

Ethical Challenges of Using Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Synthesis Study

Mohammad Khosravi Tanak¹ Ph.D of Student, Department of Education Sciences, Faculty of Education and Psychology, Birjand University, Birjand, Iran (Corresponding Author).

Hadi Pourshafei² Associate Professor, Department of Education Sciences, Faculty of Education and Psychology, Birjand University, Birjand, Iran.

Received: 01/Oct/2025 | Accepted: 02/Nov/2025

Abstract

Purpose: The present study aimed to identify and classify the ethical challenges arising from the application of artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM). The focus of the research was on examining the relationship between AI-based technologies and the ethical dimensions of HRM.

Methodology: This study adopted a qualitative approach using the method of "research synthesis." Data were collected through documentary analysis, covering domestic studies from 2020 to 2025 (1399–1404 in the Iranian calendar) and international studies from 2020 to 2025. Keywords such as "ethical challenges," "artificial intelligence," and "human resource management" were searched in national and international databases. After screening, twenty eight final sources were selected for analysis, and data were examined using thematic analysis.

Findings: The results reveal four major ethical challenges, namely "bias and discrimination," "privacy," "transparency," and "accountability." The analysis indicates that successful and human-centered use of AI in HRM requires adherence to principles of justice, privacy protection, transparent decision-making, and organizational accountability.

Originality: By systematically categorizing the ethical challenges of AI in HRM, this study contributes theoretically, thereby extends the discussion on AI ethics within the human resource domain. From a practical perspective, the findings provide guidance for managers and policymakers to align their AI-driven decisions with ethical considerations.

Recommendations: Based on the findings, it is recommended that organizations develop clear and integrated ethical frameworks when applying AI in HRM.

Keywords: Artificial Intelligence; Human Resource Management; Ethical Challenges; Ethics in Technology; Privacy; Transparency.

1. mohamadkhosravitanak@birjand.ac.ir

2. hpourshafei@birjand.ac.ir

عنوان مقاله: چالش‌های اخلاقی به‌کارگیری هوش مصنوعی در

مدیریت منابع انسانی؛ یک مطالعه سنتز پژوهی

محمد خسروی طناک^۱، هادی پور شافعی^۲

مقاله مروری

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

چکیده:

هدف: پژوهش حاضر باهدف شناسایی و طبقه‌بندی چالش‌های اخلاقی ناشی از به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی انجام شد.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش با رویکرد کیفی و به شیوه «سنتزپژوهی» انجام شد. داده‌ها از طریق بررسی اسنادی گردآوری گردید و جامعه پژوهش شامل منابع علمی داخلی (۱۳۹۹ تا ۱۴۰۴) و منابع بین‌المللی (۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵) بود. کلیدواژه‌های مرتبط با «چالش‌های اخلاقی»، «هوش مصنوعی» و «مدیریت منابع انسانی» در پایگاه‌های داده داخلی و بین‌المللی جست‌وجو شد. پس از غربالگری منابع، ۲۸ منبع نهایی برای تحلیل انتخاب گردید و داده‌ها با روش تحلیل مضمون موردبررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد چهار چالش اصلی شامل «سوگیری و تبعیض»، «حریم خصوصی»، «شفافیت» و «مسئولیت‌پذیری» از مهم‌ترین چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی هستند. تحلیل‌ها بیانگر آن است که به‌کارگیری موفق و انسانی هوش مصنوعی، مستلزم توجه به اصول عدالت، حفاظت از حریم خصوصی، شفافیت در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی سازمانی است.

ارزش / اصالت پژوهش: این پژوهش با دسته‌بندی نظام‌مند چالش‌های اخلاقی، سهمی نظری در بسط مباحث مربوط به اخلاق هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند. همچنین از منظر تجربی، یافته‌ها می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در حوزه منابع انسانی باشد؛ تا تصمیمات فناورانه خود را با ملاحظات اخلاقی همسو سازند.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، چارچوب‌های اخلاقی شفاف و ترکیبی تدوین کنند.

کلیدواژه‌ها: هوش مصنوعی، مدیریت منابع انسانی، چالش‌های اخلاقی،

اخلاق در فناوری، حریم خصوصی، شفافیت.

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، ایران (نویسنده مسئول).
mohamadkhosravitanak@birjand.ac.ir

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران
hpourshafei@birjand.ac.ir

توسعه سریع هوش مصنوعی، زندگی شخصی افراد و نحوه ارتباط شرکت‌ها با کارمندان و مشتریان را متحول کرده است. نوآوری‌های فناورانه مبتنی بر هوش مصنوعی، ماهیت محیط‌های کاری را تغییر داده و بر زمان، شیوه، مکان و حتی مسئولیت انجام کار تأثیر گذاشته است (Ravin, 2017). بسیاری از صنایع، درگیر یک تحول دیجیتال گسترده هستند و تغییر چشمگیری به سمت ادغام هوش مصنوعی در فرایندهای تصمیم‌گیری؛ برای تضمین موفقیت و رشد شرکت‌ها وجود دارد (Varsha, 2023). سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد و تضمین رشد خود، ناگزیر از بازتعریف مهارت‌ها و بهینه‌سازی عملکرد منابع انسانی هستند (Wiradendi Wolor, 2020). در چنین شرایطی، شرکت‌ها به‌صورت بهره‌گیری از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی پی برده‌اند تا در رقابت فشرده جهانی، علاوه بر حفظ بقا، بتوانند متمایز نیز ظاهر شوند (Waheed, Miao, Waheed, Ahmad & Majeed., 2019). از آنجایی که هوش مصنوعی تقریباً در همه زمینه‌ها نفوذ داشته و توجه زیادی را به خود جلب کرده است، پژوهشگران اکنون بر ایجاد شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی با پشتیبانی فناوری هوش مصنوعی تمرکز می‌کنند (Wang, Lei & Hou 2020). سازمان‌ها در سراسر جهان با چالش‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان مواجه هستند و اکنون مشخص شده است که ترکیب فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا، یادگیری ماشین و هوش مصنوعی، در فرایند مدیریت به‌عنوان یک عنصر راهبردی، می‌تواند به مقابله با این چالش‌ها کمک کند (Hemalatha, Kumari, Nawaz & Gajenderan, 2021). منابع انسانی نیز به‌عنوان قلب سازمان، نقش مهمی در موفقیت سازمان در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دارد. در عصر دیجیتال کنونی، مدیریت منابع انسانی نیز عمدتاً مبتنی بر رویکردهای فناورانه است (Akbarim & Tahmasebi, 2023). برنامه‌های هوش مصنوعی با افزایش کارایی و اثربخشی، عملکردهای مدیریت منابع انسانی را بهبود می‌بخشد و منجر به بهبود تجربه کارکنان و تسهیل بهتر عملکرد در سازمان‌ها می‌شود (Garg, Sinha, Kar & Mani, 2022).

ادغام فناوری‌های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، در حال تغییر شکل نحوه مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌ها است. هوش مصنوعی مبتنی بر یادگیری ماشینی، پردازش زبان طبیعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، می‌تواند شیوه‌های منابع انسانی را متحول کند. به‌کارگیری این فناوری در فرایندهای منابع انسانی موجب افزایش دقت، تحلیل داده‌ها، ساده‌سازی، خودکارسازی و شخصی‌سازی فرایندها می‌شود و درنهایت، صرفه‌جویی در زمان و ارتقای کیفیت عملیات منابع

انسانی را به همراه دارد (Bhardwaj, Singh & Kumar, 2020). هوش مصنوعی همچنین به چابکی و بازمهندسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند و به شکل مستقیم و غیرمستقیم، توانمندی‌های این حوزه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bhise, Karekar, Nikam & Ray, 2024)؛ بنابراین، بهره‌گیری از قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌تواند مسیر مدیریت منابع انسانی را هموار کند، هرچند که این روند با چالش‌ها و موانعی نیز روبه‌رو است (Hamouche, Rofa & Par-ent-Lamarche, 2025). به همین دلیل توجه به هوش مصنوعی در سازمان و به تبع آن مدیریت منابع انسانی، یک ضرورت راهبردی محسوب می‌شود (Rajaei et al., 2024).

از سوی دیگر، تغییراتی که در نتیجه به کارگیری هوش مصنوعی به وجود می‌آیند، صرفاً مثبت و پیشرو نیستند؛ بلکه این فناوری نوین با چالش‌هایی نیز همراه است که در صورت بی‌توجهی و نبود مدیریت صحیح، می‌تواند به تهدیدهایی جدی تبدیل شوند (Mohapatra, Kamesh & Roul, 2023).

استفاده از هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز با دشواری‌های خاص خود روبه‌رو است و ضروری است این چالش‌ها پیش از اجرای هرگونه برنامه راهبردی، مورد بررسی قرار گیرند (Rabenu & Baruch, 2025). یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، حذف برخی مشاغل و افزایش نرخ بیکاری است که نتیجه آن جایگزینی نیروی انسانی با ماشین‌ها می‌شود. علاوه بر این کمبود مهارت‌های لازم برای کار با فناوری‌های هوشمند در میان کارکنان، می‌تواند مانعی اساسی در مسیر پذیرش و به کارگیری این فناوری باشد (Sachan, Katiyar, Somashekher, Chauhan & Bhima, 2024).

همچنین، هزینه‌های بالای پیاده‌سازی و یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی در سازمان‌ها، به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط، از موانع قابل توجه محسوب می‌شود (Mendy, Jain & Thomas, 2024).

در میان تمامی نگرانی‌ها، مسائل اخلاقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. الگوریتم‌های هوش مصنوعی قادرند سوگیری‌های انسانی موجود در داده‌ها را بازتولید و حتی تشدید کنند (Tambe et al., 2019). حفظ حریم خصوصی کارکنان نیز یکی دیگر از دغدغه‌های اساسی است؛ زیرا تحلیل داده‌های حساس منابع انسانی توسط این الگوریتم‌ها می‌تواند تهدیدی برای امنیت اطلاعات محسوب شود (Abbasi & Esmaili, 2024). علاوه بر آن، وجود تعصبات پنهان در داده‌ها ممکن است به صدور تصمیم‌های ناعادلانه منجر شود و بر تنوع و عدالت سازمانی تأثیر منفی بگذارد. همچنین پیچیدگی و عدم شفافیت الگوریتم‌های هوش مصنوعی، می‌تواند اعتماد کارکنان را نسبت به تصمیمات حاصل از این دستگاه‌ها کاهش دهد (Andrieux, Johnson, Sarabadani & Van Slyke, 2024).

چالش‌های اخلاقی در به کارگیری هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، محدود به موارد یادشده نیست؛ بلکه با پیشرفت روزافزون مدل‌های هوش مصنوعی، این چالش‌ها ابعاد تازه‌ای پیدا می‌کنند

و پیچیده‌تر می‌شوند (Chowdhury, Dey, Joel-Edgar, Bhattacharya & Truong, 2023). مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های پیشین به‌طور چشمگیری به گسترش فهم ما در به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی کمک کرده‌اند؛ اما توجه آن‌ها عمدتاً معطوف به کارکردهای فناورانه، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و ارتقای بهره‌وری بوده و تحلیل‌های اخلاقی در این حوزه همچنان پراکنده، جزیره‌ای و فاقد انسجام نظری باقی مانده است (Strohmeier, 2019; Tambe, Cappelli & Yakobovich, 2019). بخش مهمی از این پژوهش‌ها، تنها به یک یا چند نگرانی خاص چون سوگیری الگوریتمی (Köchling & Wehner, 2020)، نقض حریم خصوصی در تحلیل داده‌های رفتاری، یا ابهام در مسئولیت‌پذیری تصمیمات خودکار در ارزیابی عملکرد (Leicht-Deobald, Busch, Schank, Weibel, Schafheitle, Wildhaber & Kasper, 2019) پرداخته و در قالب یک چارچوب تلفیقی و چندبُعدی در بستر مدیریت منابع انسانی مورد تحلیل و بررسی قرار نگرفته‌اند. افزون بر این، اکثر این پژوهش‌ها در بافت‌های غربی و در چارچوب‌های حقوقی و فرهنگی خاص انجام شده‌اند؛ درحالی‌که در کشورهای در حال توسعه، تفاوت در ساختار نهادی، حساسیت‌های فرهنگی و سطح بلوغ فناورانه می‌تواند ماهیت و شدت چالش‌های اخلاقی را دگرگون کند (Jobin, Ienca & Vayena, 2019). به عبارتی یک شکاف اساسی در ادبیات وجود دارد و آن نبود یک تحلیل جامع و میان‌رشته‌ای است که بتواند مجموعه چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی را در قالب یک ساختار نظری منسجم و قابل کاربرد برای محیط‌های متفاوت، تبیین کند. ادبیات موجود به‌روشنی نشان می‌دهد که باوجود رشد آثار پراکنده، هنوز امکان ارائه تصویری کل‌نگر از این پدیده فراهم نگردیده و پاسخ کافی برای پرسش‌های اساسی پیرامون پیامدهای اخلاقی این فناوری در سازمان‌ها ارائه نشده است؛ و همین خلأ ضرورت انجام پژوهشی سنتز پژوهانه و نظام‌مند را موجه و ضروری می‌سازد.

این پژوهش به‌منظور پر کردن شکاف شناسایی‌شده در ادبیات، چند سهم نظری و کاربردی مشخص ارائه می‌دهد. نخست، با اجرای یک سنتز پژوهی جامع، این مطالعه مجموعه گسترده و نامنسجم یافته‌های پژوهش‌های پیشین را یکپارچه می‌کند و چارچوبی مفهومی و چندبُعدی برای تحلیل چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد؛ چارچوبی که خلأ نظری موجود را برطرف می‌سازد. دوم، این پژوهش با ادغام رویکردهای اخلاق فناوری، مدیریت منابع انسانی و مطالعات سازمان، درک میان‌رشته‌ای و ساختاری از پیامدهای اخلاقی فراهم می‌آورد و به ادبیات این حوزه غنا می‌بخشد. سوم، این پژوهش با استخراج مؤلفه‌های اصلی چالش‌های اخلاقی و ارائه تصویری تلفیقی از پیامدهای انسانی، سازمانی و فناورانه، زبان مشترک

و ابزار تحلیلی قابل‌استفاده‌ای برای مدیران، سیاست‌گذاران و سازمان‌ها فراهم می‌کند؛ تا بتوانند استانداردهای اخلاقی عملیاتی، رهنمودهای مدیریتی و سیاست‌های سازمانی متناسب با شرایط محیطی خود را طراحی کنند. مجموع این سهم‌ها، مسیر مشخصی برای پیشبرد ادبیات و عمل حرفه‌ای در حوزه اخلاق هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ترسیم می‌کند.

مبانی نظری پژوهش

هوش مصنوعی

هوش مصنوعی به توسعه دستگاه‌های رایانه‌ای اطلاق می‌شود که توانایی انجام وظایفی را دارند که معمولاً نیازمند هوش انسانی هستند. این توانایی‌ها شامل یادگیری از تجربیات (یادگیری ماشینی)، حل مسئله، درک زبان طبیعی و تطبیق با شرایط جدید می‌شوند. در اصل، هوش مصنوعی به دنبال تقلید از عملکردهای شناختی انسان است و این توانایی‌ها را در حوزه‌های گوناگون به کار می‌برد؛ که این امر باعث ایجاد تحولی اساسی در شیوه انجام وظایف و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌گردد. هوش مصنوعی مفهومی چندبعدی است که شامل رویکردهای متنوعی همچون یادگیری ماشینی، پردازش زبان طبیعی و بینایی کامپیوتری می‌شود. این مفهوم نشان‌دهنده همگرایی داده‌ها، الگوریتم‌ها و قدرت محاسباتی است؛ تا دستگاه‌هایی ایجاد کند که قادر به تحلیل مجموعه‌های گسترده داده، شناسایی الگوها و دریافت تصمیمات با حداقل مداخله انسانی باشند. برخلاف دستگاه‌های سنتی که برای انجام کارهای خاص برنامه‌ریزی می‌شوند، هوش مصنوعی می‌تواند با استناد به الگوها و الگوریتم‌های پیشرفته، تصمیماتی دریافت کند که معمولاً نیاز به هوش انسانی دارند (Mariani, Machado, Magrelli & Dwivedi, 2023). براساس تعریف فرهنگ لغت آکسفورد، هوش مصنوعی به‌عنوان نظریه و توسعه دستگاه‌های رایانه‌ای تعریف می‌شود که قادر به انجام وظایفی هستند و معمولاً به هوش انسان نیاز دارند؛ از جمله ادراک بصری، تشخیص گفتار، تصمیم‌گیری و ترجمه بین زبان‌ها (Yang, Yang & Feng, 2021). هوش مصنوعی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: هوش مصنوعی ضعیف که برای انجام وظیفه‌ای خاص، طراحی شده و هوش مصنوعی قوی که هدف آن دستیابی به هوش عمومی مشابه هوش انسان است. فن‌های ساخت هوش مصنوعی نیز به‌طور کلی در دو گروه روش یادگیری ماشین و یادگیری عمیق بررسی می‌شوند. یادگیری ماشین فنی است که در آن الگوریتم‌ها از داده‌ها یاد می‌گیرند و با تجزیه و تحلیل الگوها عمل می‌کنند. یادگیری عمیق نیز به‌عنوان زیرشاخه‌ای از یادگیری ماشین شناخته می‌شود؛

که از شبکه‌های عصبی عمیق برای پردازش داده‌ها بهره می‌برد. این شبکه‌ها از مجموعه‌ای از لایه‌های به هم پیوسته تشکیل شده‌اند که هر لایه تحلیل پیچیده‌تر و عمیق‌تری از داده‌ها ارائه می‌دهد (Gil de Zúñiga, Goyanes & Durotoye, 2024).

هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی، به کاربرد فناوری‌های هوش برای بهینه‌سازی فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی و حفظ نیروی انسانی از طریق تحلیل داده‌ها، یادگیری ماشین و خودکارسازی فرایندها اشاره دارد (Agarwal, Gupta & Roshani, 2023). در این رویکرد، با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین و پردازش داده‌های گسترده، فرایندهای مرتبط با استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان بهینه‌سازی می‌شوند (Gong, Fan & Bartram, 2025). هوش مصنوعی قادر است رزومه‌ها را به صورت خودکار تحلیل کند، بهترین نامزدها را انتخاب نماید و با ربات گفت‌وگوگر هوشمند، فرایند مصاحبه و پاسخ‌گویی به پرسش‌های کارکنان را تسهیل نماید. همچنین از تحلیل داده‌ها برای پیش‌بینی میزان رضایت، بهره‌وری و تمایل به ترک خدمت کارکنان بهره می‌برد. این فناوری باعث کاهش خطای انسانی، افزایش کارایی و بهبود تجربه کارکنان در سازمان‌ها می‌گردد (Chowdhury, Dey, Joel-Edgar, Bhattacharya & Truong, 2023).

فناوری‌های هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای به بخش جدایی‌ناپذیری از عملکردهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و شیوه‌های سنتی را با ابزارهای نوآورانه برای ارزیابی عملکرد دگرگون کرده‌اند. پیاده‌سازی‌های اولیه هوش مصنوعی در منابع انسانی، بر خودکارسازی وظایف روتین مانند بررسی رزومه و برنامه‌ریزی مصاحبه متمرکز بود. با پیشرفت فناوری‌های هوش مصنوعی، آن‌ها برای کارکردهای پیچیده‌تر در بخش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در فرایند استخدام، الگوریتم‌های هوش مصنوعی قادرند با پردازش داده‌های متنی و ویژگی‌های نامزدها، بهترین افراد را با توجه به نیازهای شغلی شناسایی و انتخاب نمایند. الگوریتم‌های هوش مصنوعی توانایی غربال سریع رزومه‌ها و برنامه‌های شغلی، شناسایی نامزدهای مناسب برای عناوین شغلی خاص را براساس معیارهای از پیش تعیین شده دارند. این فرایند کارآمد، نه تنها زمان و تلاش را کاهش می‌دهد؛ بلکه بر بهره‌وری بخش غربالگری رزومه نیز می‌افزاید. علاوه بر این، هوش مصنوعی می‌تواند موفقیت بالقوه نامزد منتخب را در نقش مدنظرش پیش‌بینی کند و در نهایت، کیفیت فرایند استخدام را افزایش دهد (Kimseng, Javed, Jeenanunta & Kohda, 2020).

همچنین در مدیریت عملکرد، دستگاه‌های هوشمند قادرند با تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد کارکنان، نقاط قوت هر فرد را شناسایی کنند و برای بهبود عملکرد توصیه‌هایی ارائه دهند. در این راستا، دستگاه‌های هوش مصنوعی می‌توانند به تحلیل داده‌های شغلی و رفتاری بپردازند و پیشنهادهایی برای مناسب‌ترین مسیر شغلی کارکنان ارائه دهند (Orhan & Kurnaz., 2025).

هوش مصنوعی با نظارت بر عملکرد در زمان واقعی، ارائه بازخورد پیشرفت، شناسایی مناطق موردنیاز برای بهبود و استفاده از این داده‌ها قادر است برای اقدام‌های پیشگیرانه و ابتکارهایی همچون برنامه‌های آموزشی یا ارتقای فرهنگ محیط کار در توسعه شغلی کارکنان، نقشی محوری ایفا کند (Rydén & El Sawy., 2022). فناوری‌های هوش مصنوعی از جمله الگوریتم‌های یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی و تجزیه و تحلیل پیش‌بینی، به‌طور فزاینده‌ای در بخش‌های منابع انسانی برای ساده‌سازی و بهبود ارزیابی‌های عملکرد به کار گرفته شده‌اند. این فناوری‌ها نویدبخش بهبود کارایی، عینیت و ثبات در ارزیابی عملکرد کارکنان هستند. ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند حجم عظیمی از داده‌های عملکرد را تجزیه و تحلیل کنند، روندها را شناسایی و بینش‌هایی ایجاد کنند که تشخیص آن‌ها ممکن است، برای ارزیابی انسانی دشوار باشد. این امر ظرفیت استانداردسازی ارزیابی‌ها، کاهش بار اداری و ارائه بازخورد مبتنی بر داده بیشتر به کارکنان را دارد (Huang, Yang, Zheng, Feng & Zhang, 2023).

این دستگاه‌ها در مقایسه با روش‌های ارزیابی سنتی، نویدبخش افزایش کارایی، عینیت و ثبات هستند. با این حال، این گذار، چالش‌های جدیدی را نیز ایجاد می‌کند؛ زیرا ابزارهای هوش مصنوعی برای تکرار و گسترش شیوه‌های موجود طراحی شده‌اند که ممکن است سوگیری‌های اساسی را به‌همراه داشته باشند. پذیرش فناوری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، در شناسایی و پیشگیری از خطرها در محیط کار بسیار مؤثر است. این فناوری در تجزیه و تحلیل داده‌ها از منابع مختلف از جمله حس‌گرها، دوربین‌ها و سایر دستگاه‌ها برای مشخص‌شده خطرهای احتمالی در محیط مهارت زیادی دارد (Priyanka, Ravindran, Sankaranarayanan & Ali, 2023).

هوش مصنوعی با خودکارسازی کارهای اداری وقت‌گیر، کارمندان را قادر می‌سازد تا بر سایر جنبه‌های تخصصی کار خود، تمرکز کنند و بهره‌وری را به‌طور چشمگیری افزایش دهند (Czarnitzki, Fernández & Rammer, 2023).

پیاده‌سازی هوش مصنوعی در همه حوزه‌های فعالیت انسانی با اهداف عمومی، فرایند و هدفی بلندمدت همراه است. سرعت پیشرفت به سمت دستگاه‌های هوش مصنوعی تخصصی در بعضی حوزه‌ها از قبیل مراقبت‌های بهداشتی، صنعت خودرو، رسانه‌های اجتماعی و تبلیغات و

بازاریابی چشمگیر است؛ اما پیشرفت در مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی و کارکنان، بسیار کمتر مشاهده شده و این کندی پیشرفت، به دلیل وجود چالش‌های مختلف به کارگیری هوش مصنوعی در سازمان‌ها بوده است. چهار دلیل برای کُند بودن پیشرفت هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است: ۱. پیچیدگی پدیده‌های منابع انسانی ۲. چالش‌های داده‌ها از عملیات منابع انسانی ۳. موضوع‌های مرتبط با عدالت و قوانین محوری ۴. واکنش‌های کارمندان به هوش مصنوعی. اگرچه هوش مصنوعی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج مفید برای تصمیم‌گیری عالی است؛ اما همیشه نمی‌تواند تفاوت‌های ظریف و غیرفنی را تشکیل دهد. برای مثال هوش مصنوعی نمی‌تواند مواردی مانند فرهنگ و ارزش‌های سازمان را هنگام ارزیابی نامزدهای شغلی در نظر بگیرد.

اخلاق هوش مصنوعی

اخلاق واژه‌ای پیچیده، همراه با تفسیرهای عمومی و نسبی است و با وجود همه کمیت‌گرایی و رفتارهای حسابگرانه که در زندگی عصر حاضر ایجاد شده است، همواره جایگاه خود را حفظ کرده است (Fathi-Livari et al., 2019). مسائل اخلاقی از دیرباز، پیش از پیدایش فناوری اطلاعات نیز وجود داشته است؛ با این حال، گسترش فناوری اطلاعات موجب شده است نگرانی‌های اخلاقی شدت یابند، ساختارهای اجتماعی تحت فشار قرار گیرند و برخی قوانین، کارآمدی خود را از دست بدهند. دستگاه‌های اطلاعاتی پرسش‌های تازه‌ای را در زمینه اخلاق برای افراد و جوامع مطرح کرده‌اند؛ زیرا این فناوری‌ها زمینه‌ساز دگرگونی‌های بنیادی در جامعه شده و نظم سنتی توزیع قدرت، ثروت و مسئولیت را به چالش کشیده‌اند. همان‌گونه که فناوری‌هایی همچون موتور بخار، برق، تلفن و رادیو تحولاتی عظیم در جامعه ایجاد کردند، فناوری‌های اطلاعاتی نیز می‌توانند به رشد و پیشرفت انسان یاری رسانند یا برعکس، به ابزاری برای جرم و تهدید ارزش‌های اجتماعی بدل شوند (Laudon & Laudon, 2014).

مسئله اخلاق در دستگاه‌های هوشمند را می‌توان در سه شاخه اصلی فلسفه اخلاق، یعنی فرا اخلاق، اخلاق هنجاری و اخلاق توصیفی بررسی کرد. هر یک از این شاخه‌ها در ارتباط با اخلاق هوش مصنوعی، نیازمند تحلیل و گفت‌وگو هستند. در حوزه فرا اخلاق، مباحثی همچون «عاملیت اخلاقی ماشین‌های هوشمند» مطرح می‌شود و این پرسش اساسی مورد توجه قرار می‌گیرد که آیا یک ماشین هوشمند، اساساً می‌تواند به‌عنوان عاملی اخلاقی تلقی شود یا خیر؟ در بخش اخلاق توصیفی، بدون داوری ارزشی، صرفاً توصیفی از نگرش‌ها، سیاست‌ها و واکنش‌های جوامع نسبت به اخلاق هوش مصنوعی ارائه می‌شود. شاخه اخلاق هنجاری با تمرکز بر امکان‌سنجی پیاده‌سازی اصول

اخلاقی در ماشین‌ها، به این پرسش محوری می‌پردازد که چگونه می‌توان اخلاق را در دستگاه‌های هوشمند نهادینه کرد (Abdkhodaei, Tohidi, KarimiVaghe, Barati, 2021). این حوزه که در ادبیات تخصصی از آن به‌عنوان بانوان «اخلاق طراحی» یا «اخلاق در سطح بالا» یاد می‌شود، به بررسی چگونگی گنجاندن ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در طراحی الگوریتم‌ها و سامانه‌های هوشمند اختصاص می‌یابد. درنهایت، اخلاق کاربردی که ادامه و بسط اخلاق هنجاری است؛ به تعیین وظایف، بایدها و نبایدها و به‌طور کلی، هنجارهای اخلاقی مرتبط با هوش مصنوعی می‌پردازد. این شاخه، چالش‌های اخلاقی معاصر، پیرامون فناوری‌های هوش مصنوعی را بررسی می‌کند و می‌کوشد به پرسش‌هایی از این دست پاسخ دهد که ماشین‌های هوشمند، به‌عنوان موجوداتی فناورانه، چه نوع چالش‌های اخلاقی را در برابر انسان و جامعه ایجاد می‌کنند (Hamani & Mokhtari, 2025)؟

اخلاق فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از شاخه‌های مهم اخلاق کاربردی، به بررسی مبانی ارزشی رفتار انسان و مسئولیت او در مواجهه با فناوری می‌پردازد. در این حوزه، تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتارهای روزمره، روابط انسانی و برداشت‌های فرهنگی و اجتماعی انسان بررسی می‌شود. نخستین بررسی‌های جدی درباره پیامدهای اخلاقی فناوری اطلاعات، توسط نوربرت وینر^۱ انجام گرفت. او در آثار خود مانند «سایبرنتیک یا کنترل و ارتباط در حیوان و ماشین» (۱۹۴۸) و «استفاده انسانی از انسان‌ها» (۱۹۵۴) پایه‌های این حوزه را بنیان نهاد. با ظهور اینترنت، دامنه و عمق این دغدغه‌ها افزایش یافت و در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های گسترده‌ای پیرامون اخلاق فناوری اطلاعات صورت گرفت (Schultz, 2005). اهمیت اخلاق فناوری اطلاعات از دو جنبه قابل توجه است: نخست، به دلیل پیوند عمیق این فناوری با منافع عمومی، بی‌توجهی به اصول اخلاقی می‌تواند آسیب‌هایی جدی برای ذینفعان ایجاد کند. دوم، رعایت اخلاق، عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها و پروژه‌های فناوری اطلاعات به شمار می‌رود؛ زیرا رسوایی‌های اخلاقی می‌توانند به نابودی اعتبار و شکست تجاری منجر شوند (Sharifzadeh, 2022).

اخلاق هوش مصنوعی به‌عنوان شاخه‌ای نوین از اخلاق فناوری، به بررسی مسائل اخلاقی مرتبط با طراحی، توسعه و استفاده از دستگاه‌های هوشمند می‌پردازد. این حوزه بیشتر بر تعامل انسان و هوش مصنوعی تمرکز دارد و به دنبال ارائه چارچوب‌هایی برای عملکرد اخلاقی، مسئولانه و پایدار این سامانه‌ها است (Siau & Wang, 2020). هوش مصنوعی، انجام وظایف شناختی را که پیش‌تر مختص انسان بود، با دقت بالا و گاه بدون نیاز به مداخله انسانی، ممکن ساخته است؛ اما گسترش سریع آن از محیط‌های پژوهشی به عرصه عمومی، چالش‌ها و پیامدهای منفی متعددی

1. Norbert Wiener

ایجاد کرده است؛ که می‌توان به تعمیق تبعیض‌های نژادی و جنسیتی به سبب سوگیری داده‌ها، تضعیف عامل بودن انسانی، افزایش جرائم سایبری، نقض حریم خصوصی و نیز سوءاستفاده از کلان داده‌ها، رشد بیکاری و تمرکز قدرت اقتصادی در دست اقلیتی خاص اشاره داشت (Bolboli Qadikolaei & Parsania, 2023). در برابر این پیامدها، این پرسش مطرح می‌شود که آیا طراحان و توسعه‌دهندگان هوش مصنوعی، منافع انسانی و اجتماعی را در نظر دارند؟ در اینجا اخلاق و ارزش‌های انسانی، به کانون توجه پژوهشگران تبدیل می‌شود. پایبندی به اصول اخلاقی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری «هوش مصنوعی اخلاق‌محور» شود؛ سامانه‌هایی که با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال، مسیر رشد و تعالی انسان را هموار می‌کنند.

نگرانی از عملکرد هوش مصنوعی، در کنار حمایت گسترده جهانی از آن، جامعه بین‌المللی را بر آن داشته است تا قواعدی برای پژوهش، توسعه و به‌کارگیری این فناوری تدوین کند؛ تا هم از مزایای آن بهره‌مند شود و هم به چالش‌ها پاسخ دهد. در این زمینه، سازمان یونسکو در سپتامبر ۲۰۲۰ پیش‌نویس «توصیه‌نامه اخلاق در هوش مصنوعی» را ارائه کرد. این سند که شامل ۸ بخش و ۱۴۱ بند است، چارچوبی بین‌المللی برای توجه به ابعاد اخلاقی و حقوقی سامانه‌های هوش مصنوعی فراهم می‌آورد. هرچند الزام‌آور نیست؛ اما به‌عنوان نخستین سند بین‌المللی معتبر در این حوزه، از اهمیت زیادی برخوردار است. در این توصیه‌نامه، اصولی همچون تناسب، ایمنی، انصاف، پایداری، احترام به حریم خصوصی، نظارت انسانی، شفافیت و نیز مسئولیت‌پذیری، آگاهی‌رسانی و همکاری همه‌جانبه مورد تأکید قرار گرفته و از فعالان این عرصه، خواسته شده است به آن‌ها پایبند باشند.

همچنین در سطح ملی، در «سند هوش مصنوعی جمهوری اسلامی ایران» مصوب جلسه ۹۰۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۴۰۳/۰۳/۲۹) بر مفهوم «هوش مصنوعی اخلاق‌مدار» تأکید شده است. این سند، اصول اخلاقی را به‌عنوان راهنمایی برای توسعه و استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی بر پایه ارزش‌های اسلامی معرفی می‌کند و رعایت آن را ضامن حفظ حقوق متقابل افراد و جامعه می‌داند (Iran's Artificial Intelligence Document, 2024).

پیشینه پژوهش

با رشد سریع کاربردهای هوش مصنوعی، مسائل اخلاقی پیرامون کاربرد این فناوری در مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. **مویتا و کیتوله** (۲۰۲۵) با مرور انتقادی «ابعاد تاریک»

این حوزه هشدار می‌دهند که منطق کارایی محور تحلیل داده وقتی به «مدیریت انسان‌ها» تعمیم می‌یابد، می‌تواند به نقض عدالت رویه‌ای، برچسب‌زنی و تقویت نابرابری‌های ساختاری منجر شود. هانکونشورر و لوتجی^۱ (۲۰۲۲) درباره چالش‌های تصمیم‌سازی الگوریتمی برای «تمامیت شخصی» معتقدند، اتکا به مدل‌های یادگیرنده بدون سازوکارهای نظارت انسانی و توجه‌پذیری، خطر نقض کرامت و حریم خصوصی کارکنان را افزایش می‌دهد. مطالعه کاپاسو و همکاران^۲ (۲۰۲۴) نشان داد الگوریتم‌های استخدام اگر بدون ارزیابی مستمر اثرات حقوق بشری و نظارت مستقل به کار روند، می‌توانند تبعیض را بازتولید و حق بر شغل برابر را تهدید کنند. بانکینز^۳ (۲۰۲۱) به بررسی مسئولیت اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی می‌پردازد و تأکید می‌کند که خودکارسازی مبتنی بر هوش مصنوعی، مرزهای اخلاقی کلاسیک در مدیریت نیروی انسانی را دستخوش تغییر کرده است. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید چارچوب‌هایی برای توازن بین مشارکت انسان و ماشین تدوین کنند. تامب و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در پژوهش خود، چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در جذب و انتخاب کارکنان را بررسی کردند و هشدار می‌دهند که در غیاب نظارت انسانی و ارزیابی اخلاقی، الگوریتم‌ها ممکن است به بازتولید سوگیری بپردازند. رغوآن و همکاران^۵ (۲۰۲۰) موضوع شفافیت تصمیم‌های الگوریتمی را بررسی و بیان کردند که اکثر دستگاه‌های مبتنی بر یادگیری ماشین، فاقد سازوکارهایی برای تبیین و توجیه خروجی خود هستند. این مسئله، به چالش جدی در پذیرش و اعتماد کارکنان، نسبت به دستگاه‌های منابع انسانی منجر می‌شود. موهاپاترا و همکاران^۶ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اخلاق مدیریت منابع انسانی، ایمنی و یکپارچگی داده‌ها، الگوریتم مغرضانه از سوی برنامه‌نویس، داده‌های کمتر برای آموزش مدل هوش مصنوعی، فقدان مهارت‌های فنی مدیران منابع انسانی و همچنین نادیده گرفتن ارزش‌ها و تفکر خلاق توسط کارکنان از مهم‌ترین چالش‌های به کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی هستند.

مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی نشان می‌دهد اگرچه هوش مصنوعی به‌عنوان ابزاری تحول‌آفرین در مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود؛ اما تمرکز غالب مطالعات پیشین بر کارکردهای فنی و مزایای عملیاتی آن بوده است؛ درحالی‌که ابعاد اخلاقی و انسانی این فناوری،

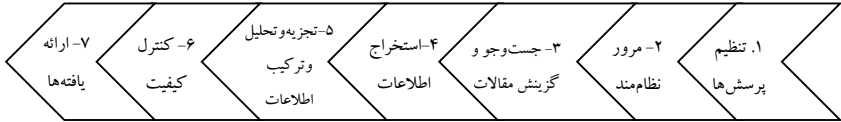
1. Hunkenschroer & Luetge
2. Capasso *et al*
3. Bankins
4. Tambe *et al*
5. Raghavan *et al*
6. Mohapatra *et al*

کمر به صورت نظام‌مند تحلیل شده‌اند. بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها به بهینه‌سازی فرآیندهای نظیر استخدام، ارزیابی عملکرد و آموزش از طریق الگوریتم‌های یادگیرنده پرداخته‌اند؛ اما بررسی‌های اندکی به پیامدهای اخلاقی این فرایندها از جمله سوگیری داده‌ها، نقض حریم خصوصی، ابهام در مسئولیت تصمیمات خودکار و تضعیف عاملیت انسانی اختصاص یافته است. در سطح نظری، اگرچه چارچوب‌های اخلاق فناوری و اخلاق هوش مصنوعی (Siau & Wang, 2020) اصولی چون شفافیت، پاسخ‌گویی و انصاف را مطرح می‌کنند؛ ولی این اصول در عمل اجرا نشده‌اند. همچنین، مطالعات موجود عمدتاً در کشورهای غربی انجام‌شده و تفاوت‌های فرهنگی، قانونی و سازمانی در کشورهای در حال توسعه کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، سنتزپژوهی است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات می‌شود. در این روش دانسته‌های مطالعات، متفاوت و پراکنده گردآوری می‌شوند، سپس این دانسته‌ها با یکدیگر پیوند می‌یابند و کل مجموعه دانش به دست آمده، در قالبی متناسب با نیازهای کنونی مورد ارزیابی، سازمان‌دهی مجدد و تفسیر قرار می‌گیرد. در سنتزپژوهی صرف، کنار هم قرار دادن دانش‌های پیشین، مدنظر نیست؛ بلکه ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابطی جدید را در پی دارد، مورد تأکید است. در این رویکرد، نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین شناسایی و براساس ارتباط آن‌ها با پرسش و ابعاد موضوع پژوهش، یکپارچه‌سازی صورت می‌گیرد. درنهایت به تفسیر یافته‌ها و ارتباطات میان آن‌ها پرداخته می‌شود (Walsh, D & Downe, 2005). به منظور تحقق این هدف در پژوهش حاضر از روش سنتزپژوهی استفاده شد تا پژوهش‌های کیفی گسترده پیشین خلاصه و ترکیب شود و درک جامع‌تری به دست بیاید. براین اساس نویسندگان تلاش کردند تا پژوهش‌های مرتبط با هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی را جمع‌آوری کنند. سپس به مقایسه و دسته‌بندی آن‌ها و درنهایت به ارائه تصویری بزرگ‌تر از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی پرداختند. روش‌های گوناگونی برای انجام دادن سنتزپژوهی وجود دارد که در پژوهش حاضر از روش **ساندلوسکی و باروسو** (۲۰۰۷) استفاده شد که بیشترین شیوه مورد استفاده در پژوهش‌های با روش سنتزپژوهی است. در این روش، دانش‌افزایی بسزایی در یکپارچه کردن یافته‌های پژوهش‌های کیفی، ایجاد می‌شود و به‌طور موفقیت‌آمیزی فرایند جستجو، انتخاب، ارزیابی و ترکیب نتایج پژوهش‌های اولیه ارائه می‌گردد. این روش، شامل هفت مرحله: تنظیم

پرسش، مرور سازماندهی‌شده و منظم ادبیات، جستجو و انتخاب اسناد مناسب، استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها است که در شکل (۱) نشان داده شده و در ادامه نیز به شرح نحوه اجرای آن پرداخته شده است.



شکل ۱: الگوی سنتز پژوهی ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

مرحله اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش

اولین مرحله فراترکیب، طراحی پرسش درباره موضوع اصلی پژوهش است و از شاخص‌هایی نظیر چه چیزی، چه جامعه‌ای، چه محدوده زمانی و چه روشی استفاده شده است. پرسش‌های پژوهش در این مرحله در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: پرسش‌های مرحله اول پژوهش

پرسش‌ها	پاسخ‌ها
چه چیزی؟	چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی
چه کسی؟ جامعه مورد مطالعه	مقالات به‌دست‌آمده از پایگاه داده و موتور جستجوگر شامل گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر، ساینس دیرکت
چه زمانی؟	بازه زمانی مطالعات داخلی (۱۳۹۹-۱۴۰۴) و مطالعات خارجی (۲۰۲۰-۲۰۲۵) است.
چگونه؟	با بررسی پژوهش‌ها و کدهای استخراج‌شده، تعیین مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله جدید تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت.

مرحله دوم: مرور سازماندهی‌شده و منظم ادبیات

جامعه پژوهش حاضر، کلیه مدارک علمی- پژوهشی منتشرشده در زمینه چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی؛ که با کلیدواژه‌های چالش‌های اخلاقی، مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی و هوش مصنوعی در پایگاه‌های اطلاعات علمی را مورد جستجو قرار داد.

1. Google Scholar, Scopus, Emerald, Elsevier, Science Direct

مرحله سوم: جستجو و انتخاب اسناد مناسب

در این مرحله، پژوهشگر، در هر بازبینی تعدادی از مقالات را به دلیل نامرتب بودن کنار می‌گذارد. فرایند بازبینی براساس پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقالات انجام می‌شود. ابتدا، عنوان مقالات بررسی می‌شود و آن‌هایی که با پرسش‌ها و اهداف پژوهش همخوانی ندارند، حذف می‌گردند. سپس، چکیده مقالات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مقالات نامرتب از فرایند بررسی خارج می‌شوند. پس از آن مقاله‌های باقی‌مانده، براساس محتوا و کل متن مورد بررسی قرار می‌گیرند و پژوهش‌های نامرتب با هدف کنار گذاشته می‌شوند. معیارهای گزینش مقالات شامل موارد زیر بوده‌اند:

مقالات علمی-پژوهشی منتشرشده در نشریات معتبر خارجی و داخلی؛

انتشار به زبان‌های انگلیسی و فارسی؛

انتشار بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵؛

تمرکز بر چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی؛

کیفیت علمی مطلوب و ارائه یافته‌های قابل استناد.

درنهایت، تعداد مقالات باقی‌مانده وارد مرحله بعدی سنتزپژوهی می‌شوند. در شکل (۲)

خلاصه‌ای از فرایند ارائه‌شده به همراه نتایج به‌دست آمده مشاهده می‌شود.



شکل ۲: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

جدول ۲: پژوهش‌های انتخاب‌شده برای ترکیب

کد مقاله	نویسندگان	عنوان مقاله
۱	Rao & Zhao (2025)	Ethical AI in HR: A Case Study of Tech Hiring
۲	Singh <i>et al.</i> , (2025)	Ethical and Regulatory Compliance Challenges of Generative AI in Human Resources
۳	Porkodi & Cedro (2025)	The Ethical Role of Generative Artificial Intelligence in Modern HR Decision-Making: A Systematic Literature Review
۴	Andreas (2024)	Ethics in international HRD: examining conversational AI and HR chatbots
۵	Yorks & Jester (2024)	Applying generative AI ethically in HRD practice
۶	Sachan <i>et al.</i> , (2024)	The Role Of Artificial Intelligence In HRM: Opportunities, Challenges, And Ethical Considerations
۷	Ajonbadi <i>et al.</i> , (2024)	Before It Goes South: The Ethical Dilemma of Artificial Intelligence in Human Resource Management—The Bangladesh Workplace Experience
۸	Anton <i>et al.</i> , (2024)	The Moral Compass of Applicants: Ethical Decision Making Amidst AI-Driven Recruitment.
۹	Patole <i>et al.</i> , (2024)	Exploring artificial intelligence and ethical use of data in HRD
۱۰	Javid & pears (2024)	Ethical Challenges of Artificial Intelligence Implementation in Human Resources: Implications for Job Performance Evaluation
۱۱	Chang (2024)	Ethical and operational challenges in AI-empowered employee recruitment: Insights and suggestions to the managers and managerial practitioners
۱۲	Ayari & ammar (2024)	AI Accountability, Ethics, and Human Resource Implications
۱۳	Raza & Guibas (2024)	Artificial Intelligence in Human Resources: Ethical Implications and Job Performance Analysis
۱۴	Mori <i>et al.</i> , (2024)	A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics
۱۵	Mask & pearl (2024)	Artificial Intelligence in Human Resources: Ethical Implications and Performance Enhancement
۱۶	Du (2024)	Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management
۱۷	Du (2024)	Exploring Gender Bias and Algorithm Transparency: Ethical Considerations of AI in HRM

ادامه جدول ۲: پژوهش‌های انتخاب‌شده برای ترکیب

کد مقاله	نویسندگان	عنوان مقاله
۱۸	Lungu <i>et al.</i> , (2024)	The Ethical Concerns of AI Technologies in Human Resources
۱۹	Andrieux <i>et al.</i> , (2024)	Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management
۲۰	Wang Pashmforoosh (2024)	A new framework for ethical artificial intelligence: keeping HRD in the loop
۲۱	Khan <i>et al.</i> , (2024)	The Role Generative AI in Human Resource Management: Enhancing Operational Efficiency, Decision-Making, and Addressing Ethical Challenges
۲۲	Bujold <i>et al.</i> , (2024)	Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature
۲۳	Bar-Gil <i>et al.</i> , (2024)	AI for the people? Embedding AI ethics in HR and people analytics projects
۲۴	Haight & Johnson (2023)	Coping with Ethical Challenges in AI Recruiting
۲۵	Yanamala (2023)	Transparency, Privacy, and Accountability in AI-Enhanced HR Processes
۲۶	Hamilton & Kristl Davison (2022)	legal and ethical challenges for HR in machine learning
۲۷	Tilmes (2022)	Disability, fairness, and algorithmic bias in AI recruitment
۲۸	Fernández-Martínez Fernández (2020)	AI and recruiting software: Ethical and legal implications
۲۹	Pedram & Nargesian (2025)	شناسایی و تحلیل فراترکیب چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: ارائه چارچوب مفهومی
۳۰	Etemadi <i>et al.</i> , (2024)	هوش مصنوعی در مقابل روش‌های هدایت انسانی در ارزیابی استخدام منابع انسانی: فراترکیب مزایا و معایب
۳۱	Yazdani & Hakimnia (2024)	شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: رویکرد فراترکیب
۳۲	Rahimi Aghdam <i>et al.</i> , (2024)	چالش‌های اخلاقی دریافت هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

در این مرحله با مطالعه دقیق، پژوهش‌های منتخب با دقت بررسی و کدهای باز استخراج گردیدند. به این منظور با بررسی هر پژوهش، مفاهیم مرتبط با چالش‌های اخلاقی و مدیریت منابع

انسانی، تشخیص داده شدند و براساس کدگذاری مرتبه اول به آن عامل مؤثر، یک کد اختصاص داده شد. گزارش مربوط به یافته‌های این بخش از پژوهش در جدول (۲) آمده است.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

هدف از سنتز پژوهی، خلاصه‌سازی، ترکیب، یکپارچه‌سازی و ارائه تفاسیر جدید در مورد موضوع پژوهش است. برای تحلیل یافته‌ها، اطلاعات استخراج شده از مرحله قبل، مورد بررسی و تحلیل موضوعی قرار گرفتند و از طریق ادغام این یافته‌ها، امکان شناسایی روابط میان آن‌ها فراهم شد؛ تا در راستای هدف اصلی پژوهش قرار گیرند؛ بنابراین در گام نخست و براساس هدف پژوهش، نکات کلیدی موجود در داده‌های متنی شناسایی و به آن‌ها کدهایی اختصاص داده شد. سپس، کدهای مرتبط با یکدیگر ادغام و در قالب زیر مؤلفه‌ها دسته‌بندی گردیدند. در مرحله بعد، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده، براساس نزدیکی مفهومی گروه‌بندی شدند. به این ترتیب، پس از شناسایی زیر مؤلفه‌ها، مؤلفه‌های اصلی نیز تعیین گردیدند.

مرحله ششم: نظارت بر کیفیت و اعتبار پژوهش

طبق نظر لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵)، اعتبارسنجی، بخش لازم هر پژوهش کیفی است. در این پژوهش نیز به منظور ارزیابی کیفیت مطالعات و پژوهش‌های برگزیده از روش خودبازبینی پژوهشگر استفاده شد و پژوهشگران تلاش کردند؛ تا با توضیحات روشن و واضح، اقدامات صورت گرفته در هر مرحله را با دقت ارائه کنند. برای ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب از شاخص برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی استفاده شد. این ابزار با طرح پرسش‌هایی در زمینه شفافیت اهداف، روش‌شناسی مناسب، عوامل مداخله‌گر و اعتبار نتایج، امکان ارزیابی دقیق مطالعات را فراهم می‌کند (Lewa et al., 2022). امتیاز محاسبه شده حاصل از ارزیابی خبرگان، معادل ۴۶ از ۵۰ بود که نشانگر کیفیت مطلوب یافته‌های پژوهش حاضر است. در نهایت، پژوهشگران این مطالعه برای اطمینان از دقت و قابلیت اعتماد یافته‌ها و همچنین نظارت بر فرایند کدگذاری و نتایج به دست آمده، از روش توافق میان دو کدگذار (مرور همتا) استفاده کردند. بدین منظور، از پژوهشگر دیگری که در حوزه مورد مطالعه، تخصص داشته و با شیوه کدگذاری کیفی آشنا بود خواسته شد؛ تا متون پژوهش را بدون اطلاع از دسته‌بندی‌های اولیه و به صورت مستقل کدگذاری کند. در ادامه، میزان هم‌پوشانی و شباهت بالا میان کدهای استخراج شده توسط دو پژوهشگر، بیانگر سطح بالای توافق میان کدگذاران و در نتیجه نشان دهنده پایایی مطلوب داده‌ها بود.

1. Lincoln & Guba

مرحله هفتم: ارائه یافته‌های سنتز پژوهی

در این مرحله از روش سنتز پژوهی، یافته‌های حاصل از مراحل قبلی ارائه می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به مطالعات گذشته در زمینه هوش مصنوعی، چالش‌های اخلاقی و مدیریت منابع انسانی که هر کدام مسائل اخلاقی مختلفی را برای به‌کارگیری هوش مصنوعی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته بودند، در این پژوهش با دیدگاه کل‌نگر و با استفاده از نتایج پژوهش‌های مختلف به روش تحلیل تم مؤلفه‌های مرتبط باهم به‌عنوان زیر مؤلفه تفکیک شدند و در طبقه خاص خود قرار گرفتند و به‌این ترتیب، چالش‌های اخلاقی به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی به دست آمد. **جدول (۳)** نشان‌دهنده مؤلفه‌های اصلی، زیر مؤلفه‌ها و پژوهشگرانی است که به آن مؤلفه‌ها اشاره کرده‌اند.

جدول ۳: چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

منبع	مؤلفه زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌های اصلی
[1], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [10], [14], [15]. [16], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [27], [29], [30],	سوگیری الگوریتمی در استخدام	
[1], [4], [7], [8], [9], [10], [11], [13], [16], [19], [23], [25], [27], [28], [29], [30], [32], [1], [19], [28], [30],	تبعیض جنسیتی تبعیض سنی	سوگیری و تبعیض
[1], [3], [6], [7], [10], [13], [19], [21], [29], [32],	سوگیری در ارزیابی عملکرد	
[1], [2], [12], [25]	سوگیری داده‌ها	
[1], [2], [3], [7], [9], [10], [11], [12], [14], [18], [23], [25], [26], [28], [30],	عدم انصاف و برابری فرصت	

ادامه جدول ۳: چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه زیر مؤلفه‌ها	منبع
	جمع‌آوری گسترده داده‌ها	[1], [2], [7], [8], [9], [13], [16], [18], [19], [21], [24], [25], [26],
	رضایت آگاهانه	[1], [3], [5], [7], [9], [13], [14], [16], [18], [19], [20], [23], [24], [26], [29], [32],
حریم خصوصی	نظارت بر عملکرد و رفتار	[3], [5], [6], [19], [23]
	امنیت داده‌ها	[2], [3], [4], [5], [7], [13], [14], [15], [16], [20], [23], [25], [29], [30], [31],
	اشتراک‌گذاری داده‌ها با اشخاص ثالث	[5], [6], [16], [23], [26]
	عدم شفافیت در معیارها	[1], [2], [3], [6], [7], [9], [10], [11], [17], [20], [25]
شفافیت	نا توانی در توضیح تصمیم‌ها	[1], [3], [10], [11], [12], [13], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [23], [25], [27], [29], [30],
	ابهام در منبع داده‌ها	[2], [4], [5], [8], [10], [13], [16], [19], [32],
	تعیین مسئولیت در صورت خطا	[5], [6], [7], [9], [10], [20]
مسئولیت‌پذیری	نقش انسانی در تصمیم‌گیری	[1], [2], [3], [5], [6], [10], [13], [22], [23], [25], [29], [32],
	مسئولیت قانونی مبهم	[7], [12], [16], [21], [25], [30], [31],
	نبود مسیر اعتراض مشخص برای کارکنان	[10], [13], [15], [18], [20]

نتایج نشان می‌دهد که هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، دارای چهار چالش اخلاقی اصلی شامل سوگیری و تبعیض، حریم خصوصی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری است. شکل (۳) چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد:



شکل ۳: چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

استفاده از هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی به دلیل افزایش کارایی و سرعت، به‌عنوان یک ابزار جدی در فرایندهای استخدام، ارزیابی عملکرد و مدیریت کارکنان موردتوجه قرار گرفته است؛ با این حال به‌کارگیری هوش مصنوعی در فرایندهای منابع انسانی، با چالش‌هایی روبه‌رو است. پژوهش حاضر با هدف سنتز پژوهی مطالعات انجام‌شده در زمینه چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، دارای چهار چالش اصلی؛ حریم خصوصی، سوگیری و تبعیض، شفافیت و مسئولیت‌پذیری است که در ادامه به تحلیل هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود.

۱. سوگیری و تبعیض: سوگیری و تبعیض الگوریتمی، یکی از جدی‌ترین چالش‌های اخلاقی ناشی از به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی است که مستقیماً اصل عدالت رویه‌ای و برابری فرصت‌ها را در سازمان زیر پرسش می‌برد (Agbasiere & Nze-Igwe., 2025). این پدیده زمانی رخ می‌دهد که دستگاه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، به دلیل طراحی نادرست یا آموزش بر پایه داده‌های تاریخی سوگیرانه، الگوهای ناعادلانه را در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی بازتولید یا حتی تشدید کنند (Raghavan, Barocas, Kleinberg & Levy 2020). این چالش به‌ویژه در سه فرآیند استخدام، ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی پیامدهای عمیقی دارد. در حوزه جذب و استخدام، دستگاه‌های هوش مصنوعی اغلب از رزومه‌ها، پروفایل‌های شبکه‌های اجتماعی یا حتی تحلیل صدا و چهره در مصاحبه‌های ویدیویی استفاده می‌کنند. اگر این دستگاه‌ها با داده‌هایی

آموزش دیده باشند که در گذشته، بیشتر مردان را در نقش‌های فنی یا مدیریتی استخدام کرده‌اند، احتمال دارد به‌صورت نظام‌مند زنان، اقلیت‌های قومی یا افراد با سوابق غیر سنتی کمتر مورد توجه قرار بگیرند (Tambe et al., 2019). به‌عنوان مثال، مطالعه معروف داستین^۱ (۲۰۲۲) نشان داد که الگوریتم استخدامی آن شرکت، رزومه‌های حاوی کلمه «زن» یا عضویت در باشگاه‌های زنانه را به‌طور خودکار در رتبه پایین‌تری قرار می‌داد (نتیجه‌ای مستقیم از آموزش بر پایه داده‌های تاریخی مردسالار). چنین سوگیری‌هایی نه‌تنها اصل برابری فرصت‌ها را نقض می‌کنند؛ بلکه تنوع سازمانی را کاهش می‌دهد و در بلندمدت، نوآوری، رضایت مشتری و عملکرد مالی را تضعیف می‌کنند. در فرآیند ارزیابی عملکرد، هوش مصنوعی اغلب از داده‌های رفتاری مانند فعالیت در دستگاه‌های داخلی، ساعات حضور، یا تعاملات دیجیتال برای سنجش کارایی استفاده می‌کند. این معیارها ممکن است برای گروه‌های مختلف کارکنان (والدین، افراد دارای معلولیت، یا کارکنان دورکار) به‌صورت ساختاری ناعادلانه باشد. برای نمونه، تمرکز صرف بر «ساعات‌های فعالیت دیجیتال» ممکن است کارمندی را که به دلایل خانوادگی یا سلامتی، الگوی کاری انعطاف‌پذیر دارند، به‌طور ناعادلانه پایین‌تر ارزیابی کند (Martin, 2018). این نوع سوگیری، عدالت توزیعی را نقض می‌کند و منجر به احساس بی‌عدالتی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش نرخ جابه‌جایی می‌شود. هوش مصنوعی در پیشنهاد دوره‌های آموزشی، شناسایی استعدادها یا تصمیم‌گیری درباره ارتقا نیز به کار می‌رود. اگر مدل‌های پیش‌بینی استعداد براساس داده‌هایی باشند که در گذشته بیشتر به افراد خاص فرصت داده‌اند، ممکن است گروه‌های غیرخاص را از مسیرهای پیشرفت حرفه‌ای محروم کنند (Onome-Irikefe., 2025). این امر نه‌تنها نابرابری‌های موجود را تثبیت می‌کند؛ بلکه عدالت تعاملی را نیز تضعیف می‌نماید؛ زیرا کارکنان احساس می‌کنند سازمان به‌طور نظام‌مند از آن‌ها حمایت نمی‌کند. ریشه اصلی این سوءگیری‌ها در داده‌های آموزشی نامتعادل، عدم شفافیت الگوریتم‌ها و فقدان نظارت انسانی معنادار نهفته است. بسیاری از دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی از داده‌هایی استفاده می‌کنند که صرفاً از گروه‌های غالب (مردان، افراد سفیدپوست یا دارای مدرک دانشگاهی معتبر) جمع‌آوری شده‌اند؛ بنابراین سایر گروه‌ها به‌عنوان «ناهماهنگ» یا «کم‌ریسک» مطرح می‌شوند. این پدیده، که «تبعیض الگوریتمی» نامیده می‌شود، می‌تواند در سطح گسترده‌تری، شکاف‌های اجتماعی-اقتصادی را تشدید کند (Agbasiere & Nze-Igwe., 2025).

۲. حریم خصوصی: حریم خصوصی یکی از چالش‌های اخلاقی بنیادین ناشی از به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی است که با گسترش فناوری‌های نظارتی و توانایی‌های

1. Dastin

پیشرفته تحلیل داده، ابعاد جدی‌تری یافته است (Du, 2024). در بسیاری از سازمان‌ها، دستگاه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی فراتر از حد نیازهای عملیاتی، داده‌های شخصی و رفتاری کارکنان را جمع‌آوری و پردازش می‌کنند؛ از جمله تاریخچه مرورگر، محتوای ایمیل‌ها، الگوهای ارتباط داخلی، زمان‌بندی ورود و خروج و حتی داده‌های زیستی مانند ضربان قلب یا سطح استرس در محیط‌های کاری هوشمند (Kumar, 2025). چنین نظارتی، اگرچه گاهی باهدف افزایش بهره‌وری یا ارزیابی تعاملات گروهی توجیه می‌شود؛ اما اغلب فاقد ارتباط مستقیم با وظایف شغلی است و به‌جای بهبود عملکرد، موجب ایجاد احساس نقض حریم خصوصی، اضطراب مداوم و کاهش اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان می‌شود (Akter, 2025). این پدیده به‌ویژه در فرآیندهایی مانند استخدام، جایی که برخی دستگاه‌ها از تحلیل پروفایل‌های شبکه‌های اجتماعی یا رفتار دیجیتال متقاضیان استفاده می‌کنند، یا در ارزیابی عملکرد، جایی که نظارت مداوم بر فعالیت‌های دیجیتال کارکنان به‌عنوان شاخصی از تعهد سازمانی تفسیر می‌شود، بارزتر است. در این زمینه، مفهوم «رضایت آگاهانه» نیز به‌شدت زیر پرسش رفته است؛ زیرا کارکنان اغلب در برابر شرایط پیچیده و غیرشفاف استفاده از داده‌ها، بدون درک کافی از ماهیت، گستره و پیامدهای پردازش اطلاعاتشان، موافقت خود را اعلام می‌کنند. این وضعیت نه‌تنها اصل اخلاقی «حق بر اطلاع» را نقض می‌کند؛ بلکه کرامت فردی را نیز تضعیف می‌نماید؛ زیرا تصمیماتی درباره سرنوشت شغلی افراد براساس داده‌هایی گرفته می‌شود که خود آن‌ها کنترلی بر جمع‌آوری و یا تفسیر ندارند. علاوه بر دستگاه‌های خودکار، ذخیره‌سازی حجم عظیمی از داده‌های حساس (از سوابق شغلی و مالی تا اطلاعات روان‌شناختی و سلامتی) را بدون تدابیر امنیتی کافی، در معرض خطرات جدی امنیتی قرار می‌دهند. حملات سایبری، دسترسی غیرمجاز یا حتی نشت داده‌ها می‌تواند نه‌تنها به نقض قوانین حفاظت از داده‌ها منجر شود؛ بلکه اعتماد کارکنان به دستگاه‌های منابع انسانی را به‌طور عمیقی تخریب کند. در چنین شرایطی، حریم خصوصی دیگر صرفاً یک مسئله فردی نیست؛ بلکه به‌عنوان یک مؤلفه اخلاقی ساختاری در رابطه کاری مطرح می‌شود که مستقیماً بر سلامت سازمانی، فرهنگ اعتماد و پایداری روابط کاری تأثیر می‌گذارد.

۳. شفافیت: یکی از چالش‌های اخلاقی عمده در به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، فقدان شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری الگوریتمی است که مستقیماً بر اصول عدالت رویه‌ای، قابلیت پاسخگویی و اعتماد متقابل در محیط کار تأثیر می‌گذارد (Setiawati, Kusmara & Kuusk, 2025). بسیاری از دستگاه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که در فرآیندهای کلیدی مانند استخدام، ارزیابی عملکرد یا شناسایی استعداد به کار می‌روند، به‌صورت «جعبه سیاه» عمل می‌کنند؛ یعنی معیارهای

دقیق، وزن‌دهی‌ها و منطق پشت تصمیمات نهایی مانند پذیرش یا رد یک متقاضی، یا اعطای نمره عملکردی خاص برای کارکنان، مدیران و حتی متخصصان فنی، غیرقابل دسترس یا غیرقابل تفسیر است. این عدم شفافیت زمانی بحرانی می‌شود که دستگاه‌ها از شاخص‌های مفهومی و ذهنی مانند «توانایی ارتباطی»، «درجه نوآوری» یا «تناسب فرهنگی» استفاده می‌کنند که بدون تعریف عملیاتی مشخص یا معیارهای قابل اندازه‌گیری، به صورت مبهم در مدل‌های پیچیده یادگیری ماشین گنجانده می‌شوند. چنین شرایطی، کارمندان یا متقاضیان با تصمیماتی مواجه می‌شوند که نه تنها نمی‌توانند آن‌ها را درک کنند؛ بلکه امکان اعتراض یا درخواست بازنگری معناداری نیز ندارند. این وضعیت به‌ویژه در ارزیابی عملکرد، جایی که نمرات الگوریتمی ممکن است بر ارتقا، پاداش یا حتی ادامه همکاری تأثیر مستقیم بگذارند، منجر به احساس بی‌عدالتی عمیق، کاهش انگیزه و تضعیف تعهد سازمانی می‌شود. افزون بر این، ناتوانی الگوریتم‌ها در توضیح تصمیمات خود به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند ارزیابی عملکرد یا رد صلاحیت افراد، باعث شکل‌گیری فضای مبهم و ناعادلانه در محیط کار می‌شود. در بسیاری موارد، کارمندان با نمره یا تصمیمی مواجه می‌شوند که منطق آن برایشان روشن نیست؛ زیرا مدل‌های پیچیده یادگیری ماشین به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که ساختار تصمیم‌گیری آن‌ها به‌آسانی قابل بازسازی یا توضیح نیست (Jowarder, 2025). این ابهام در منبع داده نه تنها احتمال سوگیری و تصمیمات نادرست را افزایش می‌دهد؛ بلکه ممکن است به نقض حقوق اساسی افراد (از جمله حق بر اطلاع و حق بر تصحیح اطلاعات) منجر شود. در فضایی که تصمیمات حیاتی شغلی براساس منطقی پنهان و غیرقابل بررسی گرفته می‌شود، کارمندان دیگر نمی‌توانند خود را در موقعیتی برابر با سازمان ببینند و این امر، به تدریج فرهنگ سازمانی را از اعتماد به سمت سکوت اجباری و بی‌اعتمادی سوق می‌دهد (Zahra, 2024). در نهایت، فقدان شفافیت نه تنها یک نقص فنی محسوب می‌شود؛ بلکه به‌عنوان یک نقض اخلاقی - ساختاری تلقی می‌شود که اصول پایه‌ای عدالت، پاسخ‌گویی و احترام به کرامت فردی را در عصر دیجیتال مطرح می‌سازد.

۴. مسئولیت‌پذیری: در عصر هوش مصنوعی، مسئولیت‌پذیری در به‌کارگیری دستگاه‌های هوشمند به یکی از بنیادی‌ترین چالش‌های اخلاقی و سازمانی تبدیل شده است. پیچیدگی فزاینده الگوریتم‌ها، تصمیم‌گیری‌های خودکار و نبود شفافیت در منطق درونی دستگاه‌های یادگیری ماشینی، موجب شده است تا مرز میان «کنش انسانی» و «تصمیم فناورانه» تیره و مبهم شود. در چنین شرایطی، مسئله مسئولیت‌پذیری تنها به پاسخ‌گویی در برابر خطاهای فنی محدود نیست؛ بلکه در هسته اخلاقی و نهادی تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده مطرح می‌شود. تصمیم‌هایی که در

بستر هوش مصنوعی دریافت می‌شوند، مستقیم یا غیرمستقیم بر سرنوشت شغلی، فرصت‌های رشد، امنیت روانی و احساس عدالت در میان کارکنان اثر می‌گذارند. از این رو، تبیین مسئولیت و پاسخ‌گویی در قبال پیامدهای چنین تصمیم‌هایی، نه فقط یک الزام فنی؛ بلکه ضرورتی اخلاقی و اجتماعی است (Karshi, 2025). ابهام در نقش و جایگاه تصمیم‌گیرندگان، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های اخلاقی در این زمینه است. هنگامی که الگوریتم‌ها بدون نظارت انسانی تصمیم‌گیری می‌کنند، مشخص نیست مسئول پیامدهای ناعادلانه یا نادرست، طراح دستگاه، مدیر اجرایی یا سازمان بهره‌بردار است. این پرسش بنیادین در بسیاری از موقعیت‌های کاری بی‌پاسخ‌مانده است؛ زیرا نظام‌های هوشمند به‌مثابه «جعبه‌های سیاه» عمل می‌کنند که منطق درونی آن‌ها برای کاربران و حتی توسعه‌دهندگان نیز به‌سختی قابل تبیین است. شفافیت در تصمیمات الگوریتمی نه تنها مانع درک و ارزیابی منصفانه نتایج می‌شود؛ بلکه زمینه‌ساز بی‌اعتمادی، نارضایتی و تضعیف سرمایه اجتماعی در محیط کار است (Leicht-Deobald et al., 2019). در چنین بستری، اتکای بیش‌ازحد به تصمیمات خودکار، نقش عامل انسانی را از داور اخلاقی به مجری صرف، تبدیل می‌کند و به تدریج حس مالکیت و پاسخ‌گویی را در میان تصمیم‌گیرندگان تضعیف می‌سازد. در نتیجه، نوعی گسست میان ارزش‌های اخلاقی و فرآیندهای فناورانه شکل می‌گیرد که می‌تواند ساختار عدالت سازمانی را از درون تهی کند. افزون بر آن، زمانی که تصمیم‌های فناورانه قابل اعتراض یا بازنگری نباشند، یکی از حقوق بنیادین کارکنان در ساختار سازمانی سلب می‌شود. در بسیاری از موارد، کارکنان از دلایل تصمیمات خودکار آگاه نیستند و مسیر روشنی برای اعتراض یا بازبینی آن تصمیم‌ها وجود ندارد. این وضعیت می‌تواند احساس بی‌عدالتی، ناامیدی و انزوا را در محیط‌های کاری تشدید کند و در بلندمدت به کاهش تعهد و اعتماد سازمانی منجر شود (Javid & Pearl, 2024). بنابراین بازتعریف مسئولیت‌پذیری در عصر هوش مصنوعی مستلزم طراحی نظام‌های تصمیم‌گیری شفاف، قابل توضیح و قابل پیگیری است؛ نظام‌هایی که در آن، مسیر شکل‌گیری هر تصمیم از داده اولیه تا نتیجه نهایی قابل ردیابی و ارزیابی باشد. استفاده از الگوریتم‌های قابل توضیح، تدوین چارچوب‌های اخلاقی برای پاسخ‌گویی و نهادینه‌سازی نظارت انسانی در تصمیمات فناورانه، از گام‌های اساسی در جهت تحقق این هدف است. مسئولیت‌پذیری نه به‌عنوان سازوکاری بیرونی؛ بلکه به‌مثابه بخشی از فرهنگ سازمانی باید در طراحی و اجرای فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی حضور داشته باشد. این امر مستلزم آموزش مداوم تصمیم‌گیرندگان درباره اصول اخلاق دیجیتال، توسعه سیاست‌های شفاف در قبال داده‌ها و ایجاد بستری برای گفت‌وگوی آزاد و بازخورد میان انسان و دستگاه است. در نهایت، می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری در به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت

منابع انسانی، نمایانگر میزان بلوغ اخلاقی و نهادی سازمان است. سازمانی که در آن تصمیمات فناورانه بدون پاسخ‌گویی، شفافیت و امکان اعتراض انجام می‌شود در واقع از درون، دچار بحران اعتماد و عدالت است. تحقق مسئولیت‌پذیری، یعنی بازگرداندن عاملیت اخلاقی به دروغ تعامل انسان و ماشین؛ عاملی که تنها در سایه شفافیت، انصاف و احترام به کرامت انسانی می‌تواند معنا یابد و تداوم پیدا کند.

به کارگیری هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی اگرچه فرصت‌هایی برای افزایش بهره‌وری، سرعت و دقت در تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد؛ اما در صورت فقدان ملاحظات اخلاقی، می‌تواند به چالش‌هایی جدی همچون سوگیری الگوریتمی، نقض حریم خصوصی، عدم شفافیت و فروپاشی سازوکارهای پاسخ‌گویی منجر شود. این فناوری، به دلیل ذات پیچیده و گاه غیرقابل توصیف خود، مستعد بازتولید نابرابری‌های نهادی و اجتماعی در قالب‌هایی نوین و پنهان است. چالش‌هایی نظیر ارزیابی‌های ناعادلانه، فقدان رضایت آگاهانه، دسترسی غیرمجاز به داده‌ها و نبود مسیر اعتراض شفاف، نه تنها عدالت سازمانی را به خطر می‌اندازند؛ بلکه اعتماد کارکنان به ساختارهای تصمیم‌گیری و فناوری را نیز تضعیف می‌کنند؛ بنابراین، برای بهره‌برداری اخلاق‌محور از هوش مصنوعی در منابع انسانی، دریافت رویکردی چندبُعدی و تلفیقی ضروری است؛ رویکردی که در آن الگوریتم‌ها شفاف، قابل توضیح و مسئولیت‌پذیر باشند، داده‌ها با رعایت اصول حریم خصوصی و رضایت جمع‌آوری شوند و همواره امکان مداخله انسانی و بازنگری در تصمیمات وجود داشته باشد. تنها از این مسیر است که می‌توان هم بهره‌وری را افزایش داد و هم اصول عدالت، کرامت انسانی و حقوق فردی را در درون تحولات فناورانه سازمان‌ها حفظ کرد.

براساس نتایج پژوهش پیشنهاد کاربردی و پژوهشی زیر قابل احصا است:

براساس نتایج این پژوهش، به کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند ارزش‌آفرین و مسئولانه باشد که همراه با سازوکارهای اخلاقی، نظارتی و بومی‌سازی باشد؛ بنابراین؛ برای ارتقای کیفیت و مسئولیت‌پذیری تصمیمات الگوریتمی، پیشنهاد‌های کاربردی زیر مورد تأکید است: سازمان‌ها باید به تدوین و استقرار چارچوب‌های اخلاقی شفاف شامل اصول عدالت، شفافیت، نظارت انسانی و پاسخ‌گویی اقدام کنند و هم‌زمان نظام‌هایی برای ارزیابی، آزمون و ممیزی مداوم الگوریتم‌ها جهت شناسایی و اصلاح سوگیری‌ها ایجاد نمایند. همچنین، حفاظت از حریم خصوصی و امنیت داده کارکنان از طریق اعمال سیاست‌های حاکمیت، محدودیت در جمع‌آوری داده‌های حساس و ایجاد کنترل‌های امنیتی چندلایه ضروری است. افزون بر این، آموزش مدیران و متخصصان منابع انسانی در حوزه داده‌ها و آگاهی نسبت به پیامدهای اخلاقی فناوری، شرطی اساسی برای استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی است. نهایتاً، طراحی سیاست‌های اخلاقی باید با توجه به

شرایط فرهنگی، نهادی و حقوقی کشور محل فعالیت سازمان‌ها انجام شود؛ زیرا کارآمدی و مشروعیت سامانه‌های هوش مصنوعی، بدون رعایت این اقتضائات قابل تضمین نیست.

نتایج این مطالعه، ضمن شناسایی چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، نشان می‌دهد که ادبیات این حوزه هنوز با پرسش‌های حل‌نشده فراوانی روبه‌رو است و مسیرهای متعددی برای گسترش پژوهش‌های آتی وجود دارد. براین اساس، پیشنهاد‌های پژوهشی شامل انجام مطالعات تجربی در سازمان‌ها با هدف فهم عمیق‌تر پیامدهای الگوریتمی بر تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی است؛ زیرا بخش مهمی از شواهد موجود همچنان مفهومی یا آزمایشگاهی است. علاوه بر این، بررسی نقش تفاوت‌های فرهنگی، نهادی و مقرراتی در شکل‌گیری و شدت یافتن چالش‌های اخلاقی ضروری است، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که ساختارهای نظارتی و رویه‌های سازمانی در حال تکامل هستند. توسعه چارچوب‌ها و مدل‌های میان‌رشته‌ای نیز می‌تواند به ادغام دیدگاه‌های اخلاق فناوری، علوم داده و مدیریت منابع انسانی کمک کند و زمینه ارائه نظریه‌های جامع‌تر را فراهم سازد. تحلیل تطبیقی چارچوب‌های اخلاقی موجود در سطح بین‌المللی و ارزیابی میزان سازگاری آن‌ها با محیط‌های مختلف و همچنین مطالعه آثار بلندمدت استقرار هوش مصنوعی بر عدالت سازمانی، اعتماد کارکنان و روابط کارگر-کارفرما از دیگر مسیرهای مهم برای پژوهش‌های آینده است.

این پژوهش، هرچند تصویری نظام‌مند و تلفیقی از چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ارائه کرده است؛ اما با محدودیت‌هایی همراه است که باید به‌صورت شفاف موردتوجه قرار گیرد. نخست اینکه پژوهش حاضر مبتنی بر سنتز پژوهی است و از داده‌های تجربی اولیه استفاده نکرده است؛ بنابراین یافته‌ها به کیفیت، روش‌شناسی و جامعیت مطالعات پیشین وابسته‌اند و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های موجود در ادبیات قرار گیرند. دوم، بخش قابل‌توجهی از منابع معتبر منتشرشده در زمینه اخلاق هوش مصنوعی، متعلق به بافت‌های غربی است و اگرچه این مطالعه تلاش کرده است این مسئله را کنترل و تحلیل کند؛ اما این غلبه جغرافیایی می‌تواند بر استنتاج‌های نظری تأثیر بگذارد. سوم، سرعت تحول فناوری هوش مصنوعی و پدیدارشدن نسل‌های نوین مدل‌ها و سامانه‌ها ممکن است موجب شود، برخی چالش‌های نوظهور در زمان انجام پژوهش در ادبیات، منعکس نشده باشند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان،

حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنند.

منابع

- Abbasi, R. and Esmaili, M. (2024). Artificial Intelligence and Digital Human Resource Processes: Applications and Challenges. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 116-140. (in Persian)
- Abdkhodaei, Zohreh, Tohidi, Nasim, Karimi Vaghe, Narges, Barati, Mohammad. (2021). *White Intelligence: From Machine Ethics to Moral Machine*. Tehran: Institute of Cultural and Social Studies. (in Persian)
- Agarwal, S., Gupta, A., & Roshani, P. (2023). Redefining HRM with artificial intelligence and machine learning. *Emerald Publishing Limited*, 11 (4). 1-13. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231001>
- Agbasiere, C. L., & Nze-Igwe, G. R. (2025). Algorithmic Fairness in Recruitment: Designing AI-Powered Hiring Tools to Identify and Reduce Biases in Candidate Selection. *Path of Science*, 11(4), 5001-5021. <https://doi.org/10.22178/pos.116-10>
- Ajonbadi, H.A., Khan, S., Owolewa, M. (2024). Before It Goes South: The Ethical Dilemma of Artificial Intelligence in Human Resource Management-The Bangladesh Workplace Experience HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62369-1_8
- Akbari, A. R. and Tahmasebi, R. (2023). Identifying applications and requirements of artificial intelligence in the recruitment process. *Organizational Culture Management*, 21(1), 75-88. (in Persian)
- Akter, S. (2025). AI's Impact on Talent Acquisition Strategies and Employee Engagement Methodologies: Ethical Considerations for Trustworthy AI-HRM Integration. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 7(8), 44-51. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2025.7.8.6>
- Andreas NB (2024), "Ethics in international HRD: examining conversational AI and HR chatbots". *Strategic HR Review*, Vol. 23 No. 3 pp. 121-125. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2024-0018>
- Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101032. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032>

- Anton, E., Aptyka, M., Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2024). The Moral Compass of Applicants: Ethical Decision Making Amidst AI-Driven Recruitment.
- Ayari, A., Ammar, A. (2024). AI Accountability, Ethics, and Human Resource Implications. In: Ammar, A., Bernstein, M. (eds) Ethical Challenges for the Future of Neurosurgery. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71477-1_4
- Bankins, S., The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics and Information Technology*, 2021. 23(4): p. 841-854. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>
- Bar-Gil, O., Ron, T., & Czerniak, O. (2024). AI for the people? Embedding AI ethics in HR and people analytics projects. *Technology in Society*, 77, 102527. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102527>
- Bhardwaj, G., S.V. Singh, and V. Kumar (2020) An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In the 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051544>
- Bhise, P., Karekar, P., Nikam, R., & Ray, S. (2024). AI-HRM: Transforming Human Resource Management With Artificial Intelligence. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 9208-9215.
- Bolboli Qadikolaei, S. and Parsania, H. (2023). A systematic review of the ethical implications of using artificial intelligence in digital technologies and its relationship with the ethics of flourishing. *Socio-Cultural Strategy*, 12(3), 771-798. (in Persian)
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S. & Léger, P. M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Capasso, M., Arora, P., Sharma, D., & Tacconi, C. (2024). On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. *Business and Human Rights Journal*, 9(3), 346-360. <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>
- Cebulla, A., Szpak, Z., Howell, C., Knight, G. & Hussain, S. (2023). Applying ethics to AI in the workplace: the design of a scorecard for Australian workplace health and safety. *AI & society*, 38(2), 919-935. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01460-9>
- Chang, K. (2024). Ethical and operational challenges in AI-empowered employee recruitment: Insights and suggestions for the managers and

- managerial practitioners. *Innovations in Business and Strategic Management*, 2(1), 29-32. <https://doi.org/10.61577/ibsm.2024.100005>
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680-1691. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through an AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 880-899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Czarnitzki, D., Fernández, G. P. & Rammer, C. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 188-205. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.05.008>
- Dastin J. (2022). "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women," in *Ethics of Data and analytics: Concepts and cases*, 1st Edn, ed. Martin K. <https://doi.org/10.1201/9781003278290>
- Du, J. (2024). Exploring Gender Bias and Algorithm Transparency: Ethical Considerations of AI in HRM. *Journal of Theory and Practice of Management Science*, 4(03), 36-43. [https://doi.org/10.53469/jtpms.2024.04\(03\).06](https://doi.org/10.53469/jtpms.2024.04(03).06)
- Du, Du, J. (2024). Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *Journal of Computing and Electronic Information Management*, 13(2), 71-77. <https://doi.org/10.54097/83j64ub9>
- Dutta, B. M. (2018). The ethics of artificial intelligence in legal decision making: an empirical study. *Psychology and Education Journal*, 55(1).
- Etemadi, M., Chitsaz, E., Koushki, S., & Jafari, S. M. (2024). Artificial Intelligence (AI) vs. Human-Led Approaches in Human Resource Recruitment Assessment: A Meta-Synthesis of Advantages and Disadvantages. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 214-191. (in Persian).
- Fathi-Livari R, Hamidzadeh A, Sanoubar N, Zareei-Matin H. (2019). Designing and Validating the Ethical Leadership Model in Organizations. *JMDP*. 31(4), 37-62.
- Fernández-Martínez, C. & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199-216. <https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International*

- Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>.
- Gil de Zúñiga, H., Goyanes, M., & Durotoye, T. (2024). A scholarly definition of artificial intelligence (AI): Advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political communication*, 41(2), 317-334.
<https://doi.org/10.1080/10584609.2023.2290497>
- Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103-141.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>
- Haight, A. M. & Johnson, E. S. (2023). Coping with Ethical Challenges in AI Recruiting (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).
- Hamani, R., & Mokhtari, M. (2025). Formulating an Ideal Model for the Relationship Between Ethics and Artificial Intelligence: Emphasizing the Ethical Foundations of Allama Misbah Yazdi. *Journal of Moral Studies*, 8(1), 89-112.
- Hamilton, R.H., Davison, H.K. Legal and Ethical Challenges for HR in Machine Learning. *Employ Respons Rights J* 34, 19-39 (2022).
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09377-z>
- Hamouche, S., Rofa, N., & Parent-Lamarche, A. (2025). Systematic bibliometric review of artificial intelligence in human resource development: insights for HRD researchers, practitioners, and policymakers. *European Journal of Training and Development*, 49(1/2), 43-62.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2023-0152>
- Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021). Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies. In Proceedings - International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems, ICAIS 2021 (pp. 60-66).
<https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.9396036>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Hunkenschroer, A.L., Luetge, C (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics* 178, 977-1007.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Iran's Artificial Intelligence Document, (2024) Approved at the 901st meeting of the Supreme Council of the Cultural Revolution on 2024/06/19.
- Javaid, B & Pearl, J. (2024). Ethical Challenges of Artificial Intelligence

- Implementation in Human Resources: Implications for Job Performance Evaluation.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Jowarder, R. A. (2025). The Ethics of AI Decision-Making: Balancing Automation, Explainable AI, and Human Oversight. *International Journal of Science and Research Archive*, 14(3), 435-443. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.3.0677>
- Karlı, N. (2025). Ethical and Theological Problems Related to Artificial Intelligence. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 12(Din ve Yapay Zeka), 1-19. <https://doi.org/10.51702/esoguifd.1583408>
- Khan, M. I., Parahyanti, E., & Hussain, S. (2024). The Role Generative AI in Human Resource Management: Enhancing Operational Efficiency, Decision-Making, and Addressing Ethical Challenges. *Asian Journal of Logistics Management*, 3(2), 104-125. <https://doi.org/10.14710/ajlm.2024.24671>
- Kimseng, T., Javed, A., Jeenanunta, C. & Kohda, Y. (2020). Applications of fuzzy logic to reconfigure human resource management practices for promoting product innovation in formal and non-formal R&D firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 38. <https://doi.org/10.3390/joitmc6020038>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment. *Business Research*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Kumar, C. (2025). From Automation to Ethics: Responsible AI in Human Resource Management across Industries with Insights from the Power Sector. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10(4), 63-81. <https://doi.org/10.31305/riijm.2025.v10.n4.009>
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (13/e), Prentice Hall, NJ.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377-392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Lewa, P.M., Mburu, M.M., Muriigi, R.M.M. (2022). Transformational Leadership and Change Management in Dynamic Contexts. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Leading With Diversity, Equity and Inclusion. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3_4

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Lungu, DC., Grigorescu, A., Yousaf, Z. (2024). The Ethical Concerns of AI Technologies in Human Resources. (eds) *Europe in the New World Economy: Opportunities and Challenges*. ESPERA 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71329-3_14
- Mariani, M. M., Perez-Vega, R. & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research, and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755-776. <https://doi.org/10.1002/mar.21619>
- Mariani, M.M., Machado, I., Magrelli, V., Dwivedi, Y.K. (2023). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, 122: 102623. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623>
- Martin, L. (2018). How to retain motivated employees in their jobs? *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 910-953. <https://doi.org/10.1177/0143831X17741528>
- Mask, E., & Pearl, J. (2024). Artificial intelligence in human resources: Ethical implications and performance enhancement.
- Mendy, J., Jain, A., & Thomas, A. (2024). Artificial intelligence in the workplace-challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change. *Journal of Managerial Psychology*, 8(6), 109-121. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0388>
- Michailidis, M. P. (2018). The challenges of AI and blockchain on HR recruiting practices. *Cyprus Review*, 30(2), 169-180.
- Mohapatra, L. M., Kamesh, A. V. S., & Roul, J. (2023). Challenges and Path Ahead for Artificial Intelligence-aided Human Resource Management. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A* (pp. 107-121). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231006>
- Mori, M., Sasseti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*, 54(3), 854-878. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257>
- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2024). Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. arXiv preprint arXiv:2405.19699.
- Mwita, K. M., & Kitole, F. A. (2025). Potential benefits and challenges of artificial

- intelligence in human resource management in public institutions. *Discover Global Society*, 3(1), 35. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>
- Naik, N., Hameed, B. M., Shetty, D. K., Swain, D., Shah, M., Paul, R., ... & Somani, B. K. (2022). Legal and ethical considerations in artificial intelligence in healthcare: who takes responsibility? *Frontiers in Surgery*, 9, 862322. <https://doi.org/10.3389/fsurg.2022.862322>
- Olson, C. & Levy, J. (2018). Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*, 3(4), 291-297. <https://doi.org/10.69554/YDWT3570>
- Onome-Irikefe, K. (2025). Ethical Challenges and Privacy Concerns Associated with Big Data in the Hiring Process: A Mixed-Methods Study. Available at SSRN 5639551. <https://doi.org/10.9734/bpi/mcsru/v6/5930> <https://doi.org/10.2139/ssrn.5639551>
- Onome-Irikefe, Kevwe. 2025. "Big Data in Recruitment: Ethical Challenges and Privacy Concerns". *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science* 40 (5):96-104. <https://doi.org/10.9734/jamcs/2025/v40i52000>
- Orhan, A., & Kurnaz, S. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management Training. In *Economic Innovations and Technological Developments in HRM* (pp. 405-444). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4412-5.ch016>
- Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J., & Sinar, E. (2020). Big data in industrial-organizational psychology and human resource management: Forward progress for organizational research and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 505-533. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104553>
- Patole, S., Carpenter, R. E., & McWhorter, R. (2024). Exploring artificial intelligence and ethical use of data in HRD. In the Academy of Human Resource Development 2024 International Research Conference in the Americas.
- Pedrami, M. and Nargesia, A. (2025). Identification and Meta-synthesis Analysis of Artificial Intelligence Ethical Challenges in Human Resource Management: A Conceptual Framework. *Journal of Human Resource Management*, 15(Special Issue on Artificial Intelligence and Digital Transformation in Human Resource Management), 143-166. (in Persian)
- Porkodi, S., & Cedro, T. L. (2025). The Ethical Role of Generative Artificial Intelligence in Modern HR Decision-Making: A Systematic Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 44-55. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.1.2535>
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B. & Ali, S. M. (2023).



- A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development. *Decision Analytics Journal*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100192>
- Rabenu, E., & Baruch, Y. (2025). Cyborging HRM theory: from evolution to revolution-the challenges and trajectories of AI for the future role of HRM. *Personnel Review*, 54(1), 174-198. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0111>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency (pp. 469-481). <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Rahimiaghdam S, Salehpoor P, Namvar R. (2025). Ethical Challenges of Adopting AI in HRM. *Ethics in Science and Technology*; 19 (4):142-149. (in Persian)
- Rajaei, Z., noferesti, F., heidarnia, Z., mohemmi, Z. (2024). Application of artificial intelligence in human resource management, *Journal of Naja Human Resources*, 17(73), 39-70. (in Persian)
- Rao, S., & Zhao, T. (2025). Ethical AI in HR: A Case Study of Tech Hiring. *Journal of Computer Information Systems*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/08874417.2024.2446954>
- Ravin, J. (2017). HR's new role: Rethinking and enabling digital engagement. *Strategic HR Review*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0009>
- Raza, S & Guibas, Ls. (2024). Artificial Intelligence in Human Resources: Ethical Implications and Job Performance Analysis.
- Rydén, P. & El Sawy, O. (2022). Real-time management: When AI goes fast and flows. In *Platforms and Artificial Intelligence: The Next Generation of Competences* (pp. 225-243). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90192-9_11
- Sachan, V. S., Katiyar, A., Somashekher, C., Chauhan, A. S. & Bhima, C. K. (2024). The Role Of Artificial Intelligence In HRM: Opportunities, Challenges, And Ethical Considerations. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 7427-7435.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer.
- Schultz, R. 2005. Contemporary issues in ethics and information technology.: IRM press. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-779-9>
- Schultz, R. A. (Ed.). (2005). Contemporary issues in ethics and information technology. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-779-9>
- Setiawati, R., Kusmara, A., & Kuusk, T. (2025). Managing Transparency, Fairness

- Accountability in AI for Sustainable Human Resource Management. In 2025 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCI) (pp. 1-7). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCI2025.11166968>
- Sharifzadeh, R. (2022). Information Technology, Moral Dilemmas, and Decision-Making. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 38(2), 5-34. (in Persian)
- Siau, K., & Wang, W. (2020). Artificial intelligence (AI) ethics: ethics of AI and ethical AI. *Journal of Database Management (JDM)*, 31(2), 74-87. <https://doi.org/10.4018/JDM.2020040105>
- Singh, L., Randhelia, A., Jain, A., & Choudhary, A. K. (2025). Ethical and Regulatory Compliance Challenges of Generative AI in Human Resources. *Generative Artificial Intelligence in Finance: Large Language Models, Interfaces, and Industry Use Cases to Transform Accounting and Finance Processes*, 199-214. <https://doi.org/10.1002/9781394271078.ch11>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sýkorová, Z., Hague, D., Dvoutely, O., & Procházka, D. A. (2024). Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: ethical considerations. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/XJM-02-2024-0039>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California management review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tilmes, N. (2022). Disability, fairness, and algorithmic bias in AI recruitment. *Ethics and Information Technology*, 24(2), 21. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09633-2>
- Varsha, P. S., Dr. (2023). How can we manage biases in artificial intelligence systems - A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1), Article 100165. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100165>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11 (3), 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>
- Wang, J., & Pashmforoosh, R. (2024). A new framework for ethical artificial

- intelligence: keeping HRD in the loop. *Human Resource Development International*, 27(3), 428-451. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2346492>
- Wang, X.-L., Lei, N., & Hou, Y.-Z. (2020). How does human resource department's client relationship management affect sustainable enterprise performance in the context of artificial intelligence? *International Journal of Technology Management*, 84(1-2), 50-69. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2020.112139>
- Wiradendi Wolor, C. (2020). Implement talent management to improve the organization's performance in Indonesia to fight Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Scientific & Technology Research*.
- Yanamala, K. K. (2023). Transparency, Privacy, and Accountability in AI-Enhanced HR Processes. *Journal of Advanced Computing Systems*, 3(3), 10-18. <https://doi.org/10.69987/JACS.2023.30302>
- Yang, C., Yang, P. & Feng, Y. (2021). Effect of achievement-related gamification on brand attachment. *Industrial Management & Data Systems*, 122(1), 251-271. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0088>
- Yazdani, H., & hakiminia, M. (2024). Identifying the challenges and opportunities of using artificial intelligence in Human resource management with a meta-synthesis approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 139-113. (in Persian)
- Yorks, L., & Jester, M. Y. (2024). Applying generative AI ethically in HRD practice. *Human Resource Development International*, 27(3), 410-427. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2337963>
- Zahra, Y. (2024). Ethical and Legal Implications of AI in Decision-Making. *Jurnal Sistem Informasi dan Teknik Informatika (JAFOTIK)*, 2(2), 49-54. <https://doi.org/10.70356/jafotik.v2i2.42>



نحوه ارجاع به مقاله:

خسروی طناک، محمد، و پورشافعی، هادی (۱۴۰۴). چالش‌های اخلاقی به کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی؛ یک مطالعه سنتز پژوهی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۳)، ۱۱۵-۷۹.
Khosravi Tanak, M. & Pourshafei, H. (2025). Ethical Challenges of Using Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Synthesis Study. *Management and Development Process*, 38(3). 79-115.
DOI: [10.52547/jmdp.38.3.79](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.3.79)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

