

Designing a Native Model of Ethical Human Capital Architecture in the Iranian Private Banking Industry (A Structural-Interpretive Approach)

Nastaran Malekshahian¹, Nader Sheikholeslami Kandelousi^{2*}, Neda Nafari²,
Jamshid Salehi Sadaghiani³

1. PhD student, Department of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Nader Sheikholeslami Kandelousi
n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

Received: February 7, 2025

Accepted: July 15, 2025

Published: Spring 2025

Citation: Malekshahian, N., Sheikholeslami Kandelousi, N., Nafari, N., Salehi Sadaghiani, J. (2025). Designing a Native Model of Ethical Human Capital Architecture in the Iranian Private Banking Industry (A Structural-Interpretive Approach). Journal of Management and Sustainable Development Studies, 5(1), 97-118.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Islamic Azad University of Zahedan. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: The purpose of this research is to design a native model for ethical architecture of human capital in the private banking industry of Iran. The research was conducted with a mixed approach and used a qualitative method to identify the components of the model and a quantitative method of structural-interpretive modeling (ISM) to explain the relationships between the indicators. Data were collected through a questionnaire with human resources experts and analysis of organizational documents and reports. The results of the research showed that the variables of justice, organizational culture, organizational autonomy, customer orientation, management style, work environment conditions, job satisfaction, and creating an ethical strategy are among the most effective components of the model. The final model presented organizes the causal relationships between these components at three main levels: independent, interdependent, and dependent. The findings showed that the use of ethical architecture in human capital management leads to improved job performance, reduced anti-citizenship behaviors, and improved organizational trust. From a practical perspective, the designed model can be used as a strategic tool in human resource planning of private banks.

Keywords: Human Capital, Organizational Ethics, Human Resource Architecture, Banking Industry.

DOI: [10.71572/msds.2025.1209323](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1209323)

Extended Abstract

Introduction

Management, as one of the main organizational fields, has various branches, of which human resource management is known as one of the most important and widely used branches (Esmeit, 2019). Human resources, as one of the most fundamental resources of organizations, play a key role in achieving organizational goals and realizing macro strategies. In recent years, a new concept called human capital has been proposed in the human resource management literature, which, as an intangible organizational asset, expresses the values of knowledge, skills, and abilities of employees that can contribute to organizational growth and productivity (Becker & Huselid, 2006). One of the new developments in this field is the concept of human capital architecture, which refers to the design of structures and systems through which organizations can make the most optimal use of their human capital. This architecture helps organizations to maximize the capabilities and skills of employees and the productivity of the organization by managing human resources correctly and optimally (Kang, 2013).

Case Study

This situation makes it more necessary to design and implement ethical human capital architecture models in order to improve organizational performance, increase employee satisfaction, and enhance the public reputation of banks. As a result, the present study aims to help fill the theoretical and practical gap in the Iranian banking industry by designing a local and ethically-based model in the field of human capital. The proposed approach, relying on ethical principles, cultural characteristics, and specific local challenges, is a novel attempt to align ethical values with organizational productivity.

Theoretical framework

Different definitions of enterprise architecture have been presented from the past to the present, which have defined enterprise architecture from different aspects and perspectives. Enterprise architecture is a method for fully describing the different aspects and layers of an organization that is able to describe the current and desired state of the organization using standard and well-known models and techniques. In addition, enterprise architecture also contains a special plan called the transition plan, which specifies how to reach the desired state of an organization from the current state (Nowakowski, 2020). Enterprise architecture is a conceptual plan that defines the structure and performance of an organization, and also determines how the organization can effectively achieve its current and future goals (Amr Ibrahim, 2018). Enterprise architecture, in its traditional definition, is a set of artifacts that represent the business and information technology systems of organizations and also includes a planning process for documenting these systems (Redman & Wilkinson, 2006). Organizational architecture is a complete expression of the organization, a blueprint that integrates aspects of business planning such as goals, vision, strategies, and management principles, aspects of business activities such as business functions and processes, organizational structures and organizational data, aspects of automation such as information systems and databases, and the technology infrastructure supporting the business such as computers, operating systems, and networks (Penito, 2019). Organizational architecture provides an understanding of the various elements that make up the organization and how the elements interact. The appropriate definition of an organization is a set of organizational units that share a

set of common goals and principles, and the definition of elements includes all items that are enclosed in the areas of people, processes, business, and technology (Bernard, 2004).

Methodology

Each research can be divided into one of the fundamental, applied, and developmental types in terms of study purpose. The present study is applied in terms of purpose with a quantitative method. The research is from the whole to the details and seeks to test the hypothesis, so the research approach in the quantitative part is deductive research. The statistical population includes senior and middle managers of the organization related to this field in private banks who are directly involved in issues related to human capital strategies and planning.

The purpose of collecting information from senior and middle managers of the organization related to this field in private banks who are directly involved in issues related to human capital strategies and planning is to collect information. The research sampling method is stratified random proportional. Stratified sampling involves a two-stage sampling process that creates a probability sample group rather than a judgmental or accessible sample group. First, the population is divided into subpopulations called strata. Each population element should be assigned one and only one stratum and no population element should be ignored. Second, the element should be selected randomly. Considering the statistical population in the quantitative part of the research and a total of 320 senior and middle managers; And according to Morgan's table, the number of samples in the quantitative part of the study includes 175 individuals.

Discussion and Results

In a study titled Evaluation of Professional Ethics of Employees of Private and Public Companies, it was concluded that there is no significant difference in professional ethics and its components between private and public companies. The results of Mirpour's research (2010) The most important terms that represent anti-citizenship behaviors are; work avoidance, stubbornness and arbitrariness, resistance to the authority of managers, resentment and strong-willed and fundamental aggression (2011). The results showed that the benevolent atmosphere has a positive relationship with job satisfaction; but no relationship was found between the atmosphere of autonomy and adherence to ethical principles with job satisfaction. The findings also showed that it is likely that an organization with a strong ethical atmosphere is associated with more favorable work performance as organizational outcomes. Yeganagi and Hosseini (1402) It seems that there is still a gap in theorizing and research activity in the epistemological field of ethics in organizations. Therefore, organizational ethics with three variables of self-reliance, benevolence, and adherence to ethical principles was selected based on one of the presented perspectives and its relationship with the job performance variable was examined. (Penito, 2019) Observing ethical considerations in selection and hiring, performance evaluation, reward system, dismissal, and downsizing the organization reduces pessimism, aggression, and conflict, increases accountability, increases diversity, and ultimately increases value, profit, and income, leading to greater well-being for investors, customers, and employees.

Conclusion

Finally, this research emphasizes the importance of the link between human resource structures and ethical principles in the form of a native architecture; an architecture that can respond to the specific cultural, economic, and organizational needs of Iran and also become a practical model in other industries. Successful implementation of this model

requires managerial commitment, a change in attitude towards human resources, and the institutionalization of ethical values in policymaking. It is expected that the results of this research will pave the way for the development of ethics-based human resources policies and pave the way for the development of new strategies for transformation in the Iranian banking industry. Based on the research findings, the following practical suggestions are presented.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال پنجم، شماره اول، بهار ۱۴۰۴ - صفحه ۹۷-۱۱۸

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

طراحی مدل بومی معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری خصوصی ایران (رویکردی ساختاری-تفسیری)

نسترن ملک شاهیان^۱ ID، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^{۲*} ID، ندا نفری^۲ ID، جمشید صالحی صدقیانی^۳ ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده: هدف از این پژوهش، طراحی مدلی بومی برای معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری خصوصی ایران است. پژوهش با رویکردی ترکیبی انجام شده است و از روش کیفی برای شناسایی مؤلفه‌های مدل و روش کمی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) برای تبیین روابط میان شاخص‌ها بهره گرفته شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه با خبرگان منابع انسانی و تحلیل اسناد و گزارش‌های سازمانی گردآوری گردید. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای عدالت، فرهنگ سازمانی، خودمداری سازمانی، مشتری‌مداری، سبک مدیریت، شرایط محیط کاری، رضایت شغلی، و ایجاد استراتژی اخلاقی از جمله مؤثرترین مؤلفه‌های مدل هستند. مدل نهایی ارائه شده، روابط علی میان این مؤلفه‌ها را در سه سطح اصلی مستقل، رابط و وابسته ساماندهی می‌کند. یافته‌ها نشان داد که به کارگیری معماری اخلاق مدارانه در مدیریت سرمایه انسانی منجر به ارتقای عملکرد شغلی، کاهش رفتارهای ضدشهروندی و بهبود اعتماد سازمانی می‌شود. از منظر کاربردی، مدل طراحی شده می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی در برنامه‌ریزی منابع انسانی بانک‌های خصوصی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: سرمایه انسانی، اخلاق سازمانی، معماری منابع انسانی، صنعت بانکداری.

DOI: [10.71572/msds.2025.1209323](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1209323)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: نادر شیخ الاسلامی

کندلوسی

n_sheikhholeslami@iau-tnb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۴

تاریخ انتشار: بهار ۱۴۰۴

استناد: ملک‌شاهیان، نسترن، شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر، نفری، ندا، صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۴۰۴). طراحی مدل بومی معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری خصوصی ایران (رویکردی ساختاری-تفسیری). فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱۵(۱)، ۹۷-۱۱۸.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

مقدمه

مدیریت به عنوان یکی از اصلی ترین حوزه های سازمانی، دارای شاخه های متنوعی است که مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین و پرکاربردترین شاخه های آن شناخته می شود (Esmeit, 2019). منابع انسانی به عنوان یکی از اساسی ترین منابع سازمان ها، نقش کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی و تحقق استراتژی های کلان دارد. در سال های اخیر در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مفهومی جدید به نام سرمایه انسانی مطرح شده است که به عنوان یک دارایی ناملموس سازمانی، بیان گر ارزش های دانش، مهارت ها، و توانایی های کارکنان است که می تواند به رشد و بهره وری سازمانی کمک کند (Becker & Huselid, 2006). یکی از تحولات جدید در این حوزه، مفهوم معماری سرمایه انسانی است که به طراحی ساختار و سیستم هایی اشاره دارد که از طریق آن ها سازمان ها می توانند بهینه ترین استفاده از سرمایه انسانی خود داشته باشند. این معماری به سازمان ها کمک می کند تا با مدیریت صحیح و بهینه منابع انسانی، قابلیت ها و مهارت های کارکنان و بهره وری سازمان را به حداکثر برسانند (Kang, 2013). در این پژوهش مبحث معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی شکل گرفته است. این مفهوم به این نکته اشاره دارد که ساختار و مدیریت سرمایه انسانی باید نه تنها به بهره وری (کارایی و اثربخشی) سازمانی توجه داشته باشد، بلکه باید اصول و ارزش های اخلاقی را نیز در طراحی و اجرای سیاست ها و فرآیندهای منابع انسانی در نظر گیرد (Kadhori & Mishra, 2019).

این رویکرد بر این باور است که تعهد به اصول اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی می تواند به تقویت اعتماد و رضایت کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و در نهایت افزایش بهره وری و عملکرد مالی سازمان منجر شود (Goshal, 2005). اخلاقیات و معماری سرمایه انسانی در صنعت بانکداری نه تنها در ایجاد اعتماد عمومی بلکه در بهبود عملکرد سازمانی نیز نقش اساسی ایفا می کنند. در سال های اخیر، مطالعات متعددی نشان داده اند که بانک هایی که به معماری سرمایه انسانی با رویکرد اخلاق مدارانه توجه می کنند، بهره وری بالاتری داشته و سرمایه فکری آن ها تقویت می شود (Kadhori & Mishra, 2019).

تحقیقات اخیر اهمیت معماری سرمایه انسانی را در افزایش رضایت کارکنان و تقویت تعهد سازمانی برجسته کرده اند (Kang, 2013). مطالعات جدیدتر مانند تحقیقات اسمیت (۲۰۱۹) و زو (۲۰۱۹) نشان داده اند که رویکردهای اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی می تواند به بهبود پایداری و کاهش ریسک های سازمانی منجر شود (Esmeit, 2019; Zhu, 2019). هم چنین لوئی (۲۰۱۹) تأکید دارند که ساختارهای سلسله مراتبی و سرمایه فرهنگی در سازمان های چند ملیتی نیز بر اهمیت معماری سرمایه انسانی در بانک ها تأثیرگذار است (Loey & Riche, 2019). معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی به مجموعه ای از ساختارها، فرآیندها و سیاست هایی اشاره دارد که در سازمان ها با هدف ایجاد و تقویت ارزش های اخلاقی در میان کارکنان و هدایت آن ها به سمت رفتارهای اخلاقی تدوین و اجرا می شوند. این مفهوم در دهه های اخیر به ویژه در صنعت بانکداری اهمیت یافته است؛ زیرا سازمان ها به دنبال ایجاد محیطی هستند که نه تنها به بهره وری و سودآوری کمک کند، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت نمایند (Kadhori & Mishra, 2019). در تاریخچه این مفهوم، نخستین بار در دهه ۱۹۸۰، توجه به موضوعات اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی افزایش یافت به طوری که مطالعات

اولیه به اهمیت اخلاقیات در افزایش تعهد سازمانی و کاهش رفتارهای غیراخلاقی اشاره داشتند (Goshal, 2005). در ایران نیز از دهه ۱۳۸۰ به بعد با گسترش مطالعات سرمایه انسانی و مدیریت مفهوم اخلاقیات به عنوان یکی از ارکان اصلی در مدیریت سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفت (Ahmadī, 2018). همچنین، در پژوهش‌های اخیر تأکید زیادی بر اهمیت تلفیق اصول اخلاقی در معماری سرمایه انسانی شده است که این امر به افزایش پایداری سازمانی و بهبود عملکرد کلی منجر می‌شود (حسینی، ۱۳۹۹).

از پاییز ۱۴۰۰ تا بهار ۱۴۰۳، صنعت بانکداری خصوصی در ایران با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی مواجه بوده است. طبق گزارش‌های اخیر، بخش عمده‌ای از بانک‌های خصوصی ایران با بحران‌هایی در زمینه اخلاق (حرفه‌ای) و مدیریتی روبه‌رو شده‌اند که به کاهش اعتماد عمومی و نارضایتی کارکنان منجر شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۳۰٪ از کارکنان این بانک‌ها از عدم شفافیت و نابرابری‌های موجود در سیاست‌های سرمایه انسانی شکایت دارند. همچنین تحقیقاتی که بر اساس داده‌های سال‌های اخیر انجام شده است نشان می‌دهد که نرخ ترک شغل در این بانک‌ها به حدود ۱۸٪ رسیده که بالاتر از میانگین کشوری است. این وضعیت ضرورت طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های معماری سرمایه انسانی اخلاق مدارانه را بیش از پیش ضروری می‌کند تا از این طریق بتوان به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت کارکنان و ارتقاء اعتبار عمومی بانک‌ها دست یافت. در نتیجه، پژوهش حاضر بر آن است تا با طراحی یک مدل بومی و اخلاق محور در حوزه سرمایه انسانی، به پر کردن خلأ نظری و عملی موجود در صنعت بانکداری ایران کمک کند. رویکرد پیشنهادی با تکیه بر اصول اخلاقی، ویژگی‌های فرهنگی و چالش‌های خاص بومی، تلاشی نوین برای هم‌راستاسازی ارزش‌های اخلاقی با بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی بر ضرورت مدیریت کارا و اثربخش منابع انسانی از طریق زیر سیستم‌های آن برای اثرگذاری و ایجاد تأثیر بر محیط خارجی سازمان در راستای تحقق اهداف سازمان تأکید می‌کند. بنابراین، امروزه با توجه به تحولاتی که در جهان رخ داده است، نوع نگرش به منابع انسانی و نیروی کار تغییر کرده است و هیچ سازمانی نگاه ابزاری به منابع انسانی ندارد. پس مدیریت منابع انسانی نقش سازنده و کلیدی در پیش‌برد اهداف، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان دارد. منابع انسانی و رویکردها و اندیشه‌های مرتبط با آن نیز در طی سال‌های گذشته با تغییرات گسترده‌ای مواجه شده که سیر تحول و تغییر در این مفهوم از سال ۱۸۸۰ آغاز و به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول ۱. سیر تحول و تغییر منابع انسانی (Source: By author)

ردیف	عوامل تأثیر گذار	دوره زمانی		محور نگرش و اقدامات
		شروع	پایان	
۱	جنبش رفاد	۱۸۸۰	۱۹۲۰	تمرکز بر رفاه نیروی کار، استخدام و به کارگیری افرادی به عنوان مسئول امور رفاهی در سازمان‌ها
۲	مدیریت علمی	۱۹۰۰	۱۹۲۰	توجه به اصول علمی و روش‌های انجام کار، انتخاب کارکنان، آموزش کارکنان، هماهنگی میان کارکنان و مدیریت
۳	روان‌شناسی صنعتی	۱۹۱۰	۱۹۳۰	به کارگیری اصول و آزمون‌های روان‌شناسی در صنعت و کسب و کار
۴	جنگ جهانی اول	۱۹۱۵	۱۹۲۰	تمرکز بر جذب نیرو از طریق برپایی اداره کارگزینی و تست هوش
۵	نهیضت روابط انسانی	۱۹۲۰	۱۹۳۰	توجه به عوامل و نیازهایی که نیروی کار به لحاظ اجتماعی داراست
۶	نهیضت کارگری	۱۹۳۰	۱۹۴۰	تصویب قوانین مرتبط با حمایت دولت از تشکلات، اتحادیه‌ها و ایجاد شرایط توسعه روابط صنعتی
۷	جنگ جهانی دوم	۱۹۴۰	۱۹۵۰	تشکیل واحدهای مدیریت امور کارکنان، آزمون و سنجش‌های استخدام، انجام پژوهش‌های روان‌شناسی، تدوین برنامه‌ها و برگزاری دوره‌های آموزشی، دوره‌های کارآموزی، در نظر گرفتن سیستم‌های مزایای غیرنقدی
۸	علوم رفتاری	۱۹۵۰	۱۹۶۰	مدون شدن مکاتب رفتار سازمانی، توسعه سازمانی، تلفیق علوم زیستی و اجتماعی، تدوین نظریه‌های رهبری و انگیزش
۹	قوانین و مقررات	۱۹۶۰	تا کنون	تدوین و تصویب قوانین و مقررات اداری و استخدامی از سوی دولت برای حمایت از نیروی کار
۱۰	نگرش اقتضایی	۱۹۷۰	۱۹۸۰	تفکر و نگرش سیستمی به مدیریت منابع انسانی، تغییر رویکرد از مدیریت امور کارکنان به مدیریت منابع انسانی
۱۱	عصر دانش و اطلاعات	۱۹۸۰	تا کنون	رویکرد و نگاه استراتژیک به منابع انسانی

مفهوم منابع انسانی به منبعی از مهارت‌ها، دانش و تخصص اطلاق می‌گردد که در صورت نیاز می‌توان از این منبع بهره گرفت اما چیزی که منابع انسانی را از سایر منابع متمایز می‌نماید قدرت پایان‌ناپذیر آن است. تعاریف متفاوتی از گذشته تا حال از معماری سازمانی ارائه شده که از جنبه و دیدگاه‌های مختلف معماری سازمانی را تعریف نموده است. معماری سازمانی روشی است جهت توصیف کامل جنبه‌ها و لایه‌های مختلف یک سازمان که قادر است با استفاده از مدل‌ها و تکنیک‌هایی استاندارد و شناخته شده اقدام به توصیف وضع موجود و وضع مطلوب سازمان نماید. علاوه بر آن معماری سازمانی حاوی طرح خاصی موسوم به طرح گذار نیز است که نحوه رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب یک سازمان را مشخص می‌کند (Redman & Wilkinson, 2006). معماری سازمانی یک طرح مفهومی است که ساختار و عملکرد یک سازمان را تعریف می‌کند، همچنین تعیین می‌کند که سازمان چگونه به اهداف به شکلی موثر به اهداف فعلی و آتی خود دست یابد (Amr Ibrahim, 2018). معماری سازمانی در تعریف سنتی خود بعنوان مجموعه‌ای از مصنوعات که نشان دهنده سیستم‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات سازمان‌ها است و همچنین شامل یک فرآیند برنامه‌ریزی برای مستند سازی این سیستم‌ها است (Becker & Huselid, 2006). معماری سازمانی بیانی کامل از

سازمان است، یک طرح کلان که همکاری بین جنبه‌های برنامه‌ریزی کسب و کار مانند اهداف، چشم اندازها، راهبردها و اصول مدیریت، جنبه‌های فعالیت‌های کسب و کار مانند کارکردها و فرآیندهای کسب و کار، ساختارهای سازمانی و داده‌های سازمان، جنبه‌های اتوماسیون مانند سیستم‌های اطلاعاتی و پایگاه‌های داده و همچنین زیرساخت فناوری پشتیبان کسب و کار مانند کامپیوترها، سیستم‌های عامل و شبکه‌ها را فراهم می‌کند (Delavī & Kadkhodaei, 2013). معماری سازمانی فهم عناصر مختلفی که سازمان را ساخته‌اند و چگونگی تعامل بین عناصر، تعریف مناسب سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از واحدهای سازمانی که مجموعه‌ای از اهداف و اصول مشترک دارند و تعریف عناصر شامل کلیه اقلامی است که در حوزه اشخاص، فرآیندها، کسب و کار و فناوری محصور شده‌اند (Bernard, 2004). معماری سازمانی را به عنوان کل یکپارچه‌ای از اصول، روش‌ها و مدل‌هایی که در تحقق و طراحی فرآیندهای کسب و کار شرکت، ساختار سازمانی، زیرساخت و سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعریف می‌کنند. علاوه بر این ضروریات فناوری اطلاعات، کسب و کار و تکامل آن را در بر می‌گیرد (Nowakowski, 2020). مفهوم معماری سازمانی در سال ۱۹۸۷ توسط زکمن مطرح شد. ایده اولیه مربوط به استفاده از معماری در سطح شرکت‌ها برای وصف، درک و طراحی ابعاد مختلف در اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود بطور هم زمان بوسیله گروه‌های مختلف توسعه داده شد (Esmeit, 2019). معرفی معماری سازمانی از اواخر قرن نوزدهم، این رشته را به یک عمل شناخته شده مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی در راستای منافع تجاری تبدیل کرده بود. تکامل این رشته در نشریات علمی زیادی انعکاس پیدا کرده است. در طی مدت سه دهه تقریباً ۴۰۰۰ مقاله و مجله و مقاله کنفرانسی که معماری سازمانی را بعنوان موضوع اصلی انتخاب کرده بودند، ارائه شده است (Goshal, 2005).

در محیط رقابتی هزاره جدید، مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود. معماری منابع انسانی، به‌عنوان سازوکاری برای انتقال سازمان‌ها از شغل‌محوری به دانش‌محوری، ترکیب و نمای انسانی سازمان را با هدف تأکید بر انسان به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی ترسیم می‌کند (Hird, 2021). معماری منابع انسانی به سه عنصر اصلی شامل کارکردها، موضوعات و ابزارهای منابع انسانی اشاره دارد (Kang, 2013). این رویکرد با طراحی سیستم‌ها، رویه‌ها، ساختارها و رفتارهای کارکنان، تلاش دارد ارزش‌هایی را برای مشتریان، کارکنان و سهام‌داران خلق کند و به‌واسطه تناسب با قابلیت‌های استراتژیک سازمان، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Becker & Huselid, 2006; Hird, 2021).

همچنین این معماری با در نظر گرفتن تفاوت‌های کارکنان و ویژگی‌های زمینه‌ای تلاش می‌کند نقص‌های رویکردهای سنتی مانند عدم جامعیت و عدم توجه به تفاوت‌های کارکنان را رفع کند (Kadhori & Mishra, 2019). در این میان، سیاست‌های رسمی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل کنترل‌کننده رفتار انسانی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. گاهی سیاست‌های منابع انسانی و رفتارهای واقعی کارکنان تناسب ندارند و پیامدهایی منفی، مانند تنبیه رفتارهای نوآورانه، را به دنبال دارند (Redman & Wilkinson, 2006). در نهایت، معماری منابع انسانی با تمرکز بر دانش و ارزش‌آفرینی، افراد شایسته را متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان جذب و مدیریت

می‌کند تا سازمان به بهترین شکل از سرمایه انسانی به‌عنوان منبعی برای مزیت رقابتی پایدار بهره‌مند شود. پیشراانه‌ها، نیروهای مؤثر و محرکی هستند که از محیط سازمان و عوامل راهبردی ناشی می‌شوند و سازمان را در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدها به پیش می‌برند. پیشراانه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: پیشراانه‌های مأموریتی، پیشراانه‌های راهبردی، پیشراانه‌های فناوری. این عوامل مجموعه‌ای از نیازمندی‌های محیطی را شامل می‌شوند که در شکل‌گیری معماری منابع انسانی نقش کلیدی دارند (Delavī & Kadkhodaei, 2013).



نمودار ۱. مدل معماری منابع انسانی (Esmeit, 2019)

یگانگی و حسینی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی روابط مدیریت منابع انسانی بر رفتار سازمانی پرداختند. این تحقیق با نگاهی مروی به ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تلاش کرد تا از زوایای گوناگون به آن‌ها بپردازد. نوع تحقیق توصیفی-تحلیلی است و برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بهبود روابط مدیریت منابع انسانی، یکی از تأثیرگذارترین شاخص‌های رفتار سازمانی است. به طوری که نتایج بیانگر اثرات مثبتی مانند (تعامل بین سازمان‌ها، افزایش سود دهی و ثروت بین ارگان‌ها، توزیع بهینه منابع، تشریح اقدامات و رسیدن به اهداف مطلوب) بین بازیگران سازمان است (Yeganegi & Hosseini, 2023). قویدل و بنیادی (۱۴۰۱) در پژوهشی اخلاق حرفه‌ای مدیران را بر میزان عملکرد کارکنان در ادا آموزش و پرورش بررسی و در این میان نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی را نیز دخیل نمودند. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی، در میان جامعه آماری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان به تعداد ۴۹۸ انجام دادند. ایشان برای انجام کار از ابزار پرسشنامه استفاده نموده و اطلاعات گردآوری شده را بوسیله نرم افزار SPSS و نرم افزار اسمارت پی ال اس تجزیه و تحلیل نمودند. در نهایت یافته‌های پژوهش تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در جامعه مورد مطالعه تأیید نمودند.

میرپور (۱۳۹۹) پژوهشی با موضوع ارائه مدل معماری منابع انسانی با استفاده از رویکرد کیفی انجام داد. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی از مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته انجام گرفت. پس از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها و تم گذاری و کدگذاری مربوطه، در مرحله اول، ۲۷ کد اولیه باز و در مرحله بعدی کدهای

محوری در ۶ بعد معماری منابع انسانی به شرح عناصر پایه منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی، سیستم منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته و فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی استخراج شد که بر اساس آن مدل معماری منابع انسانی طراحی گردید (Mirpour, 2020).

نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف بررسی ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی انجام دادند. یافته‌های پژوهش بر وجود رابطه معنادار بین متغیرهای پژوهش دلالت دارد که به تأیید فرضیه‌ها منجر شد؛ بنابراین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. همچنین سرمایه اجتماعی با تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین، میانجی بودن سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی نیز تأیید شد (Norouzi et al., 2020).

هیرد و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان ارزیابی مشارکت منابع انسانی و اجرای سازمانی دریافتند که رابطه معنادار بین معماری منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی در سطوح مختلف وجود دارد (Hird, 2021). نوآکوزکی (۲۰۲۰) در پژوهش خود معماری سازمانی و زیرساخت‌های فناوری برای موفقیت شغلی نتایج نشان داد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر توسعه معماری سازمانی و هم‌راستایی راهبردها تأثیر دارد (Nowakowski, 2020). ژو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مسائل اخلاقی در محیط کار دریافتند که پیاده‌سازی اصول اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی باعث افزایش رضایت و عملکرد سازمان می‌شود (Zhu, 2019). نوآوری اصلی این پژوهش در ارائه یک مدل کاربردی بومی و متناسب با نیازهای خاص فرهنگی، اقتصادی و سازمانی ایران می‌باشد که به جای تکیه بر نظریات و مدل‌های جهانی، ویژگی‌ها و چالش‌های داخلی را مدنظر قرار می‌دهد. در جمع‌بندی می‌توان اذعان داشت که معماری منابع انسانی، مفهومی پویا و چندبعدی است که با در نظر گرفتن اصول اخلاقی، می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای سازمان‌ها فراهم آورد. مطالعات پیشین بر اهمیت تلفیق ارزش‌های اخلاقی با سیاست‌های منابع انسانی تأکید داشته‌اند، اما خلأ طراحی مدل بومی و کاربردی، به‌ویژه در صنعت بانکداری ایران، همچنان باقی مانده است؛ کمبودی که این پژوهش درصدد پر کردن آن است.

روش پژوهش

هر تحقیق از نظر هدفمندی مطالعه به یکی از انواع بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای قابل تقسیم است. تحقیق حاضر با روش کمی از نظر هدف کاربردی می‌باشد. تحقیق از کل به جزء می‌باشد و به دنبال فرضیه آزمایی است. بنابراین، رویکرد پژوهش در قسمت کمی تحقیق قیاسی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران عالی و میانی سازمان مرتبط با این حوزه در بانک‌های خصوصی است که مستقیماً با مسائل مربوط استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سرمایه انسانی هستند.

جمع آوری داده‌ها از مدیران عالی و میانی سازمان مرتبط با این حوزه در بانک‌های خصوصی که مستقیماً با مسائل مربوط استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سرمایه انسانی هستند، مد نظر می‌باشد. روش نمونه‌گیری تحقیق بصورت تصادفی طبقه‌ای متناسب می‌باشد.

نمونه‌گیری طبقه‌ای شامل یک روند نمونه‌گیری دو مرحله‌ای است که بیشتر، یک گروه نمونه احتمالی ایجاد می‌کند تا گروه نمونه قضاوتی یا در دسترس. ابتدا جمعیت به خرده جمعیت‌هایی به نام طبقه تقسیم می‌شود. به هر عنصر جمعیتی باید یک و تنها یک طبقه اختصاص یابد و هیچ عنصر جمعیتی نباید نادیده گرفته شود. دوم اینکه عنصر را باید به صورت تصادفی برگزید. با در نظر گرفتن جامعه آماری در بخش کمی تحقیق و در مجموع شامل ۳۲۰ مدیر ارشد و میانی می‌باشد. با توجه به جدول مورگان تعداد نمونه‌ها در قسمت کمی تحقیق شامل ۱۷۵ فرد می‌باشد.

پس از جمع آوری داده‌ها، جهت اتخاذ تصمیم مناسب و نتیجه‌گیری، اطلاعات جمع آوری شده باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها در فاز کمی تحقیق، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است.

در سطح استنباطی نیز از آزمون تحلیل واریانس و مدل معادلات ساختاری (SEM)، شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر استفاده شده است. توزیع متغیرها نرمال بوده و برای آزمون فرضیات تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نرم افزارهای مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم افزاری SPSS26 و بسته نرم‌افزاری SmartPLS3 می‌باشند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، به تحلیل داده‌های گردآوری‌شده و ارائه نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پرداخته می‌شود. مؤلفه‌های اصلی معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی با استفاده از تکنیک ISM شناسایی و سطح‌بندی شده‌اند تا روابط علی بین آن‌ها شفاف گردد. این فرآیند تحلیل به‌مثابه پایه‌ای برای طراحی مدل مفهومی نهایی تلقی می‌شود. با توجه به مصاحبه‌هایی که با خبرگان صورت گرفت و با استفاده از تحقیق صورت گرفته در این زمینه و مؤلفه‌ها، ابعاد اصلی و شاخص‌های تشکیل‌دهنده هر مؤلفه شناسایی شده و بر اساس آن‌ها فهرستی از مولفه‌های اولیه و بعدها تنظیم گردید. مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که این متغیرهای ورودی همان ۲۳ عامل خروجی از تکنیک کیفی هستند. پس از مشخص شدن مولفه‌های تحقیق به منظور طراحی مدل تحلیل تفسیری- ساختاری شاخص‌های مدل معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی ابتدا براساس جدول شماره ۲ علائم اختصاری شاخص‌ها مشخص می‌شود.

جدول ۲. علائم اختصاری شاخص‌ها (Source: By author)

شاخص‌ها	علائم اختصاری
عملکرد شغلی	C1
خودمداری سازمانی	C2

شاخص‌ها	علامت اختصاری
رفتار کارآفرینانه	C3
کاهش کاغذ بازی	C4
فرهنگ سازمان	C5
شایسته سالاری	C6
سبک مدیریت	C7
شرایط محیط کاری	C8
مشتري مداری	C9
نظام پاداش متناسب	C10
انگیزه های فردی	C11
ایجاد استراتژی اخلاقی	C12
امانت داری	C13
عدالت	C14
کاهش رفتارهای ضد شهروندی	C15
رضایت شغلی	C16
بهبود اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها	C17

نتایج روش ISM

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم که در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری (Source:By author)

[illegible]

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
C16																	x
C17																	

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه (Source:By author)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
C1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
C2	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C3	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
C4	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
C5	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
C6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C7	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C8	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
C9	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
C10	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
C11	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
C12	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
C13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
C15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
C16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
C17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول ۵ سلول‌هایی که با 1* نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده‌اند.

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (Source:By author)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	قابلیت نفوذ
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	17
C2	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	17
C3	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	17
C4	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	17
C5	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	15
C6	0	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	13
C7	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	14

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	قابلیت نفوذ
C8	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	14
C9	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C10	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C11	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C12	0	0	0	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1*	1*	1*	12
C13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
C17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
میزان وابستگی	5	5	5	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	17	17	

در گام چهارم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را بدست آورد مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه می کنیم. در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح نام می باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می شود و دوباره محاسبات صورت می گیرد. نتایج در ادامه آورده شده است.

جدول ۶. معیارهای سطح ۱ (Source:By author)

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک
C1	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12 C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5
C2	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12 C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5
C3	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12 C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5
C4	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12 C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12
C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12 C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C6	C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15 C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C5C6C7C8C9C10C11C12
C7	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14 C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C8	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14 C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C9	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16 C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C10	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16 C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C11	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16 C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12
C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16 C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
1	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C6C7C8C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	C13
1	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C6C7C8C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	C14
1	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	C15
1	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	C16
1	C13C14C15C16C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17	C13C14C15C16C17	C17

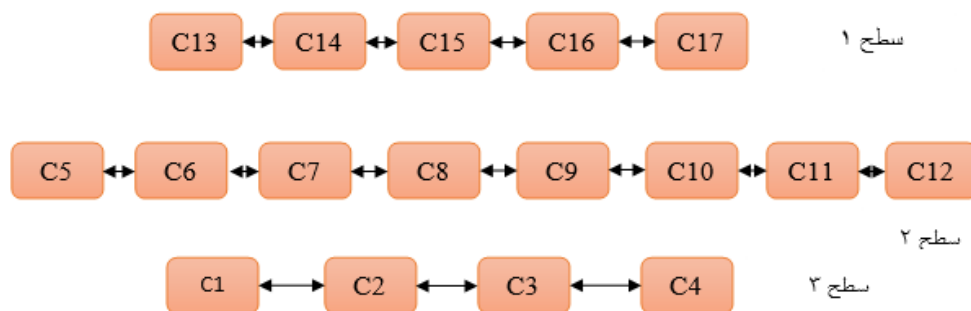
جدول ۷. معیارهای سطح ۲ (Source:By author)

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1
	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C2
	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C3
	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4
2	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C5
2	C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C5C6C7C8C9C10C11C12	C6
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C7
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C8
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C9
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C10
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C11
2	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C4C5C6C7C8C9C10C11C12	C12

جدول ۸. معیارهای سطح ۳ (Source:By author)

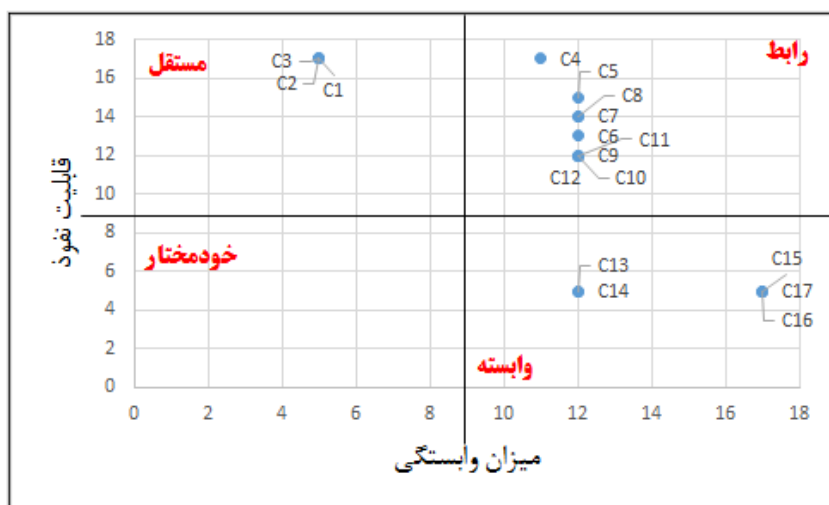
سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C2
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C3
3	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C1C2C3C4	C4

در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲. مدل ISM پژوهش (Source: By author)

همچنین، مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت نمودار شماره ۳ نشان داد. بر این اساس معیارهای C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12 متغیرهای رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. معیارهای C1-C2-C3 مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای C13-C14-C15-C16-C17 نیز جزء معیارهای وابسته است این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است این متغیر اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارد.



نمودار ۳. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (Source: By author)

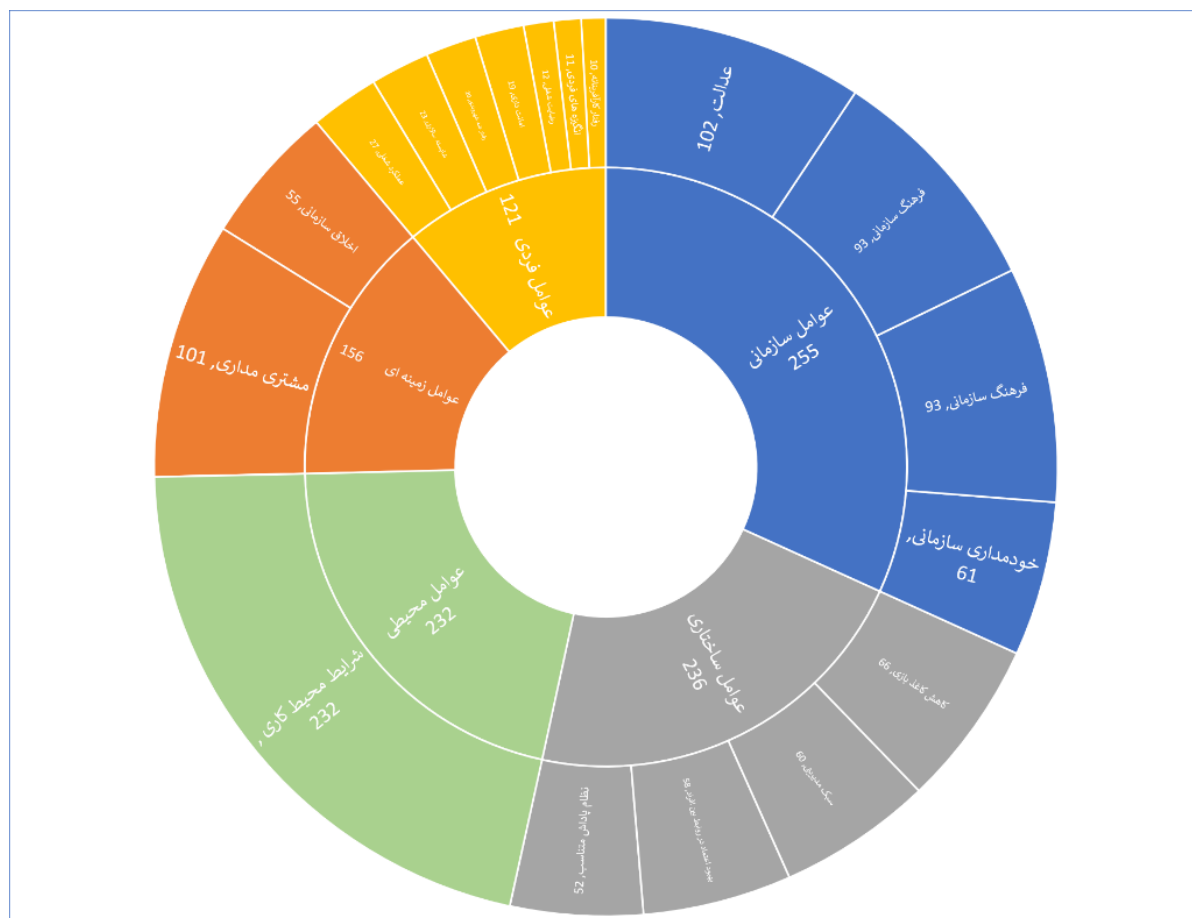
ارائه مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی

با رتبه‌بندی شاخص‌های موثر بر مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی و مقایسه زوجی زیرمعیارها مدل ارزیابی اخلاق سازمانی به صورت جدول شماره ۹ می‌باشد.

جدول ۹. رتبه‌بندی شاخص‌های موثر بر مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی (Source: By author)

معیار	امتیاز معیار	شاخص‌ها	امتیاز شاخص
سازمانی	۲۵۵	فرهنگ سازمانی	۹۲
		عدالت	۱۰۲
		خودمداری سازمانی	۶۱
زمینه‌ای	۱۵۶	مشتری مداری	۱۰۱
		اخلاق سازمانی	۵۵
		کاهش کاغذ بازی	۶۶
ساختاری	۲۳۶	سبک مدیریتی	۶۰
		بهبود اعتماد در روابط بین افراد	۵۸
		نظام پاداش متناسب	۵۲
فردی	۱۲۱	عملکرد شغلی	۲۶
		شایسته سالاری	۲۳
		امانت داری	۱۹
		رفتار ضد شهروندی	۲۰
		رضایت شغلی	۱۲
		رفتار کارآفرینانه	۱۰
محیطی	۲۳۲	انگیزه‌های فردی	۱۱
		شرایط محیط کاری	۲۳۲
			۱۰۰۰

مدل نهایی حاکی از آن است که متغیرهای عدالت، فرهنگ سازمانی و شرایط محیط کاری به‌عنوان عناصر کلیدی در ارتقای معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی ایفای نقش می‌کنند. جایگاه این مؤلفه‌ها در سطوح مختلف مدل ISM، امکان اولویت‌بندی سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات عملی را برای مدیران فراهم می‌سازد. بر این اساس، بانک‌های خصوصی می‌توانند با تمرکز بر این مؤلفه‌ها، بستر مناسبی برای بهبود اخلاق کاری و ارتقای سرمایه انسانی خود فراهم آورند.



نمودار ۴. مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی بر اساس امتیازات معیارها و زیرمعیارها (Source:By author)

بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها، می‌توان اذعان داشت که طراحی مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری خصوصی ایران نه تنها ضرورتی انکارناپذیر، بلکه راهکاری راهبردی برای ارتقاء بهره‌وری، کاهش رفتارهای ضد شهروندی و افزایش اعتماد سازمانی است. مدل ارائه شده بر اساس تلفیق ادبیات نظری داخلی و بین‌المللی، تحلیل کیفی و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، توانسته است مؤلفه‌هایی کلیدی را شناسایی کند که در تعامل با یکدیگر نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق رفتارهای اخلاقی و اثربخشی منابع انسانی دارند. تحلیل ماتریس نفوذ-وابستگی نیز نشان داد که برخی مؤلفه‌ها مانند «عدالت» و «فرهنگ سازمانی» از موقعیت راهبردی بالایی برخوردارند و باید در اولویت مداخله‌های مدیریتی قرار گیرند. بسیاری از رفتارها و اقدامات اعضای سازمان، متأثر از ارزش‌های اخلاقی است و ریشه در اخلاق دارد. عدم توجه به اخلاق کار در مدیریت سازمان‌ها می‌تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان‌ها به وجود آورد. بی‌توجهی سازمان‌ها به اخلاق کار و ضعف در رعایت اصول اخلاقی در برخورد با نیروی انسانی سازمان و ذی‌نفعان بیرونی می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را زیر سؤال ببرد. اخلاق کار ضعیف، بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیران مؤثر بوده، می‌تواند بر عملکرد فردی گروهی و

سازمانی اثر بگذارد. حاکمیت اخلاق کاری در سازمان، قادر است به میزان بسیار چشمگیری سازمان را در جهت کاهش تنش‌ها و موفقیت در تحقق اثربخش هدف یاری نماید و سازمان را پاسخگو سازد. صاحب نظران مختلف به تبیین مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای از زوایای مختلف پرداخته‌اند.

هیرد و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود برای اخلاق حرفه‌ای هشت بعد مسئولیت پذیری، صادق بودن، عدالت و انصاف، وفاداری، برتری جوئی و رقابت طلبی، احترام به دیگران، همدردی با دیگران و رعایت و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی در نظر گرفته‌اند. از دیگر عوامل مؤثر بر اثربخشی کارکنان می‌توان به عامل مذهبی با مؤلفه‌های وجدان کاری، صبر و اعتقادات اشاره نمود. بر اساس مبانی اخلاق کاری، یک کارمند در دو بعد باید خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی بداند. اول به جهت جایگاه تأثیرگذاری که بر رفتار و افکار سایر کارکنان دارد، باید خود را آراسته به فضایل اخلاقی نماید و بداند مؤثرترین روش در انتقال ارزش‌های اخلاقی مثبت، آشکار شدن آن در رفتار واقعی است. دوم، به جهت وظیفه‌ای که در قبال برآوردن نیازهای آموزشی سازمان است باید با رعایت حداکثری اصول اخلاق و انجام وظایف حرفه‌ای، مسئولیت‌های آموزشی خود را در موفقیت سازمان به بهترین نحو به انجام برساند. با توجه به اهمیت اخلاق کاری در موفقیت سازمان که نقش مؤثری در شکل‌گیری شخصیت کارکنان دارد و همچنین نقش کارکنان که در این امر بسیار پر رنگ است، لازم به توضیح است که تعدادی از این عوامل به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی اخلاق کاری مطرح شده است.

اخلاق کاری رشته‌ای از دانش اخلاق است که ضمن مطالعه ارتباط شغل‌ها، به بیان مسئولیت‌های اخلاقی سازمان، تشخیص و حل مسائل اخلاقی در حرفه‌های گوناگون می‌پردازد. عوامل مؤثر بر اخلاق کاری شامل: جنبه‌های فردی، جنبه‌های سازمانی، جنبه محیطی است. معنویت در کار و سازمان یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرآیند کاری مشارکت می‌کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می‌شود و منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می‌شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد. در واقع معنویت در کار، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرآیند کاری مشارکت می‌کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می‌شود و منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می‌شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد. معنویت در کار را می‌توان به رسمیت شناختن زندگی درونی کارکنان تعریف کرد. فرهنگ اخلاقی یک سازمان را به عنوان فضیلت یک سازمان تعریف کرده‌اند. نوآوری سازمانی به عنوان تمایل رفتاری سازمان برای تولید محصولات و خدمات نوآورانه تصور می‌شود. نتایج این مطالعه نشان داد که فضایل اخلاقی سازمانی امکان‌پذیری، بحث‌پذیری، پشتیبانی‌پذیری و تطابق مدیریت آن‌هایی هستند که از نوآوری سازمانی حمایت می‌کنند. و نیز نشان می‌دهند که کدام عناصر خاص از این فضایل و شیوه‌های سازمانی مرتبط برای نوآوری مهم هستند و همچنین ویژگی‌های نوآوری سازمانی لزوماً دوگانه نیستند، بلکه از ایده‌های فضایل پیروی می‌کنند و ماهیت همه‌کاره دارند.

کارمندان بخش دولتی و خصوصی که جو سازمانی خود را خودخواه‌تر و کمتر اخلاقی درک کردند بیشتر مستعد ابتلا به فساد هستند. انگیزه‌های فردی با هنجارهای فردی و اجتماعی در فساد رابطه دارد. این نتایج نشان می‌دهد که کارکنان که جو اخلاقی سازمان خود را به عنوان تجربه خودخواهانه‌تر و کمتر اخلاقی درک می‌کنند، هنجارهای فردی و اجتماعی ضعیف و مستعدتر از افرادی هستند که اجتناب کنند. شناسایی ارزش‌های سازمانی، و هم‌چنین آموزش و توسعه کارکنان در ارزش‌های اخلاق سازمانی و دیگر مسائل اخلاقی، باید به سمت توسعه اخلاقی سازمان و اعضای آن منجر شود. به همین دلیل تشخیص فرهنگ سازمانی، شناسایی و مشخصات ارزش‌های اخلاقی سازمانی، ایجاد استراتژی اخلاقی بر اساس توصیه از تشخیص و دلیل تقاضا برای شغل و موقعیت جدید ضرورت می‌یابد.

در نهایت، این تحقیق بر اهمیت پیوند میان ساختارهای منابع انسانی و اصول اخلاقی در قالب یک معماری بومی تأکید دارد؛ معماری‌ای که می‌تواند ضمن پاسخ به نیازهای خاص فرهنگی، اقتصادی و سازمانی ایران، به الگویی کاربردی در سایر صنایع نیز تبدیل شود. موفقیت در پیاده‌سازی این مدل مستلزم تعهد مدیریتی، تغییر در نگرش نسبت به منابع انسانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در سیاست‌گذاری‌هاست. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش، مسیر توسعه سیاست‌های منابع انسانی اخلاق‌محور را هموار کرده و زمینه‌ساز تدوین راهبردهایی نوین برای تحول در صنعت بانکداری ایران باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود.

۱) تدوین استراتژی اخلاقی منابع انسانی در بانک‌ها: طراحی و اجرای دستورالعمل‌ها و منشورهای اخلاقی متناسب با مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مدل پیشنهادی.

۲) توانمندسازی مدیران میانی از منظر اخلاق حرفه‌ای: آموزش اصول اخلاق سازمانی به مدیران منابع انسانی با هدف تقویت فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور.

۳) ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر اخلاق: تدوین سیستم‌های سنجش عملکرد کارکنان که علاوه بر بهره‌وری، مؤلفه‌های اخلاقی همچون عدالت، مسئولیت‌پذیری و اعتماد را نیز در نظر گیرند.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadī, M. (2018). Investigating the role of professional ethics in improving human resource performance. *Islamic Management Quarterly*, 14(2), 23-42.
- Amr Ibrahim, A. (2018). Organizational Architecture and Strategic Planning. *Journal of Management Development*, 37(4), 367-384.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Architecture. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 21-35.
- Bernard, S. A. (2004). *An Introduction to Enterprise Architecture*. AuthorHouse.
- Delavī, M., & Kadkhodaeī, M. (2013). Human Resource Architecture: From Job-Centered to Knowledge-Centered. *Journal of Human Resource Strategy*, 5(1), 11-34.
- Esmeit, B. (2019). Strategic HRM and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 575-588.
- Goshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Hird, M. (2021). Human Resource Architecture and Performance Outcomes. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100-114.
- Kadhori, A., & Mishra, D. (2019). Ethical Human Capital Design in Banking Sector. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 45-61.
- Kang, S. (2013). Human Capital Architecture: Building Ethics into HRM. *Human Resource Development Review*, 12(3), 345-362.
- Loey, R., & Riche, M. (2019). Cultural Structures and HRM Ethics. *Cross-Cultural Management Journal*, 22(1), 27-38.
- Mirpour, S. S. (2020). Presenting a human resources architecture model using a qualitative approach. *Educational Leadership & administration*, 2(14), 21-41. [In Persian]
- Norouzi, H., Khamchi, H., & Darvish, F. (2020). Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation [Research]. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 9(3), 101-109. <http://ijnv.ir/article-1-724-fa.html>
- Nowakowski, M. (2020). Organizational Architecture and IT Infrastructure for Job Success. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1171-1190.
- Penito, R. (2019). Professional Ethics in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 102-119.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management*. Pearson Education.
- Yeganegi, K., & Hosseini, M. (2023). An overview of the relationship between human resource management and organizational behavior. *Management Research and Development*, 1(2), 166-186. [In Persian]
- Zhu, W. (2019). Strategic HRM, Ethics and Organizational Innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2552-2571.