



Presenting a model of ethical dissonance in human resource management processes

Abbas Nargesian¹, Saeid Heydari²
Mojtaba Amiri³, Jafar Golmohammadi⁴

Abstract

The present study aimed to develop and construct a comprehensive model of ethical dissonance in human resource processes, using a qualitative methodology based on interpretive philosophy and a data-based theory strategy. Given the gap in empirical and theoretical studies of this area of study in human resource management processes, such a study is necessary. Data were collected through 30 semi-structured interviews with participants and with regard to purposive sampling, and theoretical saturation was achieved in 25 interviews. Data analysis was conducted with Charms' constructivist approach and through three coding stages (primary, focused, and theoretical). In the first stage, 320 initial codes were extracted and reduced to 188 codes after refinement. In the focused coding stage, these codes were categorized into 19 subcategories, and finally, in theoretical coding, 6 main categories of this model were obtained, including factors and origins, aggravating factors, considerations, cognitive dissonance and questionable choice, coping tools, and results and consequences. The findings show that ethical dissonance is a psychological and multifaceted phenomenon, its effects are manifested in the social psychology dimension, and its management requires strengthening the human resources ethical system in all aspects. The presented model provides a theoretical framework for understanding and managing ethical challenges in human resource management practices.

Keywords: *Ethical dissonance; human resource management; cognitive dissonance; dubious choice; grounded theory strategy.*

-
1. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
anargesian@ut.ac.ir
 2. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
saeid.heydari@ut.ac.ir
 3. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
mamiry@ut.ac.ir
 4. Assistant professor, Faculty of Islamic Education and Thought. University of Tehran, Tehran, Iran
gmohamd@ut.ac.ir

ارائه مدل ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی^۱

عباس نرگسیان*، سعید حیدری**
مجتبی امیری***، جعفر گل محمدی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و بساخت مدل جامع از ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دولتی، با استفاده از روش‌شناسی کیفی مبتنی بر فلسفه تفسیری، و راهبرد نظریه داده‌بنیان انجام شد. با توجه به وجود خلأ و کمبود مطالعات تجربی و نظری این حوزه مطالعاتی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، انجام چنین پژوهشی ضروری به نظر می‌رسید. داده‌ها از طریق ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت کنندگان و با توجه به نمونه‌گیری هدف‌مند گردآوری و اشباع نظری در مصاحبه ۲۵ حاصل شد. تحلیل داده‌ها با راهبرد نظریه داده‌بنیان و با رویکرد ساخت‌گرایانه چارمز و طی سه مرحله کدگذاری (اولیه، متمرکز و نظری) انجام شد. در مرحله نخست، ۳۱۸ کد اولیه استخراج شد و پس از پالایش و حذف کدهای تکراری به ۱۸۶ کد کاهش یافت. در مرحله کدگذاری متمرکز، این کدها در ۱۹ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند و در نهایت در کدگذاری نظری، ۶ مقوله اصلی این مدل شامل عوامل و منشأ، تشدیدکننده‌ها، ملاحظات، ناسازگاری شناختی و انتخاب تردیدآمیز، ابزارهای مقابله و نتایج و پیامدها به دست آمد. یافته‌ها نشان می‌دهد ناهماهنگی اخلاقی پدیده روان‌شناختی و چندوجهی است، آثار آن در بعد روان‌شناسی اجتماعی نمود داشته و مدیریت آن مستلزم تقویت نظام اخلاقی منابع انسانی در همه جنبه‌هاست. مدل ارائه‌شده، چارچوبی نظری برای درک و مدیریت ناهماهنگی اخلاقی در اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند.

کلیدواژه: ناهماهنگی اخلاقی؛ مدیریت منابع انسانی؛ ناسازگاری شناختی و انتخاب تردیدآمیز؛ راهبرد نظریه داده‌بنیان.

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران anargesian@ut.ac.ir
** دانشجوی مقطع دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران saeid.heydari@ut.ac.ir
*** دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران mamiry@ut.ac.ir
**** استادیار دانشکده معارف و اندیشه اسلامی، دانشگاه تهران، تهران، ایران gmohamd@ut.ac.ir

مقدمه

ناهماهنگی اخلاقی^۱ شکلی از ناهماهنگی شناختی است که هنگام تعارض رفتار یا شناخت فرد با ارزش‌های اخلاقی او رخ می‌دهد (بارکان و همکاران^۲، ۲۰۱۵؛ بیکوآرت و همکاران^۳، ۲۰۲۲). این مفهوم شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با دوراهی اخلاقی دارد که نوعی ناهماهنگی اخلاقی پیش‌بینی شده است (بارکان و همکاران، ۲۰۱۵) اگرچه این پدیده در صنایع و جوامع مختلف رایج است، اما مطالعات تجربی اندکی در زمینه مدیریت و سازمان، در این خصوص انجام شده است (امباند و اوبونیو^۴، ۲۰۱۵). بیشتر تحقیقات موجود در زمینه‌های فلسفه، روان‌شناسی، علوم اجتماعی و پزشکی متمرکز بوده و عمدتاً این پژوهش‌ها در کشورهای غربی صورت گرفته است (رینر و همکاران^۵، ۲۰۱۸). بیکوآرت و همکاران (۲۰۲۲)، نیز تأکید دارند که مطالعات محدودی درباره ناهماهنگی اخلاقی در سازمان‌ها و روش‌های کاهش آن انجام شده است. همچنین خودتوجهی رفتارهای غیراخلاقی، یکی از مفاهیم کلیدی همراه با مفهوم ناهماهنگی اخلاقی است که کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (بیکوآرت و همکاران، ۲۰۲۲). بررسی پایگاه‌های داخلی چون ایراندک^۶ و مگک^۷ نشان می‌دهد که در ایران نیز تحقیقاتی اندک در زمینه ناهماهنگی اخلاقی در مدیریت منابع انسانی انجام شده است. علاوه بر این، با وجود نگارش ۵۲ مقاله بین‌المللی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ درباره ناهماهنگی و دوراهی اخلاقی، مطالعات بسیار محدودی در حوزه مدیریت و کسب و کار ثبت شده و بیشتر تحقیقات در زمینه‌های علوم اجتماعی، فلسفه و پزشکی بوده است^۸.

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان جزئی جدانشدنی از سازمان‌های امروزی به‌نوعی با پدیده ناهماهنگی اخلاقی و دوراهی اخلاقی^۹ در ارتباط است (ووتن^{۱۰}، ۲۰۰۱). شکی نیست که فرایندهای اثربخش مدیریت منابع انسانی به‌زعم مدل هاروارد (بیر و همکاران^{۱۱}، ۱۹۸۴) شایستگی، تعهد و اثربخشی در

1. Ethical dissonance or moral dissonance
2. Barkan et al
3. Bequaert et al
4. Omband & Obonyo
5. Rainer et al
6. <https://irandoc.ac.ir/>
7. <https://www.magiran.com/>
8. <https://exaly.com/>
9. Ethical dilemma or moral dilemma
10. Wotten
11. Beer et al

سازمان را تضمین نموده و در بلندمدت، پیامدهایی چون رفاه اجتماعی را به همراه خواهد داشت (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۷). به هر حال سازمان‌های امروزی برای حفظ مزیت رقابتی به حفظ کارکنان وابسته بوده (کولینز^۱، ۲۰۲۱) و اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به شدت بر مسائلی چون عجین‌شدگی شغلی و مشارکت کارکنان در اقدامات سازمانی تأثیر مثبت داشته باشد (ساکس^۲، ۲۰۲۱). آنچه واضح است و نباید بحث زیادی را برانگیزد، این است که مدیریت منابع انسانی ظرفیت‌های کارکنان را از طریق ترکیب راهبرها و سیاست‌های مختلف سازمانی به حداکثر می‌رساند، اما سؤال اصلی اینجاست که مدیریت منابع انسانی چگونه در این راستا یعنی در راه رسیدن به اهداف سازمانی، با معضلات اخلاقی روبه‌رو شده و با حفظ اخلاق به چنین اهدافی دست می‌یابد (اکوآم و اکوبو^۳، ۲۰۱۵) به‌زعم ووتن (۲۰۰۱)، در دهه‌های اخیر توجه زیادی به اصول حرفه‌ای، اقدامات و فرایندهای مختلف منابع انسانی چون جذب و استخدام، آموزش، جبران خدمات و غیره اعمال شده، به طوری که وجود انجمن‌های حرفه‌ای مختلف چون انجمن منابع انسانی آمریکا^۴، انجمن آموزش و توسعه^۵ و همچنین افزایش آموزش منابع انسانی و صدور گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مرتبط با این حوزه، شاهدهی بر این ادعاست، در حالی که به اخلاق حرفه‌ای و معضلات اخلاقی منابع انسانی به اندازه کافی پرداخته نشده است. هاسمر^۶ (۱۹۸۷)، یکی از اولین کسانی است که درباره چالش‌ها و مسائل اخلاقی مدیریت منابع انسانی نقطه نظراتی دارد. وی اذعان دارد که مدیران منابع انسانی در شرایطی قرار می‌گیرند (برای مثال تصمیم‌گیری در مورد تعدیل یکی از کارکنان با سابقه سازمان)، که نمی‌توان عادلانه بودن یا مناسب بودن تصمیم را تعیین نمود. از آنجا که همه نظام‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی دارای ظرفیت آسیب اخلاقی هستند، لذا مسائل اخلاقی و اقدامات آن مشمول تجزیه و تحلیل اخلاقی بوده و در واقع تمامی فرایندها و اقدامات منابع انسانی به نوعی در مواجهه با دوراهی‌ها و چالش‌های اخلاقی می‌باشند (ووتن، ۲۰۰۱، اسمیت و همکاران^۷، ۲۰۱۸). البته در یکی از نظرسنجی‌های انجام شده توسط انجمن منابع انسانی ایالات متحده در دهه ۱۹۹۰، بیشترین رفتارها و تخلفات اخلاقی در دو حوزه استخدام و جبران خدمات واحد منابع انسانی

1. Coolins
2. Saks
3. Ekuam & Ekobo
4. SHRM: Society for Human Resource Management
5. Training and development
6. Hosmer.R
7. Smith etal

رخ داده است (بروس و کلیر^۱، ۲۰۱۸) همچنین دوراهی‌ها و چالش‌های اخلاقی مرتبط با فرایند استخدام و البته اخراج کارکنان به‌عنوان یک موضع اخلاقی و مدیریتی کلاسیک مطرح است که به‌شدت از عوامل مختلفی متأثر است؛ به‌عبارتی زمانی که یک کارمند با توانایی‌ها و مهارت‌های مناسب در یک موقعیت بد یا اشتباه قرار می‌گیرد، تصمیم‌گیری برای اخراج این کارمند بسیار دشوار خواهد بود (ویلیگاس^۲، ۲۰۲۱). همچنین یکی از مهم‌ترین مسائل و دوراهی‌های اخلاقی که برای مدیران منابع انسانی ایجاد شده است، تعدیل و جابه‌جایی کارکنان با سابقه، مطابق با اهداف سازمانی و خواسته مدیران ارشد سازمان است (ابی و بوچ^۳، ۱۹۹۸). البته فرایندها و اقدامات منابع انسانی که با چالش دوراهی‌های اخلاقی روبه‌روست، منحصر به تصمیم‌گیری در خروج کارکنان شایسته نیست. بلکه ترکیب و استعمال فناوری‌های نوین در فرایندهای مدیریت منابع انسانی همچون هوش مصنوعی، شبکه‌های اجتماعی و ارزیابی دیجیتال، مسائل اخلاقی چون ورود به حریم خصوصی، تبعیض در استخدام و شکاف دیجیتال را به‌همراه دارد که این موارد سبب بروز چالش‌ها اخلاقی برای مدیران و کارمندان منابع انسانی سازمان‌های مختلف می‌شود (مجتبی و مافجترا^۴، ۲۰۱۹؛ لویز و پراتا^۵؛ دو^۶، ۲۰۲۴). به‌هر حال با وجود مطالعات مختلف در مشاغل گوناگون، اندک پژوهش‌هایی درخصوص ناهماهنگی اخلاقی و دوراهی‌های اخلاقی میان مدیران منابع انسانی صورت گرفته است (هینجوسا و همکاران^۷، ۲۰۱۶). این موضوعات بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی گذاشته و با احساسات مثبت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معکوس دارند (وانگ و همکاران^۸، ۲۰۲۰). کارکنانی که در وضعیت ناهماهنگی اخلاقی قرار می‌گیرند، ممکن است دچار آسیب‌های جسمی و روحی شده و رفتارهای غیراخلاقی از خود نشان دهند (ماجستروویچ^۹، ۲۰۲۰). از طرفی چالش‌های اخلاقی تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هستند و لذا بایستی در بستر خاص مطالعات متفاوتی انجام پذیرد (اومباند و اوپونیو، ۲۰۱۵) همچنین یکی از چالش‌های مهم در مدیریت سازمان‌های دولتی دولتی، مسئله اخلاق است (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸).

1. Bruce & Claire
2. Villegas
3. Eby & Buch
4. Mujtaba & Maphjatra,
5. Lopez & peralta
6. Du
7. Hinjosa etal
8. Wang etal
9. Majestrovic

افزایش رفتارهای غیراخلاقی و ورود کارکنان به حوزه فساد و جرائم، مقامات دولتی را به ارائه راهکار واداشته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). پورعزت و همکاران (۱۴۰۰)، معتقدند بسیاری از سازمان‌های ایرانی از نظر رعایت اصول اخلاقی، وضعیت نامناسبی دارند و رفتارهایی چون دزدی، اختلاس و فریب‌کاری در آنها مشهود است. در این راستا، پژوهش‌های متعددی با تمرکز بر سازمان‌های دولتی موجود است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیمی و خضرلو، ۱۳۹۷؛ حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳؛ کاظمی، ۱۳۹۳) که بر بروز چالش‌های اخلاقی همچون ناهماهنگی اخلاقی میان مدیران دولتی تأیید می‌کنند. باتوجه به تعداد بالای کارکنان در سازمان‌های دولتی و تعامل گسترده کارشناسان منابع انسانی با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی، این سازمان‌ها با چالش‌های اخلاقی متعددی در حوزه‌های جذب و انتخاب نیرو، مدیریت عملکرد، روابط کارکنان و سایر اقدامات منابع انسانی مواجهند. مشکلاتی مانند جذب افراد ناشایست، ارزیابی‌های غیرواقعی عملکرد، برگزاری صوری برنامه‌های آموزشی، تویخ‌های نامتناسب و نبود کدهای اخلاقی مدون از جمله این چالش‌هاست. علاوه بر گزارش‌های سازمان شفافیت بین‌الملل^۱ در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۲۰، برخی از پژوهش‌های داخلی انجام شده مؤید وجود چالش‌های اخلاقی در محیط اداری کشور است، به طوری که ایران در سال ۲۰۱۸ با ۲۸ امتیاز رتبه ۱۳۸، و در سال ۲۰۲۰ با ۲۵ امتیاز رتبه ۱۴۹ را در خصوص شاخص ادراک از فساد کسب کرده است (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸؛ پورعزت و همکاران، ۱۴۰۰). قابل توجه است که این رتبه برای ایران در سال ۲۰۲۳ نیز تکرار شده است^۲، این آمارها نشان‌دهنده بروز کج‌روی‌های اخلاقی و تشدید مواردی همچون ناهماهنگی اخلاقی در محیط سازمان‌های دولتی کشور نیز می‌باشد. باتوجه به تمامی موارد مذکور که در این مقدمه به آن اشاره شد، در این پژوهش، پژوهشگران برآنند علاوه بر شناسایی موقعیت‌ها و عواملی که موجب ناهماهنگی در فرایندهای منابع انسانی می‌شوند، راهکارهای کاهش این پدیده، و پیامدهای آن بر کارکنان، مدیران و فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر تهران را بررسی کنند.

1. Transparency International (TI)

2. <https://tp4.ir/>

مبانی نظری و پیشینه پژوهش اخلاق و ناهماهنگی اخلاقی

در فرهنگ‌های لغت، معانی مشابه و البته متفاوتی برای واژه اخلاق بیان شده است. واژه اخلاق جمع خلق و در لغت به معنای خوی‌ها و طبیعت باطنی است (مانیان و رونقی، ۱۴۰۰: ۵). بنابر تعریف و مطالعات هازلس^۱ (۲۰۱۵)، واژه اخلاق^۲ جنبه عام‌تر و کلی داشته و از طرفی بعد جمعی و دانشی آن پررنگ‌تر است. این مفهوم شامل کدها و باید و نبایدهای رفتاری است. در حالی که مورال^۳ آن دسته ارزش‌ها و باورهایی است که فرد از دوران کودکی خود، خانواده و سایر محیط‌ها به دست آورده و آنها را پرورش می‌دهد. به عبارت دیگر، مورال جنبه فردی و درونی دارد. با رویکردی دیگر، اخلاق شاخه‌ای از فلسفه است که به درست و نادرست‌های رفتار انسان در جامعه می‌پردازد (چادها و آگراول^۴، ۲۰۲۳). اخلاق به ارزش‌ها، نحوه رفتار و رفتار صحیح اشاره دارد. اخلاق کاربردی به کاربرد اخلاق در زمینه‌ها یا حرفه‌های تخصصی مانند روان‌شناسی اشاره دارد (نپ و فینگروت^۵، ۲۰۲۴) همچنین نظریه ناهماهنگی شناختی که به عنوان نظریه پایه این پژوهش در نظر گرفته شده، پدیده‌ای است که به تضاد در باورها و رفتار اشاره دارد (هاتون و کوآن^۶، ۲۰۲۳). فستینگر^۷ در مقاله خویش (۱۹۶۲) و در کتابی (۱۹۵۷) که قبل از نشر مقاله خود ارائه نموده، نظریه ناهماهنگی شناختی را بیان نمود. وی علاوه بر شرح نظریه خویش راه‌های کاهش ناهماهنگی اخلاقی را بیان نمود. نظریه ناهماهنگی شناختی در مجموعه‌ای از موقعیت‌های اجتماعی به کار گرفته شده و منجر به طرح‌های تجربی مختلفی در این خصوص شده است. مسلماً نظریه فستینگر یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌ها در روان‌شناسی اجتماعی، روان‌شناسی عمومی و به طور کلی تر علوم بین‌رشته‌ای است (ویدیس و براون^۸، ۲۰۲۰). البته به جز نظریه ناهماهنگی شناختی، نظریات دیگری از جمله نظریه چرخه ناهماهنگی اخلاقی در سازمان (لوول^۹، ۲۰۱۲)، نظریه توجیه اخلاقی (Barkanetal, 2015) و.... می‌تواند با ناهماهنگی اخلاقی ارتباط داشته باشد. در ادامه، شرح مختصری از این نظریات ارائه می‌شود.

1. Hazels
2. ethics
3. moral
4. Chaddha & Agrawal
5. Knapp & Fingerut
6. Haton & Quan
7. Festinger
8. Vaidis & Bran
9. Lowell

جدول ۱. نظریات مرتبط با مفهوم ناهماهنگی اخلاقی

منبع	شرح	نظریه
فستینگر، ۱۹۶۲		ناماهنگی شناختی
لوول، ۲۰۱۲	هنگامی که یک رفتار غیراخلاقی آغاز می‌شود، این رفتار توسط فرایندهای مختلف توجیه و خودخدمتی درونی‌سازی شده و این مهم به‌نوبه خود باعث خواهد شد که رفتار غیراخلاقی بیشتر و شدیدتر شود.	چرخه ناهماهنگی اخلاقی
بارکان و همکاران، ۲۰۱۵	فرد پس از ارتکاب رفتار غیر اخلاقی و نقض اصول اخلاقی به‌دنبال بازیابی اخلاق درونی خویش به واسطه توجیحات بعد از ارتکاب عمل است، همچنین فرد قبل از انجام عمل تخلف‌آمیز پیش‌بینی می‌کند که دچار ناهماهنگی اخلاقی می‌شود و لذا به‌دنبال توجیه تخلف اخلاقی است که قصد آن را دارد.	توجیه اخلاقی
تی بریک و نوتا، ۲۰۲۲	عامل بروز ناهماهنگی اخلاقی، تفاوت میان بایدهای اخلاقی و رویه‌های اخلاقی حاکم است (تفاوت میان آنچه هست و آنچه باید باشد). در این بین، عوامل فردی (شخصیتی) و عوامل جمعی بر شکل‌دهی بیش اخلاقی فرد و از طرفی در عقلانی‌سازی و توجیه ناهماهنگی اخلاقی اثر گذار است. نتیجه این ناهماهنگی، آسیب‌دیدن اخلاق فردی است.	مدل ناهماهنگی اخلاقی و آسیب اخلاقی

ناماهنگی اخلاقی نوعی ناهماهنگی شناختی است که از تضاد بین خودانگاره اخلاقی فرد و تمایل به انجام رفتار غیراخلاقی ناشی می‌شود. این پدیده در دو نوع درونی و بیرونی وجود دارد. ناهماهنگی اخلاقی درونی به دلیل تضاد فردی ایجاد می‌شود (مثلاً وجدان اخلاقی)، در حالی که ناهماهنگی اخلاقی بیرونی در محیط کار به دلیل فشارهای سازمانی رخ می‌دهد (ماسجتروویچ، ۲۰۲۰). در تعریفی مشابه با تعریف بیکوآرت و همکاران (۲۰۲۲)، ناهماهنگی اخلاقی را تعارض ارزش اخلاقی فرد با رفتار و یا خواسته‌های وی می‌دانند. از طرفی بارکان و همکاران (۲۰۱۵)، ناهماهنگی اخلاقی را به دو دسته ناهماهنگی اخلاقی تجربه‌شده و ناهماهنگی اخلاقی پیش‌بینی‌شده یا پیش‌از موعد تقسیم کرده‌اند. در این بین، دوراهی اخلاقی به‌عنوان مفهومی مشابه با ناهماهنگی اخلاقی، به تصمیم‌گیری بین چند گزینه اشاره دارد که در هر صورت هنجارهای اخلاقی نقض می‌شود و می‌توان آن را نوعی ناهماهنگی اخلاقی پیش‌از موعد دانست (میشرا و تریپاتی^۲، ۲۰۲۱: ۳۰۲). در واقع، دوراهی اخلاقی نوعی ناهماهنگی اخلاقی

1. Te Brake & Nauta,
2. Mishra & Thripahti

پیش‌بینی شده است که در این حالت امکان نقض هنجار اخلاقی وجود دارد (بارکان و همکاران، ۲۰۱۵) در جدول زیر به برخی از مهم‌ترین مصادیقی که سبب ایجاد و یا تشدید این پدیده روان‌شناختی در سازمان‌ها می‌شود، اشاره شده است:

جدول ۲. برخی از مهم‌ترین علل و عوامل ایجادکننده پدیده ناهماهنگی اخلاقی در سازمان

ردیف	عوامل مؤثر بر بروز پدیده ناهماهنگی شناختی	جامعه / نمونه مورد مطالعه	منبع
۱	درک بی‌عدالتی سازمانی توسط کارکنان و سایر عوامل مرتبط با تعامل کارکنان در محیط کاری	کارکنان سازمان‌های فعال در دو کشور فرانسه و پاکستان	علیشاه و لاکاز ^۱ ، ۲۰۲۵
۲	رفتار متضاد و متناقض مدیران مؤسس سازمان در قبل ترجیح و خواسته مدیرعامل برای جلب رضایت مدیرعامل	بنیان‌گذاران و مؤسسين يك سازمان	وستفال و بندر ^۲ ، ۲۰۰۸
۳	بروز احساسات نمایشی در شغل، به‌واسطه ماهیت شغل علی‌رغم عدم تمایل به ابزار احساسات	کارکنان بخش روابط عمومی	سامرفلت و کنت ^۳ ، ۲۰۲۰
۴	وجود انتظارات بالاتر از کیفیت کالا و خدمات در صورت پایین‌تر بودن کیفیت واقعی کالا یا خدمات ارائه شده	مشتریان و استفاده‌کنندگان از فناوری هوشمند	همکاران ^۴ ، ۲۰۲۳
۵	تضاد ارزش‌های شخصی با ارزش‌های کارکنان سازمان	معلمان يك مدرسه	اردوگن و همکاران ^۵ ، ۲۰۰۴

برای کاهش ناهماهنگی اخلاقی، معمولاً از توجیه بیرونی استفاده می‌شود که فرد مسئولیت خود را با بهانه‌جویی‌هایی مانند خارج از کنترل بودن رفتارها کاهش می‌دهد. روش دیگر برای کاهش ناهماهنگی اخلاقی، تغییر نگرش یا رفتار است، اما برخی مطالعات نشان داده است که افزودن شناخت‌های جدید بدون تغییر رفتار یا نگرش نیز می‌تواند این ناهماهنگی را کاهش دهد. همچنین، دوره‌های اخلاقی ناشی از تعارض اخلاق حرفه‌ای، سازمانی و شخصی افراد است که می‌توان آن را نوعی ناهماهنگی پیش‌از موعده یا تجربه نشده دانست (بیکوآرت و همکاران، ۲۰۲۲؛ لوول، ۲۰۱۲؛ ووتن، ۲۰۰۱).

1. Alishah & Lacaz
2. Westphal & Bender
3. Sommerfeldt & kent
4. Marikyan et al
5. Erdogen et al

پیشینه تجربی پژوهش

همان‌طور که در قسمت مقدمه اشاره شد تاکنون پژوهش‌های داخلی چندانی در خصوص بررسی پدیده ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی انجام نشده است. در ادامه، برخی از مهم‌ترین پژوهش‌هایی که تا حدی مرتبط با پژوهش حاضر هستند، مرور شده است.

در مرتبط‌ترین پژوهش انجام‌شده با پژوهش حاضر که با رویکردی کیفی و تفسیری میان مدیران منابع انسانی چندین کشور مختلف انجام شد، مشخص گردید که مدیران منابع انسانی پس از مواجهه با چالش‌های اخلاقی چون ناهماهنگی اخلاقی به دنبال راه‌حل‌های جایگزین می‌گردند، همچنین مشخص شد افراد در سر تصمیم‌گیری‌ها و دوراهی‌های اخلاقی، نتایجی می‌گیرند که کمترین ضرر را برای سازمان داشته باشد. همچنین مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها ارزش‌هایی مانند صداقت، احترام، توجه به دیگران و احساس مسئولیت به‌عنوان چارچوب ارزشی در نظر می‌گیرند (لامونتاز، ۲۰۱۲).

همچنین یافته‌های به‌دست‌آمده در پژوهشی دیگر که با راهبرد مطالعه موردی انجام شد نشان داد، هنگام قرارگیری یک مدیر میان دوراهی‌های اخلاقی در حفظ یا اخراج کارکنان، ملاحظات فردی، سازمانی، فلسفه و اصول اخلاقی مدیر و البته شرایط سهامداران و وضعیت فعلی سازمان اهمیت دارد. این پژوهش بر ضرورت وجود معیارهای اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با منابع انسانی سازمان تأکید داشته است (ویلیگاس، ۲۰۲۱). در پژوهش دیگر که توسط ماجستروویچ (۲۰۲۰) و با موضوع ناهماهنگی اخلاقی در محیط کار و با رویکرد پیشمشی صورت پذیرفت، مشخص شد که از ۳۱۱ نفر پاسخ‌دهنده، ۷۲ درصد از آنها گزارش دادند که حداقل یک بار در سال گذشته در وضعیت ناهماهنگی اخلاقی خارجی قرار داشته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بروز هر نوع ناهماهنگی اخلاقی در محیط کار فارغ از اینکه مسبب بیرونی یا درونی داشته باشد، سبب اختلال در سلامت روان کارکنان خواهد شد. در پژوهشی که باز هم بر موضوع ناهماهنگی اخلاقی در سازمان تمرکز داشته است، مشخص شد زمانی که مصرف‌کنندگان یا ناظران تبلیغات خدمات، نظری ناشایست و خلاف واقع در خصوص کیفیت کالا یا خدمات تبلیغ شده، ارائه داده‌اند این عامل سبب به‌وجود آمدن ناهماهنگی اخلاقی شده است. این افراد برای کاهش حس ناهماهنگی خود از رویدادهای محیط زیستی و یا سایر کارزارهایی^۱ با تبلیغ منفعت عامه حمایت کرده‌اند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد افزایش احساس گناه به حمایت بیشتر از منافع

1. Lamontage

2. Campaign

سایرین ختم شده و از طرفی افزایش احساس گناه یا شرم، باعث کاهش رفتارهایی خواهد شد که موجب منفعت فردی می‌شود (کیم و همکاران^۱، ۲۰۲۱). در پژوهش دیگر که توسط بیکوآرت و همکاران (۲۰۲۲) و در میان بازاریابان صنعت داروسازی کشور فرانسه انجام شده بود، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته و عمیق مشخص نمود که بازاریابان این صنعت با تنش بین دو اصل تأمین منافع اقتصادی سازمان خود و انجام مأموریت در راستای تأمین سلامت بیماران، مواجه هستند. تحلیل داده‌های کیفی حاصل مشخص نمود که تضادهای اخلاقی با شدت‌های متفاوت شناسایی شده و درجات متفاوتی از ناهماهنگی اخلاقی را بین بازاریابان ایجاد می‌کند. بازاریابان برای مقابله با این حالت ناهماهنگی از سه راهبرد کاهش حساسیت اخلاقی، توجیه به واسطه سود بردن بیماران از مزایای فروش داروهای گران قیمت و اجتناب از این گونه رفتارها (تبلیغ و ترویج داروهای گران قیمت) استفاده می‌کنند. با توجه به موارد مذکور و مطالعه سایر ادبیات نظری و تجربی پیشین پژوهش می‌توان گفت علاوه بر اینکه تحقیقات داخلی در این حوزه وجود ندارد، ادبیات تجربی در زمینه ناهماهنگی اخلاقی در مدیریت، به ویژه منابع انسانی، بسیار محدود است و اغلب مطالعات جنبه نظری و غیرمیدانی دارند. همچنین تمایز روشی میان مفهوم ناهماهنگی اخلاقی و مفاهیم مشابه چون تعارض یا دوراهی اخلاقی در پژوهش‌ها دیده نشده و البته عمده پژوهش‌ها در محیط‌های کاری کشورهای غربی انجام شده است. از طرفی با وجود اینکه ناهماهنگی اخلاقی پدیده‌ای است که مبتنی بر مفروضات روان‌شناسی اجتماعی است، جای خالی روش‌های پدیدارشناسانه برای درک تجربه زیسته افراد، مشهود است. از پژوهش‌هایی با راهبرد تجربی (آزمایشگاهی) برای مطالعه این پدیده استفاده نشده و همچنین، تعمیم‌دهی نتایج به بسترهای فرهنگی مختلف، به دلیل ماهیت بسترمند موضوع با چالش جدی مواجه است. همچنین هیچ پژوهش داخلی یا خارجی به صورت هم‌زمان و جامع علل، مصادیق، محرک‌ها، پیامدهای بروز و راهکارهای مقابله با این پدیده را مشخص ننموده است؛ هدفی که در پس از انجام این پژوهش محقق شده است. به هر حال انجام این پژوهش توانسته است سهمی در دانش‌افزایی این حوزه مطالعاتی داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی است و با هدف درک عمیق پدیده‌ها و نظرات مشارکت‌کنندگان در بستر نهادی و اجتماعی‌شان انجام شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳). براساس مدل پیاز پژوهش

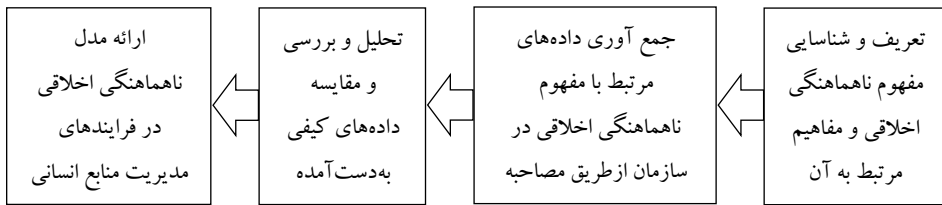
ساندرز^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، مکتب فلسفی این پژوهش مبتنی بر مکتب تفسیری، رویکرد تدوین نظریه پژوهش استقرایی، راهبرد پژوهش، نظریه داده‌بنیان، روش گردآوری داده استفاده از روش کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش تحلیل داده‌ها استفاده از رویکرد چارمز^۲ (۲۰۰۶) بوده و همچنین دوره زمانی گردآوری داده‌ها مقطعی^۳ می‌باشد. جامعه پژوهش شامل سازمان‌های دولتی شهر تهران با کارکردهای مختلف براساس قانون مدیریت خدمات کشوری و مبتنی بر مواد ۱۱ تا ۱۴ این قانون است که سازمان‌ها را به چندین سازمان با کارکردهای مختلف تقسیم کرده است. این دسته‌بندی شامل چهار دسته سازمان‌های متصدی امور حاکمیتی، امور زیربنایی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی و امور اقتصادی است. نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و بر مبنای اشباع نظری انجام شد. ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان در سازمان‌هایی با کارکرد امور حاکمیتی، ۵ نفر از بین امور فرهنگی، اجتماعی و خدماتی، ۴ نفر از امور زیربنایی و ۵ نفر از امور اقتصادی بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳ گزارش شده است. مصاحبه‌ها حضوری و با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط شد. مشارکت‌کنندگان، شامل مدیران و متخصصان درگیر در اقدامات منابع انسانی با سابقه اجرایی در سازمان‌های دولتی شهر تهران بود که با چالش‌های اخلاقی و مفاهیم رفتار سازمانی آشنایی داشتند. جهت رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای پژوهش، پروتکل مصاحبه، پیشاپیش ارسال و توضیحات تکمیلی ارائه گردید. همانطور که اشاره شد، تحلیل داده‌ها طبق رویکرد ساختارگرای چارمز (۲۰۰۶) انجام شد که شامل: مصاحبه، کدگذاری ابتدایی^۴، پالایش کدها، کدگذاری متمرکز^۵ و در نهایت استخراج مقولات اصلی و ارائه مدل نظری نهایی ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی بوده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

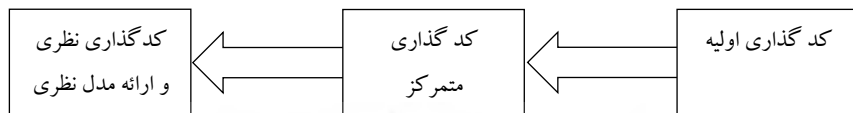
ویژگی مصاحبه‌شوندگان		جنسیت		تحصیلات			بازه سنی			سنوات (دوره تصدی)	
زن	مرد	کارشناسی ارشد	دانشجوی دکتری	دکتری	۴۰ تا ۳۰ سال	۵۰ تا ۴۱ سال	۶۰ تا ۵۱ سال	۶۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	۲۰ تا ۱۰ سال	۳۰ تا ۲۰ سال
۱۳	۱۷	۱۰	۶	۱۴	۱۳	۳	۹	۱۲	۹	۱۳	
۴۳٪	۵۷٪	۳۳٪	۲۰٪	۴۷٪	۴۷٪	۱۰٪	۳۰٪	۴۰٪	۳۰٪	۴۳٪	

1. Sunders et al
2. Charmaz. Kathy
3. Cross-sectional
4. Initial coding
5. Focus coding

روند اجرای تحقیق در قالب شکل (۱) و (۲) نمایش داده شده است:

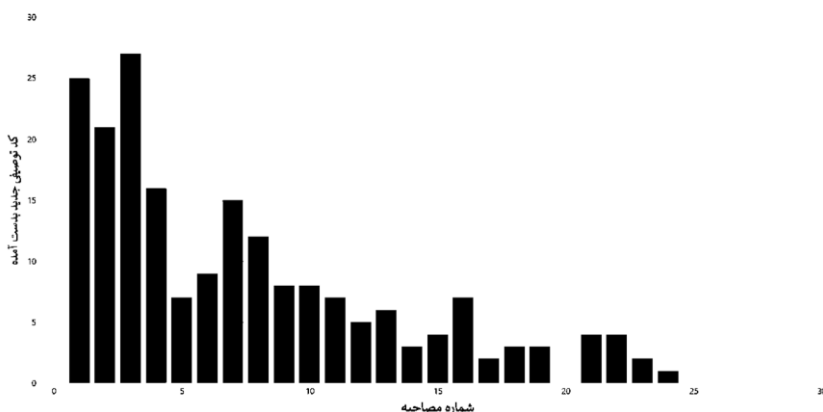


شکل ۱. خلاصه روش انجام پژوهش



شکل ۲. فرایند اجرایی کد گذاری پژوهش

همان‌طور که در شکل (۳)، مشخص شده است، پژوهشگر پس از انجام مصاحبه ۲۰ ام، هیچ کد اولیه جدیدی را از مصاحبه با مشارکت کنندگان، اخذ نمود. اما در مصاحبه ۲۱ تا ۲۵ چندین کد اولیه جدید در هر مصاحبه اخذ گردید. مجدداً پس از انجام مصاحبه ۲۵ ام کد اولیه جدیدی به دست نیامد و جهت اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع نظری، تعداد ۵ مصاحبه دیگر انجام شد که پژوهشگر در این زمان از رسیدن به نقطه اشباع نظری، اطمینان حاصل نمود.



شکل ۳. اشباع نظری تحقیق حاضر

برای اعتباربخشی به یافته‌ها از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۲)، استفاده گردید. چهار معیار شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأییدپذیری مدنظر قرار گرفت. قابلیت اعتبار مسئولیتی مشترک بین محقق و شرکت کنندگان است، قابلیت اطمینان به پایداری یافته‌ها، تأییدپذیری به عینیت و بی‌طرفی و انتقال‌پذیری به تعمیم نتایج به سایر زمینه‌ها اشاره دارد (Richardson, 2024). اقدامات انجام‌شده در جهت نیل به این موارد جدول زیر آمده است:

جدول ۴. اقدامات انجام‌شده در جهت تقویت اعتمادپذیری پژوهش

معیارهای اعتمادپذیری	اقدام انجام‌شده
باورپذیری	ارائه کدهای اولیه و الگوی نهایی پژوهش به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش و اعمال نکات ارائه‌شده در بازخورد آنان
تأییدپذیری	استفاده از فن ممیزی تأییدپذیری، یعنی ارائه همه کدهای اولیه، مقولات فرعی و مقولات اصلی پژوهش در گزارش پژوهش
اطمینان‌پذیری	تشریح چگونگی نحوه انتخاب و تشریح ویژگی مشارکت‌کنندگان پژوهش و تشریح چگونگی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها
انتقال‌پذیری	مقایسه یافته‌های پژوهش با سایر پژوهش‌های مشابه و در بستر مشابه، تشریح محیط و بستر پژوهش

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های مصاحبه، از رویکرد ساخت‌گرای چارمز (۲۰۰۶)، استفاده شد. ابتدا متن مصاحبه‌ها بررسی و بخش‌های مرتبط کدگذاری گردید. برای هر مصاحبه جدولی تنظیم شد و تکه‌های متن همراه با کدهای اولیه در آن ثبت شد. پس از مرور و پالایش کدهای اولیه و حذف موارد تکراری، در مجموع ۱۸۸ کد اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، باتوجه به شباهت‌های معنایی و کارکردی، کدهای اولیه در قالب مقولات فرعی دسته‌بندی شدند که دارای سطح انتزاع بالاتری نسبت به کدهای اولیه بودند. کل فرایند کدگذاری به صورت دستی و کیفی انجام شد. در جدول ۵، کدهای اولیه و مقولات فرعی گزارش شده است. منظور از علامت «م» حرف اختصاری مصاحبه است:

جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
ناکارآمدی اصول اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف وجدان اخلاقی (م، ۱، ۲، ۴، ۱۰، ۱۲، ۱۴) - نبود اجماع در معیار و اصول اخلاقی (م، ۱، ۵، ۲۰، ۲۴، ۲۷، ۲۸) - زیاده‌خواهی و ترجیح منفعت شخصی (م، ۲، ۳، ۸، ۱۵) - غیرقابل اجتناب بودن دوراهی‌های اخلاقی (م، ۳، ۹، ۱۸، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰) - عدم مسئولیت‌پذیری (م، ۲، ۱۱، ۱۲) - عدم اعتقاد به باورهای دینی و مذهبی (م، ۱۲، ۱۳، ۲۶) - تفاوت در نظام ارزشی و باورهای فردی (م، ۳، ۲۰، ۲۴، ۲۹، ۳۰) - پیچیدگی مفهوم اخلاق (م، ۴، ۱۸، ۲۷) - تعارض اخلاق حرفه‌ای با شناخت فرد از افراد (م، ۱) - دشوار بودن سنجش اخلاقی افراد (م، ۶، ۱۲، ۱۵، ۲۴) - احقاق حق به روش غیر اخلاق (م، ۸) - اخلاقی جلوه‌دادن رفتارهای غیر اخلاقی (م، ۵) - وسواس ذهنی (م، ۹)
ضعف قوانین و سیاست‌زدگی	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تدوین منشور اخلاقی و نبود کدهای رفتاری (م، ۱، ۲، ۱۵، ۱۹، ۲۶) - دخالت و بروز روابط سیاسی در جذب و استخدام (م، ۱، ۸، ۱۰، ۱۹، ۲۶) - بروز روابط سیاسی در ارزیابی عملکرد (م، ۸، ۱۴، ۱۰) - عدم وجود ضمانت اجرایی آئین‌نامه‌های رفتاری (م، ۴، ۵) - شفاف‌نبودن آئین‌نامه و کدهای اخلاقی (م، ۵، ۸، ۲۲) - تسامح در برابر رفتارهای غیر اخلاقی (م، ۵، ۱۱) - دخالت روابط دوستانه (م، ۴، ۷، ۱۰، ۱۴، ۱۷، ۱۹، ۲۶) - دخالت‌دادن روابط قومی و فامیلی (م، ۸، ۱۶، ۱۹، ۲۶، ۲۷) - بروز رفتارهای مخرب سیاسی (م، ۱، ۲۶) - ابهام در تفاسیر قوانین (م، ۷) - سکوت قانون (م، ۱۷)

ادامه جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
وجود تعارضات فردی و جمعی	<p>- تراحم میان منفعت شخصی و منفعت سازمانی (م ۲، م ۵، م ۱۳، م ۲۴)</p> <p>- تراحم میان اخلاق فردی و اخلاق سازمانی (م ۲، م ۱۳، م ۲۴)</p> <p>- تعارض خواسته فرد با قوانین سازمانی (م ۲، م ۱۳)</p> <p>- وجود تعارض میان منافع رئیس و مرئوس (م ۳، م ۱۶)</p> <p>- وجود تعارضات سیاسی میان کارکنان (م ۱۶)</p> <p>- وجود تعارض منافع در فرایندهای منابع انسانی (م ۳، م ۱۵، م ۱۷، م ۲۶، م ۲۸، م ۳۰)</p> <p>- تفاوت‌های شخصیتی میان مدیران (م ۱۳)</p>
تشدید کننده‌های فردی و روان‌شناختی	<p>- بروز سوگیری‌های شناختی (م ۴، م ۵، م ۹، م ۱۴، م ۱۶، م ۲۳، م ۲۹)</p> <p>- ابهام در تصمیم‌گیری و شناخت موقعیت (م ۴، م ۸، م ۱۰، م ۱۹)</p> <p>- وجود محیط غیراخلاقی (م ۳، م ۶، م ۱۱)</p> <p>- پیچیدگی موقعیت و رفتارها (م ۸، م ۱۹، م ۲۷)</p> <p>- وضعیت نابسامان معیشتی فرد (م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۲، م ۱۵، م ۲۱، م ۲۹)</p> <p>- عدم توجه به عواقب رفتار (م ۴)</p> <p>- مشکلات شخصی و خانوادگی (م ۴، م ۵، م ۱۰)</p> <p>- تأثیر حالات روحی و روانی آبی (م ۴)</p> <p>- بروز فشارهای اجتماعی بر فرد (م ۲۱)</p>
ناکارآمدی مدیریتی	<p>- بی‌توجهی به شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی (م ۲، م ۱۱، م ۲۵)</p> <p>- فرمالیته‌بودن ارزیابی عملکرد کارکنان (م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۹، م ۲۲، م ۲۳)</p> <p>- ضعف در اتخاذ تفاهم‌نامه عملکردی (م ۲)</p> <p>- عدم شفافیت و تناسب معیارهای کلیدی عملکرد (م ۵، م ۱۴)</p> <p>- معیارهای ناقص کلیدی عملکرد (م ۴)</p> <p>- عملکردمحور نبودن جریان خدمات کارکنان (م ۲، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۲۶)</p> <p>- سلیقه‌گرایی در اتخاذ تصمیم و اقدام (م ۱، م ۴، م ۵، م ۱۷، م ۲۴، م ۲۵، م ۳۰)</p> <p>- نبود معیار منطقی تعیین جریان خدمات و فوق‌العاده پرداخت (م ۷، م ۱۷)</p> <p>- عدم وجود شفافیت در فرایند انتصاب و ارتقا (م ۱۵)</p> <p>- سفارش‌پذیری مدیران منابع انسانی (م ۸، م ۱۰، م ۱۱)</p> <p>- وجود بوروکراسی زدگی (م ۹، م ۱۱، م ۱۸)</p> <p>- نارضایتی از محیط کاری و سازمان (م ۱۰، م ۱۴، م ۱۷)</p> <p>- رابطه استخدامی قوی کارکنان نالایق با سازمان (م ۸، م ۲۰، م ۲۳)</p> <p>- عدم وجود کارراهه شغلی شفاف (م ۲۳)</p> <p>- نامرتب‌بودن رشته تحصیلی و خلاقیت مدیران منابع انسانی (م ۱۴، م ۲۲، م ۲۳، م ۲۵، م ۲۶، م ۲۷)</p>
توجه به منافع ذی‌نفعان	<p>- توجه به معیشت و منافع فرد (م ۳، م ۸، م ۱۰، م ۲۱، م ۲۹)</p> <p>- توجه به شرایط زندگی و منافع خانوادگی فرد (م ۲، م ۶، م ۸، م ۱۳، م ۲۷، م ۳۰)</p> <p>- توجه به منافع و اولویت‌های سازمانی (م ۳، م ۶، م ۹، م ۱۱، م ۲۰، م ۲۱، م ۲۴، م ۳۰)</p> <p>- توجه به پیامدهای اجتماعی (م ۱، م ۲، م ۶، م ۳، م ۱۳، م ۳۰)</p> <p>- توجه به آبروی افراد (م ۷، م ۱۲، م ۲۷)</p>

ادامه جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
توجه به منافع ذی نفعان	<p>- مواسات و همدلی (م ۹، ۱۸، ۲۷)</p> <p>- اولویت‌دهی به منافع عمومی (م ۱۰، ۱۸، ۲۰، ۲۳)</p> <p>- ملاحظات اقتصادی و معیشتی (م ۱۰، ۲۱، ۲۴، ۲۹)</p> <p>- توجه به برند سازمانی (م ۱۹، ۲۱)</p> <p>- توجه هم‌زمان به منافع فرد، سازمان و جامعه (م ۲۲، ۲۶)</p>
بررسی پیشینه فردی و شرایط رفتاری	<p>- توجه به میزان و شدت رفتار (م ۲، ۴، ۶، ۱۳، ۵)</p> <p>- توجه پیامدها و عواقب رفتار (م ۲، ۴، ۵)</p> <p>- تناسب خطا و اشتباه با تنبیه و مجازات (م ۴، ۱۸)</p> <p>- توجه به پیشینه اخلاقی و رفتاری (م ۳، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۲۱، ۲۷)</p> <p>- تکرار خطا و اشتباه (م ۳، ۴، ۱۷، ۱۸)</p> <p>- حمایت مدیر از فرد خاطی (م ۶، ۸، ۱۰)</p> <p>- توجه به پیشینه زندگی فردی (م ۳)</p> <p>- عامدانه‌بودن رفتار (م ۵، ۲۷)</p>
ناهماهنگی اخلاقی در استخدام	<p>- تردید در اولویت‌بندی تخصیص نیروی انسانی (م ۱، ۲، ۵، ۲۳)</p> <p>- تصمیم‌گیری در خصوص نقل و انتقال کارکنان شایسته (م ۲۳، ۲۷، ۳۰)</p> <p>- تردید در پذیرش جذب کارکنان نالایق (م ۱۹، ۲۱، ۲۶)</p> <p>- عدم پذیرش ذهنی کارکنان جذب‌شده با شرایط خاص (م ۱۶، ۲۰، ۲۳)</p> <p>- تردید در احراز شایستگی متقاضیان جذب (م ۸)</p> <p>- تردید در تعیین مشاغل موردنیاز (م ۴)</p>
ناهماهنگی اخلاقی در ارزیابی عملکرد	<p>- سردرگمی در تعیین نمرات ارزیابی عملکرد (م ۱، ۴، ۷، ۱۵، ۱۶، ۳۰)</p> <p>- ارزیابی رفتارهای نمایشی و تظاهرآمیز (م ۳، ۱۱، ۲۰، ۱۴، ۲۶)</p> <p>- تردید در تمیز عملکرد کارکنان (م ۷، ۱۳، ۱۶، ۲۹)</p> <p>- نمره‌دهی بالا در ارزیابی‌ها به افراد ناشایست (م ۲۲، ۲۵)</p> <p>- سردرگمی در تخصیص نمرات افراد توصیه‌شده (م ۱، ۷)</p>
ناهماهنگی اخلاقی در خروج و ارتقای کارکنان	<p>- سردرگمی در تعیین شایستگی ابقا (عدم اخراج) کارکنان (م ۸، ۲۷)</p> <p>- عدم توانایی اخراج کارکنان نالایق (م ۸، ۱۱، ۲۱، ۲۳)</p> <p>- تردید در پذیرش ارتقا و انتصاب مدیران ناشایست (م ۱۱، ۲۲، ۲۶، ۳۰)</p> <p>- تردید در تنبیه و مجازات کارکنان با پیشینه خوب (م ۱۸، ۲۷، ۲۹)</p> <p>- تعدیل نیرو کارکنان با سابقه و خدوم (م ۱، ۸)</p>
ناهماهنگی اخلاقی در جبران خدمات	<p>- سردرگمی در تخصیص اضافه کاری (م ۵، ۷، ۱۰، ۱۶، ۱۷، ۲۶، ۲۹)</p> <p>- دوراهی در تعیین معیارهای پاداش (م ۳، ۱۴)</p> <p>- دوگانگی منفعت کارکنان یا سازمان (م ۳، ۲۵)</p> <p>- ناهماهنگی در مبنای نظری پرداخت (م ۳)</p> <p>- ناهمسانی حقوق و دستمزد بین دستگاه‌های اجرایی (م ۴، ۱۷)</p>

ادامه جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
ابزار روان‌شناختی و رفتاری	- داشتن وجدان و قطب‌نمای اخلاقی (م، ۱، ۲، ۳، ۱۷) - ایجاد تناسب شخصیت شاغل و شغل (م، ۶، ۹، ۱۳، ۱۴، ۲۳، ۲۶) - توجیه‌تراشی (م، ۱، ۶، ۸، ۱۶، ۲۴، ۲۹) - مثبت‌اندیشی (م، ۲، ۳، ۱۳، ۱۴، ۱۹) - خودکنترلی (م، ۲۲، ۲۶) - آزمون‌های روان‌سنجی در جذب (م، ۱۱، ۱۳، ۲۳، ۲۶) - تقویت وجدان کاری (م، ۱۴، ۱۷، ۲۱) - تقویت تعهد کاری و سازمانی (م، ۱۲، ۱۴، ۲۱، ۲۲، ۲۵، ۲۷) - تصمیم‌گیری براساس دلیل متقن (م، ۹) - احساس بحران‌های اخلاقی (م، ۱۱، ۲۳)
ابزارهای قهری و نظارتی	- یکپارچگی آزمون‌های استخدامی (م، ۲، ۵، ۴، ۷، ۱۲، ۱۴، ۲۲، ۳۰) - تبعیت از قانون و قانون‌مداری فرایندها (م، ۱، ۲، ۳، ۷، ۱۰، ۱۴، ۲۴، ۲۸) - معرفی فرد متخلف به دایره تخلفات (م، ۴، ۷، ۹، ۱۳، ۲۸) - انفصال و انفصال خدمت موقت (م، ۱۴، ۱۶، ۱۸) - انتقال فرد خاطی به سایر بخش‌ها (م، ۱، ۸، ۱۲، ۱۶) - پایش و نظارت بر فرایندهای منابع انسانی (م، ۶، ۹، ۲۹) - تنبیه و جریمه متخلفین (م، ۳، ۸، ۹، ۲۱) - شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین (م، ۱۱، ۱۹، ۲۸) - توجه به انضباط سازمانی (م، ۱۹، ۲۸)
راهکارهای مدیریتی	- شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی (م، ۲، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۹، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۸) - استفاده از مشورت و خرد جمعی (م، ۱۹، ۲۲، ۲۶) - بهره‌مندی از تصمیم‌گیری جمعی (م، ۱، ۱۸، ۲۲، ۲۹) - بهره‌مندی از بوروکراسی ایذنال (م، ۸، ۱۸) - هم‌راستایی اهداف فرد و سازمان (م، ۱۹، ۲۰) - توجه به منافع و اولویت‌های سازمانی (م، ۶، ۱۹) - توجه به رفاه و معیشت کارکنان (م، ۲۱، ۲۶) - تقویت ادراک عدالت سازمانی (م، ۷، ۱۰، ۱۶، ۲۱، ۲۲) - توجه به کرامت انسانی (م، ۳، ۷، ۹) - مقابله با سلیقه‌گرایی (م، ۱۰، ۲۴، ۲۶، ۲۹) - شفاف‌سازی انتظارات اخلاقی (م، ۱، ۲) - تقویت ضابطه‌مداری (م، ۱۶، ۲۴) - قاطعیت در برابر تخلف مدیران (م، ۹)
راهکارهای واحد منابع انسانی اثربخش	- شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی (م، ۳، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۴) - جذب کارکنان اخلاق‌مدار (م، ۳، ۷، ۱۰، ۱۶، ۲۱، ۲۶) - انتصاب مدیران اخلاق‌مدار (م، ۱۱، ۲۰، ۱۷) - ارائه سناریوی اخلاقی درایفاقی نقش کانون ارزیابی (م، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۵، ۲۷، ۲۹)

۱۵۱۵ جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
<p>راهکارهای واحد منابع انسانی اثربخش</p>	<p>- استفاده از منابع متعدد ارزیابی کارکنان (م ۱۵، م ۱۹) - بهره‌مندی از جبران خدمات عملکرد محور (م ۱۵، م ۲۰، م ۲۱، م ۲۲) - تدوین بسته حمایتی برای کارکنان اخراج شده (م ۲۱) - استفاده از ارزیابان خارجی در ارزیابی کارکنان (م ۷، م ۱۰، م ۱۹، م ۲۹) - مستندسازی داده های مدیریت منابع انسانی (م ۱، م ۲، م ۱۵، م ۱۸، م ۲۴) - ثبت رفتارهای عینی و عملکرد کارکنان (م ۱، م ۲، م ۱۵، م ۱۸) - شفاف سازی و ارتقا معیارهای کلیدی عملکرد (م ۳، م ۵) - بهبود و تعدد ابزارهای کانون ارزیابی (م ۲، م ۷، م ۱۵، م ۲۹، م ۳۰) - استقرار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شواهد (م ۱۳، م ۱۸) - هوشمندسازی و سامانهای شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (م ۲، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۱۰) - جامعه پذیری مؤثر کارکنان (م ۶، م ۱۴) - نمره دهی بر مبنای مدل شایستگی (م ۷) - بهره‌مندی از ارزیابان اخلاق مدار (م ۱، م ۱۷) - بهره‌مندی از ارزیابی های تکمیلی (م ۱۸، م ۲۶، م ۳۰) - کارآمدی عملکرد واحد منابع انسانی (م ۵) - ساخت سناریو مصاحبه بر اساس مصادیق ناهماهنگی اخلاقی (م ۱۶، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۷) - شفاف سازی مبنای پاداش و اضافه کاری (م ۱۷) - ارائه فرصت عادلانه برای جذب کارکنان (م ۸، م ۲۲) - شفاف سازی پرداختی های کارکنان (م ۶، م ۱۴، م ۱۷، م ۱۸، م ۲۵)</p>
<p>راهکارهای فرهنگی و ترویجی</p>	<p>- توجه به جامعه پذیری برون سازمانی (م ۱۲، م ۱۳، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۸) - توجه به تربیت خانوادگی فرد (م ۶، م ۱۳، م ۲۱) - آموزش اخلاق حرفه‌ای (م ۲، م ۱۸، م ۲۱، م ۲۶، م ۲۷، م ۳۰) - ترویج کدهای اخلاقی (م ۱۲، م ۱۷، م ۲۹، م ۳۰) - شفاف سازی کدهای اخلاقی (م ۱۴، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۲) - تقدیر از کارکنان اخلاق مدار (م ۲۱، م ۲۹) - ایجاد و تقویت محیط اخلاق مدار (م ۲، م ۱۴، م ۱۸، م ۲۰، م ۲۹) - تعامل و ارتباط سازنده با فرد متخلف (م ۹، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۹، م ۲۵) - فرهنگ سازی رفتارهای اخلاقی (م ۱۸، م ۲۱، م ۲۳، م ۲۶) - کاهش موقعیت منجر به موارد غیر اخلاقی (م ۳، م ۹) - آموزش سناریوهای اخلاقی (م ۱۳، م ۱۸، م ۲۲، م ۲۶) - گذشت و نادیده گرفتن خطا (م ۳) - ارائه الگوهای اخلاقی به کارکنان (م ۷) - ثبت رفتارهای اخلاقی به عنوان معیار کلیدی (م ۱۸، م ۲۵، م ۲۹)</p>
<p>کژکار کردهای فردی</p>	<p>- ایجاد و تشدید عذاب وجدان (م ۶، م ۱۴، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۴، م ۲۹، م ۳۰) - تشدید فشار روانی (م ۵، م ۲۱، م ۲۶، م ۳۰) - ایجاد مشغله و تشویش ذهنی (م ۲، م ۸، م ۲۹، م ۳۰)</p>

ادامه جدول ۵. مقولات فرعی به دست آمده از کدهای اولیه

مقولات فرعی	کدهای اولیه
کزارکدهای فردی	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش توانایی و انگیزه فردی (م ۱۰، ۱۹، ۲۲، ۲۳) - درگیری و چالش با وجدان اخلاقی (م ۱، ۸) - بی‌باوری به نظام اخلاقیات (م ۱۰) - تقویت و استمرار رفتار اشتباه (م ۴) - کاهش کیفیت عملکرد کارکنان (م ۲، ۳۰)
کزارکدهای جمعی و سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش اعتماد به واحد منابع انسانی (م ۱۹، ۲۲، ۲۳، ۲۷، ۲۹) - بی‌خاصیت جلوه کردن اقدامات منابع انسانی (م ۱۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۷، ۲۹) - تخریب و تضعیف عملکرد سازمانی (م ۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۳) - تقویت و استمرار رفتارهای غیراخلاقی (م ۴، ۲۲، ۲۹) - ترویج رفتارهای غیراخلاقی (م ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۸، ۲۹) - عادی‌سازی و قبح شکنی رفتار غیراخلاقی (م ۵، ۶، ۱۱، ۱۴، ۲۸، ۲۹) - مخدوش شدن اعتبار واحد منابع انسانی (م ۲۲، ۲۹) - صدمه به سایر کارکنان (م ۴) - احساس یاس سازمانی (م ۸، ۱۹) - تقویت درک بی‌عدالتی (م ۱۶) - تهی شدن پست مدیریتی از افراد شایسته (م ۱۶، ۱۹، ۲۲)
پیامدهای کارکردی	<ul style="list-style-type: none"> - رشد و ارتقای اخلاقی کارکنان (م ۳، ۱۸، ۲۹) - یادگیری از موقعیت های غیراخلاقی (م ۷، ۸، ۱۳) - ایجاد مینا برای سنجش قدرت اخلاقی (م ۳، ۱۶، ۱۸، ۲۶، ۲۷) - افزایش اعتماد به مدیران و کارکنان با اخلاق (م ۷) - نشان‌دهنده وجود وجدان اخلاقی (م ۴) - بازبینی قواعد و هنجارهای اخلاقی (م ۱)

در مرحله سوم، اقدام به یکپارچه‌سازی داده‌ها و ارائه مدل نظری پژوهش (کدگذاری نظری) گردید. در این مرحله طبقه‌بندی مقولات اصلی، با استفاده از قرابت زبانی، معنایی، مفهومی و کارکردی مقولات فرعی به دست آمد. پس از ایجاد ارتباط و ارائه روایت نظری، مدل نظری گزارش شد:

جدول ۶. مقولات اصلی به دست آمده از مقولات فرعی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه
	ناکارآمدی اصول اخلاقی	ضعف وجدان اخلاقی؛ نبود اجماع در معیار و اصول اخلاقی؛ زیاده‌خواهی و ترجیح منفعت شخصی؛ غیرقابل اجتناب بودن دوراهی‌های اخلاقی؛ عدم مسئولیت‌پذیری؛ عدم اعتقاد به باورهای دینی و مذهبی؛ تفاوت در نظام ارزشی و باورهای فردی؛ پیچیدگی مفهوم اخلاق؛ تعارض اخلاق حرفه‌ای با شناخت فرد از افراد؛ دشواری بودن سنجش اخلاقی افراد؛ احقاق حق به روش غیر اخلاقی؛ اخلاقی جلوه دادن رفتارهای غیر اخلاقی؛ وسواس ذهنی
عامل و منشأ	ضعف قوانین و سیاست‌زدگی	عدم تدوین منشور اخلاقی و نبود کدهای رفتاری؛ دخالت و بروز روابط سیاسی در جذب و استخدام؛ بروز روابط سیاسی در ارزیابی عملکرد؛ عدم وجود ضمانت اجرایی آیین‌نامه‌های رفتاری؛ شفاف نبود آیین‌نامه و کدهای اخلاقی؛ تسامح در برابر رفتارهای غیر اخلاقی؛ دخالت روابط دوستانه؛ دخالت‌دادن روابط قومی و فامیلی؛ بروز رفتارهای مخرب سیاسی؛ ابهام در تفسیر قوانین و سکوت قانون
	وجود تعارضات فردی و جمعی	تزاخم میان منفعت شخصی و منفعت سازمانی؛ تزاخم میان اخلاق فردی و اخلاق سازمانی؛ تعارض خواسته فرد با قوانین سازمانی؛ وجود تعارض میان منافع رئیس و مرنوس؛ تعارض منافع فرایندهای منابع انسانی؛ وجود تعارضات سیاسی میان کارکنان و تعارض منافع در جذب و استخدام
	تشدید کننده‌های فردی و روان‌شناختی	بروز سوگیری‌های شناختی؛ ابهام در تصمیم‌گیری و شناخت موقعیت؛ وجود محیط غیر اخلاقی؛ پیچیدگی موقعیت و رفتارها؛ وضعیت نابسامان معیشتی؛ عدم توجه به عواقب رفتار؛ مشکلات شخصی و خانوادگی؛ حالات روحی و روانی آنی؛ و تفاوت‌های شخصیتی افراد
تشدید کننده‌ها	ناکارآمدی مدیریتی	سلیقه‌گرایی در اتخاذ تصمیم و اقدام؛ فرمالیته‌بودن ارزیابی عملکرد کارکنان؛ بی‌توجهی به شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری؛ ضعف در اتخاذ تفاهم‌نامه عملکردی؛ عدم شفافیت و تناسب معیارهای کلیدی عملکرد؛ معیارهای ناقص کلیدی عملکرد؛ نبود معیار منطقی تعیین جبران خدمات و فوق‌العاده پرداخت؛ عدم وجود شفافیت در فرایند انتصاب و ارتقا؛ سفارش‌پذیری مدیران منابع انسانی؛ نامرتب‌بودن رشته تحصیلی و خلأ دانشی مدیران منابع انسانی؛ وجود بوروکراسی زدگی؛ نارضایتی از محیط کاری و سازمان؛ رابطه استخدامی قوی کارکنان نالایق با سازمان؛ عدم وجود کار راه شغلی شفاف
ملاحظات	توجه به منافع ذی‌نفعان	توجه به معیشت و منافع فرد؛ توجه به شرایط زندگی و منافع خانوادگی فرد؛ توجه به منافع و اولویت‌های سازمانی؛ توجه به پیامدهای اجتماعی؛ توجه به آبروی افراد؛ مواسات و همدلی؛ اولویت‌دهی به منافع عمومی؛ ملاحظات اقتصادی و معیشتی؛ توجه به برند سازمانی؛ و توجه هم‌زمان به منافع فرد، سازمان و جامعه
	بررسی پیشینه فرد و شرایط رفتاری	توجه به میزان و شدت رفتار؛ توجه به پیامدها و عواقب رفتار؛ تناسب خطا و اشتباه با تنبیه و مجازات؛ توجه به پیشینه اخلاقی و رفتاری؛ تکرار خطا و اشتباه؛ حمایت مدیر از فرد خاطی؛ توجه به پیشینه زندگی فردی؛ و عامدانه‌بودن رفتار
ناسازگاری شناختی و انتخاب تردید آمیز	ناهماهنگی اخلاقی در استخدام	تردید در اولویت‌بندی تخصیص نیروی انسانی؛ تصمیم‌گیری درخصوص نقل و انتقال کارکنان شایسته؛ تردید در پذیرش جذب کارکنان نالایق؛ عدم پذیرش ذهنی کارکنان جذب‌شده با شرایط خاص؛ تردید در احراز شایستگی متقاضیان جذب؛ و تردید در تعیین مشاغل مورد نیاز

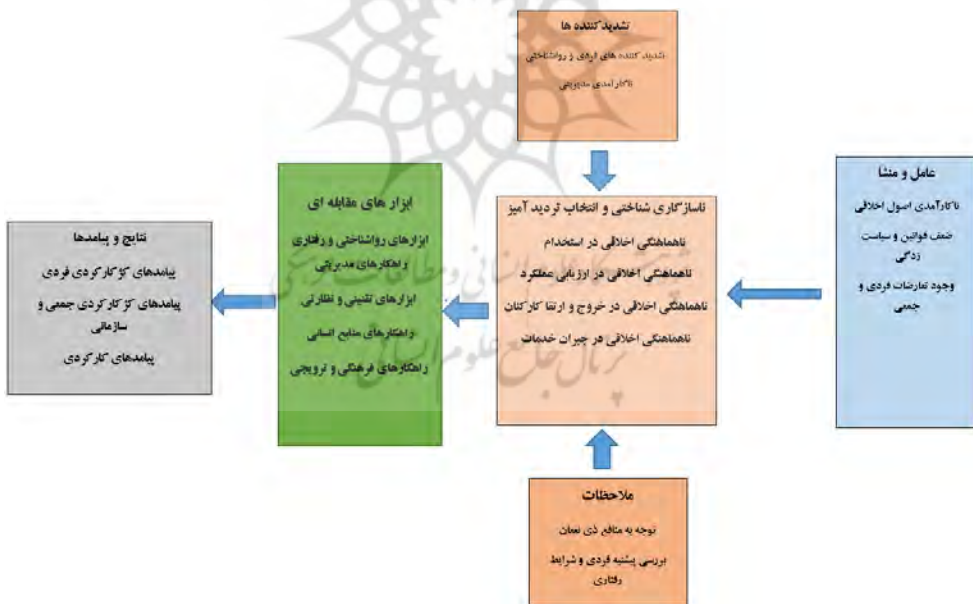
ادامه جدول ۶. مقولات اصلی به دست آمده از مقولات فرعی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه
ناسازگاری شناختی و انتخاب تردیدآمیز	ناهماهنگی اخلاقی در ارزیابی عملکرد	دوراهی وارد کردن نمرات ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی رفتارهای نمایشی و تظاهرآمیز؛ تردید در تمییز عملکرد کارکنان؛ نمره دهی بالا در ارزیابی‌ها به افراد ناشایست؛ سردرگمی در تخصیص نمرات افراد توصیه شده
	ناهماهنگی اخلاقی در اخراج و ارتقا کارکنان	سردرگمی در تعیین شایستگی ایفا (عدم اخراج) کارکنان؛ عدم توانایی اخراج کارکنان نالایق؛ تردید در پذیرش ارتقا و انتصاب مدیران ناشایست؛ تردید در تنبیه و مجازات کارکنان با پیشینه خوب؛ تعدیل نیرو کارکنان با سابقه و خدمت
ابزارهای روان‌شناختی و رفتاری	ناهماهنگی اخلاقی در جبران خدمات کارکنان	دوراهی تعیین معیارهای کلیدی جبران خدمات؛ سردرگمی در تخصیص اضافه کاری؛ دوراهی در تعیین معیارهای پاداش؛ دوگانگی منفعت کارکنان یا سازمان؛ ناهماهنگی در مبنای نظری پرداخت؛ ناهمسازی حقوق و دستمزد بین دستگاه‌های اجرایی
	ابزارهای روان‌شناختی و رفتاری	داشتن وجدان و قطب نمای اخلاقی؛ تناسب شغل و شاغل؛ توجه تراشی؛ مثبت اندیشی؛ خودکنترلی؛ آزمون‌های روان‌سنجی در جذب؛ وجدان کاری؛ تعهد کاری و سازمانی؛ تصمیم‌گیری شواهد بحران‌های اخلاقی؛ احساس بحران‌های اخلاقی
ابزارهای فنی و نظارتی	یکپارچگی آزمون‌های استخدامی؛ تبعیت از قانون و قانون‌مداری فرایندها؛ معرفی فرد متخلف به دایره تخلفات؛ انضباط و انضباط خدمت موقت؛ انتقال فرد خاطی به سایر بخش‌ها؛ پایش و نظارت بر فرایندهای منابع انسانی؛ تنبیه و جریمه متخلفین؛ شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین؛ توجه به انضباط سازمانی؛	یکپارچگی آزمون‌های استخدامی؛ تبعیت از قانون و قانون‌مداری فرایندها؛ معرفی فرد متخلف به دایره تخلفات؛ انضباط و انضباط خدمت موقت؛ انتقال فرد خاطی به سایر بخش‌ها؛ پایش و نظارت بر فرایندهای منابع انسانی؛ تنبیه و جریمه متخلفین؛ شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین؛ توجه به انضباط سازمانی؛
	راهکارهای مدیریتی	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی؛ استفاده از مشورت و خرد جمعی؛ بهره‌مندی از تصمیم‌گیری جمعی؛ بهره‌مندی از بوروکراسی ایذنا؛ هم‌راستایی اهداف فرد و سازمان؛ توجه به منافع و اولویت‌های سازمانی؛ توجه به رفاه و معیشت کارکنان؛ تقویت ادراک عدالت سازمانی؛ توجه به کرامت انسانی؛ مقابله با سلیقه‌گرایی؛ شفاف‌سازی انتظارات اخلاقی؛ تقویت ضابطه‌مداری؛ قاطعیت در برابر تخلف مدیران
ابزارهای مقابله‌ای	راهکارهای منابع انسانی	شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی؛ جذب کارکنان اخلاق مدار؛ انتصاب مدیران اخلاق مدار؛ ارائه سناریوی اخلاقی در ایفای نقش کانون ارزیابی؛ استفاده از منابع متعدد ارزیابی کارکنان؛ بهره‌مندی از جبران خدمات عملکرد محور؛ تدوین بسته حمایتی برای کارکنان اخراج شده؛ استفاده از ارزیابان خارجی در ارزیابی کارکنان؛ مستندسازی داده‌های مدیریت منابع انسانی؛ ثبت رفتارهای عینی عملکرد کارکنان؛ شفاف‌سازی و ارتقا معیارهای کلیدی عملکرد؛ بهبود و تعدد ابزارهای کانون ارزیابی؛ استقرار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شواهد؛ هوشمندسازی و سامانه‌ای شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛ جامعه‌پذیری مؤثر کارکنان؛ نمره دهی بر مبنای مدل شایستگی؛ بهره‌مندی از ارزیابان اخلاق مدار؛ بهره‌مندی از ارزیابی‌های تکمیلی؛ کارآمدی عملکرد واحد منابع انسانی؛ ساخت سناریو مضامین بر اساس مصادیق ناهماهنگی اخلاقی؛ شفاف‌سازی مبنای پاداش و اضافه کاری؛ ارائه فرصت عادلانه برای جذب کارکنان؛ شفاف‌سازی پرداختی‌های کارکنان
	راهکارهای فرهنگی	توجه به جامعه‌پذیری برون‌سازمانی؛ توجه به تربیت خانوادگی فرد؛ آموزش اخلاق حرفه‌ای؛ ترویج کدهای اخلاقی؛ شفاف‌سازی کدهای اخلاقی؛ تقدیر از کارکنان اخلاق مدار؛ ایجاد و تقویت محیط اخلاق مدار؛ تعامل و ارتباط سازنده با فرد متخلف؛ فرهنگ‌سازی رفتارهای اخلاقی؛ کاهش موقعیت منجر به موارد غیر اخلاقی؛ آموزش سناریوهای اخلاقی؛ گذشت و نادیده گرفتن خطا؛ ارائه الگوهای اخلاقی به کارکنان؛ ثبت رفتارهای اخلاقی به عنوان معیار کلیدی

ادامه جدول ۶. مقولات اصلی به دست آمده از مقولات فرعی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه
پیامدها	پیامدهای کز کار کرد فردی	ایجاد و تشدید عذاب وجدان؛ تشدید فشار روانی؛ ایجاد مشغله و تشویش ذهنی؛ کاهش توانایی و انگیزه فردی؛ درگیری و چالش با وجدان اخلاقی؛ بی باوری به نظام اخلاقیات؛ تقویت و استمرار رفتار اشتباه؛ کاهش کیفیت عملکرد فردی
	پیامدهای کز کار کرد جمعی و سازمانی	کاهش اعتماد به واحد منابع انسانی؛ بی‌خاصیت جلوه کردن اقدامات منابع انسانی؛ تخریب و تضعیف عملکرد سازمانی؛ تقویت و استمرار رفتارهای غیر اخلاقی؛ ترویج رفتارهای غیر اخلاقی؛ عادی‌سازی و قبح‌شکنی رفتار غیر اخلاقی؛ صدمه به سایر کارکنان؛ احساس یاس سازمانی؛ درک بی‌عدالتی و تهی شدن پست مدیریتی از افراد شایسته
	پیامدهای کارکردی	رشد و ارتقای اخلاقی کارکنان؛ یادگیری از موقعیت‌های غیر اخلاقی؛ ایجاد مبنای سنجش قدرت اخلاقی؛ افزایش اعتماد به مدیران و کارکنان با اخلاق؛ نشان‌دهنده وجود وجدان اخلاقی؛ بازبینی قواعد و هنجارهای اخلاقی

بعد از استخراج مقولات اصلی و تعیین ارتباط میان آنها، یک مدل مفهومی ترسیم شد که چگونگی شکل‌گیری و تعامل مقولات را نشان می‌دهد. این مدل در شکل ۴ ارائه شده است و خلاصه‌ای تصویری از کل فرایند تحلیل داده‌ها و نتایج آن است:



شکل ۴. مدل ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی

نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد. پس از ۳۰ مصاحبه، ۳۲۰ کد اولیه استخراج شد که پس از پالایش و حذف کدهای تکراری، به ۱۸۸ کد تقلیل یافت. در کدگذاری متمرکز، این کدها در ۱۹ مقوله فرعی و نهایتاً با تحلیل نظری به ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند که شامل عامل و منشأ، تشدیدکننده‌ها، ملاحظات، ناسازگاری شناختی و انتخاب تردیدآمیز، ابزارهای مقابله‌ای و نتایج و پیامدهاست. «عامل و منشأ» شامل ناکارآمدی اصول اخلاقی (ضعف وجدان اخلاقی، نبود اجماع، ترجیح منافع شخصی)، ضعف قوانین و سیاست‌زدگی (نبود کدهای اخلاقی، دخالت‌های سیاسی)، و تعارضات فردی و جمعی (تضاد منافع فردی و سازمانی) بود که با یافته‌های ویلگاس (۲۰۲۱)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، ماجسترویچ (۲۰۲۰) و اردوگان (۲۰۰۴)، همخوانی داشت. «تشدیدکننده‌ها» شامل عوامل فردی و روان‌شناختی (ابهام در تصمیم‌گیری، فشار اجتماعی) و ناکارآمدی مدیریتی (سلیقه‌گرایی، ضعف دانش مدیریتی) بود که با نتایج پارک و همکاران^۱ (۲۰۱۷) هم‌راستا شد. «ملاحظات» بدین معناست که افراد هنگام تصمیم‌گیری به منافع ذی‌نفعان، معیشت فردی و پیشینه فردی و شدت رفتار توجه داشتند. این یافته با نتایج لامونتاژ (۲۰۱۲) و ویلگاس (۲۰۲۱) همخوانی داشت. «ناسازگاری شناختی و انتخاب تردیدآمیز»، مقوله محوری پژوهش بود و مصادیقی مانند تردید و ناسازگاری شناختی در جذب کارکنان، ارزیابی عملکرد، ارتقا و خروج کارکنان و جبران خدمات را شامل شد که بر نظریه‌های ناهماهنگی شناختی فستینگر (۱۹۶۲) و تعارض درونی کرت لوین^۲ (۱۹۳۵) مبتنی بود. «ابزارهای مقابله‌ای» شامل ابزارهای روان‌شناختی و رفتاری (وجدان کاری، توجیه‌سازی)، ابزارهای تقنینی و نظارتی (شفافیت قوانین، نظارت بر فرایندها)، راهکارهای مدیریتی (شایسته‌سالاری، مشورت‌پذیری)، راهکارهای منابع انسانی (توسعه نظام اخلاقی)، و راهکارهای فرهنگی (ترویج کدهای اخلاقی) بود. این بخش با پژوهش‌های شالوی و همکاران^۳ (۲۰۱۵)؛ بارکان و همکاران (۲۰۱۵)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۱)؛ بیکوآرت و همکاران (۲۰۲۲) و رزنده و همکاران^۴ (۲۰۲۴) تطابق داشت. «نتایج و پیامدها» شامل پیامدهای کژکارکرد فردی (عذاب وجدان،

1. Park et al.
2. Lewin, K
3. Shalvi et al
4. Resende et al

کاهش انگیزه)، کژکارکرد سازمانی (تخریب عملکرد سازمانی و ترویج رفتارهای غیراخلاقی در سازمان) و پیامدهای کارکردی مثبت (رشد اخلاقی، یادگیری از موقعیت‌های غیراخلاقی) بود که همسو با یافته‌های کیم و همکاران (۲۰۲۱)، ماجسترویچ (۲۰۲۰)، پارک و همکاران (۲۰۱۷)، و وانگ و همکاران (۲۰۲۰) است. مقوله‌نهایی مدل نظری ارائه‌شده که در دسته پیامدها قرار می‌گیرد، پیامدهای کارکردی نام‌گذاری شد. اگرچه طبق نگرش معمول دیدگاه اخلاقی، مفهوم ناهماهنگی اخلاقی پدیده روان‌شناختی مذموم و نامطلوبی است که فرایندهای انتخاب و تصمیم‌گیری افراد را حین و بعد از تصمیم‌گیری تحت تأثیر منفی خود قرار داده و دارای آثار سوء و منفی متعددی در بعد فردی و جمعی برای سازمان و به‌طور اخص واحد منابع انسانی است؛ اما وجود این پدیده در سازمان می‌تواند دارای پیامدهای مثبتی هم باشد. گاهی اوقات نبود بلا تکلیفی اخلاقی ناشی از عدم وجود دوراهی‌ها و ناهماهنگی‌های اخلاقی نه‌تنها نشانه خوبی نیست، بلکه می‌تواند نشان از عدم اعتقاد مدیران سازمان به اصول اخلاقی هم باشد؛ چراکه آنها بدون هیچ مقاومتی مسائل غیراخلاقی را می‌پذیرند (قراملکی، ۱۴۰۲: ۲۷۷). وجود این پدیده در سازمان‌ها می‌تواند نشان‌دهنده بیداربودن وجدان‌های اخلاقی باشد. در هر صورت، پدیده ناهماهنگی اخلاقی آثار، نتایج و نشانه‌های مثبت و غیرمعمولی همچون رشد و ارتقای اخلاق کارکنان، یادگیری از موقعیت‌های غیراخلاقی، افزایش اعتماد به مدیران و کارکنان با اخلاق و بازبینی قواعد و هنجارهای اخلاقی را به‌دنبال دارد.

درجهت رفع محدودیت‌های مرتبط با تعمیم‌دهی و بررسی روابط علی و معلولی، پیشنهاد می‌شود از روش‌های کمی و راهبرد پیمایشی برای شناسایی عوامل مؤثر بر بروز ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای منابع انسانی در پژوهش‌های آینده استفاده شود. پژوهشگران آتی باید با توجه به ماهیت روان‌شناختی و آثار اجتماعی این پدیده، پژوهش‌های تجربی و آزمایشی طراحی کرده و علل و پیامدهای آن را با روش‌های آزمایشگاهی بررسی کنند. استفاده از سازمان‌های خصوصی و صنایع مختلف به‌عنوان جامعه مورد مطالعه می‌تواند تأثیر بافت اجتماعی بر ناهماهنگی اخلاقی را مشخص کرده و با توجه به افزایش احتمالی فرایندهای منابع انسانی و مصادیق ناهماهنگی اخلاقی در این فرایندها، نتایج جدیدی ارائه دهد. همچنین به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه مطالعاتی، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی به‌طور خاص بر بروز ناهماهنگی اخلاقی در فرایندهای خاص منابع انسانی مانند جذب، استخدام و مدیریت عملکرد انجام دهند. پیشنهادهای کاربردی به مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی شامل موارد

زیر است. در حوزه شناخت علل ناهماهنگی اخلاقی، می‌توان بیان داشت که ناکارآمدی اصول اخلاقی، سیاست‌زدگی و تعارضات فردی و جمعی از علل اصلی‌اند. اگرچه حذف کامل آنها ممکن نیست، اما باید در آسیب‌شناسی منابع انسانی به این موارد توجه ویژه داشت. در زمینه بررسی عوامل تشدیدکننده، علاوه بر شناخت علل اصلی، توجه به محرک‌های فردی، روان‌شناختی و مدیریتی در بروز ناهماهنگی اخلاقی ضروری است تا به بهبود نظام اخلاقی سازمان کمک شود. در حوزه رعایت ملاحظات اخلاقی در تصمیم‌گیری، تصمیمات منابع انسانی باید بر مبنای کدهای اخلاقی و قوانین موجود بررسی شده باشد و دخیل کردن هرگونه ملاحظه‌ای در مواجهه با دوراهی‌ها و ناهماهنگی‌های اخلاقی ایجاد شده در تصمیمات و اقدامات انجام شده، به مدیران عالی سازمان گزارش شود. همچنین به مدیران درگیر در اقدامات منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد، مصادیق ناهماهنگی اخلاقی گذشته، ثبت شده و این موارد در فرایندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان پیش‌بینی شود. همچنین راهکارها و رفتارهای اخلاقی موردانتظار در مواجهه با مصادیق ناهماهنگی اخلاقی در قالب کتابچه‌ای تدوین و در اختیار مدیران منابع انسانی قرار گیرد. در حوزه استفاده از ابزارهای روان‌شناختی، مدیریتی، فرهنگی و تقنینی می‌توان، با به‌کارگیری اقداماتی چون، تدوین و شفاف‌سازی منشور اخلاقی، جذب کارکنان اخلاق‌مدار، ارائه سناریوهای اخلاقی در تمرین ایفای نقش کانون‌های ارزیابی و مصاحبه شایستگی محور به منظور سنجش شایستگی اخلاقی متقاضیان جذب و ارتقا، آموزش اخلاق حرفه‌ای و تقدیر و تشکر از کارکنان اخلاق‌مدار به‌عنوان الگوی اخلاقی، در جهت توسعه نظام اخلاقی و در نتیجه کاهش مضمرات اخلاقی کمک نمود. در نهایت به مدیران و متولیان حوزه اخلاق در اقدامات منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد، نتایج منفی ناهماهنگی اخلاقی در برنامه‌های آموزشی و منشورهای اخلاقی تبیین شود تا آگاهی افراد نسبت به اثرات مخرب این پدیده روان‌شناختی اجتماعی، در سطح فردی، واحدی، سازمانی و اجتماعی افزایش یافته و احتمال بروز این موارد در سازمان کاهش یابد.

منابع

- ایمانی؛ حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹)، تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷ (۲۷): ۱۹ - ۱.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ ایمانی، حسین و عبدالله‌زاده، امیرحسین (۱۴۰۰)، اخلاق حرفه‌ای: فراگرد تدوین منشور اخلاقی در سازمان‌ها، تهران: قلم نوآور.
- حسینی، زهرا؛ مرتضوی، سعید؛ رحیم‌نیا، فریبرز و ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۷)، شناسایی دلایل وقوع رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار در سازمان‌های دولتی، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (۴): ۵۷ - ۷۰.
- حضرتی، مرتضی و معمارزاده طهران، غلام‌رضا (۱۳۹۳)، ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت توسعه و تحول، ۶ (۱۸): ۶۳ - ۷۰.
- خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ بازرگان، عباس؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله و زاهدی، محمد (۱۳۹۸)، مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های بخش دولتی ایران، مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۸): ۱ - ۳۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۴۰۰)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: اشراقی.
- قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶، مواد ۸ - ۱۱.
- قراملکی، فرامرز (۱۴۰۲)، اخلاق حرفه‌ای، تهران: مجنون.
- قلی‌پور، آرین؛ اسدی، اصغر و سفیدگران، بهارک (۱۴۰۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: نشر مهربان.
- کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۳)، ساخت اجتماعی نظریه انحراف در سازمان: مطالعه یک سازمان دولتی در ایران، جهت دریافت رساله مقطع دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- مانیان، امیر و محمدحسین، رونقی (۱۴۰۰)، اخلاق در سیستم‌های اطلاعاتی، تهران: دانشگاه تهران.

Reference

- Ali, Shah., Javaid & Lacaze., Delphine. (2025). Surviving a cognitive crisis at work: understanding the causes and consequences of cognitive dissonance. **International Journal of Organizational Analysis**. Ahead of print.
- Barkan, R., Ayal, S., & Ariely, D. (2015). Ethical dissonance, justifications, and moral behavior. **Current Opinion in Psychology**, 6 (12): 157-61.
- mBéquaert, Bourcier, Bénédicte & Baïada-Hirèche, Loréa & Sachet-Milliat, Anne. (2022). Cure or Sell: How Do Pharmaceutical Industry Marketers Combine Their

- Dual Mission? An Approach Using Moral Dissonance. **Journal of Business Ethics**, 175(1), 1-27.
- Beer, M., Spector, B. N., & Walton, A. E. (1984). **Human resources: The strategic complement in the enterprise**. The Free Press, New York.
- Bruce, M., McAfee & Claire J., Anderson.(1995). Compensation Dilemmas: An Exercise in Ethical Decisionmaking. **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**,22(1),156-159
- Cancino-Montecinos S, Björklund., F & Lindholm T (2020) A General Model of Dissonance Reduction: Unifying Past Accounts via an Emotion Regulation Perspective. **Front. Psychol**, 11(1),1-14.
- Chaddha, R., & Agrawal., G.(2023). Ethics and Morality. **Indian journal of orthopaedics**, 57(11), 1707–1713.
- Charmaz, Kathy(2006).**Constructing Grounded Theory, A Practical Guide Through Qualitative Analysis**.sage, California: Sage
- Collins., C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 32(2), 331-358.
- Du, J. (2024). Ethical and legal challenges of AI in human resource management. **Journal of Computing and Electronic Information Management**, 24(3), 45–60
- Eby, Lillian & Buch, berly. (1998). The Impact of Adopting an Ethical Approach to Employee Dismissal During Corporate Restructuring. **Journal of Business Ethics**,17(12),1253-1264.
- Ekuma, .,Kelechi & Akobo, Loliya. (2015). Human resource management ethics and professionals’ dilemma: A review and research agenda. **Human Resource Management Research**, 5(3), 47 - 57.
- Erdogan, B., Kraimer, M., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. **Personnel Psychology**, 57(2), 305-332.
- Festinger, L. (1957). **A theory of cognitive dissonance**. Stanford University Press.
- Festinger, L. (1962). Cognitive Dissonance. *Scientific American*, 207(4), 93–106.
- Gregory-Smith., Diana Smith., Andrew & Winklhofer, Heidi. (2013). Emotions and dissonance in ‘ethical’ consumption choices. **Journal of Marketing Management**. 29(10-11),1-45.
- Hazels, T. (2015). Ethics and Morality: What Should Be Taught in Business Law? **The Academy of Educational Leadership Journal**, 19(2),, 77-91.
- Heaton, R., & Quan, S. C. L. (2023). Managing cognitive dissonance in art teacher education. **Cambridge Journal of Education**, 53(4), 473–494.
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Cogliser, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. **Journal of Management**, 43(1), 170–199.
- Hosmer, LaRue. (1987). Ethical Analysis and Human Resource Management. **Human Resource Management**, 26(3), 313-330

- Kim, Woojin., Ryoo, Yuhosua., Yoon, Sukki., & Kim, Kacy. (2021). Ethical dissonance in environmental advertising: Moderating effects of self-benefit versus other-benefit appeals. **International Journal of Advertising**, 40(1), 1-23.
- Knapp, S. J., & Fingerhut, R. (2024). **Practical ethics for psychologists: A positive approach (4th ed.)**. American Psychological Association.
- LaMontagne, R.M.(2012). **Facing Ethical Dilemmas in the Workplace: A Qualitative Study of HR Managers' Perceptions of the Influences on Their Behavior and the Implications for Building an Ethical Culture in Organizations**. Doctoral Dissertations. Northern Illinois University.
- Lewin, K. (1935). **A dynamic theory of personality**: Selected papers. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalistic inquiry**. Sage.
- López, Valentina ., & Peralta, Juan Carlos. (2023). AI-Driven Human Resource Management: Opportunities, Challenges, and Ethical Considerations. **Journal of Contemporary Healthcare Analytics**, 7(1), 184–199.
- Lowell, Jonathan. (2012). Managers and Moral Dissonance: Self Justification as a Big Threat to Ethical Management?. **Journal of Business Ethics**, 105, 17-25.
- Majstorovic, Nebojsa .& Vidaković, Božana. (2020). Moral dissonance at work and employees psycho-physical health. **Primenjena psihologija**,13, 311-332.
- Marikyan, D., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2023). Cognitive Dissonance in Technology Adoption: A Study of Smart Home Users. *Information systems frontiers : a journal of research and innovation*, 25(3), 1101–1123.
- Mishra ,shoba. & vibhuti ,Thripathi.(2021). **Handbook of Research on Ethnic, Racial, and Religious Conflicts and Their Impact on State and Social Security**.Florida: Information Science Reference
- Mujtaba, Dena & Mahapatra, Nihar. (2019). Ethical Considerations in AI-Based Recruitment. **IEEE International Symposium on Technology in Society (ISTAS) Proceedings**.
- ombanda, Paul .& Obonyo, Peter. (2019). Critical Analysis of Ethics in Human Resource Management and Employee Performance. **International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)**, 9(10),580-595.
- Park, Yang-Kyu, Ha, Byeong-Chun, & Cho, Seong-Bin. (2017). The Impact of Ethical Dissonance on Performance in Inter-Firm Relationships. **Journal of Order Economy**, 20(1), 65-89.
- Rainer J, Schneider JK, Lorenz RA(2018). Ethical dilemmas in nursing: An integrative review.**clinica nursing**, 27(19-20),3446-3461.
- Resende, M. M., Porto, J. B., & Gracia, F. J. (2024). Can we decrease unethical behavior at work? The role of ethical culture, ethical culture strength and collective moral identity. **Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues**, 43(8), 7153–7166.
- Richardson, L.E. (2024). **The Experience of Organizational Leaders with Decision-Making in a Crisis**. Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies Walden Dissertations and Doctoral Studies.

- Saks, Alan. (2021). Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**,32(3),289-321.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) **Research Methods for Business Students**. 8th Edition, Pearson, New York.
- Shalvi, S., & Gino F, Barkan, R., & Ayal, S.(2015). Self-serving justifications: doing wrong and feeling moral. **Current Opinion in Psychology**, 24(2),125-130.
- Smith, J. (2020). The Ethics of Universal Health Insurance, by Alex Rajczi. New York: Oxford University Press.**Business Ethics Quarterly**, 30(1), 164–167.
- Sommerfeldt, Erich & Kent, Michael. (2020). Public relations as “dirty work”: Disconfirmation, cognitive dissonance, and emotional labor among public relations professors. **Public Relations Review**, 46.1-19.
- Te, Brake, H., & Nauta, B. (2022). Caught between is and ought: The Moral Dissonance Model. **Front. Psychiatry**,13(1),1-6.
- Vaidis, David., & Bran, Alexandre. (2020). **Cognitive Dissonance Theory** (2nd edition).oxford bilbiography.
- villegas, Salvador. (2021). A managerial dilemma: An ethical case study regarding employee termination. **Journal of Business Cases and Applications**, 29. 1-9.
- Wang, Zhen., Xu, Haoying., & Song, Meng. (2020). exploring how and when ethical conflict impairs employee organizational commitment: A stress perspective investigation. **Business Ethics: A European Review**, 30(10),1-16
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2008). The pacification of institutional investors. **Administrative Science Quarterly**, 53(1), 29–72.
- Wooten, K.C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. **Human Resource Management Review**, 11(1-2), 159 – 175.

