های موجود بین آن‌ها دسته‌بندی شده‌اند. این فرآیند باعث ساده‌سازی داده‌های پیچیده و تبدیل آن‌ها به دسته‌هایی قابل فهم می‌شود که به‌طور معناداری با پرسش پژوهش ارتباط دارند (Corbin & Strauss, 2014). نتایج این تحلیل شامل دسته‌بندی‌هایی است که نشان‌دهنده شباهت‌ها و تمایزات در ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی است. این رویکرد به پژوهش‌گر کمک می‌کند تا از حجم زیادی از اطلاعات، مفاهیم و طبقه‌بندی‌های کلیدی را استخراج کرده و چارچوبی منسجم برای تحلیل نهایی ارائه دهد.

#### مرحله ششم: کنترل کیفیت پژوهش

**سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶)** چهار نوع اعتباریابی را برای اطمینان از کیفیت و اعتبار فراترکیب معرفی می‌کنند؛ ۱- اعتباریابی توصیفی: هدف از این نوع اعتباریابی، شناسایی تمامی گزارش‌های مرتبط و مشخص کردن ویژگی‌ها و خصوصیات هریک از آن‌ها است. این نوع اعتبارسنجی به جامعیت جست‌وجو و پوشش مناسب موضوع پژوهش تأکید

<a href="#">al., (2019)</a> , <a href="#">Martina et al., (2012)</a> , <a href="#">Melé (2012)</a> , <a href="#">Ceyhan &amp; Barca(2021)</a> , <a href="#">Farhangi et al., (2010)</a> , <a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a> , <a href="#">Ceyhan &amp; Barca(2021)</a>	مسئولیت برای اقدامات و تصمیم‌ها		
<a href="#">Melé (2012)</a> , <a href="#">Javaheri et al., (2019)</a> , <a href="#">Nasari Karimvand et al., (2018)</a>	باور به ارزش‌های اخلاقی، رعایت صداقت در رفتار، تقویت اعتمادبهنفس در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی	ایمان	
<a href="#">Salvador et al., (2019)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a> , <a href="#">Villegas et al., (2019)</a> , <a href="#">Nasari Karimvand et al., (2018)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a> , <a href="#">Dvoráková (2005)</a>	صداقت در گفتار و عمل، پایبندی به اصول حرفه‌ای، راست‌گویی، صداقت در گفتار و عمل	صداقت و درستکاری	
<a href="#">Domínguez-Escrig et al., (2022)</a>	تمایل به درک و عفو اشتباهات دیگران، حفظ روحیه همکاری، توانایی بخشیدن اشتباهات کارکنان و ایجاد فرصت دوباره برای یادگیری	بخشش	
<a href="#">Salvador et al., (2019)</a> , <a href="#">Rangriz et al., (2018)</a> , <a href="#">Khayatmoghadam(2020)</a> , <a href="#">Rajabipoor Meybodi et al., (2022)</a> , <a href="#">Villegas et al., (2019)</a> , <a href="#">Nasari Karimvand et al., (2018)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a> , <a href="#">Dvoráková (2005)</a>	حفظ ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، پایداری در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، انجام وظایف بر اساس اصول اخلاقی	تعهد اخلاقی	
<a href="#">Smithies(2022)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Greenwood(2013)</a>	درک مفاهیم اخلاقی و توانایی به‌کارگیری آن‌ها در محیط کار، توانایی شناسایی اصول اخلاقی و اعمال آن‌ها در موقعیت‌های مختلف	دانش اخلاقی	
<a href="#">Horner(2020)</a> , <a href="#">Douglas et al., (2017)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a>	احترام به شخصیت افراد، رعایت عدالت و انصاف، قدردانی از زحمات دیگران، احترام به کرامت انسانی، تقویت استقلال و عدالت، ایجاد روابط انسانی مبتنی بر مدارا و کمک به یکدیگر	کرامت	
<a href="#">Sharma &amp; Kumar(2023)</a> , <a href="#">Solovyova(2022)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Sarah et al., (2018)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Villegas et al., (2019)</a> , <a href="#">Dvoráková (2005)</a>	تصمیم‌گیری عادلانه، رفتار منصفانه با همه افراد، توزیع منصفانه منابع	انصاف	
<a href="#">Joseph(2020)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a>	الهام‌گرفتن از اصول اخلاقی برای تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها، انگیزه برای انجام کارها بر اساس اصول و ارزش‌های اخلاقی	انگیزه اخلاقی	
<a href="#">Gukdo et al., (2018)</a> , <a href="#">Al Halbusi et al., (2021)</a> , <a href="#">Islam et al., (2024)</a> , <a href="#">Javaheri et al., (2019)</a> , <a href="#">Martina et al., (2012)</a> , <a href="#">Melé (2012)</a>	توانایی درک و اجرای تصمیمات اخلاقی، ایجاد محیط کاری اخلاقی، توانایی هدایت تیم با تمرکز بر اصول اخلاقی، تقویت همکاری و ایجاد محیط کاری سالم	رهبری اخلاقی	

<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a> , <a href="#">Felgate(2020)</a>	تحلیل موقعیت‌ها و تصمیم‌گیری براساس اصول اخلاقی، توانایی تشخیص درست از غلط و انتخاب تصمیمات صحیح	قضاوت اخلاقی	
<a href="#">Sharma &amp; Kumar(2023)</a> , <a href="#">Joseph(2020)</a> , <a href="#">Douglas et al., (2017)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a>	ترویج تعادل بین کار و زندگی، ایجاد انعطاف‌پذیری در وظایف، ارائه تسهیلات برای بهبود سلامت روانی و جسمی آنها	حمایت از تعادل کار- زندگی	
<a href="#">Valecha(2022)</a> , <a href="#">Sharma &amp; Kumar(2023)</a> , <a href="#">Niharika(2022)</a> , <a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">manroop et al. (2024)</a> , <a href="#">Sarah et al., (2018)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">Douglas et al., (2017)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Javaheri et al., (2019)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">Foote(2001)</a>	رفتار برابر و بدون تبعیض، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	اخلاق تعاملی	
<a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a>	ایجاد محیط کاری امن برای همه کارکنان، رفع خطرات محتمل، محافظت از کارکنان در برابر خطرات	توجه به ایمنی	
<a href="#">Niharika(2022)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">manroop et al. (2024)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a>	حفظ اطلاعات شخصی و حریم خصوصی کارکنان، احترام به حریم خصوصی آنها	رعایت حریم خصوصی	
<a href="#">Valecha(2022)</a> , <a href="#">Niharika(2022)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">O'Higgins &amp; Kelleher(2005)</a>	احترام به حقوق بشر و حقوق انسانی کارکنان، رفع تبعیض‌ها، تضمین حقوق بشر و فرصت‌های برابر	تضمین حقوق بشر و برابری در محیط کار..	ویژگی‌های اخلاقی در قبال دیگران
<a href="#">Sarah et al., (2018)</a> , <a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a> , <a href="#">Ghamooshi et al., (2019)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Martina et al., (2012)</a> , <a href="#">Ceyhan &amp; Barca(2021)</a>	شناسایی و بهره‌گیری اخلاق-محور از توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان، به رسمیت شناختن مهارت‌ها و تلاش کارکنان	تمرکز بر شایستگی‌های اخلاق‌محور	
<a href="#">Scott(2016)</a> , <a href="#">Khayatmoghadam(2020)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Rajabzade &amp; Darvishi(2010)</a>	شناسایی و مدیریت تعارضات برای کاهش تنش در محیط کاری، حل مسائل به‌صورت عادلانه و کاهش تنش‌ها	دوری از تعارضات	
<a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">Onyekwelu et al., (2024)</a> , <a href="#">Pohling et al., (2016)</a>	همبستگی و جامعه‌پذیری، تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید نقش هم‌دلی، ارزش‌های شخصی در مدیریت منابع انسانی خود در نظر بگیرند، ایجاد احساس همکاری و مشارکت بین کارکنان، تقویت روابط اجتماعی، ایجاد محیط کاری هماهنگ و مبتنی بر همکاری	همبستگی	
<a href="#">Andrieux et al., (2024)</a> , <a href="#">Reena(2015)</a>	اتخاذ تصمیمات بدون تعصب یا جانب‌داری، ارزیابی بر اساس داده‌ها	عدم سوگیری	
<a href="#">Sharma &amp; Kumar(2023)</a> , <a href="#">Abu-Nahel et al., (2020)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Martina et al., (2012)</a>	توانایی تغییر و سازگاری با شرایط جدید	انعطاف‌پذیری	
<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Douglas et al., (2017)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a>	ارائه حمایت به کارکنان در شرایط مختلف	حمایت‌گر	

<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Douglas et al., (2017)</a>	ارائه اطلاعات به صورت شفاف و بدون تعارض، ارائه اطلاعات به صورت واضح و بدون ابهام	شفافیت	ویژگی‌های اخلاقی در قبال سازمان
<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Abu-Nahel et al., (2020)</a>	توجه به نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان، تقویت روابط اجتماعی	تعامل با ذی‌نفعان	
<a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a>	ارزیابی و پاداش‌دهی بر اساس شایستگی	تشویق و پاداش‌دهی عادلانه	
<a href="#">Valecha(2022)</a> , <a href="#">Jafari Rad et al., (2021)</a> , <a href="#">Ghahmooshi et al., (2019)</a> , <a href="#">Jerzy(2018)</a> , <a href="#">Schumann(2001)</a>	تقویت ارزش‌های انسانی همچون دوستی و احترام متقابل، فضایل نرم - دوستی عمومی	فضیلت اخلاقی	
<a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Bohinská (2018)</a>	رعایت دقیق قوانین و دستورالعمل‌ها، رعایت قوانین و اخلاقیات دقیق در استراتژی کلی از سوی مدیران	رعایت قانون	
<a href="#">Salvador et al., (2019)</a> , <a href="#">Sarah et al., (2018)</a> , <a href="#">Matthew et al., (2023)</a> , <a href="#">Villegas et al., (2019)</a> , <a href="#">Reena(2015)</a> , <a href="#">Asumeng(2014)</a> , <a href="#">Buckley et al., (2001)</a> , <a href="#">Schumann(2001)</a>	تضمین اجرای استانداردهای اخلاقی در فرآیندهای استخدام و مدیریت، به‌کارگیری روش‌های عادلانه در فرآیندهای استخدام و انتخاب	رعایت معیارهای اخلاقی در استخدام	
<a href="#">Omidvar et al., (2023)</a> , <a href="#">Bohinská (2018)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Buckley et al., (2001)</a>	تقویت ارزش‌ها و اصول اخلاقی در سطح سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی بر پایه اصول اخلاقی	ایجاد فرهنگ اخلاقی	
<a href="#">Kanwal(2021)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Reena(2015)</a>	مدیریت فعالیت‌ها بر اساس معیارهای اخلاقی، نظارت و مدیریت فعالیت‌های سازمان بر اساس اصول اخلاقی، هماهنگی اقدامات حرفه‌ای با اصول و معیارهای اخلاقی	تنظیم اخلاقی فعالیت‌های حرفه‌ای	
<a href="#">Smith et al., (2018)</a> , <a href="#">Ardakani et al., (2019)</a> , <a href="#">Khayatmoghadam(2020)</a> , <a href="#">Onyekwelu et al., (2024)</a>	ارتقاء آگاهی و تشویق کارکنان به رعایت اصول اخلاقی، ترغیب کارکنان به رعایت اصول اخلاقی در رفتار و تصمیم‌گیری‌ها	ترویج مسئولیت‌های اخلاقی	
<a href="#">Douglas et al., (2017)</a> , <a href="#">Onyekwelu et al., (2024)</a> , <a href="#">Rajabipoor Meybodi et al., (2022)</a> , <a href="#">Islam et al., (2024)</a>	تشویق به کار گروهی و استفاده از نظرات مختلف در تصمیم‌گیری‌ها، جلب همکاری کارکنان و ایجاد فضای مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها	توسعه فرهنگ مشارکتی و تصمیم‌گیری جمع‌گرا	
<a href="#">Omidvar et al., (2023)</a> , <a href="#">Svetlana et al., (2022)</a> , <a href="#">Naithani &amp; Goyal(2022)</a> , <a href="#">Buckley et al., (2001)</a>	ایجاد فرهنگ سازمانی بر پایه اصول اخلاقی، تقویت ارزش‌های اخلاقی در تمامی سطوح سازمان، تشویق و آموزش کارکنان به رفتارهای اخلاقی	ترویج فرهنگ اخلاق	

پس از بررسی یافته‌ها مدل ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها مطابق شکل ۲ ارائه شد.

ویژگی اخلاقی فردی	ویژگی اخلاقی در قبال دیگران	ویژگی اخلاقی در قبال سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسئولیت پذیری</li> <li>• ایمان</li> <li>• صداقت و درستکاری</li> <li>• بخشش</li> <li>• تعهد اخلاقی</li> <li>• دانش اخلاقی</li> <li>• کرامت</li> <li>• انصاف</li> <li>• انگیزه اخلاقی</li> <li>• رهبری اخلاقی</li> <li>• قضاوت اخلاقی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از تعادل کار-زندگی</li> <li>• -اخلاق تعاملی</li> <li>• توجه به ایمنی</li> <li>• رعایت حریم خصوصی</li> <li>• تضمین حقوق بشرو برابری در محیط کار</li> <li>• تمرکز بر شایستگی های اخلاق محور</li> <li>• دوری از تعارضات</li> <li>• همبستگی</li> <li>• عدم سوگیری</li> <li>• انعطاف پذیری</li> <li>• حمایتگر</li> <li>• شفافیت</li> <li>• تعامل با ذینفعان</li> <li>• تشویق و پاداش دهی عادلانه</li> <li>• فضیلت اخلاقی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت قانون</li> <li>• رعایت معیارهای اخلاقی در استخدام</li> <li>• ایجاد فرهنگ اخلاقی</li> <li>• تنظیم اخلاقی فعالیتهای حرفه ای</li> <li>• ترویج مسئولیتهای اخلاقی</li> <li>• توسعه فرهنگ مشارکتی و تصمیم گیری جمع گرا</li> <li>• ترویج فرهنگ اخلاق</li> </ul>

شکل ۲. ویژگی های اخلاقی مدیران منابع انسانی

## 4 بحث و نتیجه گیری

تعامل این ابعاد در عمل می پردازد. برخلاف پژوهش های قبلی که عمدتاً بر ویژگی های خاص مانند صداقت یا عدالت متمرکز بودند، این مطالعه با ارائه چارچوبی جامع، نشان می دهد که چگونه ترکیبی از این ویژگی ها می تواند به طور همزمان بهره‌وری سازمانی و سلامت محیط کار را ارتقا دهد.

مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان دهنده شباهت ها و تفاوت هایی است. برای مثال، تحقیقات [Rajabipoor Meybodi et al., \(2022\)](#) و [Jafari \(2021\)](#) بر ویژگی هایی مانند تعهد، صداقت و [Rad et al.](#) مسؤلیت پذیری تأکید کرده اند که با یافته های این مطالعه همراستا هستند. با این حال، پژوهش حاضر با ارائه دیدگاهی جامع تر و یکپارچه تر، فراتر از جنبه های خاص مورد بررسی در مطالعات پیشین عمل کرده و چارچوبی چندبعدی ارائه داده است که شامل تعاملات فردی، سازمانی و اجتماعی می شود. برخلاف برخی مطالعات که تنها بر جنبه های نظری یا فرهنگی خاص متمرکز شده اند (مانند [Naseri Karimvand et al., 2018](#)), این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، تنوع گسترده تری از منابع داخلی و خارجی را ترکیب کرده و به شکاف موجود در ارائه الگویی کاربردی و فراگیر پاسخ داده است. همچنین، تأکید بر ویژگی هایی مانند انعطاف پذیری، حمایت از تعادل کار-زندگی و تضمین حقوق بشر که در مطالعات محدودی مانند [Sharma & Kumar \(2023\)](#) و [Valecha \(2022\)](#) مطرح شده اند، نشان دهنده توجه این پژوهش به نیازهای نوظهور در مدیریت منابع انسانی امروزی است.

یکی از دستاوردهای دانش افزایی این پژوهش، رویکرد غیر پژوهش گرا محور آن است که برخلاف اکثر تحقیقات پیشین

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ویژگی های اخلاقی مدیران منابع انسانی در سازمان ها، از طریق رویکرد فراترکیب، به ارائه چارچوبی جامع در این زمینه پرداخته است. تحلیل داده های کیفی ۵۳ مطالعه مرتبط با استفاده از روش شناسایی [سندوسکی و باروسو \(۲۰۰۶\)](#) منجر به استخراج ۸۵ کد، ۳۳ مفهوم و ۳ مقوله اصلی شد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که ویژگی های اخلاقی مدیران منابع انسانی در سه بُعد اصلی شامل ویژگی های اخلاق فردی، ویژگی های اخلاقی در قبال دیگران و ویژگی های اخلاقی در قبال سازمان قابل دسته بندی است. این ویژگی های استخراج شده به عنوان ستون های اصلی در این الگو برجسته شدند که نشان دهنده نقش محوری اخلاق در مدیریت منابع انسانی است. بررسی تطبیقی یافته های این پژوهش با مطالعات پیشین نشان داد که توجه به ویژگی های اخلاقی مدیران منابع انسانی می تواند تأثیرات مثبت متعددی بر عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان و پایداری محیط کاری داشته باشد به عنوان مثال، نتایج این مطالعه همسو با پژوهش های پیشین تأکید می کند که رعایت اصول اخلاقی در تصمیم گیری های مدیران منابع انسانی، به کاهش تعارضات سازمانی، افزایش بهره‌وری و تقویت اعتماد میان کارکنان منجر می شود. همچنین، پژوهش حاضر نشان داد که وجود یک سیستم مدیریتی مبتنی بر اصول اخلاقی، نقش مهمی در کاهش رفتارهای غیر اخلاقی، جلوگیری از تخلفات سازمانی و ارتقای تصویر سازمان در جامعه دارد. یافته های این پژوهش نشان دهنده پیوستگی میان سه بُعد اصلی ویژگی های اخلاقی (فردی، در قبال دیگران، و در قبال سازمان) است که فراتر از شناسایی مؤلفه های پراکنده در مطالعات پیشین (مانند [Melé \(2012\)](#), [Sharma & Kumar \(2023\)](#)), به یکپارچگی و

می‌کند. با وجود این دستاوردها، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست، وابستگی به داده‌های ثانویه و مطالعات پیشین ممکن است برخی جنبه‌های نوظهور یا خاص زمینه‌های سازمانی را که در مقالات بررسی شده پوشش داده نشده‌اند، نادیده گرفته باشد. دوم، هرچند تلاش شد تا منابع متنوعی از پایگاه‌های داخلی و خارجی انتخاب شوند، اما تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی میان جوامع ممکن است بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر بگذارد. این محدودیت‌ها، اگرچه بر اعتبار کلی پژوهش اثر قابل توجهی ندارند، اما بر نیاز به بررسی‌های بیشتر در زمینه‌های خاص تأکید می‌کنند.

در نهایت، این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که سرمایه‌گذاری در اخلاق، فراتر از یک انتخاب ارزشی، ضرورتی استراتژیک برای موفقیت بلندمدت سازمان‌هاست. الگوی پیشنهادی می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای آموزش مدیران، طراحی سیستم‌های ارزیابی و تقویت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرد و از این طریق، به ارتقای رفاه اجتماعی و سازمانی کمک کند. با توجه به تحولات سریع در فضای کسب‌وکار، این یافته‌ها از منظر پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر نیروی کار و سازمان‌ها، از اهمیت و کاربردی بودن بالایی برخوردارند و می‌توانند مبنایی برای پژوهش‌ها و اقدامات آتی در این حوزه باشند.

#### سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله برابر بوده است.

#### تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

این حوزه که معمولاً در بافتی خاص و تحت تأثیر دیدگاه‌های پژوهش‌گران انجام می‌شوند، به یک بافت سازمانی یا فرهنگی محدود نیست. همچنین برخلاف پژوهش‌های پراکنده گذشته که عمدتاً بر یک بُعد خاص متمرکز بودند (مانند تحقیق [Rajabipoor Meybodi et al., \(2022\)](#) بر اخلاق کار اسلامی یا مطالعه [Felgate, \(2020\)](#) بر شایستگی‌های اخلاقی)، این پژوهش ابعاد اخلاقی بیشتری را تحلیل کرده است در عین حال، نتایج این مطالعه تأیید می‌کند که رعایت اصول اخلاقی، همان‌طور که در تحقیقات [Treviño et al. \(2014\)](#) و [Ahmed et al., \(2023\)](#) نشان داده شده، به کاهش تعارضات داخلی، تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود روابط سازمانی منجر می‌شود. از سوی دیگر از نظر عملی، یافته‌های این پژوهش، پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها دارند. الگوی پیشنهادی در این مطالعه می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های اخلاق‌مدار در مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. به‌ویژه، تقویت ویژگی‌هایی مانند شفافیت و ایجاد و ترویج فرهنگ اخلاقی می‌تواند به کاهش تعارضات داخلی، افزایش تعهد کارکنان و بهبود بهره‌وری منجر شود، همان‌طور که در مطالعات [Al Halbusi et al., \(2021\)](#) و [Bocean et al., \(2022\)](#) نیز تأیید شده است.

این الگو همچنین شکاف بین نظریه و عمل را پر می‌کند؛ زیرا چارچوبی عملیاتی ارائه می‌دهد که مدیران منابع انسانی می‌توانند در فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و توسعه فرهنگ سازمانی به کار گیرند. با این حال، عدم اجرای صحیح این اصول، همان‌طور که [Islam et al., 2024](#) اشاره کرده‌اند، می‌تواند به کاهش انگیزه و تضعیف روابط سازمانی منجر شود که ضرورت توجه عملی به این الگو را دوچندان

## منابع

- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services. *International Journal of Information Systems Research (IJASIR)*, 4(8), 23-44.
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880-5899. (In Presian)
- Ahmed, R. R., Pahi, M. H., Nadeem, S., Soomro, R. H., Parmar, V., Nasir, F., & Ahmed, F. (2023). How and When Ethics Lead to Organizational Performance: Evidence from South Asian Firms. *Sustainability*, 15(10), 8147.
- Akpuokwe, C. U., Bakare, S. S., Eneh, N. E., & Adeniyi, A. O. (2024). Corporate law in the era of globalization: a review of ethical implications and global impacts. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(3), 304-319.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 316, 128112.
- Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, 101032.
- Ardakani, Mohammad Shaker; Niknamjoo, Mansour. (2019). The impact of Islamic human resource management on behavioral outcomes of government employees with a focus on the mediating role of Islamic work ethics. *Islamic Management*, 27(2), 95-123. (In Presian)
- Asumeng, M. (2014). Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-21.
- Aytan, Y. S., & Sayan, İ. (2020). Ethics in Management: Ethical Leadership and Culture. In *Handbook of Research on Sustainable Supply Chain Management for the Global Economy* (pp. 299-309). IGI Global.
- Baporikar, N. (2020). Human resource management for managing cultural diversity. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 7(1), 74-99.

- Bocean, C. G., Nicolescu, M. M., Cazacu, M., & Dumitriu, S. (2022). The role of social responsibility and ethics in employees' wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8838.
- Bohinská, A. (2018). Human resource manager's responsibility in creating a culture of legal compliance and ethics in an organization. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 8-15.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human resource management review*, 11(1-2), 11-29.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Link, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 171-182.
- <http://www.jstor.org/stable/41476135>
- Cefai, M. J. (2012). The possibilities of ethical behaviour in organisations: a study of managerial selves (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Ceyhan, S., & Barca, M. (2021). Dominant management logics of siyasetnamas—A moral management perspective. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 18(3), 239-271.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of business ethics*, 78, 611-622.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.
- Djurkovic, N., McCormack, D., Hoel, H., & Salin, D. (2021). The role of human resource professionals (HRPs) in managing workplace bullying: perspectives from HRPs and employee representatives in Australia. *Personnel Review*, 50(7/8), 1599-1612.
- Domínguez-Escrig, E., Mallen Broch, F. F., Chiva Gomez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2022). Improving performance through leaders' forgiveness: the mediating role of radical innovation. *Personnel Review*, 51(1), 4-20
- Douglas, N., Wykowski, T., Douglas, N., & Wykowski, T. (2017). *Management as an Ethical Enterprise. Rethinking Management: Confronting the Roots and Consequences of Current Theory and Practice*, 219-257.
- Dvoráková, Z. (2005). Encouraging ethical behaviour in public administration by human resource management. *Journal of Business Economics and Management*, 6(3), 171-178.
- Ervin, C. N. (2011). *A qualitative study: Effective leadership style (s) in a mortgage banking industry during a financial crisis (Doctoral dissertation, University of Phoenix)*

- Farhangi, A. Bazargan, A. Tabibi, S. J., and Navipour, H. (2010). Ethical and personality characteristics of hospital managers in organizational interpersonal communication: A qualitative study. *Iranian Journal of Ethics and Medical History*, 4(Special Issue), 42-55. (In Presian)
- Felgate, Y. R. (2020). Human resource management moral competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-8.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2005). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Dreamtech Press.
- Foote, D. (2001). The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 25-38.  
<http://www.jstor.org/stable/25074620>
- Ghamooshi, Z., Pourkarimi, J., & Ezati, M. (2019). The Role of Ethical Competency of Managers on Organizational Virtuousness. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(2), 31-70. (In Presian)
- Gomathy, D. C., HEMALATHA, C., ROHAN, K., & SRINIVAS, A. (2022). Human Resource Development Programs For Diversified Employees. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM) Volume*, 6.
- Greenwood, M. (2007). Ethics and human resource management. *Human Resource Management in Australia* 3e, 562-587.
- Greenwood, M. (2013). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366.  
<http://www.jstor.org/stable/23433897>
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55, 223-241.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Gukdo Byun, Steven J. Karau, Ye Dai, Soojin Lee- (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis- *Journal of Business Research* 88, 44-53
- Gwain, G. C., Amu, H., & Bain, L. E. (2022). Improving employee mental health: A health facility-based study in the United States. *Frontiers in public health*, 10, 895048.
- Hakak, M. (2024). Identifying the factors affecting sustainable human resources with a meta synthesis approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 178-157. (In Presian)
- Hasibuan, D. Z., & Rahmani, N. A. B. (2022). The Role of Human Resource Management in an Organization or Company. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 967-972.
- Horner J. (2020). Moral Features of the Therapeutic Relationship with Adults: Dignity, Trust, Autonomy, Vulnerability, and Resilience. *Seminars in speech and language*, 41(3), 212-220.  
<https://doi.org/10.1055/s-0040-1709203>
- Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2007). Understanding ethical diversity in organizations. *Organizational dynamics*, 36(2), 202-216.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement?

- The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106.
- Jafari Rad, Saeedeh, Ghorban Hosseini, Masoud, Amini Sabeq, Zain Al-Abedin, and Rostami Bashmani, Majid. (2021). Designing a model of professional ethics for managers based on religious sources. *Islamic Lifestyle with a Health Focus*, 5, 63-74. (In Presian)
- Jafari, A., & Ghayor Baghbani, S. M. (2024). A Systematic Review of the Role of Organizational Ethics in Trust and Job Performance. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 59-71. (In Presian)
- Javaheri, Hadith, Amiri, Mojtaba, Seyed Javadin, Seyed Reza, Farhi, Ali, and Amin, Fereshteh. (2019). Presenting a model of ethical decision-making of human resources managers (case study: organizations active in the pharmaceutical industry). *Organizational Behavior Studies*, 9(3 (35th issue)), 31-83. (In Presian)
- Jebbeli, A., Seyed Javadin, S. R., Haj Karimi, A. A., & Taban, M. (2022). Provision of an Organizational Trust Model Based on the Assumptions of Human Resources in Service-Oriented Organizations. *Quarterly Scientific Journal of Rescue and Relief*, 14(3), 211-221. (In Presian)
- Jerzy, Zawisza. (2018). Ethics in organization management. *Journal of modern science*, 37(2):235-250. doi: 10.13166/JMS/92641
- Joseph, T. (2020). Ethics in Organization and Management: The Application of Contemporary Theories of Ethical Decision-Making in Global Conditions. *International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA)*, 1(3), 67-74.
- Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent and consequence the human resources management factors on civil servant performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 104-116.
- KANWAL, R. (2021). Ethical Implications in Human Resource Management: A Case Study of Media Channels of Pakistan. *PROCEEDINGS BOOK*, 116.
- Khayatmoghadam, S. (2020). The effect of professional ethics on the organizational culture. *International Journal of Ethics and Society*, 2(1), 21-28. (In Presian)
- Kirsh, B., & Gewurtz, R. (2012). Promoting mental health within workplaces. In *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 243-265). Boston, MA: Springer US.
- Knights, J. (2022). Ethical leadership: How to develop ethical leaders. In *Transpersonal Leadership in Action* (pp. 35-46). Routledge.
- Lenart-Gansiniec, R., Sypniewska, B. A., & Chen, J. (2023). Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions.
- Lucia-Casademunt, A. M., Cuéllar-Molina, D., & García-Cabrera, A. M. (2018). The role of human resource practices and managers in the development of well-being: cultural differences in the changing workplace. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 716-740.
- Manroop, L., Malik, A., & Milner, M. (2024). The ethical implications of big data in human resource management. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101012.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in

- knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Matthew, S., McCoy., Anita, L., Allen., Katharina, Kopp., Michelle, M., Mello., D, J, Patil., Pilar, N., Ossorio., Steven, Joffe., Ezekiel, J., Emanuel. (2023). Ethical Responsibilities for Companies That Process Personal Data.. *American Journal of Bioethics*, 1-13. doi: 10.1080/15265161.2023.2209535
- Melé, D., & Melé, D. (2012). Moral Competencies of the Manager. *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*, 129-155.
- Menzel, D. C. (2014). Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity. Routledge.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks.
- Naithani, V., & Goyal, A. (2022). Ethics in Human Resource Management: A Conceptual and Theoretical Analysis. *Res Militaris*, 12(5), 1820-1832.
- Naseri Karimvand, A., Matouri, A., & Moradi Kohnaki, F. (2018). Features, General Conditions and Ethics of Islamic Society Managers from Quranic Perspective a. *Pouyesh in Humanities Education*, 4(12), 48-65. (In Presian)
- Niharika, V. (2022). A Study on Importance of Ethical Responsibilities in HR Management.1(1), 30-19 doi: 10.55938/ijgasr.v1i1.7
- Nugroho, S. H. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), 012-018.
- O'Higgins, E., & Kelleher, B. (2005). Comparative perspectives on the ethical orientations of human resources, marketing and finance functional managers. *Journal of Business Ethics*, 56, 275-288.
- Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 528-543.
- Okere, L., Nwabueze, C. C., & Nweke, O. (2013). Application of Ethics, Justice and Fair Treatment in Human Resource Management for Sustainable Peace in Nigerian Work Organizations. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(1), 157-179.
- Ombanda, P. O., & K'Obonyo, P. (2019). Critical analysis of ethics in human resource management and employee performance. *Int. J. Sci. Res. Publ*, 9, 580-595.
- Omidvar, Azim; Zahed Babalan, Adel; Moeinikia, Mehdi; Khaleqkhah, Ali. (2023). Explaining the consequences of Islamic work ethics in government organizations using a qualitative meta-synthesis approach. *Journal of Bioethics-Scientific Research*, 13(38), 1- 17. (In Presian)
- Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294-1303.
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo-Thanh, T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behavior

- iors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977-1000.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137, 449-474.
- PS, N., Aithal, P. S., Soans, S., & Jayaraj, H. (2021). A study on employee retention as a tool for improving organizational effectiveness. *International journal of management, technology, and social sciences (IJMTS)*, 6(2), 121-132.
- Qaramlaki F. (2009). *Organizational leadership*. Tehran: Saraamat Publications. (In Presian)
- Rahimi Kolor, H., & EbrahimiKharajo, V. (2023). The effect of the dark triangle of personality on organizational citizenship behavior: the role of rudeness in the work environment and Islamic work ethics. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 285-265. (In Presian)
- Rajabipoor Meybodi, A., Koushazadeh, S. A., Doaei, Z. S., Forghani, F., & Jamadi, A. (2022). A systematic review of quantitative studies on Islamic work ethics as an intervening variable. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 95-114. (In Presian)
- Rajabzadeh, A., & Darvishi, A. (2010). The role of Islamic-ethical competence in increasing public hospitals accountability. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 3(4), 57-70. (In Presian)
- Rangriz, Hossein; Latifi Jalisa, Somayeh. (2018). Consequences of work ethics in organizations with a meta-analytic approach. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 13(2), 9-18. (In Presian)
- Reena, D. R. (2015). *Ethics of Human Resource Management*. *Indian Journal of Research-PARIPEX*, 4
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human resource management review*, 33(1), 100925.
- Salvador, V., Robert, L., Addison, T., Edward, F. (2019). *Human Resources as Ethical Gatekeepers: Hiring Ethics and Employee Selection*. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, doi: 10.33423/JLAE.V16I2.2024
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company
- Sarah, M., Sang, A., & Ngure, S. W. (2018). *Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya*. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2).
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.

- Scott, E. (2016). Ethics and human resource management. *Practicing professional ethics in economics and public policy*, 215-221.
- Sharma, Dr & Kumar, Dr. (2023). Human Resource Management from an Ethical Conduct. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 11. 2545-2548. 10.22214/ijraset.2023.50713.
- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Mismanaging unethical behaviour in the workplace. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 515.
- Smith, S. S., Rohr, S. L., & Panton, R. N. (2018). Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success. *International Journal of Public Leadership*, 14(2), 66-79.
- Smithies, D. (2022). Moral Knowledge by Deduction. *Philosophy and Phenomenological Research*, 104(3), 537-563
- Solovyova, S. V., & Solovova, N. V. (2022). Codes of ethics for the profession of the HR manager. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 13(1), 88-94.
- Svetlana, V., Solovyova, N., V., Solovova. (2022). Codes of ethics for the profession of the HR manager. *Vestnik Samarskogo universiteta. Èkonomika*
- Tatari, M (2024) Studying the role of ethics in human resource management, First National Conference on Management in the Era of Changes with Emphasis on Technology, Science and Practice, Ardabil.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Valecha, N. (2022). A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1), 19-30.
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., & Vengrouskie, E. F. (2019). Human resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2).
- Wirba, A. V. (2023). Ethical Leadership in organisation. A literature review paper \_Edited by Umaru\_Updated. docx.
- Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In *Handbook of research methods for Organisational culture* (pp. 23-38). Edward Elgar Publishing.