

ORIGINAL ARTICLE**Modeling an Ethics-Based Human Resource Management Model at Payame Noor University**Saeed Besharati Kivi* 

Lecture, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

***Correspondence**

Saied Besharati Kivi

E-mail:

besharatis55b@pnu.ac.ir

Receive Date: 23/Apr/2025

Revise Date: 01/Oct/2025

Accept Date:

How to cite

Besharati Kivi, S. (2025) Modeling an Ethics-Based Human Resource Management Model at Payame Noor University. *Public Organization Management*, 13(4), 181—196.

EXTENDED A B S T R A C T**Introduction**

In today's dynamic organizational environment, ethics has emerged as a fundamental element of sustainable management and effective human resource practices. Universities, as learning and value-driven institutions, play a key role in promoting ethical behavior through their managerial and human resource systems. However, in many Iranian universities, including Payame Noor University, HRM processes remain primarily administrative rather than value-based. The lack of systematic attention to ethical principles in recruitment, evaluation, promotion, and reward mechanisms has resulted in challenges such as reduced trust and weakened organizational commitment among employees.

Given the nationwide structure of Payame Noor University and its mission to provide equitable educational opportunities, the integration of ethical principles into HRM processes is of strategic importance. Previous research has discussed professional ethics and organizational justice, yet no comprehensive, empirically tested model exists that embeds ethics into HRM within the context of Iran's higher education system.

Accordingly, this study seeks to develop and validate an Ethics-Oriented Human Resource Management (E-HRM) Model tailored to Payame Noor University. The research aims to identify key ethical dimensions influencing HRM, explore causal and contextual factors affecting ethical behavior, and propose strategies for institutionalizing ethics across HR functions. Through a quantitative approach grounded in prior qualitative findings, the study endeavors to bridge the gap between ethical theory and managerial practice, providing a framework that fosters fairness, transparency, and professional integrity in Payam Noor University.

Methodology

The study employs an applied, quantitative, and correlational research design. This article is written based on the quantitative phase of the author's doctoral thesis, which is a combined, qualitative-quantitative work. The population comprises all full-time faculty members of Payame Noor University with at least five years of service. According to the Krejcie and Morgan table, the minimum sample size was determined as 347 individuals. A total of 352 valid questionnaires were collected using a cluster random sampling method across 31 provincial universities and approximately 500 affiliated centers.

The research instrument was a researcher-made questionnaire derived from the qualitative findings. Initially, 100 items were developed based on the grounded theory analysis of expert interviews. After refinement, 80 items were retained, grouped under six dimensions. Responses were measured on a five-point Likert scale.

The validity and reliability of the instrument were confirmed using several indices: Cronbach's alpha (>0.7), composite reliability ($CR > 0.8$), average variance extracted ($AVE > 0.5$) and Fornell-Larker criterion for discriminant validity. Data were analyzed using SPSS version 23 and SmartPLS version 3, using structural equation modeling (SEM) through the partial least squares (PLS) approach. Significant level $p < 0.05$ was determined.

Findings

The results of SEM analysis demonstrated that the proposed ethics-oriented HRM model had an excellent fit ($GOF = 0.561$) and All path coefficients were statistically significant at the 0.001 level.

Causal Conditions \rightarrow Functional Category: $\beta = 0.692$, $t = 28.316$, $p < 0.001$

Functional Category \rightarrow Strategies: $\beta = 0.103$, $t = 10.241$, $p < 0.001$

Contextual Conditions \rightarrow Strategies: $\beta = 0.119$, $t = 14.874$, $p < 0.001$

Intervening Conditions \rightarrow Strategies: $\beta = 0.590$, $t = 8.221$, $p < 0.001$

Strategies \rightarrow Consequences: $\beta = 0.651$, $t = 20.140$, $p < 0.001$

These results confirm that causal conditions—including leadership ethics, environmental, cultural, and technical factors—significantly influence functional HRM components. Functional and contextual factors further shape strategic approaches, which ultimately lead to desirable ethical and organizational outcomes. The model indicates that ethical leadership and justice are the strongest predictors of ethics-oriented HRM. Additionally, organizational culture and professional commitment act as mediators linking ethical leadership to HR outcomes. The final model demonstrates a coherent and interdependent structure in which each component reinforces the others.

Discussion and Conclusion

The findings validate the theoretical proposition that ethical behavior and value-based management are integral to sustainable HRM in Payam Noor University. Causal factors such as ethical leadership, technical competence, and cultural sensitivity were found to significantly influence the ethical functioning of HRM systems. Managers who respect fairness and moral responsibility have more ground to build trust and cohesion among employees.

Functional and strategic dimensions of the model emphasize that ethics should permeate all HR processes, including recruitment, performance appraisal, promotion, and reward systems. An ethical HR strategy involves transparent decision-making, equitable evaluation, and merit-based promotion. Ethical values also encourage self-regulation and accountability, thereby reducing organizational misconduct and internal conflicts.

Contextual and intervening factors, such as ethical climate, code of ethics, and reward systems, create the necessary environment for embedding ethical practices. The presence of a well-documented ethical charter helps align individual and organizational goals. Likewise, reward mechanisms that recognize ethical behavior foster motivation and reinforce positive norms.

The study's implications are particularly relevant to the Iranian higher education system, where universities like Payame Noor are expected to model integrity and fairness. Implementing ethics-oriented HRM enhances not only the internal harmony of the institution but also its external credibility and social legitimacy. Ethical HRM thus becomes a driver of institutional excellence and national development.

This research provides an empirically validated model for ethics-oriented human resource management tailored to the context of Payame Noor University. The study confirms that ethics is not merely a complementary aspect but a foundational element of HRM. Ethical leadership, justice, professional responsibility, and cultural values collectively form the backbone of sustainable HRM practices.

By institutionalizing these values, Payame Noor University can achieve the following outcomes:

Strengthened internal relationships and communication;

Enhanced trust and transparency in managerial decisions;

Improved organizational performance and job satisfaction;

Increased employee commitment and reduced turnover intentions;
Promotion of a healthy, value-driven academic environment.

The proposed model can serve as a benchmark for other public universities and governmental organizations seeking to align HRM with ethical and humanistic principles. Future research can expand this model through longitudinal and comparative studies in diverse cultural and institutional environments.

KEY WORDS

Human Resource Management, Professional Ethics, Payam Noor University, Strategies, Consequences.




Copyright © 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



مدل‌سازی الگوی اخلاق‌محور مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور

سعید بشارتی کیوی* 

مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: سعید بشارتی کیوی
رایانامه:

besharatis55b@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

بشارتی کیوی، سعید (۱۴۰۴). مدل‌سازی الگوی اخلاق‌محور مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۱۸۱-۱۹۶.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی الگوی اخلاق‌محور مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور انجام شد. این پژوهش در دسته تحقیقات کاربردی، کمی و همبستگی است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۳۵۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور می‌باشند که با توجه به جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که از دل یافته‌های کیفی رساله به دست آمده است. در این پژوهش علاوه بر توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در نرم‌افزارهای spss ورژن ۲۳ و SmartPLS نسخه ۳ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و شرایط علی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مقوله کارکردی (p=۰/۰۰۱) دارد و مقوله کارکردی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها دارند (p=۰/۰۰۱) و در نهایت راهبردها نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدها دارند (p=۰/۰۰۱). بنابراین با اعمال الگوی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، دانشگاه پیام نور می‌تواند بهبود کیفیت روابط داخلی، ایجاد فضای کار سالم و حفظ اعتماد کارکنان را تسهیل کند. این الگو همچنین به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش تعهد کارکنان و کاهش تغییرات ناخواسته کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، اخلاق حرفه‌ای، دانشگاه پیام نور، راهبردها، پیامدها.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



مقدمه

مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در اجرای اصول اخلاقی در محیط کار دارد و یکی از وظایف چالش‌برانگیز سازمان است. مشکلات مختلف منابع انسانی می‌تواند با استفاده از اصول اخلاقی و منشورهای رفتاری توسط مدیران در سازمان به‌طور مؤثر مدیریت شود (اوکیکیولا^۱، ۲۰۲۲). اهمیت اخلاق در مدیریت منابع انسانی به دلایلی مانند جهانی‌شدن و افزایش رقابت بیشتر شده است. کسب و کارها به دنبال راه‌های جدید برای پیشرفت و کسب درآمد هستند و اتخاذ تصمیمات اخلاقی می‌تواند به سازمان‌ها برتری بدهد (شارما و کومار^۲، ۲۰۲۳). تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نیازمند علوم رفتاری و علم اخلاق است. عدم رعایت معیارهای اخلاقی در سازمان‌ها منجر به مشکلاتی مانند عدم مسئولیت‌پذیری و رابطه‌مداری می‌شود (بردنل، میربابایی، لمبک و هوفدیتز^۳، ۲۰۲۱).

اخلاق حرفه‌ای یک فرایند است که تعیین می‌کند چه چیزی درست و نادرست است و برای فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی اهمیت دارد (خیاط‌مقدم، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، مدیریت اخلاق محور به دغدغه اصلی سازمان‌ها تبدیل شده، در حالی که قبلاً منافع کارکنان نادیده گرفته می‌شد (معرفت و صادقی، ۱۴۰۳). بیشتر بحث‌ها در مورد اخلاق مدیریت منابع انسانی بر موضوعات اجتماعی و زیست‌محیطی تمرکز دارند و به مسئولیت سازمان‌ها در ارائه مدل‌های اخلاقی منابع انسانی کمتر توجه شده است. اخلاق حرفه‌ای فرایندی عقلانی است که به حفظ و اشاعه ارزش‌ها در سازمان می‌پردازد و مسئولیت اخلاقی فرد نسبت به شغلش را مشخص می‌کند. این تعهد اخلاقی شامل وجدان کاری نسبت به هر نوع وظیفه و مسئولیت است. اخلاق سازمانی نیز به ویژگی‌های اخلاقی سازمان، ارزیابی و توسعه محیط اخلاقی در سازمان می‌پردازد (دانیل^۴، ۲۰۱۹). مدیریت اخلاق محور نقطه تلاقی بین اخلاق حرفه‌ای و اخلاق سازمانی است و به شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان می‌پردازد. در مدیریت منابع انسانی، رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان اهمیت دارد (مک‌کی^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). در تمامی وظایف مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، و ارزشیابی کارکنان، باید اصول اخلاقی رعایت شود. عدم توافق بر چگونگی عملکردهای

منابع انسانی ناشی از گسترش نقش آن و تفاوت‌های سازمان‌ها است (کرامتی یزدی و همکاران، ۱۴۰۰).

اهمیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی در موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها بسیار حیاتی است و کیفیت استخدام نیروی انسانی تأثیر بسزایی در رفع مشکلات استخدام‌های نامناسب دارد (رشیدی و سیدنقوی، ۱۴۰۴). فرایند نظام‌مند و هدفمند در جذب کارکنان از طریق آزمون‌های رقابتی، مصاحبه‌های هدفمند و آزمون‌های روان‌شناختی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری مؤثر است و توجه به آموزش‌های بلندمدت و مداوم می‌تواند سازمان را همگام با تحولات پیشرو نگه دارد و نگرش کارکنان را بهبود بخشد (راجرز^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). پیاده‌سازی مناسب آموزش کارکنان، موجب رضایت و نگرش مثبت به سازمان و توانمندسازی آنان می‌شود و در ایجاد مزیت رقابتی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. افزایش انگیزه کارکنان و تسهیل برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مزایای دوره‌های آموزشی است. هزینه‌های این برنامه‌ها سرمایه‌گذاری بهینه‌ای هستند که در آینده نتایج مثبتی به همراه دارند. پرداخت حقوق و دستمزد باید عادلانه و متناسب با نیازهای اساسی و شرایط تومی باشد تا کارکنان با تعهد و انگیزه در راستای اهداف سازمان حرکت کنند (ترابی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

ارزشیابی کارکنان نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارد و توجه به این امر به دلیل مزایای بسیار برای کارکنان و سازمان افزایش یافته است. هرگونه تبعیض در ارزشیابی می‌تواند باعث دلسردی و پیامدهای منفی شود (وارما، داوکینز و چادوری^۷، ۲۰۲۳). برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند ۹۶ درصد موفقیت مؤسسات اقتصادی به مهارت‌های غیر فنی و اخلاق حرفه‌ای بستگی دارد و اخلاق را کنترل درونی می‌دانند (طاهری عطار و همکاران، ۱۳۹۸). عدم توجه به اخلاق در سازمان‌های ایرانی می‌تواند مشکلات بزرگی ایجاد کند. در سال‌های اخیر، مادی شدن بیش از حد آموزش عالی و بی‌توجهی به دانشجویان باعث شده قوانین کارآمد نباشند. اخلاق در همه زمینه‌های آموزش عالی اهمیت دارد، اما زیرساخت‌ها برای نسل‌های آینده کافی نیست (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۱).

با توجه به کمبود تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی از منظر اخلاق در دانشگاه‌های داخل کشور، این پژوهش می‌تواند بانی برای تحقیقات بیشتر در مراکز آموزشی داخلی باشد. همچنین، فقدان هماهنگی اخلاق محور بین ارکان مدیریت منابع انسانی، ضعف آموزش و نبود طرح جامع اخلاق محور در سطح ملی نشان‌دهنده کمبود نظریه و الگو در این حوزه، به‌ویژه در دانشگاه پیام

1. Okikiola
2. Sharma & Kumar
3. Brendel, Mirbabaie, Lembcke & Hofeditz
4. Daniel
5. Mackey

6. Rodgers

7. Varma, Dawkins, & Chaudhuri

سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت منابع انسانی به معنای فنون یا روش‌هایی است که برای مدیریت کارکنان به کار گرفته می‌شوند و موجب بهبود تولید، کاهش هزینه‌های ارائه خدمات و اطمینان یافتن از دسترسی به منابع انسانی شایسته در سازمان می‌شوند (استون و همکاران، ۲۰۲۴).

اخلاق

اخلاق، جمع خلق به معنای خصلت‌های نفسانی انسان اعم از فضائل و رذائل است. اخلاق به صفات درونی انسان گفته می‌شود که در درون نهادینه شده است. این واژه، هم خوی‌های نیکو و پسندیده مانند جوانمردی و دلبری را شامل می‌شود و هم خوی‌های زشت و ناپسند همچون فرومایگی و بزدلی را (مصباح یزدی، ۱۳۹۴). همچنین اخلاق فردی چون صبر و شجاعت و اخلاق اجتماعی مثل تواضع و ایثار را در برمی‌گیرد. اخلاق اسلامی به بخشی از آموزه‌های دین اسلام گفته می‌شود که از فضایل و رذایل اعمال انسان سخن می‌گوید. در کتاب اخلاق در قرآن از آیت‌الله مکارم شیرازی آمده است که برخی از خوی‌های اخلاقی، تنها جنبه فردی دارند و بدون در نظر گرفتن اجتماع، مطرح‌اند. به این گونه از خوی‌ها، اخلاق فردی می‌گویند. برخی دیگر از آن‌ها، در رابطه فرد با انسان‌های دیگر، شکل می‌گیرند؛ به گونه‌ای که اگر یک انسان، تنها زندگی کند، برای او مطرح نخواهند بود. به این خوی‌ها اخلاق اجتماعی گفته می‌شود (سراج‌زاده، ۱۳۹۷).

اخلاق در مدیریت منابع انسانی

می‌توان گفت که اخلاق در ارزش‌ها و اصولی که رفتار افراد را در کار روزانه هدایت می‌کند، منعکس می‌شود. در مدیریت منابع انسانی، ما مسئولیت اعمال و وظایف اخلاقی را به‌عنوان متخصصان منابع انسانی برای اعمال آن‌ها در رهبری، توانایی گوش دادن و آگاهی از نحوه برقراری ارتباط به موقع با کارکنان بر عهده خواهیم داشت. از دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی با توجه به اخلاق می‌توان به توانایی هدایت استراتژی‌های مدیریتی و توسعه روحیه بالای تعهد و وفاداری بین شرکت و همکاران با حفظ اصول و رفتارهای مناسب در مواجهه با پیچیدگی کاری اشاره کرد. این وظیفه مدیریت منابع انسانی است که سیاست‌های اخلاق کاری را در خصوص تبعیض، آزار جنسی و رفتار با کارکنان اعمال کند (فام، ۲۰۲۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید براساس اصول اخلاقی مانند عدالت، شفافیت و فرصت‌های برابر اعمال شود. درک اهمیت نسبی اخلاق کسب‌وکار و مسئولیت اجتماعی در تعیین روش‌های مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت می‌باشد (دارینی، ۱۳۹۹).

نور است. لذا این پژوهش با هدف مدل‌سازی الگوی اخلاق محور مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور انجام شد.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مجموعه اقدامات و سیاست‌هایی است که ماهیت کار در سازمان را تعریف کرده و رابطه استخدامی را تنظیم می‌کنند؛ مدیریت منابع انسانی متضمن فعالیت‌های تأمین نیرو، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت (کامبور و ایلدریم، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک روش استراتژیک فرایند دستیابی به نیروی انسانی و کارآمد و مؤثر را از طریق جذب، توسعه، بهسازی و برانگیختن آن‌ها به‌منظور حصول به تعهد لازم در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف شود (بوده‌وار^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی به‌طور اساسی در پی فراهم کردن نیازهای منابع انسانی است؛ با تأکید بر برنامه‌ریزی و کنترل به‌جای حل مسئله و میانجی‌گری. مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که بر رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کنند. مدیریت منابع انسانی مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است. مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از فعالیت‌های مدیریت است که به جنبه‌های خاصی از فعالیت‌های کارکنان ارتباط می‌یابد؛ کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و عادلانه برای کارکنان از جمله این فعالیت‌ها است (رشیدی، سیدنقوی، رضایی‌منش و واعظی، ۱۴۰۰).

مدیریت منابع انسانی، طیفی از فعالیت‌های مدیریت است که هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی در پرتو استفاده اثربخش از کارکنان می‌باشد. مدیریت منابع انسانی، نگرش راهبردی و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت؛ یعنی کارکنانی است که در آن کار می‌کنند و چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند (هاموچ^۳، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای جذب و هماهنگی نیروی انسانی یک سازمان طراحی شده است. مدیریت منابع انسانی، ایجاد و توسعه برنامه‌هایی است که از طریق آن‌ها، ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل می‌شود. مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی، معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و

1. Kambur & Yildirim
2. Budhwar
3. Hamouche

4. Stone et al
5. Pham

استراتژیک و ایجاد نیروی انسانی مورد نیاز برای موفقیت سازمان ایفا کنند. آن‌ها با کارکنان اداری برای به حداکثر رساندن ارزش کارکنان و اطمینان از کارآمدی همکاری می‌کنند. فلسفه اخلاقی یک سازمان می‌تواند بر شهرت، بهره‌وری و نتیجه نهایی مؤسسه تأثیر بگذارد.

باسنت^۳ (۲۰۲۴) مدلی برای پیاده‌سازی اخلاق محور سیستم‌های هوش مصنوعی-یادگیری ماشین، در منابع انسانی ارائه می‌کند. این پژوهش چالش‌ها و فرصت‌های سازمان‌ها در استفاده از فناوری پیشرفته و حفظ استانداردهای اخلاقی در مدیریت نیروی کار را بررسی می‌کند. همچنین به معضلات اخلاقی در پذیرش هوش مصنوعی-یادگیری ماشین و استراتژی‌های مورد نیاز برای ایجاد تعادل بین نوآوری فناوری و مسئولیت اخلاقی پرداخته است.

برجی‌نیا، مشعلی و عسگری (۱۴۰۲)، به ارائه مدل برند اخلاقی جهت جذب و نگهداشت منابع انسانی پرداختند. در این پژوهش در مجموع ۹ مصاحبه صورت گرفته، ۱۲۳ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری، ۳۶ مفهوم نهایی شناسایی شد و در ۱۲ مقوله اصلی قرار گرفت. در نهایت مدل پژوهش ترسیم شد که بیانگر این بود که یک برند اخلاقی میراثی از ارزش‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتی را به‌جا می‌گذارد که می‌تواند از نظر اخلاقی درست و اخلاقی تلقی شوند.

شارما و کومار (۲۰۲۳)، در بررسی کیفی خود به این نتیجه رسیدند که اخلاق کسب‌وکار به تعادل، انصاف و عدالت برای کارکنان مربوط می‌شود و شامل ایمنی، احترام و رفتار منصفانه است. شرکت‌ها اهمیت مراقبت از کارکنان را، حتی در کار از خانه، درک می‌کنند و از روش‌های اخلاقی برای ردیابی زمان استفاده می‌کنند. اخلاق در مدیریت منابع انسانی به دلیل جهانی‌شدن و افزایش رقابت اهمیت بیشتری پیدا کرده است. تصمیمات اخلاقی به شرکت‌ها برتری در بازار می‌دهد و باید براساس اطلاعات صحیح باشد.

عباچی و همکاران (۱۴۰۱)، مدل جامع مدیریت منابع انسانی با رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب‌آور و سبز را در صنعت بانکداری ایران بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدل دارای ۲۷۳ کد اولیه، ۴۵ تم نهایی اصلی و ۹۲ تم نهایی فرعی است. تحلیل سلسله مراتبی فازی نشان داد که مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب‌آور، ناب، چابک و سبز به ترتیب دارای اولویت هستند. توجه به اصول اخلاقی در ترکیب با رویکردهای مختلف برای هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد.

جعفری‌راد و همکاران (۱۴۰۰)، الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران سازمان تأمین اجتماعی ایران را با تحلیل خبرگان سازمانی و منابع دینی طراحی کردند. این مدل شامل ۲۴ فضیلت و ۱۴ ردیلت اخلاقی

پنیو اعتقاد دارد که اخلاق حرفه‌ای رشته‌ای از دانش اخلاق است که ضمن مطالعه ارتباط شغل‌ها، به بیان مسئولیت‌های اخلاقی سازمان، تشخیص و حل مسائل اخلاقی در حرفه‌های گوناگون می‌پردازد. او وظایف مدیران را در اخلاقی کردن سازمان این‌گونه برمی‌شمارد:

(الف) ارزشیابی عملکردهای اخلاقی کارکنان؛

(ب) اخلاقی کردن هدف‌های سازمان؛

(ج) اشاعه ارزش‌ها و مسائل اخلاقی در سازمان؛

(د) اخلاق ورزی در زندگی شخصی؛

(ذ) اهمیت دادن به اخلاق حرفه‌ای در شغل؛

(و) برخورد عقلانی و روشمند در مواجهه با مشکلات اخلاقی پیش آمده در سازمان و اقدام برای برطرف کردن آن‌ها؛

(ه) عنایت خاص به آموزش اخلاق حرفه‌ای؛

(ی) تهیه و تدوین منشور اخلاقی مربوط به سازمان با مشارکت همه اعضای سازمان (رحیمی و خضولو، ۱۳۹۷).

پیشینه‌های پژوهش

پژوهش‌هایی در حوزه اخلاق‌مداری در مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است. به‌عنوان نمونه آزار، اقبال و عمران^۱ (۲۰۲۵) به بررسی نقش رهبری اخلاقی در مسئولیت اجتماعی شرکتی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی پرداختند و نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی را به شیوه‌های منصفانه، شفاف و پاسخگو اجرا کند که این امر کمک می‌کند تا شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های شرکت مطابقت داشته باشد.

رضوانی، رضایی و عباسی (۱۴۰۳)، به تحلیل مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در نظام آموزش عالی با رویکرد اخلاق محور پرداختند که نتایج این پژوهش نشان داد که تمام ۲۴ مؤلفه شناسایی شده اصلی و ۷۹ شاخص بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد اخلاق محور در نظام آموزش عالی اثرگذار است. نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل پژوهش از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی می‌باشد. در این مدل تمامی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها مورد سنجش قرار گرفت و ضریب مسیر هریک تعیین گردید و نتایج نشان داد که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

چالو و نیمبیلی^۲ (۲۰۲۴)، تأکید می‌کنند که مدیر منابع انسانی باید به ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی پایبند باشد تا سازمان را به شیوه‌ای پایدار هدایت کند. مدیر منابع انسانی نقش برجسته‌ای در حمایت از اخلاق خوب و مبارزه با فساد دارد و مسئولیت‌های متعددی از جمله استخدام، نظارت بر ارزیابی کارکنان و میانجیگری بین کارکنان و کارفرما را بر عهده دارد. این مدیران باید نقش مهمی در برنامه‌ریزی

1. Azhar, Iqbal, & Imran

2. Chalwe & Nyimbili

3. Basnet

مفاهیم مشابه ادغام شدند. این گویه‌ها براساس مقوله‌های استخراج شده از مرحله کیفی پژوهش و با رویکرد نظریه داده بنیاد طراحی شده‌اند.

پرسشنامه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت برای ارزیابی پاسخ‌ها طراحی شد که شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی و گویه‌های مربوط به موضوع اصلی پژوهش است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان حوزه تأیید گردید. برای بررسی روایی سازه، از شاخص‌های AVE, Fornell - Larcker و HTMT و برای پایایی، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد، که همگی مقادیر مناسب و بالاتر از آستانه‌های توصیه شده داشتند.

در این پژوهش علاوه بر توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و برازندگی مدل استفاده شده است. تمامی تجزیه و تحلیل‌ها در این پژوهش در نرم‌افزارهای SPSS ورژن ۲۳ و SmartPLS نسخه ۳ انجام شده است و سطح معنی‌داری موردنظر در این پژوهش، ۰/۰۵ است.

یافته‌های پژوهش

مدل ساختاری آزمون شده در این پژوهش ریشه در یافته‌های مرحله کیفی رساله دارد که با رویکرد نظریه داده بنیاد و براساس تحلیل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استخراج گردیده است. در آن مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و در نهایت، الگوی نظری اولیه پژوهش شکل گرفت. در این مقاله، با هدف آزمون تجربی و اعتبارسنجی همان مدل، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه محقق ساخته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج در دو بخش توصیفی و استنباطی گزارش می‌شود.

بررسی توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در تحقیق نشان داد که ۲۲۵ نفر از پاسخگویان (۶۴/۳ درصد) مرد و ۱۲۵ نفر (۳۵/۷ درصد) زن هستند، ۶۳ نفر (۱۸ درصد) بین ۳۰-۳۵ سال، ۸۲ نفر (۲۳ درصد) بین ۳۶-۴۰ سال، ۱۲۶ نفر (۳۶ درصد) بین ۴۱-۴۵ سال و ۷۹ نفر (۲۳ درصد) بالای ۴۶ سال دارند، ۲۵ نفر (۷ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۳۲۰ نفر (۹۱ درصد) دکترا و دانشجوی دکترا هستند، ۴۷ نفر (۱۳ درصد) سابقه ۱۰-۵ سال، ۹۸ نفر (۲۸ درصد) سابقه ۱۵-۱۱ سال، ۱۱۵ نفر (۳۳ درصد) سابقه ۲۰-۱۶ سال و ۹۰ نفر (۲۶ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

در پژوهش حاضر به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به همین منظور ابتدا جهت بررسی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول و سازنده مرتبه دوم استفاده شد. جهت

است و به توسعه سازمانی از طریق اشاعه اخلاق حرفه‌ای می‌پردازد. رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی باعث رضایتمندی منابع انسانی و مراجعه‌کنندگان می‌شود و تأثیر بسزایی در تمامی ارکان دولتی و غیردولتی دارد.

حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷)، مدلی اخلاق‌مدارانه برای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی طراحی کردند. آن‌ها از الگوی توسعه انسانی فیلیبس و بندورا با رویکرد بوم‌شناسانه استفاده کردند و به توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش پرداختند. داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان و تکنیک دلفی فازی جمع‌آوری و با توابع ریاضی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که سطح توانمندسازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد باید به ترتیب به ۰/۶۱۰، ۰/۵۶۰ و ۰/۵۳۰ برسد. همچنین ۱۱ عامل به‌عنوان موانع اخلاقی و فرهنگی شناسایی شدند و اختلاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب این متغیرها مشاهده شد.

بررسی و جمع‌بندی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در حوزه مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در داخل و خارج از کشور تحقیقاتی انجام شده است ولی انجام چنین تحقیقاتی در جامعه دانشگاهی که تفاوت بسیاری با سازمان‌های صنعتی دارند، بسیار کم بوده و در بستر دانشگاه پیام نور نیز تاکنون چنین پژوهشی انجام نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد و روش پژوهش کمی است و از نظر اجراء، توصیفی از نوع همبستگی است. این پژوهش در سال‌های ۱۴۰۲-۱۴۰۱ در کلیه دانشگاه‌های پیام نور و در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت‌علمی با حداقل ۵ سال سابقه خدمت در دانشگاه‌های پیام نور (۳۱ دانشگاه استانی، حدود ۵۰۰ واحد در ایران و ۲۰ شعبه خارج از کشور) است، که تعداد کل آن‌ها تقریباً ۳۵۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری کمی با توجه به محدود بودن جامعه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حداقل ۳۴۷ نفر تعیین شد. نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند، بدین گونه که ابتدا دانشگاه‌ها به‌عنوان خوشه‌های اولیه و سپس اعضای هیئت‌علمی هر خوشه، به صورت تصادفی انتخاب و وارد مطالعه شدند، در نهایت، تعداد ۳۶۰ پرسشنامه توزیع شد و ۳۵۲ پرسشنامه برای تحلیل آماری جمع‌آوری گردید.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد که به صورت کیفی-کمی انجام شده بود، بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که از دل یافته‌های کیفی رساله به دست آمده است. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پرسشنامه اولیه ۱۰۰ گویه‌ای طراحی شد که گویه‌ها و مفاهیم تکراری حذف و

داد که تمامی سؤالات از بار عاملی مناسبی برخوردارند و می‌توانند در مدل شرکت داده شوند. در ادامه نتایج مربوط به آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا (AVE) و شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) در جدول ۱ آورده شده است.

بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه اول از شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بررسی بارهای عاملی، روایی همگرا (AVE) و شاخص فورنل لارکر (روایی واگرا) و جهت بررسی برازش سازنده مرتبه دوم از شاخص افزایش نرخ واریانس (VIF) استفاده شد. بررسی بار عاملی تمامی سؤالات پرسشنامه نشان

جدول ۱. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و شاخص افزایش نرخ واریانس

Table 1. Results of Cronbach's alpha, composite reliability, convergent validity and variance increase rate index

متغیرها	AVE	VIF	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شرایط علی	۰/۶۱۳	۱/۱۳۴	۰/۸۹۴	۰/۸۵۹
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۳۹	۱/۵۱۱	۰/۹۲۲	۰/۸۷۱
شرایط مداخله‌گر	۰/۶۰۴	۱/۲۶۵	۰/۸۱۳	۰/۷۷۵
مقوله کارکردی	۰/۷۴۴	۱/۱۰۴	۰/۸۳۷	۰/۷۹۶
راهبردها	۰/۶۷۷	۱/۴۱۶	۰/۸۷۷	۰/۸۳۱
پیامدها	۰/۶۳۴	۱/۰۸۷	۰/۹۳۸	۰/۹۰۱

بر اساس نتایج جدول ۱، تمامی متغیرها مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، شاخص AVE بالاتر از ۰/۵ و شاخص VIF پایین‌تر از ۵ به دست آوردند، بنابراین ابزار مورد استفاده در این پژوهش از پایایی، روایی همگرا و افزایش نرخ واریانس و مدل پژوهش نیز از

بر اساس نتایج جدول ۱، تمامی متغیرها مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، شاخص AVE بالاتر از ۰/۵ و شاخص VIF پایین‌تر از ۵ به دست آوردند، بنابراین ابزار مورد استفاده در این پژوهش از پایایی، روایی همگرا و افزایش نرخ واریانس و مدل پژوهش نیز از

جدول ۲. نتایج ماتریس فورنل و لارکر

Table 2. Results of the Fornell and Larker matrix

متغیرها	شرایط علی	شرایط زمینه‌ای	شرایط مداخله‌گر	مقوله کارکردی	راهبردها	پیامدها
شرایط علی	۰/۹۲۴					
شرایط زمینه‌ای	۰/۶۳۵	۰/۸۴۱				
شرایط مداخله‌گر	۰/۶۷۴	۰/۷۲۱	۰/۸۷۵			
مقوله کارکردی	۰/۳۹۶	۰/۴۱۱	۰/۵۶۳	۰/۸۵۴		
راهبردها	۰/۴۶۵	۰/۶۳۷	۰/۶۵۹	۰/۶۳۴	۰/۸۳۵	
پیامدها	۰/۶۸۹	۰/۴۵۹	۰/۵۱۱	۰/۵۵۹	۰/۶۵۹	۰/۸۱۴

مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. نتایج این آزمون در جدول ۳ مشخص شده است.

بر اساس نتایج جدول ۲، مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای ابزار پژوهش و برازش مناسب مدل پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه

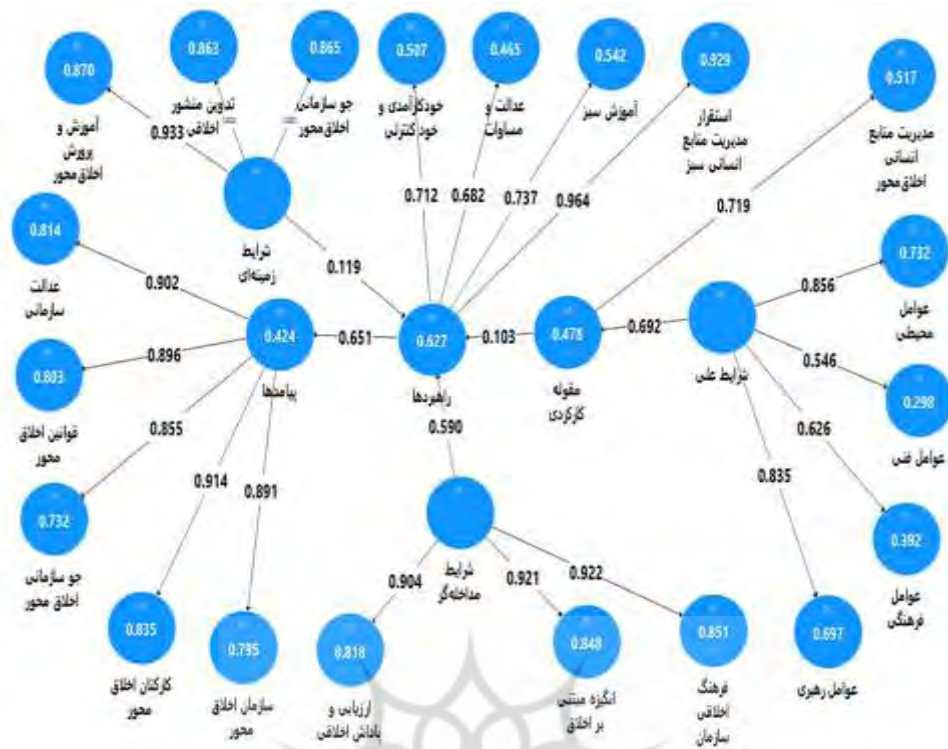
جدول ۳. نتایج برازش مدل کلی

Table 3. Overall model fitting results

GOF	R2	Communality
۰/۵۶۱	۰/۵۱۰	۰/۶۱۸

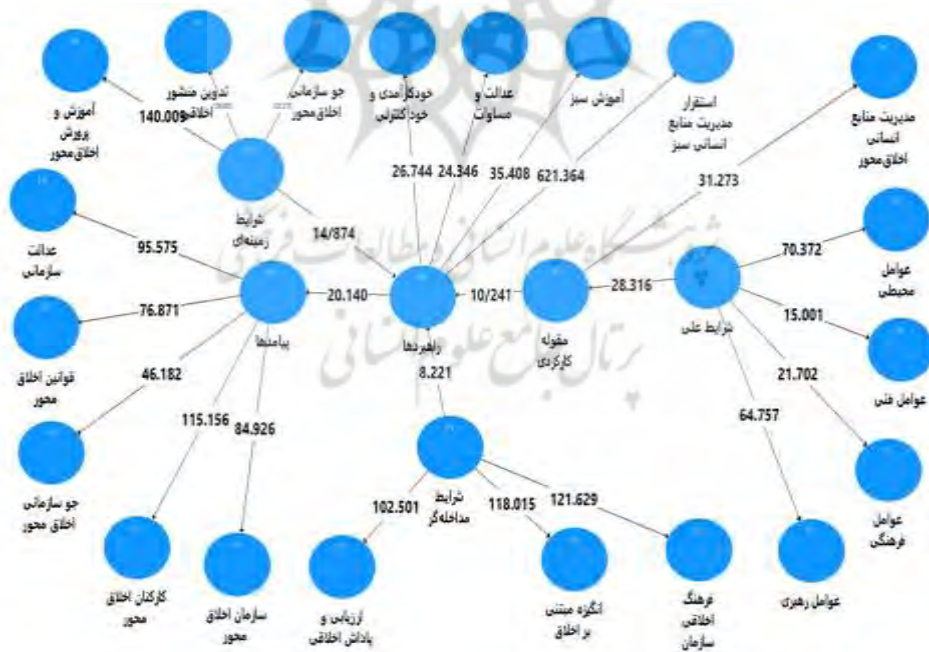
معناداری ضرایب در شکل ۲ نشان داده شده است. همچنین مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با تمامی مسیرهای مدل پژوهش حاضر، در جدول ۴ آورده شده است.

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF طبق جدول ۳ به میزان ۰/۵۶۱، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. در ادامه مدل‌های با مقادیر تخمین ضرایب استاندارد در شکل ۱ و در حالت



شکل ۱. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

Figure 1. Structural Model in the Case of Estimating Standard Coefficients



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

Figure 2. Structural Model in the Case of Coefficients Being Significant

جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معناداری مرتبط با مسیرهای اصلی مدل پژوهش**Table 4.** Path Coefficient Values, T-Statistics and Significance Associated with the Main Paths of the Research Model

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقادیر t	معنی داری	نتیجه آزمون
شرایط علی ← مقوله کارکردی	۰/۶۹۲	۲۸/۳۱۶	۰/۰۰۱	تأیید
مقوله کارکردی ← راهبردها	۰/۱۰۳	۱۰/۲۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۱۱۹	۱۴/۸۷۴	۰/۰۰۱	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۵۹۰	۸/۲۲۱	۰/۰۰۱	تأیید
راهبردها ← پیامدها	۰/۶۵۱	۲۰/۱۴۰	۰/۰۰۱	تأیید

داشته باشند. این بخش از نتایج پژوهش را می‌توان با بخشی از نتایج تحقیقات و همکاران (۲۰۲۵) و همکاران (۱۴۰۲) همسو دانست.

دیگر نتایج پژوهش نشان داد که مقوله کارکردی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور تأثیر معنی داری بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور دارد. این بخش از نتایج پژوهش را چنین می‌توان تبیین کرد که اخلاق محور بودن در مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور به معنای توجه به ارزش‌ها و اصول اخلاقی در فرایندها و تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی این دانشگاه است که این امر شامل برابری و عدالت در تعاملات، احترام به حقوق کارکنان، توانمندسازی، ارزیابی عادلانه و ارتقاء فرهنگ اخلاقی در دانشگاه پیام نور می‌شود. در مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، بهره‌برداری از ارزش‌ها و اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و عملکردها اساسی است تا به بهبود سازمان و رشد پایدار منجر شود. عدالت در اخلاق به معنای قرار دادن هر چیز در جای مناسب و دادن حق به میزان استحقاق است و در دانشگاه پیام نور نیز استخدام و ارتقا باید براساس فرصت برابر و عدالت در نظام جبران خدمات باشد و گزینش و مصاحبه براساس صلاحیت حرفه‌ای و ارزش محور انجام شود. آموزش اخلاق محور به صورت گروهی نیز باعث ایجاد عادت در آموزش‌های اخلاقی و خود نظارتی بر قوانین می‌شود و مشارکت و مسئولیت‌پذیری در برنامه‌های اجتماعی نیز می‌تواند منجر به افزایش رعایت اخلاقیات و احترام منابع انسانی این دانشگاه در محیط کار شود. این بخش از نتایج پژوهش را می‌توان با بخشی از نتایج تحقیقات رضوانی و همکاران (۱۴۰۳) و همکاران (۱۴۰۰) همسو دانست.

بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای شامل جوسازمانی اخلاق محور، تدوین منشور اخلاقی و آموزش اخلاق محور تأثیر معنی داری بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در دانشگاه پیام نور داشتند. این بخش از نتایج پژوهش را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که ارزش‌ها،

مطابق با جدول ۳، ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نشان می‌دهند که در سطح اطمینان ۹۹٪ کلیه شاخص‌ها دارای قدرت تبیین‌کنندگی خوبی هستند و شرایط علی تأثیر مثبت و معنی داری بر مقوله کارکردی (p=۰/۰۰۱) دارد و مقوله کارکردی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز تأثیر مثبت و معنی داری بر راهبردها دارند (p=۰/۰۰۱) و در نهایت راهبردها نیز تأثیر مثبت و معنی داری بر پیامدها دارند (p=۰/۰۰۱).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی الگوی اخلاق محور مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پیام نور انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل علی شامل عوامل رهبری، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی و عوامل فنی تأثیر معنی داری بر مقوله کارکردی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور داشتند. این بخش از نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تعهدات حرفه‌ای با دانش و مهارت لازم، مطابق استانداردهای فنی و تخصصی و با صداقت انجام می‌شود. مدیریت منابع انسانی باید اخلاق حرفه‌ای را در فعالیت‌های خود اجرا کند. استقلال فنی، فناوری پیشرفته، رعایت ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، مسئولیت حرفه‌ای و دانش اخلاقی از عوامل موفقیت هستند. نیروی انسانی متخصص و آشنا با فناوری‌های نوین نقش مهمی در موفقیت کسب‌وکارها دارند، چرا که یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران تعلیم و تربیت، داشتن نیروی انسانی دانشی و حرفه‌ای است که به ارزش‌ها و هنجارهای سازمان احترام بگذارد و بسیاری از مدیران زمان زیادی را برای پیدا کردن یا تربیت چنین نیرویی و تبیین استراتژی اخلاق حرفه‌ای صرف کرده‌اند. همچنین عوامل فنی و تخصصی، ارائه اطلاعات و ارتباط با کارکنان را آسان‌تر کرده و مؤلفه‌های اخلاقی در اساتید می‌تواند تضمین‌کننده اثربخشی و کیفیت در نظام آموزش عالی باشند و مدیران باید به این دسته از مؤلفه‌های اخلاقی سازمان برای تبدیل تهدید به فرصت و موفقیت سازمانی توجه

می‌توان با بخشی از نتایج تحقیقات بوده‌وار و همکاران (۲۰۲۳) و فام و همکاران (۲۰۲۳) همسو دانست.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور شامل آموزش سبز، استقرار مدیریت منابع انسانی سبز، عدالت و مساوات، خودکارآمدی و خودکنترلی تأثیر معنی‌داری بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در دانشگاه پیام نور داشتند. در تبیین این بخش از نتایج پژوهش می‌توان چنین بیان کرد که ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر حفظ منابع و تفکر سبز ضروری است و مدیریت منابع انسانی سبز یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های پایداری سازمانی است که موجب هم‌افزایی مدیریت سبز و تسهیل در اتخاذ رویکرد سبز می‌شود. سرمایه اجتماعی نیز یکی از مصادیق ارزنده مدیریت منابع انسانی است و خودکنترلی و خودکارآمدی باعث کاهش اضطراب در محیط کار می‌شود. برقراری عدالت نیازمند تغییر سیاست‌ها و رویه‌های سازمان برای حذف موانع سیستمی است. به‌کارگیری همه این موارد در دانشگاه پیام نور در نهایت می‌تواند منجر به دستیابی به پیامدهای مثبت در حوزه مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در دانشگاه پیام نور شود که این پیامدها را می‌توان در پنج مقوله شامل سازمان و کارکنان اخلاق‌محور، جوسازمانی اخلاق‌محور، قوانین اخلاق‌محور و عدالت سازمانی دسته‌بندی کرد. بنابراین تحقق سازمان‌های اخلاق‌مدار نیازمند بسترسازی مناسب برای رعایت اصول اخلاقی توسط عوامل انسانی است. رعایت مساوات و توسعه در نظام جبران خدمات و ایجاد فرصت برابر از عناصر اخلاقی مهم در سازمان‌ها هستند. یک سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور می‌تواند پرداختی‌ها را عادلانه‌تر محاسبه کرده و زمان‌بندی پرداخت را کنترل کند. مدیریت منابع انسانی بر پایه اصول اخلاقی و انسانی به توازن عادلانه در ارتباطات اجتماعی کمک می‌کند و عدالت اجتماعی را به‌عنوان یک ارزش اخلاقی در نظر می‌گیرد. این مفهوم بر انصاف، برابری و احترام به حقوق انسانی افراد تأکید دارد و به توسعه سازمانی و جامعه کمک می‌کند. علاوه بر این، عدم دقت در استخدام و رعایت ملاحظات امنیتی در دانشگاه پیام نور می‌تواند چالش‌های زیادی برای این دانشگاه ایجاد کند. این بخش از نتایج پژوهش را می‌توان با بخشی از نتایج تحقیقات باسنت (۲۰۲۴)، شارما و کومار (۲۰۲۳) و عباچی و همکاران (۱۴۰۱) همسو دانست.

پیشنهاد‌های پژوهش

در نهایت براساس نتایج پژوهش می‌توان بیان کرد که الگوی

اهداف، نگرش‌ها و عملکردهای یک سازمان در فرهنگ آن منعکس می‌شود. حاکمیت یک فرهنگ قوی به بهبود مستمر کمک کرده و درک روشنی برای ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. منشور اخلاقی و آموزش اخلاقی روابط درون‌سازمانی را شکل می‌دهند و مستندسازی آن‌ها به تحقق اهداف اخلاقی و پاسخگویی به موقعیت‌های دشوار کمک می‌کند. جو اخلاقی الگوهای برای هدایت رفتار کارکنان و تقویت تعهد سازمانی، اشتیاق شغلی، رفتار شهروندی و تضعیف رفتار ضد تولید ایجاد می‌کند. مؤلفه‌های زمینه‌ای شامل سیستم‌های ارزشی، منبع اخلاقی تأثیرگذار، برداشت‌های اخلاقی کارکنان، برآیند تعاملات اخلاقی، ویژگی‌های اخلاقی دانشگاه و قوانین و عرف‌های اخلاقی است. همچنین تدوین منشور اخلاقی نیز باید با توجه به هدف، ارزش‌ها و ذی‌نفعان سازمان انجام شود و می‌تواند از طریق آموزش‌های خصوصی و آنلاین ترویج شود. این بخش از نتایج پژوهش را می‌توان با بخشی از نتایج تحقیقات چالو و نیمبیلی (۲۰۲۴) و همکاران (۱۳۹۷) همسو دانست.

دیگر نتایج پژوهش نشان داد که شرایط مداخله‌گر شامل فرهنگ اخلاقی سازمان و ارزیابی و پاداش اخلاقی تأثیر معنی‌داری بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور داشتند. در رابطه با این بخش از نتایج پژوهش می‌توان چنین بیان کرد که مطابق نظریه انگیزه دریافت پاداش، تشویق و پاداش موجب انگیزش افراد می‌شود و منافع ذینفعان شامل نیازها و مطالبات افراد و گروه‌های مرتبط با دانشگاه پیام نور نیز تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان قرار می‌گیرند. در مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار، ارتباط مثبت با ذینفعان و رعایت نیازهای آن‌ها اهمیت دارد. این ارتباط می‌تواند به توسعه حرفه‌ای کارکنان، بهبود روابط با ذی‌نفعان و ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاقی در دانشگاه پیام نور کمک کند. ارزش‌ها و شایستگی‌های ذاتی انسان‌ها به‌عنوان مبنای حقوق بشر شناخته شده‌اند و احترام به کرامت انسانی بسیار مهم است. هویت و جایگاه هر سازمان به کیفیت و توان علمی منابع انسانی آن وابسته است. نقش ارزشی سازمان‌های آموزشی به یک جنبش فرهنگی تبدیل شده و مدیریت‌های باثبات و خردمندانه برای استقرار کارکردهای مدیریت منابع انسانی و افزایش انگیزه کارکنان ضروری است. رفتارهای شهروندی سازمانی نیز خودجوش و فراتر از وظایف رسمی بوده و فرد برای انجام ندادن آن‌ها مجازات نمی‌شود و در عین حال این رفتارها به بهبود عملکرد سازمان کمک کرده و می‌توانند در مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور مؤثر باشند. این بخش از نتایج پژوهش را

- طراحی نظام پاداشی که رفتارهای اخلاقی را نیز مورد توجه قرار دهد؛
 - تدوین منشور اخلاقی منابع انسانی و نظارت بر حسن اجرای آن؛
 - دیجیتال سازی فرایندها و توسعه مدیریت سبز برای کاهش هزینه‌ها و مصرف منابع.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش تنها برای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور متمرکز بوده و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. استفاده از پرسشنامه محقق ساخته می‌تواند تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان باشد. همچنین پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و تغییرات در طول زمان بررسی نشده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی جامعه آماری متنوع‌تری بررسی شود، مطالعات طولی برای بررسی پایداری نتایج انجام گیرد.

سپاسگزاری

بر خود وظیفه می‌دانیم، از تمامی عزیزانی که در تدوین این پژوهش مشارکت داشتند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در دانشگاه پیام نور بر اهمیت اخلاق و ارزش‌های اخلاقی در تمامی فرایندها و تصمیمات مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. این الگو فرض می‌کند که اخلاق باید به‌عنوان یک عنصر اساسی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود و بهبود اخلاق سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. ارزش‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سازمانی نقش مهمی دارند و باید در فرایندهایی مانند انتخاب و جذب نیرو، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، ارتقا و حفظ کارکنان مدنظر قرار گیرند. به‌عنوان مثال، در انتخاب نیرو، ارزش‌هایی مانند انصاف، احترام، تعهد و شفافیت باید در معیارهای انتخاب لحاظ شوند. با اعمال الگوی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، دانشگاه پیام نور می‌تواند بهبود کیفیت روابط داخلی، ایجاد فضای کار سالم و حفظ اعتماد کارکنان را تسهیل کند. این الگو همچنین به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش تعهد کارکنان و کاهش تغییرات ناخواسته کمک می‌کند. براساس نتایج پژوهش

پیشنهادهای کاربردی زیر را می‌توان ارائه کرد:
 ۱- صلاح فرایند جذب و استخدام بر پایه شایستگی و معیارهای اخلاقی؛
 - برگزاری دوره‌های آموزشی برای نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاق محور و مدیریت سبز؛
 - بازنگری در نظام ارزیابی و ارتقا، با تأکید بر عدالت و شفافیت؛

References

- Abachi, A., Tabari, M., & Mujibi, T. (2022). Comprehensive Model of Human Resource Management (Using Lean, Ethical, Agile, Resilient and Green Approaches) in the Iranian Banking Industry. *Ethics in Science and Technology*, 17(2), 123-132. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22517634.1401.17.2.17.9](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1401.17.2.17.9)
- Azhar, Z., Iqbal, T., & Imran, M. (2025). The Role of Ethical Leadership in HRM-driven Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Management & Social Science*, 2(1), 158-176 DOI: [10.63075/jmss.v2i1.66](https://doi.org/10.63075/jmss.v2i1.66)
- Basnet, S. (2024). Navigating the Ethical Landscape: Considerations in Implementing AI-ML Systems in Human Resources. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(3), 3436-3447. DOI: [10.55248/gengpi.5.0324.0755](https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0324.0755)
- Borjini, F., Mashali, B., & Asgari, N. (2024). Ethical Brand Model for Attracting and Maintaining Human Resources. *Ethics in Science and Technology*, 18(4), 88-93. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22517634.1402.18.4.12.5](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1402.18.4.12.5)
- Brendel, A. B., Mirbabaie, M., Lembcke, T. B., & Hofeditz, L. (2021). Ethical management of artificial intelligence. *Sustainability*, 13(4), 1974. <https://doi.org/10.3390/su13041974>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. DOI: [10.1111/1748-8583.12524](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524)
- Chalwe, M., & Nyimbili, L. (2024). Ensuring Ethical Standards in An Organization: A Comprehensive Guide on How the Human Resource Manager Can Create an Ethical

- Organization. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 6(2), 1-10. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.14796>
- Daniel, P. F. (2019). *Defending Biodiversity: Environmental Science and Ethics*. *Journal of Applied Philosophy*, 36(4), 688-690. <https://doi.org/10.1111/japp.12350>
- Darini, E. (2021). The role of business ethics in corporate social responsibility. *Journal of Accounting and Management Vision*, 3(36), 61-73. (In Persian)
- Goodarzi, F., Daneshfard, K., Taheri Goodarzi, H., Abbaszadeh Sahroun, Y. (2022). Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach. *Public Organizations Management*, 11(1), 1-22. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.65425.4694>
- Hajilo, V., Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2018). Designing an ethical model for human resource development for Public Agencies. *Quarterly Ethical Research (Association for Islamic Thought)*, 1(33), 37-60. (In Persian)
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Jafari Rad, S., Ghorban Hosseini, M., Amini, Z., Rostami Bashmani, M. (2021). Designing a Professional Ethics Model for Managers based on Religious Sources. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 5(12), 63-74. (In Persian)
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452. DOI: [10.1108/IJM-10-2021-0622](https://doi.org/10.1108/IJM-10-2021-0622)
- Keramatiyazdi, Z., Alizadeh Sani, M., & Hosseini, A. (2021). The relationship between human resource management functions and organizational outputs: meta-analysis research. *Organizational Resources Management Researches*, 11(2), 145-163. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22286977.1400.11.2.6.1](https://doi.org/10.22286977.1400.11.2.6.1)
- Khayatmoghadam, S. (2021). Study of the effects of managers' professional ethics on the decision-making strategies: moderator role of information management systems capacity. *International Journal of Ethics and Society*, 3(3), 19-27. DOI: [10.52547/ijethics.3.3.19](https://doi.org/10.52547/ijethics.3.3.19)
- Mackey, J. D., Bishoff, J. D., Daniels, S. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2019). Incivility's relationship with workplace outcomes: Enactment as a boundary condition in two samples. *Journal of Business Ethics*, 155, 513-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3492-8>
- Marefat, D., Sadeghi, M. (2024). Presenting a model of factors affecting media ethics: a case study of television sports programs. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 11(2), 55-64. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/fmss.2023.69418.2557>. Mesbah Yazdi, MT. (2015). *Lessons in Moral Philosophy*. Tehran: Etelaat Publications. (In Persian)
- Okikiola, O. L. (2022). Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis. *LC International Journal of STEM*, 3(1), 47-62. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6547247>
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo- Thanh, 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. DOI: [10.1111/1748-8583.12493](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12493)
- Rahimi G., Khazreloo A. (2018). Challenges of public management in the field of ethics and organizational values with the approach of the government and the nation of empathy and common language. *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*, 2(5), 110-115. (In Persian)
- Rashidi, M., Seyed Naghavi, M., Rezaee Manesh, B., Vaezai, R. (2021). Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack. *Public Organizations Management*, 9(3), 141-160. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.58067.4340>
- Rashidi, M., & Seyednaghavi, M. (2025). Pathology of the Human Resource Management Model of Slack Employees: The Function of Performance Evaluation and Control and Reward and Service Compensation. *Public Organizations Management*, 13(2), 177-192. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851>

- Rezvani, M., Rezaei Kilidbari, H., & Abbasi, B. (2025). Analyzing the Performance Evaluation Model of Human Resources in the Higher Education System with an Ethics-Oriented Approach. *Ethics in Science and Technology*, 19(4), 178-190. (In Persian) DOI: [10.22034/ethicsjournal.19.4.22](https://doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.4.22)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Serajzadeh, H. (2018). Pathology of the Books on the Qur'anic Ethics and Provision of a New Pattern of the Qur'an's Ethical System. *Qru'anic Reserches*, 23(87), 128-159. (In Persian) Doi: [10.22081/jqr.2018.48543.1689](https://doi.org/10.22081/jqr.2018.48543.1689)
- Sharma, A. K., & Kumar, N. (2023). Human Resource Management from an Ethical Conduct. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 11(4), 2545-2548. DOI: [10.22214/ijraset.2023.50713](https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.50713)
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. Brisbane, United states: Jan wiley & Sona publishers.
- Taheri Attar, G., Pourahmadi., & Herati, M. (2019). An Analysis of the effect of professional ethics on organizational performance and trust through the mediating role of ethical climate. *Transformation Management Journal*, 11(Spring & summer 2019), 27-56. (In Persian)
- Torabipour, S. M. R., Taghvaei, R., & Hamidi, K. (2022). Present a Human Resource Functions Model for Employee Separation Management by Mixed Research Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 78-103. (In Persian) DOI: [10.22034/jhrs.2022.342202.1927](https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.342202.1927)
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>

