

Public Organizations Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.79005.5402>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing an Ethical Human Resource Management Model for Public Agricultural Organizations: A Case Study of the East Azerbaijan Agricultural Jihad Organization

Hossein Kolami¹, Nader Bohlooli^{2*}, Hooshang Taghizadeh³

1. Department of Public Administration, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Department of Public Administration, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Department of Public Administration, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

*Correspondence

Nader Bohlooli

E-mail: n.bohlooli@iaut.ac.ir

Receive Date: 07/May/2026

Revise Date: 16 /July/2026

Accept Date: 05/Aug/2026

How to cite

Kalami, H., Bohlooli, N., & Taghizadeh, H (2026). Designing an Ethical Human Resource Management Model for Public Agricultural Organizations: A Case Study of the East Azerbaijan Agricultural Jihad Organization. *Public Organizations Management*, --(-), -.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Ethical human resource management (E-HRM) refers to an approach in which ethical principles such as justice, transparency, meritocracy, accountability, responsibility, and organizational support are integrated into human resource policies and practices. In public organizations, E-HRM is particularly important because human resource decisions can affect administrative integrity, public trust, organizational justice, and the quality of public services. This issue is especially relevant to agricultural organizations because they interact with diverse stakeholders, including farmers, rural communities, governmental institutions, and agricultural experts.

Despite growing research on ethical human resource management, there is still a need for context-specific models that reflect the characteristics of public agricultural organizations in Iran. Therefore, this study aimed to design a model of ethical human resource management for the Agricultural Jihad Organization of East Azerbaijan Province and identify its main dimensions and components.

Methodology

The theoretical foundation of the study was based on Social Exchange Theory, Organizational Justice Theory, and Stakeholder Theory. Social Exchange Theory emphasizes reciprocity, trust, and organizational support; Organizational Justice Theory highlights fairness and transparency in organizational decisions and procedures; and Stakeholder Theory emphasizes organizational responsibility toward groups affected by organizational activities.

Based on these perspectives, justice, transparency, meritocracy, accountability, responsibility, organizational support, and attention to stakeholders were considered the main theoretical foundations of the initial conceptual framework.

The study was applied in terms of purpose and qualitative and exploratory in terms of approach and nature. A qualitative approach was appropriate because the research sought to identify and interpret the experiences and perceptions of experts concerning ethical human resource management within a specific organizational context.

Data were collected through semi-structured interviews with 17 experts, managers, specialists, and university faculty members who had relevant knowledge and experience in human resource management, organizational management, organizational ethics, and agricultural administration. Participants were selected purposively, with snowball sampling used when necessary. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The interview questions focused on ethical recruitment and selection, training and development, performance appraisal, employee retention, managerial support, organizational barriers, stakeholder participation, continuous improvement, and requirements for implementing E-HRM.

Data were analyzed using thematic analysis based on the Attride-Stirling approach. Initially, 652 initial codes were extracted. After reviewing similarities and conceptual overlaps, redundant codes were merged and irrelevant codes were removed. The final analysis resulted in 45 basic themes, 15 organizing themes, and five overarching themes. Credibility was enhanced through expert review, participant validation, and systematic documentation of the analytical process.

Findings

1. Ethical-Oriented Recruitment and Selection: This dimension emphasizes meritocracy, transparency, fairness, and competency-based selection, avoidance of discrimination and favoritism, and consideration of ethical and behavioral competencies.

2. Ethical-Oriented Training and Development :This dimension includes educational governance, professional competency development, organizational learning, and ethical and behavioral competency development. The findings indicate that ethical behavior requires continuous learning rather than reliance solely on formal rules.

3. Ethical-Oriented Performance Appraisal: This dimension consists of fairness and transparency in evaluation, assessment of professional competencies, evidence-based appraisal, accountability, and continuous performance improvement.

4. Ethical-Oriented Employee Retention: This dimension includes organizational justice and support, employee empowerment and development, professional growth opportunities, respect, and an ethical and healthy work environment.

5. Requirements for Improvement and Sustainability: This dimension includes managerial and organizational requirements, continuous learning and improvement, stakeholder participation, feedback, knowledge management, environmental adaptation, and future orientation.

Thus, the proposed model consists of five overarching themes, 15 organizing themes, and 45 basic themes, indicating that ethical human resource management is a comprehensive process extending across the entire human resource management cycle.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that ethical human resource management cannot be limited to individual ethical behavior or a single HR function. Rather, ethical principles should be integrated into recruitment, training and development, performance appraisal, employee retention, and continuous organizational improvement.

The findings concerning ethical recruitment are consistent with previous studies emphasizing meritocracy, fairness, and ethical values in recruitment and managerial appointments. The results regarding ethical training and development support previous research highlighting the importance of education, ethical awareness, and competency development in promoting administrative integrity. The findings on ethical performance appraisal are also consistent with studies emphasizing transparency, justice, and evidence-based

evaluation. Regarding employee retention, the findings support research showing the importance of organizational support, fairness, employee development, and work-family considerations. Finally, the emphasis on continuous improvement and sustainability is consistent with recent studies highlighting organizational capacity, ethical leadership, and sustainable HRM in public-sector organizations.

Overall, the study concludes that implementing E-HRM in the Agricultural Jihad Organization requires the institutionalization of ethical principles throughout the human resource management cycle. The proposed model can provide a practical framework for improving meritocracy, transparency, justice, accountability, administrative integrity, and the quality of public services. Because the study was qualitative and conducted within a specific organizational and provincial context, the findings should be generalized cautiously. Future studies are recommended to quantitatively test the proposed model, examine it in other provinces and governmental organizations, conduct comparative studies, and investigate its relationship with employee performance, organizational commitment, administrative integrity, job satisfaction, and stakeholder satisfaction.

KEYWORDS

Ethical Human Resource Management, Agricultural Jihad Organization, Thematic Analysis, Indigenous Model, Public Organizations.



Copyright © 2026, The Authors. Published by Payame Noor University.

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

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

«مقاله پژوهشی»

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی، مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی

حسین کلامی^۱، نادر بهلولی^{۲*}، هوشنگ تقی‌زاده^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی انجام شد. پژوهش از نظر رویکرد، کیفی؛ از نظر هدف، کاربردی؛ و از نظر ماهیت، اکتشافی است. داده‌ها به صورت میدانی و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان مرتبط با مدیریت منابع انسانی، اخلاق سازمانی و مدیریت کشاورزی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب شدند و در موارد لازم برای شناسایی خبرگان واجد شرایط از روش گلوله برفی استفاده شد. داده‌ها با تحلیل مضمون به روش آتراید-استرلینگ تحلیل شدند. پس از استخراج ۶۵۲ کد اولیه، کدهای تکراری یا همپوشان ادغام و کدهای فاقد ارتباط مستقیم با سؤال پژوهش حذف شدند و در نهایت ۴۵ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر شناسایی شد. یافته‌ها پنج بعد اصلی شامل جذب و استخدام اخلاق‌محور، توسعه و آموزش اخلاق‌محور، ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور، حفظ و نگهداشت اخلاق‌محور کارکنان و الزامات بهبود و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور را نشان داد. نتایج بیانگر آن است که مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور صرفاً به رفتار اخلاقی کارکنان محدود نیست، بلکه مستلزم نهادینه‌سازی عدالت، شفافیت، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و حمایت مدیریتی در چرخه کامل منابع انسانی است. مدل پیشنهادی می‌تواند مبنایی برای اصلاح سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی و تقویت سلامت اداری و کیفیت خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی باشد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، سازمان جهاد کشاورزی، تحلیل مضمون، الگوی بومی، سازمان‌های دولتی.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

*نویسنده مسئول: نادر بهلولی
رایانامه: n.bohlooli@iaut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۴

استناد به این مقاله:

کلامی، حسین؛ بهلولی، نادر و تقی‌زاده، هوشنگ (۱۴۰۵). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی، مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی. مدیریت سازمان‌های دولتی، سال(شماره)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ 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.



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

مقدمه

سرمایه انسانی ارزشمندترین دارایی راهبردی سازمان‌هاست و کیفیت مدیریت آن، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف سازمانی و پایداری عملکرد دارد (مهرابیان و همکاران، ۱۳۹۹؛ پلیکاریو^۱، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی اخلاق محور رویکردی است که اصول و ارزش‌های اخلاقی مانند عدالت، شفافیت، شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی، از جذب و استخدام تا آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارکنان، نهادینه می‌کند (عاشورزاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ لو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

اهمیت این رویکرد در سازمان‌های بخش عمومی دوجندان است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر دستیابی به اهداف سازمانی، مسئول تحقق منافع عمومی، رعایت عدالت، پاسخگویی و جلب اعتماد شهروندان هستند (سایانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ چن و همکاران^۳، ۲۰۲۴). با وجود توجه روزافزون به اخلاق سازمانی و مدیریت منابع انسانی، بخش قابل‌توجهی از مطالعات موجود بر سازمان‌های عمومی و تجاری در زمینه‌های کلی متمرکز بوده و ابعاد مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی کمتر بررسی کرده‌اند. سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی به‌عنوان یکی از نهادهای اجرایی مهم بخش کشاورزی، در برنامه‌ریزی، هدایت و پشتیبانی از فعالیت‌های کشاورزی و توسعه روستایی نقش دارد و کیفیت مدیریت سرمایه انسانی آن می‌تواند بر نحوه ارائه خدمات و تحقق اهداف سازمانی اثرگذار باشد. از این رو، نبود یک چارچوب منسجم و زمینه‌مند برای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در این سازمان، مسئله اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی انجام شده است. اهمیت این پژوهش از آن جهت است که می‌تواند از یک سو به توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در زمینه سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی کمک کند و از سوی دیگر، چارچوبی کاربردی برای مدیران در جهت بهبود سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی، تقویت عدالت و سلامت اداری و ارتقای کیفیت خدمات فراهم آورد.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مدل‌های موجود، عمدتاً در بسترهای سازمانی متفاوت طراحی شده‌اند و کمتر به شرایط نهادی و مأموریت‌های خاص سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی در

ایران توجه داشته‌اند. بنابراین، شناسایی ابعاد و الزامات مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بر اساس تجربه و دیدگاه خبرگان این حوزه می‌تواند بخشی از این خلأ را پوشش دهد.

نوآوری اصلی پژوهش حاضر، ارائه یک مدل بومی و زمینه‌مند برای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی است. همچنین، استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون به روش آتراید-استرلینگ، امکان استخراج مؤلفه‌های مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و شناسایی ابعاد زمینه‌ای این پدیده را فراهم کرده است. مدل حاصل، پنج مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۵ مضمون پایه را در برمی‌گیرد و می‌تواند مبنایی برای بررسی و بومی‌سازی مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان‌های دولتی با مأموریت‌های مشابه قرار گیرد.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی از چه ابعاد، مؤلفه‌ها و مضامینی تشکیل شده است؟

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی اخلاق محور

مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و یکپارچه برای مدیریت سرمایه انسانی سازمان است که هدف آن جذب، توسعه، نگهداشت، ارزیابی و به‌کارگیری اثربخش کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۲۳؛ پارکر و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بر این اساس استوار است که سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی باید علاوه بر کارایی سازمانی، بر اصولی همچون عدالت، شفافیت، صداقت، مسئولیت‌پذیری و احترام به کرامت انسانی مبتنی باشند (کرامتی یزدی و همکاران، ۱۴۰۰؛ گرینوود^۴، ۲۰۱۳). بنابراین، اخلاق باید در تمامی کارکردهای منابع انسانی، از جذب و استخدام تا آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارکنان، نهادینه شود. اهمیت این رویکرد در سازمان‌های دولتی بیشتر است؛ زیرا تصمیمات منابع انسانی در این سازمان‌ها با عدالت اداری، پاسخگویی، سلامت سازمانی و کیفیت خدمات عمومی ارتباط دارد.

نظریه‌های پشتیبان مدیریت منابع انسانی اخلاق محور

نظریه تبادل اجتماعی بلائو^۵ (۱۹۶۴)، بیان می‌کند که روابط سازمانی بر مبنای تعاملات متقابل و دریافت و ارائه منافع شکل می‌گیرد. بر اساس این دیدگاه، هنگامی که سازمان با کارکنان به صورت

منصفانه، محترمانه و حمایت‌گرانه رفتار می‌کند، کارکنان نیز در پاسخ، تعهد، همکاری و رفتارهای مثبت بیشتری از خود نشان می‌دهند. از این منظر، اجرای رویه‌های اخلاق‌محور در مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه شکل‌گیری روابط مثبت و متقابل میان کارکنان و سازمان را فراهم کند.

نظریه عدالت سازمانی آدامویک^۱ (۲۰۲۳)، بر اهمیت ادراک کارکنان از عدالت در محیط سازمانی تأکید می‌کند. عدالت در نحوه تصمیم‌گیری، توزیع فرصت‌ها، ارزیابی عملکرد و برخورد مدیران با کارکنان می‌تواند بر نگرش و رفتار آنان اثرگذار باشد. بر اساس این نظریه، مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور باید رویه‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی کند که کارکنان آن‌ها را عادلانه، شفاف و غیرتبعیض‌آمیز ادراک کنند.

نظریه ذی‌نفعان فریمن و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، سازمان را مسئول توجه به منافع گروه‌های مختلف مرتبط با خود می‌داند. بر این اساس، تصمیمات سازمان نباید صرفاً بر منافع سازمان یا مدیران متمرکز باشد، بلکه باید حقوق و منافع کارکنان، مشتریان، جامعه و سایر ذی‌نفعان نیز مورد توجه قرار گیرد. در سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی، این دیدگاه اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کارکنان و مدیران علاوه بر مسئولیت در برابر سازمان، در قبال بهره‌برداران، جامعه و منافع عمومی نیز مسئولیت دارند.

برآیند این سه دیدگاه نشان می‌دهد که عدالت، رفتار متقابل، حمایت، پاسخگویی و توجه به منافع ذی‌نفعان از مبانی نظری مهم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور هستند. این مبانی، چارچوب نظری مناسبی برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی فراهم می‌کنند.

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های داخلی، دلفارادی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، به شناسایی مؤلفه‌های اخلاقی مؤثر در مدیریت منابع انسانی پرداختند. نتایج به شناسایی ۲۲ کدباز و پنج کد محوری شامل روحیه جهادی، صداقت، منفعت عامه، بینش اخلاقی و تحول اخلاقی انجامید و برازش مناسب مدل نیز تأیید شد.

اسماعیلی سراجی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد اخلاقی خط‌مشی‌گذاری

سلامت نظام اداری با تأکید بر مدیریت تعارض منافع، با هدف شناسایی ابعاد اخلاقی مؤثر بر سلامت نظام اداری، دو بعد اصلی ساختارهای اخلاق‌مداری و راهبردهای اخلاق‌مدار را شناسایی کردند. نتایج نشان داد ارزش‌های اخلاقی، منابع انسانی اخلاق‌مدار، ساختار مناسب، تصمیم‌گیری اخلاقی، فرهنگ‌سازی و آموزش اخلاقی از عوامل مهم در کاهش فساد اداری و توسعه سلامت سازمانی هستند.

عاشورزاده و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان تحلیل مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی در نظام آموزش عالی با رویکرد اخلاق‌محور، با هدف طراحی مدل ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور، نقش اخلاق‌مداری و شایسته‌سالاری را بررسی کردند. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد اخلاق‌مداری و شایسته‌سالاری از عوامل مهم در ارتقای عملکرد منابع انسانی هستند.

تورچی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد و مؤلفه‌های اخلاقی، با هدف طراحی مدل انتصاب مدیران در وزارت بهداشت، مؤلفه‌هایی مانند جذب و استخدام نیروی مستعد و اخلاق‌مدار، شناسایی و به‌کارگیری استعدادها، توسعه اخلاقی و حفظ و نگهداشت استعدادها را به‌عنوان عوامل کلیدی معرفی کردند.

میرکیایی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی اخلاق‌مدارانه پیشایندها و پیامدهای رفتارهای ارزش‌آفرینی مشترک با تأکید بر نوآوری در صنعت تایر، با هدف بررسی نقش اخلاق در ارزش‌آفرینی مشترک، نشان دادند که رعایت اصول اخلاقی در خدمات پس از فروش و نوآوری محصولات می‌تواند به ارزش‌آفرینی مشترک و جذب مشتریان کمک کند.

سایانی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان ارائه مدل نظام اخلاقی خط‌مشی‌گذاران وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، با هدف طراحی مدل اخلاقی برای خط‌مشی‌گذاران، ابعاد مختلفی از جمله شایستگی، حاکمیت قانون، پاسخگویی، اعتماد، عدالت‌محوری و مدیریت مشارکتی را شناسایی کردند. نتایج نشان داد این مؤلفه‌ها می‌توانند به کاهش فساد، افزایش رضایتمندی جامعه و بهبود نظام اداری کمک کنند. احمدی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش اخلاق‌مداری منابع انسانی در ارزش‌آفرینی برای شرکت‌های دانش‌بنیان، با هدف تبیین نقش اخلاق‌مداری منابع انسانی در ارزش‌آفرینی، الگویی شامل اخلاق‌مداری، تعهد سازمانی، توانمندسازی، کار تیمی و نظام جبران خدمت ارائه کردند. نتایج

1. Adamovic
2. Freeman et al.

سازمانی و فرهنگ اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان و سلامت سازمانی تأکید دارند. با این حال، بخش مهمی از مطالعات داخلی بر طراحی مدل در سازمان‌های خاص یا بر یک کارکرد مشخص منابع انسانی متمرکز بوده و مطالعات خارجی نیز بیشتر پیامدهای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور مانند عملکرد، تعهد، رفتار شهروندی و کاهش رفتارهای غیراخلاقی را بررسی کرده‌اند. بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر، نبود یک مدل جامع، بومی و زمینه‌مند برای مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان‌های دولتی بخش کشاورزی، به‌ویژه سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون و با استفاده از دیدگاه خبرگان، مدیران و کارشناسان، درصدد شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های این مدل و تبیین روابط مفهومی میان آن‌هاست.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. انتخاب رویکرد کیفی با هدف اصلی پژوهش، یعنی شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها، ابعاد و الزامات مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، تناسب دارد. مدیریت منابع انسانی اخلاق محور پدیده‌ای چندبعدی است که درک ابعاد و الزامات آن به بررسی تجربیات، دیدگاه‌ها و برداشت‌های افراد دارای دانش و تجربه مرتبط نیاز دارد. از این رو، رویکرد کیفی امکان دستیابی به درکی عمیق از ابعاد پدیده مورد مطالعه و شناسایی مفاهیم و مضامین جدید را فراهم می‌کند.

همچنین، با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور صرفاً بر اساس متغیرهای از پیش تعیین‌شده مورد بررسی قرار نگرفت، بلکه تلاش شد مفاهیم و مؤلفه‌های اصلی از طریق تعامل با خبرگان و تحلیل نظام‌مند دیدگاه‌های آنان شناسایی و تبیین شود. بر این اساس، تحلیل مضمون به‌عنوان روش مناسب برای شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌های مصاحبه انتخاب شد. این روش امکان استخراج مضامین آشکار و پنهان، شناسایی روابط میان آن‌ها و در نهایت طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را فراهم می‌سازد.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و اخلاق سازمانی، مدیران و مسئولان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی و

نشان داد این عوامل می‌توانند به افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان منجر شوند.

در مطالعات خارجی، شهزاد و همکاران^۱ (۲۰۲۵)، در پژوهشی درباره تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بر رفتار شهروندی سازمانی، با هدف بررسی سازوکار اثرگذاری این سیستم‌ها، نشان دادند که مدیریت منابع انسانی اخلاق محور می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش دهد و توجه اخلاقی و تعادل کار-خانواده در این رابطه نقش دارند.

جبار و عامر (۲۰۲۵)، در پژوهشی درباره رابطه مدیریت منابع انسانی اخلاق محور و عملکرد کارکنان، با هدف بررسی نقش حمایت سازمانی، نشان دادند که حمایت‌های اخلاقی سازمان می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری، عملکرد کارکنان را بهبود دهد.

رادجواب و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با هدف بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان، رابطه مثبت مدیریت منابع انسانی اخلاق محور با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را تأیید کردند و نقش میانجی تعهد سازمانی را نشان دادند.

چن و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با رویکرد تجربی در چین، با هدف بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور بر رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی، نشان دادند که این سیستم‌ها با تقویت شایستگی و آگاهی اخلاقی کارکنان می‌توانند رفتارهای غیراخلاقی و فساد سازمانی را کاهش دهند. شهزاد و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی درباره رابطه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، آگاهی اخلاقی و رفتارهای ضداخلاقی، با هدف بررسی سازوکار کاهش رفتارهای ضداخلاقی، نشان دادند که تقویت آگاهی اخلاقی کارکنان از طریق سیستم‌های اخلاق محور می‌تواند به کاهش رفتارهای ضداخلاقی و فساد سازمانی منجر شود.

سینگ و تارکار^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی در سیستم‌های منابع انسانی بر تمایل به ترک شغل، نشان دادند که رهبری اخلاقی با بهبود روابط شغلی و افزایش تعهد سازمانی می‌تواند تمایل کارکنان به ترک شغل را کاهش دهد.

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین بر اهمیت عدالت، شایسته‌سالاری، شفافیت، رهبری اخلاقی، پاسخگویی، آموزش اخلاقی، حمایت

کارشناسان دارای تجربه مرتبط با مدیریت منابع انسانی بود. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب شدند و برای شناسایی برخی افراد واجد شرایط، از روش گلوله برفی نیز استفاده شد.

معیارهای انتخاب خبرگان شامل برخورداری از تحصیلات مرتبط با مدیریت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، اخلاق سازمانی یا حوزه‌های مرتبط؛ داشتن سابقه علمی یا اجرایی مرتبط؛ آشنایی با مسائل مدیریتی و منابع انسانی سازمان جهاد کشاورزی؛ برخورداری از دانش و تجربه کافی درباره موضوع پژوهش؛ و آمادگی برای مشارکت در مصاحبه و ارائه دیدگاه‌های تخصصی بود. به‌منظور دستیابی به تنوع دیدگاه‌ها، تلاش شد مشارکت‌کنندگان از میان گروه‌های دانشگاهی، مدیریتی و کارشناسی انتخاب شوند. فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام ۱۴ مصاحبه، داده‌های جدید عمدتاً مفاهیم و مضامین شناسایی‌شده قبلی را تکرار کردند و مضمون جدید معناداری به چارچوب پژوهش افزوده نشد. با وجود دستیابی به اشباع، برای اطمینان از کفایت داده‌ها، سه مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد و در نهایت ۱۷ نفر در پژوهش مشارکت کردند.

داده‌های پژوهش به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شد. در مرحله کتابخانه‌ای، منابع علمی شامل کتاب‌ها، مقالات و مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، اخلاق سازمانی و مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور بررسی شد. هدف از این مرحله، تدوین مبانی نظری و پیشینه پژوهش، شناسایی مفاهیم مرتبط و فراهم کردن مبانی اولیه برای طراحی سؤالات مصاحبه بود.

داده‌های اصلی پژوهش به صورت میدانی و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. سؤالات اصلی مصاحبه با توجه به هدف پژوهش، مبانی نظری و پیشینه مطالعات مرتبط تدوین شد. ساختار نیمه ساختاریافته مصاحبه این امکان را فراهم کرد که ضمن حفظ محورهای اصلی پژوهش، متناسب با پاسخ مشارکت‌کنندگان و برای دستیابی به توضیحات عمیق‌تر، سؤالات کاوشگر نیز مطرح شود.

سؤالات اصلی مصاحبه عبارت بودند از:

۱. از دیدگاه شما مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی چه مفهومی دارد و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

۲. مهم‌ترین الزامات اخلاقی در فرایند جذب و استخدام کارکنان سازمان جهاد کشاورزی چیست؟

۳. چه اصول و معیارهایی باید در آموزش و توسعه کارکنان با رویکرد اخلاق‌محور مورد توجه قرار گیرد؟

۴. ارزیابی عملکرد کارکنان چگونه می‌تواند به صورت اخلاق‌محور و عادلانه انجام شود؟

۵. چه عواملی در حفظ و نگهداشت کارکنان و افزایش تعلق و تعهد آنان به سازمان نقش دارند؟

۶. چه عواملی می‌توانند مانع استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی شوند؟

۷. نقش مدیران ارشد و مدیران واحدها در نهادهای اخلاق در مدیریت منابع انسانی چیست؟

۸. مشارکت کارکنان و سایر ذی‌نفعان چه نقشی در طراحی و اجرای نظام مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور دارد؟

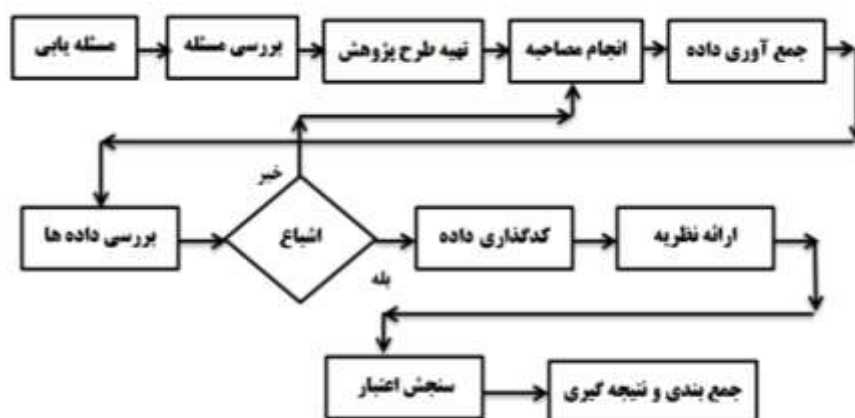
۹. برای پایدارسازی و بهبود مستمر مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور چه سازوکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۱۰. به نظر شما چه شاخص‌هایی می‌تواند برای ارزیابی و پایش مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی مورد استفاده قرار گیرد؟

۱۱. آیا مؤلفه یا موضوع مهم دیگری وجود دارد که در سؤالات فوق مورد توجه قرار نگرفته باشد؟

علاوه بر سؤالات اصلی، متناسب با پاسخ مشارکت‌کنندگان و در راستای اهداف پژوهش، سؤالات کاوشگر نیز در طول مصاحبه‌ها مطرح شد تا مفاهیم، تجربیات و دیدگاه‌های بیان‌شده با عمق بیشتری بررسی شوند.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و در شش مرحله تحلیل شد. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با داده‌ها و محتوای کلی آن‌ها آشنا شود. در مرحله دوم، کدهای اولیه از واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شد. در مرحله سوم، کدهای مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین اولیه سازمان‌دهی شدند. در مرحله چهارم، مضامین از نظر انسجام درونی و تمایز با سایر مضامین بازبینی شدند. در مرحله پنجم، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند و در مرحله ششم، شبکه مضامین، روابط میان آن‌ها و الگوی نهایی پژوهش تبیین و گزارش شد. در این فرایند، چارچوب نظری و پیشینه پژوهش به‌عنوان مبنای اولیه و جهت‌دهنده مطالعه مورد استفاده قرار گرفت، اما تلاش شد مضامین نهایی به صورت مستقیم از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شوند و چارچوب نظری بر یافته‌های تجربی تحمیل نشود. مراحل و فعالیت‌های پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر (پیوسته، ۱۴۰۳)

Figure 1. Research stages and activities (Peyvasteh, 2024).

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، روابط میان سازمان و کارکنان تحت تأثیر ادراک آنان از حمایت، انصاف و رفتار متقابل قرار دارد؛ بنابراین، رفتار اخلاقی سازمان می‌تواند زمینه شکل‌گیری اعتماد، تعهد و رفتارهای مثبت کارکنان را فراهم کند. نظریه عدالت سازمانی نیز بر اهمیت ادراک کارکنان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تأکید دارد؛ از این رو، عدالت در جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقا و جبران خدمات از الزامات مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور محسوب می‌شود. نظریه ذی‌نفعان نیز سازمان را در قبال گروه‌های مختلف ذی‌نفع مسئول می‌داند و بر توجه هم‌زمان به منافع کارکنان، مدیران، بهره‌برداران و سایر ذی‌نفعان تأکید می‌کند.

بر مبنای تلفیق این دیدگاه‌ها، در پژوهش حاضر مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور به‌عنوان رویکردی جامع در نظر گرفته شد که ارزش‌هایی همچون عدالت، شفافیت، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، حمایت و مسئولیت‌پذیری را در کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی نهادینه می‌کند. بر این اساس، این ارزش‌ها می‌توانند در فرایندهای جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارکنان انعکاس یابند و از طریق حمایت مدیریتی، مشارکت ذی‌نفعان، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر، زمینه استقرار و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور را فراهم کنند.

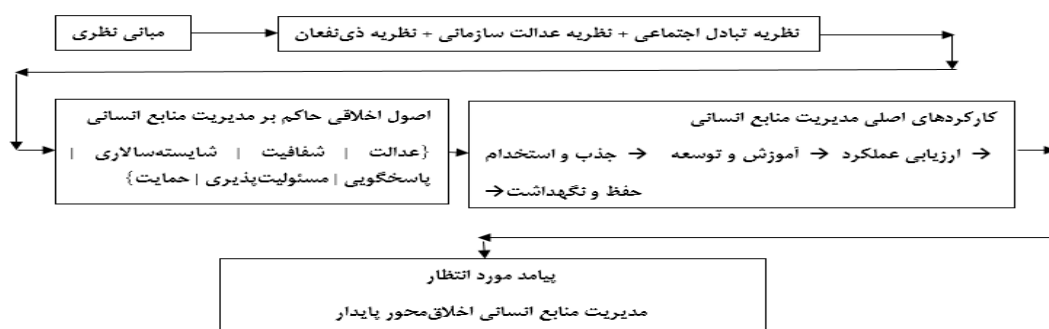
چارچوب مفهومی مذکور به‌عنوان چارچوب اولیه و نقطه شروع نظری پژوهش پیش از ورود به مرحله تحلیل داده‌ها در نظر گرفته شد و مدل نهایی پژوهش محسوب نمی‌شود. مضامین و مؤلفه‌های نهایی مدل بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و فرایند تحلیل مضمون استخراج و تبیین شدند.

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، کیفیت فرایند و یافته‌ها بر اساس چهار معیار اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری مورد ارزیابی قرار گرفت. اعتمادپذیری از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته، بازبینی مستمر کدها و مضامین، بررسی یافته‌ها توسط خبرگان و بازبینی مشارکت‌کنندگان تقویت شد. در این راستا، خلاصه‌ای از یافته‌های استخراج‌شده در اختیار هشت نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و میزان انطباق نتایج با دیدگاه‌ها و تجربیات آنان بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد.

انتقال‌پذیری از طریق انتخاب مشارکت‌کنندگانی با سوابق و جایگاه‌های متفاوت علمی، مدیریتی و کارشناسی و همچنین ارائه توصیف مناسب از زمینه پژوهش و فرایند اجرای آن مورد توجه قرار گرفت. اتکاپذیری از طریق مستندسازی مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها، ثبت فرایند کدگذاری و بازبینی کدها و مضامین تأمین شد. تأییدپذیری نیز با تلاش برای کاهش سوگیری پژوهشگر، استناد تحلیل‌ها به داده‌های واقعی مصاحبه و بررسی کدها و مضامین توسط هشت نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و روش تحقیق کیفی تقویت شد. مجموعه این اقدامات، استحکام و قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش را افزایش داد (فلینت^۱ و همکاران، ۲۰۰۲) شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۹).

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی اولیه مطالعه بر تلفیق سه دیدگاه نظری مکمل شامل نظریه تبادل اجتماعی، نظریه عدالت سازمانی و نظریه ذی‌نفعان استوار شد.

1. Flint et al.



شکل ۲. چارچوب مفهومی اولیه پژوهش

Figure 2. Initial Conceptual Framework of the Study.

مدیریت منابع انسانی و اخلاق سازمانی بودند که بر اساس معیارهای تخصص، تجربه حرفه‌ای و آشنایی با موضوع پژوهش انتخاب شدند. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

در این بخش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ارائه می‌شود. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه

جدول ۲. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

Table 2. Summary of Participants' Demographic Characteristics

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
تأهل	مجرد	۵	۲۶/۶۶	۲۶/۶۶
	متأهل	۱۲	۷۳/۳۴	۱۰۰
سن	بین ۲۰-۳۰ سال	۱	۶/۶۶	۶/۶۶
	بین ۳۰-۴۰ سال	۵	۲۶/۶۶	۳۳/۳۲
	بین ۴۰-۵۰ سال	۶	۴۰	۷۳/۳۲
	بیشتر از ۵۰ سال	۵	۲۶/۶۶	۱۰۰
سطح تحصیل	لیسانس	۲	۱۳/۳۳	۱۳/۳۳
	فوق لیسانس	۶	۴۰	۵۹/۹۹
	دکتری	۹	۴۶/۶۶	۱۰۰
سابقه فعالیت	زیر ۱۰ سال	۲	۱۳/۳۳	۱۳/۳۳
	بین ۱۱ الی ۲۰ سال	۷	۴۰	۵۳/۳۳
	بالای ۲۰ سال	۸	۴۶/۶۶	۱۰۰
نوع مسئولیت	کارشناس	۲	۱۳/۳۳	۱۳/۳۳
	مدیران عالی	۸	۵۳/۳۳	۸۳/۶۶
	مدیران میانی	۱	۶/۶۶	۹۰/۳۲
	اساتید دانشگاهی	۶	۲۶/۶۶	۱۰۰

سطح شامل مضامین پایه^۲، مضامین سازمان‌دهنده^۳ و مضامین فراگیر^۴ سازمان‌دهی می‌شوند.

در مرحله نخست، متن کامل ۱۷ مصاحبه به صورت چندباره مطالعه و واحدهای معنایی مرتبط با سؤال پژوهش شناسایی و کدگذاری شد. در این مرحله، ۶۵۲ کد اولیه از متن

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون بر مبنای رویکرد آتراید-استرلینگ^۱ تحلیل شدند. این رویکرد یکی از روش‌های نظام‌مند تحلیل داده‌های کیفی است که با سازمان‌دهی داده‌ها در قالب شبکه مضامین، امکان شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر مفاهیم نهفته در داده‌های کیفی را فراهم می‌سازد. در این رویکرد، داده‌ها در سه

2. Basic Themes
3. Organizing Themes
4. Global Themes

1. Attride-Stirling

مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مرحله دوم، کدهای اولیه از نظر شباهت مفهومی، همپوشانی معنایی و میزان ارتباط با هدف پژوهش مورد مقایسه قرار گرفتند. کدهای تکراری یا دارای معنای مشابه با یکدیگر ادغام و کدهایی که ارتباط مستقیمی با سؤال پژوهش نداشتند، حذف شدند. در مرحله سوم، کدهای پالایش‌شده بر اساس اشتراک مفهومی در قالب مضامین پایه سازمان‌دهی شدند. سپس مضامین پایه از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و ارتباط با هدف پژوهش مورد بازبینی قرار گرفتند. در مواردی که چند مضمون پایه بیانگر یک مفهوم مشترک بودند، ادغام انجام شد و در مواردی که دامنه مفهومی یک مضمون بیش از حد گسترده بود، به مضامین متمایز تفکیک گردید. حاصل این فرایند، شناسایی ۴۵ مضمون پایه بود که پس از بررسی مجدد توسط پژوهشگر و خبرگان، در قالب ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند. در مرحله نهایی

نیز مضامین سازمان‌دهنده بر اساس ارتباط مفهومی و نقش آن‌ها در مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، در قالب ۵ مضمون فراگیر سازمان‌دهی شدند. بنابراین، فرایند تحلیل مضمون از ۶۵۲ کد اولیه، ۴۵ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر تشکیل شد. این ساختار در شکل ۱ روش‌شناسی و جداول ۳ تا ۶ نشان داده شده است. ساختار نهایی شبکه مضامین پژوهش شامل:

۶۵۲ کد اولیه ← ۴۵ مضمون پایه ← ۱۵ مضمون

سازمان‌دهنده ← ۵ مضمون فراگیر

است. کدهای ارائه‌شده در جدول شماره ۳، کدهای پالایش‌شده و مرتبط با مضامین پایه هستند و الزاماً معادل ۶۵۲ کد اولیه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها نیستند.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای باز و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

Table 3. Examples of Open Codes and Basic Themes Derived From Interviews

مضامین پایه	کدهای باز
رعایت شرایط احراز شغل	رعایت شرایط احراز شغل - بررسی دقیق مدارک داوطلبان - بررسی سوابق شغلی داوطلبان - بررسی سوابق علمی داوطلبان
اجرای یکسان فرایند استخدام	اجرای یکسان فرایند استخدام - ارزیابی یکسان داوطلبان - جلوگیری از اعمال سلیقه در استخدام - جلوگیری از تبعیض در استخدام
تصمیم‌گیری بر اساس مستندات	تصمیم‌گیری بر اساس مستندات - جذب بر اساس نیاز واقعی سازمان - جذب بر اساس نیازهای تخصصی واحدها
جذب بر اساس شایستگی	جذب بر اساس شایستگی - توجه به دانش تخصصی - توجه به مهارت‌های تخصصی
توجه به توانایی کار در عرصه‌های عملیاتی	توجه به توانایی کار در عرصه‌های عملیاتی - توجه به توانایی انتقال مطالب علمی - توجه به توانایی برقراری ارتباط با بهره‌برداران
توجه به توانایی برقراری ارتباط با کشاورزان	توجه به توانایی برقراری ارتباط با کشاورزان - توجه به صبر در پاسخگویی - رعایت احترام در برخورد با بهره‌برداران
توجه به مسئولیت‌پذیری	توجه به مسئولیت‌پذیری - توجه به تعهد کاری - توجه به روحیه خدمت به کشاورزان
توجه به صداقت در ارائه اطلاعات	توجه به صداقت در ارائه اطلاعات - رعایت انصاف در ارائه توصیه‌های فنی - رعایت احترام در برخورد با بهره‌برداران
توجه به علاقه به فعالیت در بخش کشاورزی	توجه به علاقه به فعالیت در بخش کشاورزی - توجه به علاقه به فعالیت در مناطق روستایی - توجه به توانایی کار در عرصه‌های عملیاتی
آموزش متناسب با نیازهای شغلی	آموزش متناسب با نیازهای شغلی - آموزش متناسب با نیازهای بخش کشاورزی - آموزش متناسب با فناوری‌های کشاورزی - آموزش متناسب با مسائل روز کشاورزی
آموزش مستمر کارکنان	آموزش مستمر کارکنان - برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی - فراهم کردن فرصت یادگیری مستمر - به‌روزرسانی محتوای آموزشی
ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها	ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها - استفاده از یافته‌های پژوهشی - مشارکت در دوره‌های علمی
آموزش فناوری‌های نوین کشاورزی	آموزش فناوری‌های نوین کشاورزی - آموزش انتقال دانش و توصیه‌های فنی - آموزش متناسب با مقررات اداری
آموزش قوانین و مقررات	آموزش قوانین و مقررات - آموزش پاسخگویی به بهره‌برداران - آموزش نحوه ارتباط با کشاورزان
استفاده از تجربه کارکنان باسابقه	استفاده از تجربه کارکنان باسابقه - انتقال تجربه میان کارکنان - مشارکت در دوره‌های علمی
آموزش اخلاق حرفه‌ای	آموزش اخلاق حرفه‌ای - آموزش مسئولیت‌پذیری - آموزش پیشگیری از تخلفات اداری
آموزش رعایت حقوق بهره‌برداران	آموزش رعایت حقوق بهره‌برداران - آموزش حقوق شهروندی - آموزش پاسخگویی به بهره‌برداران
آموزش مهارت‌های ارتباطی	آموزش مهارت‌های ارتباطی - آموزش نحوه ارتباط با کشاورزان - آموزش انتقال دانش و توصیه‌های فنی
رعایت عدالت در ارزیابی	رعایت عدالت در ارزیابی - جلوگیری از اعمال سلیقه در ارزیابی - ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های شفاف
رعایت قوانین و مقررات در ارزیابی	رعایت قوانین و مقررات در ارزیابی - مستندسازی نتایج ارزیابی - مشارکت مدیر مستقیم در ارزیابی

ادامه جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای باز و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	کدهای باز
ارزیابی مبتنی بر شواهد	ارزیابی بر اساس وظایف شغلی - ارزیابی بر اساس کیفیت انجام وظایف - ارزیابی بر اساس نتایج عملکرد
شایستگی‌های تخصصی	کیفیت خدمات کارشناسی - دقت در بازدیدهای میدانی - توجه به شرایط واقعی محیط کار
شایستگی‌های رفتاری	همکاری با همکاران - مشارکت در فعالیتهای گروهی - رعایت مسئولیت‌پذیری
شایستگی‌های اخلاقی	رعایت اخلاق حرفه‌ای - رعایت امانت‌داری - رعایت صداقت در انجام وظایف
بازخورد و اصلاح عملکرد	ارائه بازخورد به کارکنان - اصلاح نقاط ضعف کارکنان - استفاده از نتایج ارزیابی برای بهبود عملکرد
ارزیابی خدمت‌محور	پاسخگویی به بهره‌برداران - رضایت بهره‌برداران از خدمات
تداوم و اثربخشی ارزیابی	ارزیابی مستمر عملکرد - تشویق عملکرد مطلوب
عدالت سازمانی	رعایت عدالت در برخورد با کارکنان - رعایت عدالت در ارتقای شغلی - رعایت عدالت در فرصتهای آموزشی - رسیدگی منصفانه به درخواستهای کارکنان
حمایت مدیریتی	حمایت مدیران از کارکنان - توجه به مشکلات کارکنان - ارتباط مستمر مدیران با کارکنان
کرامت و احترام سازمانی	رفتار محترمانه مدیران با کارکنان - رعایت کرامت انسانی کارکنان - ایجاد اعتماد متقابل
رشد و پیشرفت شغلی	فراهم کردن فرصتهای پیشرفت شغلی - فراهم کردن فرصتهای یادگیری - حفظ کارکنان متخصص
یادگیری و انتقال تجربه	انتقال تجربه کارکنان باسابقه - تقویت روحیه همکاری - مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
انگیزش و ماندگاری	ایجاد انگیزه برای ادامه خدمت - قدردانی از عملکرد مطلوب - تقویت تعلق سازمانی
سلامت و امنیت محیط کار	ایجاد محیط کاری سالم - ایجاد امنیت شغلی - توجه به رفاه کارکنان
تعادل و کیفیت زندگی کاری	توجه به تعادل کار و زندگی - توجه به مشکلات کارکنان
فرهنگ خدمت‌محور	تقویت فرهنگ خدمت به بخش کشاورزی - تقویت تعلق سازمانی
حمایت و تعهد مدیریتی	حمایت مدیران ارشد - مشارکت مدیران شهرستان‌ها - تأمین منابع لازم برای اجرای مدل
مشارکت ذی‌نفعان	استفاده از تجربه مدیران - مشارکت و استفاده از تجربه کارکنان - استفاده از دیدگاه خبرگان
توسعه ظرفیت سازمانی	آموزش مستمر مدیران - آموزش مستمر کارکنان - توسعه فرهنگ اخلاقی مدار
پایش و ارزیابی	پایش مستمر اجرای مدل - ارزیابی نتایج اجرای مدل - تقویت نظام نظارت
بازخورد و اصلاح	استقرار نظام بازخورد - اصلاح مستمر مدل - بازنگری دوره‌ای مدل
مدیریت دانش	مستندسازی تجربیات اجرایی - تبادل تجربه بین واحدهای سازمان - استفاده از نتایج پژوهش‌های کاربردی
انطباق با محیط	به‌روزرسانی براساس تغییرات قوانین - به‌روزرسانی براساس نیازهای بخش کشاورزی
تعامل علمی و فناوریانه	تقویت ارتباط با دانشگاه‌ها - استفاده از فناوری‌های نوین
پویایی مدل	افزایش انعطاف‌پذیری مدل - بازنگری دوره‌ای مدل

منسجم‌تری از ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی اخلاق محور شکل گیرد. نتیجه این فرایند، شناسایی ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده بود که در جدول ۴ ارائه شده است. در جدول شماره ۴ تبدیل مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان‌یافته نشان داده شده است.

همسو با گام دوم تحلیل مضمون، مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها بر اساس شباهت مفهومی، ارتباط معنایی و نقش آن‌ها در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. در این مرحله، مضامین پایه مرتبط با یکدیگر در سطح مفهومی بالاتری جمع‌بندی شدند تا ساختار

جدول ۴. تبدیل مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان‌یافته

Table 4. Transformation of basic themes into organizing themes.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌یافته
رعایت ضوابط و قوانین استخدام - عدالت و بی‌طرفی در استخدام - شفافیت و استنادپذیری فرآیند استخدام	حاکمیت اخلاقی در جذب و استخدام
شایسته‌گزینی - تناسب فرد با شغل - شایستگی‌های تخصصی (آمادگی حرفه‌ای برای خدمت)	شایستگی محوری در جذب و استخدام
تعهد و مسئولیت‌پذیری - شایستگی‌های ارتباطی (صداقت و انصاف حرفه‌ای) - گرایش به خدمت در بخش کشاورزی	شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری داوطلبان
نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی - نظام‌مندسازی آموزش - پایش و بهبود آموزش	حاکمیت آموزشی و یادگیری سازمانی
توسعه دانش و مهارت‌های تخصصی - توسعه شایستگی‌های شغلی - یادگیری مبتنی بر تجربه	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای
توسعه اخلاق حرفه‌ای - توسعه رفتارهای شهروندی و خدمت‌محور - توسعه مهارت‌های ارتباطی	توسعه شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری
عدالت و شفافیت در ارزیابی - قانون‌مداری و مستندسازی - ارزیابی مبتنی بر شواهد	حاکمیت اخلاقی در ارزیابی عملکرد
شایستگی‌های تخصصی - شایستگی‌های رفتاری - شایستگی‌های اخلاقی	ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای

مضامین پایه	مضامین سازمان یافته
بازخورد و اصلاح عملکرد - ارزیابی خدمت محور - تلاوم و اثربخشی ارزیابی	بهبود و توسعه عملکرد
عدالت سازمانی - حمایت مدیریتی - کرامت و احترام سازمانی	عدالت و حمایت سازمانی
رشد و پیشرفت شغلی - یادگیری و انتقال تجربه - انگیزش و ماندگاری	توسعه و توانمندسازی کارکنان
سلامت و امنیت محیط کار - تعادل و کیفیت زندگی کاری - فرهنگ خدمت محور	محیط کار اخلاق محور
حمایت و تعهد مدیریتی - مشارکت ذی نفعان - توسعه ظرفیت سازمانی	الزامات مدیریتی و سازمانی
پایش و ارزیابی - بازخورد و اصلاح - مدیریت دانش	الزامات یادگیری و بهبود مستمر
انطباق با محیط - تعامل علمی و فناورانه - پویایی مدل	الزامات انطباق و آینده نگری

در گام نهایی تحلیل مضمون، مضامین سازمان دهنده با هدف دستیابی به مفاهیم انتزاعی تر و مرکزی تر مورد بررسی قرار گرفتند. در این مرحله، مضامین مرتبط بر اساس ماهیت، کارکرد و ارتباط مفهومی آن ها با مسئله اصلی پژوهش در سطوح بالاتر تجميع شدند.

جدول ۵. نتایج حاصل از تبدیل مضامین سازمان یافته به فراگیر

Table 5. Table 5. Results of the Transformation of Organizing Themes into Global Theme.

مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
حاکمیت اخلاقی در جذب و استخدام - شایستگی محوری در جذب و استخدام - شایستگی های اخلاقی و رفتاری داوطلبان	جذب و استخدام اخلاق محور
حاکمیت آموزشی و یادگیری سازمانی - توسعه شایستگی های حرفه ای - توسعه شایستگی های اخلاقی و رفتاری	توسعه و آموزش اخلاق محور
حاکمیت اخلاقی در ارزیابی عملکرد - ارزیابی شایستگی های حرفه ای - بهبود و توسعه عملکرد	ارزیابی عملکرد اخلاق محور
عدالت و حمایت سازمانی - توسعه و توانمندسازی کارکنان - محیط کار اخلاق محور	حفظ و نگهداشت اخلاق محور کارکنان
الزامات مدیریتی و سازمانی - الزامات یادگیری و بهبود مستمر - الزامات انطباق و آینده نگری	الزامات بهبود و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق محور

ترسیم شبکه مضامین و استخراج مدل مفهومی پژوهش
پس از استخراج و سازمان دهی مضامین در سه سطح پایه، سازمان دهنده و فراگیر، شبکه مضامین پژوهش ترسیم شد. در این مرحله، میزان هم راستایی مفهومی کدها و مضامین مورد بررسی قرار گرفت و مضامین از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و ارتباط با مسئله پژوهش بازبینی شدند. همچنین، کدهای تکراری حذف و

جدول ۶. نتایج حاصل از مضامین پایه و سازمان یافته و فراگیر

Table 6. Summary of Basic, Organizing, and Global Themes

مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه	کدهای باز
جذب و استخدام اخلاق محور	حاکمیت اخلاقی در جذب و استخدام	رعایت ضوابط و قوانین استخدام	رعایت شرایط احراز شغل - بررسی دقیق مدارک داوطلبان - بررسی سوابق شغلی داوطلبان - بررسی سوابق علمی داوطلبان
			اجرای یکسان فرآیند استخدام - ارزیابی یکسان داوطلبان - جلوگیری از اعمال سلیقه در استخدام - جلوگیری از تبعیض در استخدام
			تصمیم گیری بر اساس مستندات - جذب بر اساس نیاز واقعی سازمان - جذب بر اساس نیازهای تخصصی واحدها
شایستگی محوری در جذب و استخدام	شایستگی های تخصصی (آمادگی) حرفه ای برای خدمت	تناسب فرد با شغل	جذب بر اساس شایستگی - توجه به دانش تخصصی - توجه به مهارت های تخصصی
			توجه به توانایی کار در عرصه های عملیاتی - توجه به توانایی انتقال مطالب علمی - توجه به توانایی برقراری ارتباط با بهره برداران
			توجه به توانایی برقراری ارتباط با کشاورزان - توجه به صبر در پاسخگویی - رعایت احترام در برخورد با بهره برداران

ادامه جدول ۶. نتایج حاصل از مضامین پایه و سازمان یافته و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه	کدهای باز
		تعهد و مسئولیت پذیری	توجه به مسئولیت پذیری - توجه به تعهد کاری - توجه به روحیه خدمت به کشاورزان
جذب و استخدام اخلاق محور	شایستگی های اخلاقی و رفتاری داوطلبان	شایستگی های ارتباطی (صداقت و انصاف حرفه ای)	توجه به صداقت در ارائه اطلاعات - رعایت انصاف در ارائه توصیه های فنی - رعایت احترام در برخورد با بهره برداران
		گرایش به خدمت در بخش کشاورزی	توجه به علاقه به فعالیت در بخش کشاورزی - توجه به علاقه به فعالیت در مناطق روستایی - توجه به توانایی کار در عرصه های عملیاتی
		نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی	آموزش متناسب با نیازهای شغلی - آموزش متناسب با نیازهای بخش کشاورزی - آموزش متناسب با فناوری های کشاورزی - آموزش متناسب با مسائل روز کشاورزی
	حاکمیت آموزشی و یادگیری سازمانی	نظام مندسازی آموزش	آموزش مستمر کارکنان - برگزاری دوره های آموزشی تخصصی - فراهم کردن فرصت یادگیری مستمر - به روز رسانی محتوای آموزشی
		پایش و بهبود آموزش	ارزیابی اثربخشی آموزش ها - استفاده از یافته های پژوهشی - مشارکت در دوره های علمی
		توسعه دانش و مهارت های تخصصی	آموزش فناوری های نوین کشاورزی - آموزش انتقال دانش و توصیه های فنی - آموزش متناسب با مقررات اداری
توسعه و آموزش اخلاق محور	توسعه شایستگی های حرفه ای	توسعه شایستگی های شغلی	آموزش قوانین و مقررات - آموزش پاسخگویی به بهره برداران - آموزش نحوه ارتباط با کشاورزان
		یادگیری مبتنی بر تجربه	استفاده از تجربه کارکنان باسابقه - انتقال تجربه میان کارکنان - مشارکت در دوره های علمی
		توسعه اخلاق حرفه ای	آموزش اخلاق حرفه ای - آموزش مسئولیت پذیری - آموزش پیشگیری از تخلفات اداری
	توسعه شایستگی های ا خلاق و رفتاری	توسعه رفتارهای شهروندی و خدمت محور	آموزش رعایت حقوق بهره برداران - آموزش حقوق شهروندی - آموزش پاسخگویی به بهره برداران
		توسعه مهارت های ارتباطی	آموزش مهارت های ارتباطی - آموزش نحوه ارتباط با کشاورزان - آموزش انتقال دانش و توصیه های فنی
		عدالت و شفافیت در ارزیابی	رعایت عدالت در ارزیابی - جلوگیری از اعمال سلیقه در ارزیابی - ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های شفاف
	حاکمیت اخلاقی در ارزیابی عملکرد	قانون مداری و مستندسازی	رعایت قوانین و مقررات در ارزیابی - مستندسازی نتایج ارزیابی - مشارکت مدیر مستقیم در ارزیابی
		ارزیابی مبتنی بر شواهد	ارزیابی بر اساس وظایف شغلی - ارزیابی بر اساس کیفیت انجام وظایف - ارزیابی بر اساس نتایج عملکرد
ارزیابی عملکرد اخلاق محور	ارزیابی شایستگی های حرفه ای	شایستگی های تخصصی	کیفیت خدمات کارشناسی - دقت در بازدهی های میدانی - توجه به شرایط واقعی محیط کار
		شایستگی های رفتاری	همکاری با همکاران - مشارکت در فعالیت های گروهی - رعایت مسئولیت پذیری
		شایستگی های اخلاقی	رعایت اخلاق حرفه ای - رعایت امانت داری - رعایت صداقت در انجام وظایف
	بهبود و توسعه عملکرد	بازخورد و اصلاح عملکرد	ارائه بازخورد به کارکنان - اصلاح نقاط ضعف کارکنان - استفاده از نتایج ارزیابی برای بهبود عملکرد
		ارزیابی خدمت محور	پاسخگویی به بهره برداران - رضایت بهره برداران از خدمات
		تداوم و اثربخشی ارزیابی	ارزیابی مستمر عملکرد - تشویق عملکرد مطلوب

ادامه جدول ۶- نتایج حاصل از مضامین پایه و سازمان‌یافته و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌یافته	مضامین پایه	کدهای باز
حفظ و نگهداشت اخلاق محور کارکنان	عدالت و حمایت سازمانی	عدالت سازمانی	رعایت عدالت در برخورد با کارکنان - رعایت عدالت در ارتقای شغلی - رعایت عدالت در فرصت‌های آموزشی - رسیدگی منصفانه به درخواست‌های کارکنان
		حمایت مدیریتی	حمایت مدیران از کارکنان - توجه به مشکلات کارکنان - ارتباط مستمر مدیران با کارکنان
		کرامت و احترام سازمانی	رفتار محترمانه مدیران با کارکنان - رعایت کرامت انسانی کارکنان - ایجاد اعتماد متقابل
		رشد و پیشرفت شغلی	فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت شغلی - فراهم کردن فرصت‌های یادگیری - حفظ کارکنان متخصص
توسعه و توانمندسازی کارکنان	محیط کار اخلاقی محور	یادگیری و انتقال تجربه	انتقال تجربه کارکنان باسابقه - تقویت روحیه همکاری - مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
		انگیزش و ماندگاری	ایجاد انگیزه برای ادامه خدمت - قدردانی از عملکرد مطلوب - تقویت تعلق سازمانی
		سلامت و امنیت محیط کار	ایجاد محیط کاری سالم - ایجاد امنیت شغلی - توجه به رفاه کارکنان
		تعادل و کیفیت زندگی کاری	توجه به تعادل کار و زندگی - توجه به مشکلات کارکنان
الزامات مدیریتی و سازمانی	الزامات یادگیری و بهبود مستمر	فرهنگ خدمت‌محور	تقویت فرهنگ خدمت به بخش کشاورزی - تقویت تعلق سازمانی
		حمایت و تعهد مدیریتی	حمایت مدیران ارشد - مشارکت مدیران شهرستان‌ها - تأمین منابع لازم برای اجرای مدل
		مشارکت ذی‌نفعان	استفاده از تجربه مدیران - مشارکت و استفاده از تجربه کارکنان - استفاده از دیدگاه خبرگان
		توسعه ظرفیت سازمانی	آموزش مستمر مدیران - آموزش مستمر کارکنان - توسعه فرهنگ اخلاق مدار
الزامات بهبود و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق محور	الزامات انطباق و آینده‌نگری	پایش و ارزیابی	پایش مستمر اجرای مدل - ارزیابی نتایج اجرای مدل - تقویت نظام نظارت
		بازخورد و اصلاح	استقرار نظام بازخورد - اصلاح مستمر مدل - بازنگری دوره‌ای مدل
		مدیریت دانش	مستندسازی تجربیات اجرایی - تبادل تجربه بین واحدهای سازمان - استفاده از نتایج پژوهش‌های کاربردی
		انطباق با محیط	به‌روزرسانی براساس تغییرات قوانین - به‌روزرسانی براساس نیازهای بخش کشاورزی
		تعامل علمی و فناورانه	تقویت ارتباط با دانشگاه‌ها - استفاده از فناوری‌های نوین
		پویایی مدل	افزایش انعطاف‌پذیری مدل - بازنگری دوره‌ای مدل

بر اساس یافته‌های پژوهش، جذب و استخدام اخلاق‌محور، توسعه و آموزش اخلاق‌محور، ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور و حفظ و نگهداشت اخلاق‌محور کارکنان به‌عنوان ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور شناسایی شدند. در کنار این ارکان، الزامات بهبود و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور نقش پشتیبان و تداوم‌بخش را ایفا می‌کند و زمینه لازم برای استقرار، پایش، اصلاح، یادگیری و پویایی مدل را فراهم می‌سازد. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش از ۵ مضمون فراگیر، ۱۵

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی را نمی‌توان صرفاً به رعایت اصول اخلاقی در یک مرحله خاص از چرخه منابع انسانی محدود کرد؛ بلکه این مفهوم، مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از فرایندهای جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و حفظ و نگهداشت کارکنان را در برمی‌گیرد و برای استقرار و تداوم آن، وجود الزامات مدیریتی و سازمانی، یادگیری و بهبود مستمر، انطباق با محیط و آینده‌نگری ضروری است.

مضمون سازمان‌دهنده و ۴۵ مضمون پایه تشکیل شده است. بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و سازمان‌دهی کدهای باز در سه سطح مضمون پایه، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر، مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی تدوین شد.

این مدل، ساختار و روابط مفهومی میان پنج مضمون فراگیر شناسایی شده را نشان داده و چارچوب پیشنهادی پژوهش برای استقرار و تداوم مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور را ارائه می‌کند. روابط میان این سطوح و ساختار نهایی مدل در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی
Figure 3. Conceptual Model of Ethics-Based Human Resource Management (HRM) in the Agricultural Jihad Organization of East Azerbaijan Province.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استقرار مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور، مستلزم نهادینه‌سازی ارزش‌ها و اصول اخلاقی در تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی است و تحقق آن تنها به رعایت رفتارهای اخلاقی کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند بازنگری در سیاست‌ها، فرایندها و سازوکارهای مدیریتی سازمان است. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی پنج مضمون فراگیر شامل جذب و استخدام اخلاق‌محور، توسعه و آموزش اخلاق‌محور، ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور، حفظ و نگهداشت اخلاق‌محور کارکنان و الزامات بهبود و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور شد. این مضامین، ابعاد اصلی مدل پیشنهادی پژوهش را تشکیل داده و بیانگر

آن هستند که موفقیت مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در گرو تعامل هماهنگ میان تمامی فرایندهای منابع انسانی و حمایت مستمر مدیریت سازمان است. تحلیل یافته‌ها نشان داد که در بعد جذب و استخدام اخلاق‌محور، رعایت عدالت، شفافیت، شایسته‌سالاری و توجه به شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری داوطلبان، زمینه انتخاب نیروی انسانی متعهد و مسئولیت‌پذیر را فراهم می‌کند. همچنین، در بعد توسعه و آموزش اخلاق‌محور، استقرار نظام یادگیری سازمانی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای سرمایه انسانی دارد. یافته‌های مربوط به ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور نیز نشان داد که ارزیابی عملکرد زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر شاخص‌های تخصصی، معیارهایی نظیر عدالت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، صداقت و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای را نیز در برگیرد. از سوی دیگر، در بعد

حفظ و نگهداشت اخلاق محور کارکنان، ایجاد محیط کاری مبتنی بر اعتماد، عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی و فرصت‌های رشد و توانمندسازی، از عوامل اساسی افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان به شمار می‌رود. همچنین، یافته‌ها نشان داد که الزامات مدیریتی، یادگیری مستمر، آینده‌نگری و انطباق با تغییرات محیطی پیش‌نیازهای اساسی استقرار و پایداری مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در سازمان‌های دولتی هستند.

نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی همخوانی قابل‌توجهی دارد. پژوهش‌های دلفاریدی و همکاران (۱۴۰۳)، عاشورزاده و همکاران (۱۴۰۳)، تورچی و همکاران (۱۴۰۳) و احمدی و همکاران (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت شایسته‌سالاری، عدالت، ارزش‌های اخلاقی و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعات بین‌المللی شاهزاد و همکاران (۲۰۲۵)، جبار و عامر (۲۰۲۵)، رادجواب و همکاران (۲۰۲۴)، چن و همکاران (۲۰۲۴)، شهزاد و همکاران (۲۰۲۳) و سینگ و تارکار (۲۰۲۳) همسو است؛ به‌گونه‌ای که این مطالعات نیز نقش مدیریت منابع انسانی اخلاق محور را در ارتقای عملکرد کارکنان، افزایش تعهد سازمانی، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، کاهش رفتارهای غیراخلاقی و بهبود سلامت سازمانی تأیید کرده‌اند. با این حال، وجه تمایز پژوهش حاضر، ارائه الگویی بومی و متناسب با شرایط، مأموریت‌ها و الزامات سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی است که با اتکا به تجربیات خبرگان و شرایط واقعی این سازمان طراحی شده است.

از منظر کاربردی، مدل پیشنهادی می‌تواند مبنای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان جهاد کشاورزی قرار گیرد. استقرار این مدل، ضمن تقویت سلامت اداری، عدالت سازمانی، شفافیت، پاسخگویی، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی، زمینه ارتقای کیفیت خدمات عمومی و افزایش رضایت بهره‌برداران بخش کشاورزی را فراهم می‌کند. همچنین، با توجه به ماهیت عمومی مؤلفه‌های شناسایی‌شده، این مدل قابلیت بهره‌برداری و بومی‌سازی در سایر سازمان‌های دولتی را نیز داراست.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش و ابعاد شناسایی‌شده در مدل مدیریت منابع انسانی اخلاق محور، پیشنهادهای اجرایی زیر برای سازمان جهاد کشاورزی ارائه می‌شود:

۱- در حوزه جذب و استخدام اخلاق محور: سازمان جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌شود معیارهای شفاف و مبتنی بر شایستگی را در جذب، استخدام و انتصاب کارکنان تقویت کند

و شاخص‌های اخلاقی، عدالت، بی‌طرفی و شایسته‌گزینی را در کنار شایستگی‌های تخصصی مورد توجه قرار دهد.

۲- در حوزه توسعه و آموزش اخلاق محور: دوره‌های آموزشی مستمر در زمینه اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی، حقوق بهره‌برداران، مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت اجتماعی طراحی و اثربخشی آن‌ها ارزیابی شود. همچنین انتقال تجربه و یادگیری سازمانی در فرایند توسعه کارکنان تقویت گردد.

۳- در حوزه ارزیابی عملکرد اخلاق محور: نظام ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای شفاف، عادلانه و مبتنی بر شواهد بازطراحی شود و علاوه بر عملکرد کمی، شایستگی‌های اخلاقی، رفتار حرفه‌ای، پاسخگویی و کیفیت ارائه خدمات نیز مورد توجه قرار گیرد.

۴- در حوزه حفظ و نگهداشت اخلاق محور: سازمان با تقویت عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی، ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، قدردانی از عملکردهای برتر و بهبود کیفیت زندگی کاری، زمینه افزایش تعهد سازمانی و ماندگاری کارکنان فراهم شود.

۵- در حوزه بهبود و پایداری: سازوکارهای پایش، دریافت بازخورد کارکنان و ذی‌نفعان، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و بازنگری دوره‌ای سیاست‌های منابع انسانی ایجاد شود تا مدیریت منابع انسانی اخلاق محور به یک فرایند مستمر و پایدار تبدیل شود.

اجرای این راهکارها می‌تواند ضمن نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، به ارتقای سلامت اداری، افزایش عدالت و شفافیت، بهبود عملکرد کارکنان، افزایش رضایت بهره‌برداران و تحقق اهداف توسعه پایدار بخش کشاورزی کمک کند.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر، همانند سایر مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، داده‌های پژوهش بر اساس تجربیات و ادراکات مشارکت‌کنندگان گردآوری شده و از این‌رو، نتایج می‌تواند تحت تأثیر دیدگاه‌ها و تجربیات فردی آنان قرار گیرد.

دوم، پژوهش در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی انجام شده است؛ بنابراین، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و استان‌ها باید با احتیاط انجام شود.

سوم، با وجود تلاش برای افزایش اعتبار یافته‌ها از طریق بازبینی خبرگان و مشارکت‌کنندگان، تفسیر داده‌های کیفی همچنان می‌تواند تا حدی متأثر از فرایند تحلیل و قضاوت پژوهشگر باشد.

مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان آذربایجان شرقی، به پاس حمایت‌های مؤثر، همراهی صمیمانه و مساعدت‌های ارزشمند ایشان در انجام و پیشبرد این پژوهش، صمیمانه و ویژه قدردانی می‌کند. همچنین از سرکار خانم مریم جعفری ثانی، عضو هیئت علمی مرکز، و تمامی اعضای جامعه دانشگاهی، خبرگان سازمانی و عزیزی که با همکاری و مساعدت خود در انجام این پژوهش یاری‌رسان بودند، سپاسگزاری می‌شود.

چهارم، محدودیت زمانی و دسترسی به برخی مدیران و خبرگان ممکن است بر تنوع دیدگاه‌های گردآوری‌شده تأثیر گذاشته باشد. از این رو، استفاده از نتایج پژوهش متناسب با زمینه سازمانی و ویژگی‌های نهادهای هر سازمان توصیه می‌شود.

سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از رساله دکترای تخصصی رشته مدیریت دولتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است. بدین وسیله نویسندگان از جناب آقای دکتر احمد بایوردی، رئیس محترم

References

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Ahmadi, A., Rabiei Mandejin, M. R., Amini, Z. A., & Sadeh, E. (2022). The role of human resource ethics orientation in their value creation for knowledge-based companies. *Ethics in Science and Technology*, 17(4), 182–191. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22517634.1401.17.4.23.9>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Ashourzadeh, M., Rezvani Chamanzamin, M., Rezaei Kelidbari, H. R., & Abbasi, B. (2024). Analysis of human resource performance evaluation model in higher education system with ethical approach. *Ethics in Science and Technology*, 19(4), 178–190. (In Persian). <http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.4.22>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bogale, A. T., & Birbirs, Z. A. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(3), Article 2278848. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278848>
- Chen, S., Zhang, G., Liu, W., & Tian, Y. (2024). Ethical human resource management to decrease employees' unethical behaviour in China: The role of moral meaningfulness and ethical predisposition. *Asia Pacific Business Review*, 31(4), 778–798. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2293091>
- Delfardi, J., Rangriz, H., & Mohebi Sarajaldin, M. (2024). Designing the optimal model of human resource management based on ethical values. *Ethics in Science and Technology*, 19(4), 160–167. (In Persian). <http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.4.20>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th Ed.). Pearson Education.
- Esmaili Seraji, M. J., Karm, S., & Fallah, V. (2024). Identification and prioritization of ethical dimensions of administrative health policy-making with emphasis on conflict of interest management. *Ethics in Science and Technology*, 19(4), 168–177. (In Persian). <http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.4.21>
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Fisher Gardial, S. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value changes in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.102.18517>
- Farastkhah, M. (2016). *Qualitative research method in social sciences*. Agah Publications. (In Persian)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Zyglidopoulos, S., & Parmar, B. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Greenwood, W., Will, F., Wood, N., & Zelano, J. (2013). Human capital as a contributor to organisation competitive advantage. *E-Leader Slovenia*.
- Jabbar, I. N., & Amar, M. Y. (2025). Ethical human resource management and employee performance: The mediating role of perceived organizational support. *ICIEFS Proceedings*, 3(1), 79–85. <https://doi.org/10.30983/iciefs.v3i1.907>

- Keramati Yazdi, 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). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1400.11.2.6.1>
- Kumar, S. (2021). Human resource management and ethical issues: A conceptual study. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 3(2), 155–160. <https://doi.org/10.33545/26633213.2021.v3.i2b.407>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mahdavi, A. (2018). The impact of imaging management tactics on the performance of Ministry of Defense staff. *4th Conference on Economics and Applied Management with National Approach*, Babolsar, Iran. (In Persian)
- Mehrabyan, F., Hemmati, H., Eshouri, A., Taheri, M., Kashi, S., & Azimi, Kh. (2020). Job satisfaction of faculty members of Guilan University of Medical Sciences. *Research in Medical Education*, 12(4), 48–58. (In Persian). <https://doi.org/10.52547/rme.12.4.48>
- Ministry of Agricultural Jihad. (2022). *Introduction to the Agricultural Jihad Organization*. Tehran, Iran: Human Resource Development and Education Office. <https://www.maj.ir/fa/organization> (In Persian)
- Mirkiaei, S., Saeednia, H., & Alipoor Darvish, Z. (2024). Presenting an ethical marketing policy model in deciding customer behavior in industrial markets. *Ethics in Science and Technology*, 19(3), 170–177. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.3.170>
- Parker, M. J., Anderson, C., Stone, C., et al. (2024). A large language model approach to educational survey feedback analysis. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*. <https://doi.org/10.1007/s40593-024-00414-0>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12493>
- Peyvasteh, A. A., Rafiee Rad, J., Jalili Niko, R., & Javankar, R. (2024). Designing a model of vitality in employees of Tabriz International Airport based on grounded theory analysis. *Psychological Research in Management*, 9(2), 157–183. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jom.2023.710162>
- Policarpio, J. E. A. (2024). *Human resource management*. Toronto Academic Press.
- Radjab, E., Tjambolang, T. A., Tang, M., Meiniza, Y., Amiruddin, A., & Mandasari, N. F. (2024). Beyond ethics: How perceived organizational support amplifies the impact of ethical HRM on employee commitment and performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), Article 3352. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3352>
- Sayani, M., Shokouh, Z., Nikpour, A., Mohammad Bagheri, M., & Pourkiyani, M. (2023). Presenting the ethical system model of policy makers of the Ministry of Communications and Information Technology. *Ethics in Science and Technology*, 18(1), 172–179. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22517634.1402.18.1.22.9>
- Shah Hosseini, M. A., Kimasi, M., Fayazi, M., & Khodadadian, M. R. (2020). Presenting a human resource risk management model in the banking industry based on grounded theory (Case study: Mellat Banks of Tehran). *Public Management*, 12(2), 346–376. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.295185.2678>
- Shahzad, K., Hong, Y., De Sisto, M., Muller, A., & Rizvi, F. (2023). An investigation of the relationship between ethics oriented HRM systems, moral attentiveness, and deviant workplace behavior. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 591–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>
- Shahzad, K., Gu, J., Mitchell, R., Hong, Y., De Sisto, M., & Luo, Y. (2025). How and when ethics oriented human resource management systems promote organizational citizenship behavior: The moderated mediation of work family balance and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 35(3), 440–475. <https://doi.org/10.1017/beq.2024.23>

- Singh, R., & Tarkar, P. (2023). Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover intention post Covid-19. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 1680. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1680.2023>
- Toraji, R., Jabari Asl, S., & Izadpanah, N. (2024). Designing a model for managers' appointments with emphasis on talent management and the importance of ethical components. *Ethics in Science and Technology*, 19(3), 160–169. (In Persian). <http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.3.160>

آماده به انتشار