

Designing an Ethical Human Capital Architecture Model in the Banking Industry

Nastaran Malekshihaian ¹, Nader Sheikholeslami Kandelosi ^{2*}, Neda Nafari ²,
Jamshid Sadeghi Sedghiani ³

1. PhD Student, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

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

Received: November 14, 2024

Accepted: February 26, 2025

Published: Winter 2025

Citation: Malekshihaian, N., Sheikholeslami Kandelosi, N., Nafari, N., Sadeghi Sedghiani, J. (2025). Designing an Ethical Human Capital Architecture Model in the Banking Industry. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(4), 71-89.

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



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Accepting ethical orientation in the economic development of banks is considered a way to turn threats into opportunities. Iranian managers, in addition to paying attention to the strategic position of ethics in organizational success, also pay attention to business ethics based on religious concerns and community values. Human resource development is one of the organization's necessities, and the need to link it with ethical values is inevitable; negligence and injustice in its implementation lead to a lack of individual and organizational development. For this purpose and to further investigate this issue, the present study has designed an ethical architecture model of human capital in the banking industry. The qualitative data collection method was carried out using a content analysis approach. The statistical population of the study was senior bank managers and academic experts, who were ultimately selected as samples using the theoretical sampling method and the theoretical saturation principle. Then, the desired codes were extracted using the sub- and main categorization methods. Based on the content analysis process, 37 subcategories and 5 main categories were identified and categorized during the coding stages. Then, the final research model was drawn using MAXQDA software. The results indicate that the five components of human capital attraction, development and training, human resource retention, human resource performance, and ethical culture are effective factors in designing an ethical model in the banking industry.

Keywords: Human Capital Development, Banking Industry, Ethical Architecture.

DOI: [10.71572/msds.2025.1199930](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1199930)

Extended Abstract

Introduction

Management, as one of the main organizational areas, has various dimensions, of which human resource management is known as one of the most important and widely used dimensions. Human resources, as one of the most basic 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 (da Silva et al., 2022). From fall 2021 to spring 2024, the private banking industry in Iran has faced numerous challenges in human capital management. According to recent reports, a large part of Iran's private banks has faced crises in the fields of ethics (professional) and management, which have led to a decrease in public trust and employee dissatisfaction. Studies show that more than 30% of employees in these banks complain about the lack of transparency and inequalities in human capital policies. Research-based on data from recent years also shows that the job abandonment rate in these banks has reached about 18%, which is higher than the national average. This situation makes it more necessary to design and implement ethical human capital architecture models to improve organizational performance, increase employee satisfaction, and enhance the public reputation of banks.

Theoretical framework

Human capital architecture is a combination of structures, processes, and strategic employee behaviors that, in coordination with organizational goals and strategies, help improve the overall performance of the organization. The new perspective believes that every organization needs specific human capital that has high strategic and unique value creation, and in this case, the organization's human capital management must adapt to these key people. The mechanism for moving organizations from a traditional job-oriented perspective to a new knowledge-oriented perspective is called human resource architecture. Until now, the field of human resource management has traditionally examined the job as the unit of analysis, not knowledge. But it is believed that the emphasis on job management should be changed to an emphasis on knowledge management. Knowledge management means managing what people know and how to use that knowledge. This approach allows organizations to use their human resources capabilities optimally and take steps towards achieving their strategic goals (Nikpay et al., 2016).

In addition to these issues, ethical issues have also become a central topic in human resource management. Many studies have shown that implementing ethical principles in human capital management not only improves organizational culture and employee satisfaction, but also improves the organization's public reputation and financial performance (Zhou et al., 2020).

Methodology

In terms of purpose, the present study is classified as applied research, considering that it explains the role of designing an ethical human capital architecture model in the banking industry, and in terms of how the required data was collected, it is classified as "qualitative research". For this purpose, qualitative data was collected through semi-structured interviews with participants and content analysis, which led to the identification of dimensions of the ethical human capital architecture model. The statistical population of the research is senior and middle managers of private banks in Iran and academic experts with work experience who specialize in the field of

human capital management. Sampling was also carried out theoretically. Qualitative data was collected through semi-structured interviews with 15 senior bank managers and 10 academic experts. The interviews were conducted in-depth and analyzed using MAXQDA software version 2020.

Discussion and Results

The results of the study showed that human capital attraction components such as transparency in attraction, assessment of ethical values, ethical planning, meritocracy, ethical branding, and matching job competencies with candidates will have a significant impact on the composition of the organization's human capital. These results are consistent with the results of Radan (2024) and Sirsadr et al. (2022). Utilizing the capacity of attracting special human capital, can be effective in improving the ethical performance of banks. Therefore, to provide the most important competitive advantage of organizations (human capital), the methods and techniques of acquiring and attracting human capital, or in other words, investing in human capital, are of great importance. Each of the methods of investing in human capital leads to the attraction of a specific type of human capital, and each type of human capital adds specific knowledge and skills to the organization's knowledge and skills. Haji Lu et al. (2018) and Essen et al. (2024) also reached results in line with the results of this research in their studies.

Conclusion

Developing and retaining the human resources absorbed in the sustainability of the ethical architecture of banks is of great importance. Paying attention to factors such as focusing on specialized talents, using psychological tests, holding ongoing courses in line with employee training, providing fair learning opportunities for all enthusiastic personnel, strengthening internal human resources for recruitment, improving incentive policies and reward systems, observing the principles of organizational justice, paying attention to initial job satisfaction, managers' attention to observing ethical principles, and creating a positive employer brand can have a positive and significant impact on improving ethics in the organization and developing human capital.

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 چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۳ - صفحه ۸۹-۷۱

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

طراحی مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری

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

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

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

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

چکیده: اقبال به جهت گیری اخلاقی در توسعه اقتصادی بانکها، راهی برای تبدیل تهدید به فرصت تلقی می‌شود. مدیران ایرانی نیز علاوه بر توجه به جایگاه راهبردی اخلاق در موفقیت سازمانی، براساس دغدغه‌های دینی و ارزش‌های جامعه به اخلاق کسب و کار توجه می‌کنند. توسعه منابع انسانی یکی از ضروریات سازمان است که لزوم پیوند آن با ارزش‌های اخلاقی اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که سهل انگاری و بی عدالتی در اجرای آن منجر به عدم توسعه فردی و سازمانی می‌گردد. بدین منظور و در راستای بررسی بیشتر این موضوع پژوهش حاضر به طراحی مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری پرداخته است. روش گردآوری اطلاعات کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد بانک و خبرگان دانشگاهی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و استفاده از اصل اشباع نظری ۱۵ مدیر ارشد بانکی و ۱۰ خبره دانشگاهی در نهایت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس با استفاده از روش مقوله‌بندی فرعی و اصلی؛ کدهای مورد نظر استخراج شدند. براساس فرایند تحلیل محتوا، طی مراحل کدگذاری ۳۷ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی شناسایی و دسته‌بندی شدند. سپس مدل نهایی پژوهش با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ای رسم شد. نتایج حاکی از این است پنج مولفه جذب سرمایه انسانی، توسعه و آموزش، حفظ منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی و فرهنگ اخلاقی مدار از عوامل موثر در طراحی مدل اخلاق مدارانه در صنعت بانکداری است.

واژگان کلیدی: توسعه سرمایه انسانی، صنعت بانکداری، معماری اخلاق مدارانه.

DOI: [10.71572/msds.2025.1199930](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1199930)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی

n_sheikhoslamii@iau-tmb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۳

استناد: ملک‌شاهیان، نسترن، شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. نفری، ندا. صادقی صدقیانی، جمشید. (۱۴۰۳). طراحی مدل معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۸۹-۷۱.

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



© 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

مدیریت به عنوان یکی از اصلی‌ترین حوزه‌های سازمانی، دارای شاخه‌های متنوعی است که مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین شاخه‌های آن شناخته می‌شود. منابع انسانی به عنوان یکی از اساسی‌ترین منابع سازمان‌ها، نقش کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی و تحقق استراتژی‌های کلان دارد

(Dahmardeh et al., 2024). در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مفهومی جدید به نام سرمایه انسانی مطرح شده است که به عنوان یک دارایی ناملموس سازمانی، بیان‌گر ارزش‌های دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارکنان است که می‌تواند به رشد و بهره‌وری سازمانی کمک کند (da Silva et al., 2022).

یکی از تحولات جدید در این حوزه، مفهوم معماری سرمایه انسانی است که به طراحی ساختار و سیستم‌هایی اشاره دارد که از طریق آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند بهینه‌ترین استفاده از سرمایه انسانی خود داشته باشند. این معماری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مدیریت صحیح و بهینه منابع انسانی، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان و بهره‌وری سازمان را به حداکثر برسانند (Anwar & Abdullah, 2021). در این پژوهش مبحث معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی شکل گرفته است. این مفهوم به این نکته اشاره دارد که ساختار و مدیریت سرمایه انسانی باید نه تنها به بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) سازمانی توجه داشته باشد، بلکه باید اصول و ارزش‌های اخلاقی را نیز در طراحی و اجرای سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در نظر گیرد. این رویکرد بر این باور است که تعهد به اصول اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به تقویت اعتماد و رضایت کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و در نهایت افزایش بهره‌وری و عملکرد مالی سازمان منجر شود (Budhwar et al., 2023).

اخلاقیات و معماری سرمایه انسانی در صنعت بانکداری نه تنها در ایجاد اعتماد عمومی، بلکه در بهبود عملکرد سازمانی نیز نقش اساسی ایفا می‌کنند. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بانک‌هایی که به معماری سرمایه انسانی با رویکرد اخلاق‌مدارانه توجه می‌کنند بهره‌وری بالاتری داشته و سرمایه فکری آن‌ها تقویت می‌شود (Zehra & Siddiqui, 2020). به‌ویژه تحقیقات اخیر اهمیت معماری سرمایه انسانی را در افزایش رضایت کارکنان و تقویت تعهد سازمانی برجسته کرده‌اند. مطالعات جدیدتر مانند تحقیقات راجرز و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که رویکردهای اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به بهبود پایداری و کاهش ریسک‌های سازمانی منجر شود (Rodgers et al., 2023). هم‌چنین، عباچی و همکاران (۱۴۰۱) عنوان داشتند مدیریت منابع انسانی برای هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و ایجاد نفوذ در محیط نیازمند تدوین استراتژی‌های متناسب و ترکیب رویکردهای مختلف است. در این راه توجه به اصول و رویکرد-اخلاقی در کنار سایر رویکردها از اهمیتی ویژه برخوردار است (Abachi et al., 2022).

معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی به مجموعه‌ای از ساختارها، فرآیندها و سیاست‌هایی اشاره دارد که در سازمان‌ها با هدف ایجاد و تقویت ارزش‌های اخلاقی در میان کارکنان و هدایت آن‌ها به سمت رفتارهای اخلاقی تدوین و اجرا می‌شوند (Hajilo et al., 2018). این مفهوم در دهه‌های اخیر به‌ویژه در صنعت بانکداری اهمیت یافته است؛ زیرا سازمان‌ها به دنبال ایجاد محیطی هستند که نه تنها به بهره‌وری و سودآوری کمک کند، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت نمایند. در تاریخچه این مفهوم، نخستین بار در دهه ۱۹۸۰، توجه به موضوعات اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی افزایش یافت به‌طوری‌که مطالعات اولیه به اهمیت اخلاقیات در افزایش تعهد سازمانی و کاهش رفتارهای غیراخلاقی اشاره داشتند. در ایران نیز از دهه ۱۳۸۰ به بعد با گسترش مطالعات سرمایه انسانی و مدیریت مفهوم اخلاقیات به‌عنوان

یکی از ارکان اصلی در مدیریت سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفت (Akbari, 2023). 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 (Ghanbari & Abdul-Malki, 2019).

نظریات مختلفی در مورد معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی وجود دارد که به‌طور گسترده در مطالعات اخیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. یکی از نظریات اصلی، نظریه «معماری سرمایه انسانی» است که به بررسی ساختارها و فرآیندهایی می‌پردازد که سازمان‌ها برای تقویت رفتارهای اخلاقی و ارتقاء سرمایه انسانی استفاده می‌کنند. این نظریه تأکید می‌کند که پیاده‌سازی اصول اخلاقی در فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد و کاهش ریسک‌های سازمانی کمک کند. نظریه دیگر، «مدل‌های رابطه‌ای» است که بر اهمیت تعاملات اخلاقی میان کارکنان و مدیران تمرکز دارد و نشان می‌دهد که روابط مثبت و مبتنی بر اعتماد می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی منجر شود (Sarayani et al., 2024). علاوه بر این نظریه «سرمایه فرهنگی» به بررسی تأثیر ساختارهای فرهنگی و سلسله‌مراتبی در سازمان‌های چندملیتی پرداخته و بیان می‌کند که این ساختارها می‌توانند بر اجرای اخلاقیات در محیط کار تأثیرگذار باشند (Pham et al., 2023). در نهایت، نظریه «مدیریت اخلاقی» که در مطالعات اخیر مورد توجه قرار گرفته، به تحلیل چگونگی ادغام اصول اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی و تأثیر آن بر پایداری و عملکرد سازمانی می‌پردازد (Akbari, 2023).

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 اخلاق‌مدارانه 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 پژوهش حاضر به بررسی شکاف‌های علمی و عملی در طراحی و پیاده‌سازی معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی در بانک‌های خصوصی ایران پرداخته می‌شود. این شکاف‌ها ناشی از عدم انطباق بین نظریات موجود و کاربرد عملی آن‌ها در محیط‌های بانکی ایران به شرح موارد زیر می‌باشد:

- شکاف علمی: تحقیقات نظری در زمینه مدیریت سرمایه انسانی اخلاق‌مدار، عمدتاً بر جنبه‌های عمومی و جهانی تمرکز دارند و کمتر به مشکلات خاص فرهنگی و سازمانی بانک‌های ایرانی پرداخته‌اند.
- شکاف عملی: در عمل، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی ایران به‌طور کامل با نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان منطبق نیستند. بر اساس گزارش‌های موجود، ۶۲ درصد از کارکنان بانک‌ها در

ایران احساس می‌کنند که سیاست‌های موجود در مدیریت منابع انسانی به نیازهای فرهنگی و اجتماعی آن‌ها توجه کافی ندارند. این عدم انطباق می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان شود. بررسی‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورها، توجه به نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک اولویت در نظر گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال، در کشورهای توسعه‌یافته برنامه‌های متنوعی برای ارتقاء رضایت شغلی و توجه به نیازهای فرهنگی کارکنان اجرا می‌شود که منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک شغل شده است.

- شکاف اخلاقی: عدم توجه به نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان می‌تواند به ایجاد شکاف‌های اخلاقی در سازمان منجر شود. این شکاف‌ها شامل نارضایتی کارکنان، کاهش تعهد سازمانی و افزایش رفتارهای غیراخلاقی می‌شود که در نهایت بر عملکرد کلی بانک تأثیر منفی می‌گذارد. با توجه به این شکاف‌ها ضرورت دارد که بانک‌های خصوصی ایران در طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های مدیریت سرمایه انسانی به نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش داده و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند از منظر اخلاقی، بانک‌های خصوصی در ایران با چالش‌های مهمی نظیر نبود شفافیت کافی در فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی و کمبود مدل‌های اخلاق‌محور مواجه‌اند. طبق آمار ارائه شده در سال ۱۴۰۱، بیش از نیمی از کارکنان این بانک‌ها معتقدند که سیاست‌ها و رویه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی فاقد شفافیت لازم بوده و ارتباطات درون‌سازمانی از اصول اخلاقی کافی برخوردار نیست. این کمبودها می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی، افت بهره‌وری، افزایش نرخ ترک خدمت و در نهایت خدشه به اعتبار اخلاقی و اجتماعی و برند کارفرمایی بانک‌ها می‌شود به‌ویژه آن‌که حدود ۳۵ درصد از کارکنان به دلیل عدم رضایت از محیط کاری تمایل به ترک سازمان خود دارند.

از منظر فرهنگی عدم انطباق سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با ارزش‌ها و ویژگی‌های بومی و فرهنگی، چالشی اساسی در پذیرش و اجرای اصول اخلاقی در بانک‌های ایران به شمار می‌رود (Hamidi et al., 2023). بسیاری از مدل‌های مطرح در ادبیات جهانی با تأکید بر فرهنگ‌های غربی طراحی شده‌اند و نیاز به طراحی مدل‌هایی که بتوانند با ساختارها و ارزش‌های محلی هماهنگ باشند، کاملاً احساس می‌شود. چنین مدل‌هایی می‌توانند شکاف اخلاقی موجود را کاهش دهند و زمینه را برای بهبود رفتارهای حرفه‌ای فراهم سازند هم‌چنین از نظر اقتصادی و اجتماعی بی‌توجهی به این شکاف‌های اخلاقی توان رقابتی بانک‌ها را تضعیف کرده و مانعی برای جذب و حفظ نیروهای متخصص ایجاد می‌کند. در شرایط فعلی بازار کار و فشارهای اقتصادی، بانک‌های خصوصی نیاز مبرمی به بازنگری در رویکردهای مدیریتی خود دارند تا از طریق ایجاد شفافیت و رعایت اصول اخلاقی، اعتماد عمومی را افزایش دهند و بهره‌وری سازمانی را ارتقاء بخشند. این پژوهش در راستای شناسایی و کاهش شکاف‌های اخلاقی و طراحی مدل‌های بومی برای مدیریت سرمایه انسانی در بانک‌های خصوصی ایران انجام می‌شود. هدف اصلی آن، توسعه چارچوب‌هایی است که بتواند ضمن پاسخگویی به نیازهای خاص فرهنگی و سازمانی، عملکرد و اعتبار این نهادها را بهبود بخشد.

انگیزه اصلی پژوهش‌گر در پرداختن به طراحی مدل معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی ناشی از اهمیت روزافزون رفتارهای اخلاقی در دستیابی به عملکرد پایدار سازمانی است. این موضوع نه تنها برای پژوهش‌گر بلکه برای سازمان‌ها نیز جذابیت دارد زیرا می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش و همچنین نارضایتی کارکنان را کاهش دهد و به بهبود کارایی سازمان کمک کند. با توجه به چالش‌های خاص مدیریتی و فرهنگی در ایران، طراحی مدل‌های اخلاق‌مدارانه و بومی می‌تواند نقشی کلیدی در بهبود محیط کار و حل مشکلات موجود در بانک‌های خصوصی ایفا کند. با این حال، مطالعات اخیر به ویژه در کشورهای مختلف و در زمینه‌های خاصی مانند بانکداری خصوصی ایران به طور جامع به تحلیل و طراحی مدل‌های مناسب برای محیط‌های فرهنگی خاص نپرداخته‌اند. طیف مخاطبین این پژوهش شامل گروه‌های مختلفی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر موضوع طراحی مدل معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی در بانک‌های خصوصی ایران قرار دارند:

- مدیران و سیاست‌گذاران بانک‌ها: این گروه شامل مدیران اجرایی، مدیران سرمایه انسانی و سیاست‌گذاران است که مسئول طراحی و اجرای سیاست‌ها و فرآیندهای سرمایه انسانی هستند. برای این گروه، این پژوهش می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای بهبود ساختارهای اخلاقی و افزایش کارایی سازمانی کمک کند.
 - کارکنان بانک‌ها: این گروه شامل تمامی کارکنان بانک‌های خصوصی است که به‌طور مستقیم با سیاست‌ها و فرآیندهای سرمایه انسانی در ارتباط هستند. پژوهش حاضر می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت سیستم‌های موجود کمک کرده و به بهبود رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک شغل کمک کند.
 - دانشگاهیان و پژوهش‌گران: این گروه در حوزه‌های مدیریت سرمایه انسانی، اخلاق کسب‌وکار و بانکداری که به دنبال بررسی و توسعه نظریات جدید در این زمینه هستند. این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای نظری و کاربردی برای تحقیقات آتی در این حوزه عمل کند.
 - سازمان‌های نظارتی و دولتی: نهادهایی که به نظارت و تنظیم مقررات مربوط به صنعت بانکداری و سرمایه انسانی مشغول‌اند از جمله بانک مرکزی و سازمان‌های نظارتی مالی. این گروه می‌تواند از نتایج پژوهش برای توسعه سیاست‌های جدید و بهبود استانداردها استفاده کند.
 - مشتریان و عموم مردم: مشتریان بانک‌ها و عموم مردم که از خدمات بانکی استفاده می‌کنند و ممکن است به اعتبار و اعتماد به‌وجود آمده از اصول اخلاقی در بانک‌ها توجه داشته باشند. بهبود در فرآیندها و سیاست‌های اخلاقی می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی و ارتقاء رابطه بانک‌ها با مشتریان کمک کند.
- این پژوهش می‌تواند به ارائه بینش‌های ارزشمندی برای هر یک از این گروه‌ها کمک کرده و تأثیرات مثبت قابل توجهی بر عملکرد و تعاملات در صنعت بانکداری خصوصی داشته باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف و تاریخچه معماری سازمانی

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. 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 (Mathews et al., 2020). معماری سازمانی در تعریف سنتی خود به عنوان مجموعه‌ای از مصنوعات که نشان دهنده سیستم‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات سازمان‌ها است و همچنین شامل یک فرآیند برنامه‌ریزی برای مستندسازی این سیستم‌ها می‌باشد. معماری سازمانی بیانی کامل از سازمان است، یک طرح کلان که همکاری بین جنبه‌های برنامه‌ریزی کسب و کار مانند اهداف، چشم‌اندازها، 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 (Parsa, 2012). 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. معماری سازمانی را به عنوان کل پیکپارچه‌ای 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 (Herculano da Luz Junior et al., 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 (Shanks et al., 2018). 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 که معماری سازمانی را به عنوان موضوع اصلی انتخاب کرده بوده بودند، ارائه شده است. بنابراین، تاریخچه معماری سازمانی به سه دهه قبل باز می‌گردد. اصطلاح معماری سازمانی از دو بخش معماری و سازمان تشکیل شده است. به‌طور کلی می‌توان گفت: معماری، تبیین یک نگاه

کل‌گرا و عقلایی برای بررسی یک نظام پیچیده است و سازمان مجموعه‌ای است از فرآیندهای کاری پیوسته و مرتبط با افراد، واحدهای سازمانی اطلاعات و فن‌آوری می‌باشد. با ترکیب این دو مفهوم، مفهوم جدیدی تحت عنوان معماری سازمانی ایجاد می‌شود. در واقع معماری سازمانی چارچوبی برای توسعه و مدیریت منابع فناوری اطلاعات سازمان بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد (Radan, 2024). معماری سازمان یک روش بهبود سازمانی است که سعی دارد، از طریق اعمال تغییر بنیادی کل سازمان را متحول سازد. نگرش تغییر بنیادی در حقیقت پاسخی است به تغییرات محیطی که به بقای سازمان در محیط‌های متلاطم و فرار کمک می‌کند و از فروپاشی سازمان جلوگیری می‌کند. فرآیند معماری سازمانی شبیه فرآیند کلی بهبود سازمانی است (Momenzadeh et al., 2022).

معماری منابع انسانی

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. معماری منابع انسانی به سه عنصر اصلی شامل کارکردها، موضوعات و ابزارهای منابع انسانی اشاره دارد. 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 (Setiawan, 2018).

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 (Farazmand, 2014). 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 (Luo et al., 2022). 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.

پیشرانها و عناصر پایه معماری منابع انسانی

پیشرانها، 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. پیشرانها به سه دسته تقسیم می‌شوند: پیشرانهای مأموریتی، پیشرانهای راهبردی، پیشرانهای فناوری این عوامل مجموعه‌ای از نیازمندی‌های محیطی را شامل می‌شوند که در شکل‌گیری معماری منابع انسانی نقش کلیدی دارند (Sirsadr et al., 2022). عناصر پایه نیز شامل اجزایی هستند که از استانداردهای عمومی پیروی کرده، قابلیت استفاده مجدد دارند و با یکدیگر مرتبط هستند. این عناصر عبارتند از:

- **اطلاعات منابع انسانی:** گردآوری، پردازش و ذخیره اطلاعات مرتبط با شناسنامه، تحصیلات، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان داخل و خارج از سازمان برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.
 - **راهبردهای مدیریت منابع انسانی:** تدوین راهبردهایی برای جذب، به‌کارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی که به موفقیت مدیریت کمک می‌کنند.
 - **سیاست‌های مدیریت منابع انسانی:** خطوط راهنمایی که باید‌ها و نبایدها را در اجرای فعالیت‌های منابع انسانی مشخص می‌کنند.
 - **برنامه‌های مدیریت منابع انسانی:** جزئیات عملیاتی سیاست‌ها و راهبردها شامل هدف‌گذاری، تخصیص منابع و تقسیم کار برای تحقق اهداف جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی.
 - **فرایندهای مدیریت منابع انسانی:** مجموعه عملیات زنجیره‌ای برای اطمینان از اجرای صحیح راهبردها و سیاست‌ها در جذب، به‌کارگیری و بهسازی منابع انسانی (Sirsadr et al., 2022).
- در نتیجه پیش‌رانه‌ها به‌عنوان عوامل محرک و عناصر پایه به‌عنوان زیرساخت‌های اساسی، اساس شکل‌گیری معماری منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند تا نیروی انسانی را به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار مدیریت کند.

معماری منابع انسانی اخلاق‌مدار در صنعت بانکداری

معماری سرمایه انسانی، ترکیبی از ساختارها، فرآیندها و رفتارهای استراتژیک کارکنان است که در هماهنگی با اهداف و استراتژی‌های سازمانی به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند. دیدگاه جدید اعتقاد دارد که هر سازمان به سرمایه انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش آفرینی استراتژیک و منحصر به فرد بالایی داشته باشد و در این صورت، مدیریت سرمایه انسانی سازمان باید خود را با این افراد کلیدی منطبق نماید. مکانیزم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش محور، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود. تاکنون حوزه مدیریت منابع انسانی بطور سنتی شغل و نه دانش را به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار می‌داده است. اما اعتقاد بر این است که تأکید بر مدیریت شغل باید به تأکید بر مدیریت دانش تغییر نماید. مدیریت دانش یعنی مدیریت بر آنچه افراد می‌دانند و نحوه استفاده از آن دانش. این رویکرد به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از توانمندی‌های نیروی انسانی خود به شکلی بهینه استفاده کنند و در جهت تحقق اهداف استراتژیک خود گام بردارند (Nikpay et al., 2016).

در کنار این مباحث، مسائل اخلاقی نیز به یکی از موضوعات محوری در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که پیاده‌سازی اصول اخلاقی در مدیریت سرمایه انسانی نه تنها موجب بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت کارکنان می‌شود، بلکه اعتبار عمومی و عملکرد مالی سازمان را نیز بهبود می‌بخشد (Zhou et al., 2020).

با توجه به اهمیت اخلاق در صنعت بانکداری، طراحی یک مدل جامع برای معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی، به‌ویژه در این حوزه ضروری است. بانک‌ها به عنوان نهادهایی که نقش محوری در اقتصاد جهانی و انتقال سرمایه دارند نه تنها باید به منافع اقتصادی توجه کنند، بلکه باید مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی خود را نیز در اولویت قرار دهند. مدیریت منابع انسانی در این صنعت باید اصول اخلاقی هم‌چون انصاف و عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و تقویت رفتارهای اخلاقی را در تمام سطوح سازمانی پیاده‌سازی کند (Zhou et al., 2020).

تحقیقات نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که موفق به پیاده‌سازی اصول اخلاقی و فرهنگ اخلاق مدارانه در مدیریت منابع انسانی خود شده‌اند از نظر بهره‌وری، رضایت کارکنان و اعتبار عمومی در وضعیت بهتری قرار دارند. این مسئله به‌ویژه در ایران که بانک‌های خصوصی با چالش‌های خاصی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی مواجه هستند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به همین دلیل، پژوهش‌های مرتبط با معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در بانک‌های خصوصی ایران می‌تواند به شناسایی و رفع شکاف‌های موجود کمک کند و مدل‌های مناسبی برای این صنعت ارائه دهد (Simon et al., 2013).

در نهایت مدیریت اخلاق مدارانه سرمایه انسانی نه تنها به تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود تعاملات داخلی کمک می‌کند، بلکه با افزایش اعتماد عمومی و ایجاد محیطی شفاف‌تر و منصفانه‌تر، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها به‌ویژه در صنعت حساس بانکداری منجر شود (Zhou et al., 2020).

پیشینه پژوهش

رادان (۱۴۰۳) به بررسی الگویی برای معماری سازمانی؛ با تأکید بر شاکله سازمان پرداختند و عنوان داشتند نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگ، به منظور حرکت از وضع موجود به وضعیت مطلوب و احراز آمادگی برای مواجهه با محیط آینده، باید در ابتدا تصویر روشنی از آینده سازمان، مبتنی بر مبانی فکری و اسناد بالادستی به عنوان جهت‌سازها و همچنین تغییرات محیط آینده و ظرفیت‌های موجود سازمانی، ارائه و سپس با ابتنا بر این تصویر، سایر عناصر پایه الگوی معماری خود را تعیین کنند. این الگو می‌تواند نقشه راهی برای بازتعریف مفاهیمی چون تحول راهبردی و معماری سازمانی جامع نگر برخورددار از رویکرد معرفتی، با تأکید بر شاکله و ماهیت سازمان و توجه به ابعاد مختلف آن فراهم کند (Radan, 2024).

سیرصدر و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با هدف ارزیابی پیاده‌سازی مدل معماری سازمانی بر روی سیستم‌های مدیریت اطلاعات آزمایشگاهی انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد ارزیابی بلوغ معماری سازمانی شامل چهار بعد در حوزه‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی فناوری اطلاعات، توسعه و پیاده‌سازی فناوری اطلاعات، خدمت‌رسانی و پشتیبانی فناوری اطلاعات و حوزه نظارت و ارزیابی فناوری اطلاعات بود. در بین ابعاد بلوغ معماری سازمانی، کمترین میانگین مربوط به حوزه نظارت و ارزیابی و بیشترین میانگین مربوط به حوزه خدمت‌رسانی و پشتیبانی بود. ابعاد از لحاظ وضعیت به ترتیب عبارت بودند از: بعد خدمت‌رسانی و پشتیبانی، بعد برنامه‌ریزی و سازماندهی، بعد توسعه و پیاده‌سازی و بعد

نظارت و ارزیابی. نتایج آزمون‌های تحلیلی در حوزه‌های مربوط به بلوغ معماری سازمانی شامل حوزه‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی، توسعه و پیاده‌سازی و خدمت‌رسانی و پشتیبانی تفاوت معناداری نشان داد. در حالی که در حوزه نظارت و ارزیابی تفاوت معنی‌داری نشان نداد (Sirsadr et al., 2022).

حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه مدل اخلاق‌مدارانه توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند و عنوان داشته‌اند براساس یافته‌ها در وضع موجود سطح متغیر توانمندسازی ۰.۰۵۰، مدیریت دانش ۰.۰۴۰ و مدیریت استعداد ۰.۴۰ می‌باشد. در وضع مطلوب و در سطح اثر بخشی ۱۰۰ درصد باید میزان توانمندسازی ۰.۶۱۰، مدیریت دانش ۰.۵۶۰ و مدیریت استعداد ۰.۵۳۰ باشد. همچنین ۱۱ عامل به عنوان موانع اخلاقی و فرهنگی بر سر راه توسعه منابع انسانی نیز شناسایی و احصاء گردید. نتایج نشان داد که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد (Hajilo et al., 2018).

اسن و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی عنوان داشتند شیوه‌های اخلاقی منابع انسانی نقشی اساسی در شکل دادن به عملکرد و شهرت مؤسسات حسابرسی در استرالیا دارد. این مطالعه نمونه‌گیری از ۲۰ پاسخ دهنده را انجام داد که از جامعه هدف ۲۵ کارمند شاغل در بخش منابع انسانی در استرالیا انتخاب شدند. نتایج اهمیت شیوه‌های اخلاقی منابع انسانی را در عملکرد شرکت‌های حسابرسی در استرالیا برجسته می‌کند. تعهد استرالیا به رفتار اخلاقی در سرتاسر سیاست‌های منابع انسانی، ابتکارات مشارکت کارکنان، و الگوبرداری از رهبری به افزایش رضایت کارکنان، روابط با مشتری و عملکرد کلی کسب و کار کمک کرده است. شیوه‌های اخلاقی منابع انسانی یک جزء حیاتی برای پرورش فرهنگ کاری مثبت، حفظ شهرت قوی و دستیابی به موفقیت بلندمدت در صنعت حسابرسی در استرالیا است (Esen et al., 2023).

احمد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با بررسی ۴۲۷ زوج سرپرست-زیردستان که در سازمان‌های مختلف پاکستانی کار می‌کردند، نشان دادند رهبری اخلاقی در طراحی مدل اخلاق‌مدار مدیریت منابع انسانی در سازمان مؤثر است (Ahmad et al., 2021).

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، با توجه به اینکه به تبیین نقش طراحی مدل معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری پرداخته است، در حیطه تحقیق کاربردی طبقه‌بندی می‌شود و از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز، در گروه «تحقیق کیفی» طبقه‌بندی می‌شود. برای این منظور داده‌های کیفی از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختمند با مشارکت کنندگان و تحلیل محتوا گردآوری می‌شود که منجر به شناسایی ابعاد مدل معماری اخلاق‌مدارانه سرمایه انسانی گردد، جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و میانی بانک‌های خصوصی ایران و خبرگان دانشگاهی با تجربه کاری است که در حوزه مدیریت سرمایه انسانی تخصص دارند. نمونه‌گیری نیز به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه با مفاهیمی یاری می‌کند که ارتباط نظری آن‌ها

با نظریه در حال تکوین اثبات شده است. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد و تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ مدیر ارشد بانکی و ۱۰ خبره دانشگاهی گردآوری شده است. مصاحبه‌ها به صورت عمیق انجام شده و به کمک نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

در این مرحله پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام گرفته به مقوله‌بندی کدهای بدست آمده پرداخته شد. در ادامه مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شده نمایش داده شده است. پس از مقوله‌بندی کدهای استخراج شده مشاهده شد که ۳۷ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج گردید. مقوله‌های اصلی استخراج شده عبارتند از جذب سرمایه انسانی، توسعه و آموزش سرمایه انسانی، حفظ سرمایه انسانی، عملکرد سرمایه انسانی و فرهنگ اخلاق مدارانه هستند.

جدول ۱. مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شده در خصوص معماری اخلاق مدار سرمایه انسانی (Source: By author)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی
جذب سرمایه انسانی	شفافیت در جذب	۱۸م-۱۴م-۳م-۲م
	ارزیابی ارزش‌های اخلاقی	۸م-۵م-۱م-۱۰م-۲۲م
	برنامه‌ریزی اخلاق مدار	۲۱م-۱۵م-۸م
	شایسته‌سالاری	۲۴م-۱م-۱۹م
	برندسازی اخلاقی	۲۵م-۷م-۱۹م-۲۵م
	تطبیق شایستگی‌های شغل با داوطلب	۱۶م-۱۷م-۶م
	تشویق ارجاع کارکنان برای استخدام	۲۲م-۲۰م-۱۱م
	تاکید بر مصاحبه‌های رفتاری	۶م-۱۴م-۱۵م
	جذب بر اساس مهارت‌های نرم و اخلاق	۲۱م-۸م-۴م
	استفاده از کانال‌های استخدام دیجیتال	۲۲م-۱۱م-۱م-۵م-۸م
توسعه و آموزش سرمایه انسانی	آموزش اخلاق مدار	۱۴م-۵م-۶م-۱۴م
	توسعه مهارت‌های اخلاقی	۱۰م-۵م-۷م-۲م
	توجه به تعهدات اجتماعی	۱۵م-۳م-۲م-۷م
	تمرکز بر استعدادهای تخصصی	۲۴م-۵م-۴م-۲م-۱م
	به کارگیری آزمون‌های روانشناختی	۲۵م-۱۶م-۳م-۲م
	برگزاری دوره‌های مداوم	۹م-۴م-۱۹م-۳م-۱م
	فرصت‌های یادگیری	۲۳م-۱۰م-۱۷م-۶م-۳م-۲م
	تقویت منابع انسانی داخلی برای استخدام	۲۵م-۱م-۸م-۷م-۳م
حفظ سرمایه انسانی	سیاست‌های انگیزشی	۲۲م-۱م-۵م-۲۰م-۱۰م
	رعایت اصول عدالت	۱۸م-۲م-۶م-۵م
	توجه به رضایت شغلی اولیه	۱۵م-۸م-۴م-۳م-۲م

مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی
عملکرد سرمایه انسانی	مدیران الگوی اخلاق	م۷-م۱۳-م۱۷-م۱۹
	ایجاد برند کارفرمایی مثبت	م۲-م۱-م۵-م۱۲-م۲۵
	افزایش رضایت کارکنان	م۱-م۵-م۳-م۸-م۱۵
	جلوگیری از ترک کارکنان	م۱-م۴-م۵-م۸-م۱۴
	ارزیابی بر اساس اخلاق	م۲-م۳-م۸-م۱۱-م۱۲
	رعایت اصول مسئولیت پذیری	م۲-م۴-م۸-م۱۰-م۱۱
	بررسی سابقه شغلی و فرهنگی	م۵=م۷-م۹-م۱۱-م۱۲
	تصمیم گیری حرفه ای	م۱-م۵-م۷-م۹-م۲۴
	بهبود نتایج عملکرد	م۱-م۳-م۵-م۷-م۸-م۱۹
	نظارت بر پایبندی	م۲-م۳-م۶-م۸-م۱۵
فرهنگ اخلاق مدارانه	ارزش های اخلاقی سازمان	م۵-م۶-م۷-م۱۸-م۱۳
	محیط کاری عادلانه	م۱-م۲۰-م۲۳
	تمرکز بر اخلاق مداری در فرآیند جذب	م۳-م۵-م۷-م۹-م۱۵
	تعهد کارکنان به اخلاق	م۱-م۳-م۴-م۵-م۱۹
	بهبود ارتباطات داخلی	م۴-م۶-م۵-م۹-م۱۵
	فرهنگ سازمانی رقابتی	م۲-م۴-م۸-م۲۲

مدل پارادایمی معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. مدل پارادایمی معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی (Source:By author)

در نهایت خروجی نرم افزار مکس کیو دی ای در خصوص معماری اخلاق مدارانه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری در نمودار شماره ۲ نمایش داده شده است.



شرو، شکار، علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اقدامات آینده‌نگرانه سازمان‌هاست. سرمایه انسانی به مثابه دانش، شایستگی، نگرش‌ها و رفتار افرادی است که عنصر کلیدی سازمان جهت افزایش بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی هستند. میزان توجه به توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ایران مطلوب نیست و در مقایسه با کشورهایمانند ژاپن، تایوان، هنگ کنگ، کره جنوبی و... که در سایه توجه به سرمایه‌های انسانی رشد شتابانی داشته‌اند، بسیار پایین است. به همین منظور این پژوهش جهت ارائه مدل توسعه سرمایه‌های انسانی با تکیه بر مؤلفه‌های اخلاق مدارانه انجام شده است بگونه‌ای که خط مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی، دانش و شناخت خود را در راستای اثربخشی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی ارتقا دهند. مدل تبیین شده با توجه به نگرش ترکیبی (جذب، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی) طراحی شده است. همچنین، با لحاظ کردن نظریه نهادگرایی جدید (نقش اخلاق و فرهنگ در توسعه سرمایه انسانی) بوم‌گرایی گردید. ویژگی‌های اخلاقی و فرهنگی در بانک‌ها به عنوان تسهیل‌گر در توسعه سرمایه‌های انسانی عمل می‌کنند.

نتایج پژوهش نشان داد مؤلفه‌های جذب سرمایه انسانی همچون شفافیت در جذب، ارزیابی ارزش‌های اخلاقی، برنامه‌ریزی اخلاق مدار، شایسته‌سالاری، برندسازی اخلاقی و تطبیق شایستگی‌های شغل با داوطلب تأثیر بسزایی در ترکیب سرمایه انسانی سازمان تأثیرگذار خواهد بود. این نتایج همسو با نتایج رادان (۱۴۰۳) و سیرصدر و همکاران (۱۴۰۱) است. با استفاده از ظرفیت‌های جذب سرمایه انسانی ویژه جذب می‌شود و می‌تواند در بهبود عملکرد اخلاق مدارانه بانک‌ها مؤثر واقع شود. بنابراین جهت فراهم نمودن مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها (سرمایه انسانی)، طرق و روش‌های کسب و جذب سرمایه انسانی یا به عبارت دیگر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی حائز اهمیت بالایی است. چرا که هر یک از روش‌های سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی، منجر به جذب نوع خاصی از سرمایه انسانی می‌شود و هر یک از انواع سرمایه انسانی، دانش و مهارت‌های خاصی را به موجودی دانش و مهارت‌های سازمان می‌افزاید. حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) و اسن و همکاران (۱۴۰۳) نیز در مطالعات خود به نتایجی همسو با نتایج این پژوهش رسیدند.

توسعه و حفظ منابع انسانی جذب شده در پایداری معماری اخلاق مدارانه بانک‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. توجه به عواملی همچون تمرکز بر استعدادهای تخصصی، به‌کارگیری آزمون‌های روانشناختی، برگزاری دوره‌های مداوم در راستای آموزش کارکنان، فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری بصورت عادلانه برای تمامی پرسنل مشتاق، تقویت منابع انسانی داخلی برای استخدام، بهبود سیاست‌های انگیزشی و سیستم پاداش‌دهی، رعایت اصول عدالت سازمانی، توجه به رضایت شغلی اولیه، توجه مدیران به رعایت اصول اخلاقی و ایجاد برند کارفرمایی مثبت می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود اخلاق مداری در سازمان و توسعه سرمایه انسانی دارد. در واقع می‌توان گفت توسعه سرمایه انسانی از منظر توانمندسازی باید به عنوان یک سازه انگیزشی توان افزا باشد تا از این طریق فرد در انجام وظایف خود به کفایت نفس و کاهش احساس بی‌قدرتی برسد. می‌توان اینگونه ادعا کرد که برنامه‌های سازمانی گرایش به سیاسی شدن دارند در حالی که باید مسائل مربوط به توسعه سرمایه انسانی در یک بستر فنی و حرفه‌ای بررسی و بسط داده شوند. در واقع توسعه سرمایه انسانی بیش از آنکه با رویکردی علمی صورت بگیرد، تحت تأثیر خویشتاوندگرایی، پارتی بازی و از همه مهم‌تر نگرش‌های فردگرایانه قرار گرفته است. وجود هدف مشترک در سازمان می‌تواند سازمان را در رسیدن به توسعه سرمایه انسانی مطلوب با ویژگی‌های فرهنگی و اخلاقی پسندیده همچون شایسته‌سالاری، تقدیرگرایی، جمع‌گرایی، قانون‌مداری، اخلاق مداری و اعتماد آفرینی همراه کند.

براساس نتایج بدست آمده از پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران بانک‌ها به سرمایه انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی نگاه کنند. این شرکت‌ها باید سرمایه انسانی منحصر به فرد خود را تشخیص دهند و با سیاست‌های مناسب مدیریت منابع انسانی از خروج این سرمایه‌ها از سازمان جلوگیری نمایند. سرمایه انسانی ضروری به راحتی از طریق بازار کار قابل جایگزینی است، ولیکن سرمایه انسانی ویژه را به راحتی نمی‌توان فراهم ساخت.

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

- Abachi, A., Tabari, M., & Mojibi, T. (2022). A comprehensive model of human resource management (using lean, ethical, agile, resilient and green approaches) in the Iranian banking industry. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 17(2), 123-132. <http://ethicsjournal.ir/article-1-2675-en.html> [In Persian]
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547.
- Akbari, H. (2023). *The Effect of Management Ethics on Organizational Commitment* First National Conference on Humanities Research in Management, Entrepreneurship, Talesh. <https://civilica.com/doc/1692543> <https://civilica.com/doc/1692543> [In Persian]
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- Dahmardeh, M. R., Pourshahabi, V., Kamalian, A. R., & Salaerzehi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchestan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401> [In Persian]
- Esen, T. B., Valech, P. K., & Bhana, B. D. (2023). Ethical Human Resource Practice and Performance of Auditing Firms in Australia: A Case Study of Moore Australia. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(4), 1-10.
- Farazmand, F. (2014). *Study on measuring the maturity level of organizational architecture* [Master's thesis, University of Sistan and Baluchestan]. Faculty of Management and Economics.[In Persian]
- Ghanbari, S., & Abdul-Malki, J. (2019). The role of ethical leadership in organizational loyalty through the mediation of work engagement. *Strategic Research on Social Issues*, 8(4), 17-36. <https://doi.org/10.22108/srspi.2020.121122.1494> [In Persian]
- Hajilo, V., Memarzadeh Tehran, G., & Alborzi, M. (2018). Designing an Ethical Model of Human Resources Development in Government Organizations. *Quarterly Journal of Ethical Research*, 9(33).

- Hamidi, F., Bab Al-Hawaeji, F., Hariri, N., & Abbasian, H. (2023). Identifying Human Resources Training Indicators in the National Bank of Iran with a Knowledge Management Approach. *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(35), 171-214. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.70965.1546> [In Persian]
- Herculano da Luz Junior, S., Silva, F., Albuquerque, G., Medeiros, F., & Lira, H. (2020). Enterprise Architecture in Healthcare Systems: A Systematic Literature Review. *Computer Science, ArXiv(Preprint)* <https://doi.org/10.17632/44bygwg8w3.1>
- Luo, B. N., Sun, T., Lin, C. H. V., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2022). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, 17-54.
- Mathews, J., Yezer, K., & Antony, K. M. (2020). Organizational Architecture of Human Resources. *Bhutan Journal of Business & Management*, 3(1).
- Momenzadeh, S., Zarei, A., & Rohani, S. A. A. (2022). Survey of Organizational Architecture Research in Iran: A Systematic Review. *Quarterly Journal of Behavioral Studies in Management*, 13(31). <https://civilica.com/doc/1607022> [In Persian]
- Nikpay, F., Ahmad, R., Rouhani, D. B., & Shamshirband, S. (2016). A Systematic Review on Postimplementation Evaluation Models of Enterprise Architecture Artefact. *Information Systems Frontiers*, 22(3), 789. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9716-0> [In Persian]
- Parsa, S. (2012). Identifying and investigating organizational architecture issues and problems in selected Iranian companies: a mixed research. *Information Technology Management*, 4(13), 1-24. [In Persian]
- 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.
- Radan, A. R. (2024). A model for organizational architecture; with emphasis on the structure of the organization (case study: Islamic Republic of Iran Police Command). *NAJA Quarterly Journal of Strategic Studies*, 9(2). <https://civilica.com/doc/2119960> [In Persian]
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925.
- Sarayani, A., Pourshahabi, V., Yaghobi, N., & Kamaliyan, A. R. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 159-188. [In Persian]
- Setiawan, R. (2018). *Architecture of human resource management system at universities* IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 434(1), 012258.
- Shanks, G., Gloeta, M., Asadi Someh, I., Frampton, K., & Tamm, T. (2018). Achieving Benefits with Enterprise Architecture. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 139-156.
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2013). An Exploration of Enterprise Architecture Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 32(1), 1-72. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03201>
- Sirsadr, A., Tolai, R., & Afshar Kazemi, M. A. (2022). Evaluation of the implementation of organizational architecture on information management systems of research laboratories using organizational maturity. *Payavard Salamat*, 16(1), 1-9.
- Zehra, B., & Siddiqui, D. A. (2020). Human Resource Management Practices and Ethical Climate in the Pakistani Banking Industry: The Role of Corporate Sustainability and Organizational Trust. *SSRN*, 1-47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3757459>
- Zhou, Z., Zhi, Q., Morisaki, S., & Yamamoto, S. (2020). IEEE Access. 8, 96404-96427. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2995850>