



## Investigating the Factors Affecting Professional Ethics of Human Resource Managers in a Public Organization

Moslem Piri Zamaneh<sup>1</sup> , Ali Jokar<sup>2</sup> , Sadegh Alikhani<sup>3</sup> , Mohammad Khodabakhshi<sup>4</sup> 

### Abstract

**Article Type:**  
Research-based

**Background & Purpose:** In today's dynamic environment, service organizations such as electricity distribution companies face numerous challenges in human resource management and optimizing employee performance. In this context, identifying soft and influential factors on organizational behavior particularly the professional ethics of managers can play a significant role in enhancing organizational productivity and effectiveness. Accordingly, the present study aimed to identify the factors influencing the professional ethics of human resource managers and to propose a localized model to explain their role in improving employee productivity at the Mashhad Electricity Office.

**Corresponding Author:**  
Moslem Piri Zamaneh

© Authors

**Methodology:** This study is applied-developmental in purpose and qualitative in data collection. Participants were selected among the managers of the Mashhad Electricity Office using purposive sampling, and semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached, totaling 12 interviews. Data were analyzed using thematic analysis with the help of MAXQDA software to extract key themes and components.

**Findings:** The qualitative phase identified five main components influencing managers' professional ethics: enhancing public trust, improving organizational interaction quality, achieving professional well-being, strengthening commitment and accountability transparency in performance. These components were presented in the form of a conceptual model.

**Conclusion:** Attention to professional ethics in human resource management goes beyond a value-based requirement; it constitutes an effective strategic approach for improving organizational performance. The findings of this study provide a scientific framework for managers and policymakers in the electricity industry and similar service organizations to take targeted actions and foster an organizational culture based on ethics, thereby effectively enhancing productivity and organizational excellence.

**Received:**  
Joun 01, 2025

**Revised:**  
July 21, 2025

**Accepted:**  
August 06, 2025

**Published online:**  
September 10, 2025

**Keywords:** Professional ethics, Human resource managers, Employee productivity, Thematic analysis

**Citation:** Piri Zamaneh, Moslem; Jokar, Ali; Alikhani, Sadegh & Khodabakhshi, Mohammad (2025). Investigating the Factors Affecting Professional Ethics of Human Resource Managers in a Public Organization. *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), 117-138.

1. Lecture, Department of Educational Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: moslempiri1984@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: alij26478@gmail.com
3. MSc. Department of Educational Management, Tehran Central Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: sadeghalikhani510@gmail.com
4. MSc., Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Farddosi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: mkhodabakhshi@gmail.com



# واکاوی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی یک سازمان دولتی

مسلم پیری زمانه<sup>۱</sup>، علی جوکار<sup>۲</sup>، صادق علیخانی<sup>۳</sup>، محمد خدابخش<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: مسلم پیری زمانه © نویسندگان	<p><b>زمینه و هدف:</b> در محیط پویای کنونی، سازمان‌های خدماتی نظیر شرکت‌های توزیع برق، با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی و بهینه‌سازی عملکرد کارکنان روبه‌رو هستند. در این میان، شناسایی عوامل نرم و مؤثر بر رفتار سازمانی، به‌ویژه اخلاق حرفه‌ای مدیران، می‌تواند سهم بسزایی در افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی ایفا کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی و ارائه مدلی بومی برای تبیین نقش آن در ارتقای بهره‌وری کارکنان در اداره برق شهر مشهد انجام شد.</p> <p><b>روش:</b> این مطالعه از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها کیفی است. مشارکت‌کنندگان از میان مدیران اداره برق شهر مشهد، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۲ نفر ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و به‌کمک نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شدند تا مضامین و مؤلفه‌های کلیدی استخراج شوند.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌های مرحله کیفی، پنج مؤلفه اصلی تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای مدیران را شناسایی کرد: افزایش اعتماد عمومی، بهبود کیفیت تعاملات سازمانی، تحقق بهزیستی حرفه‌ای، تقویت تعهدگرایی و پاسخ‌گویی شفافیت. این مؤلفه‌ها در قالب یک مدل مفهومی ارائه شدند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> توجه به اخلاق حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی، فراتر از الزام ارزشی، نوعی راهبرد مؤثر برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش می‌تواند چارچوبی علمی در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران صنعت برق و سازمان‌های خدماتی مشابه قرار دهد تا از طریق برنامه‌ریزی هدفمند و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق، در جهت ارتقای بهره‌وری و تعالی سازمانی گامی مؤثر بردارند.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> اخلاق حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، تحلیل مضمون</p>

دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱  
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰  
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵  
انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹

**استناد:** پیری زمانه، مسلم؛ جوکار، علی؛ علیخانی، صادق و خدابخش، محمد (۱۴۰۴). واکاوی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی یک سازمان دولتی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۳۸.

۱. مربی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: moslempiri1984@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری. تهران، ایران. رایانامه: alij26478@gmail.com
۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: sadeghalikhani510@gmail.com
۴. کارشناس ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: mkhodabakhshi@gmail.com

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۲، شماره ۲، ص. ۱۱۷-۱۳۸

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی، یکی از الزامات است و اهمیت زیادی دارد. دلیل این اهمیت، آن است که نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل ارزش‌های گوناگون اخلاقی در آن سازمان‌هاست (ویسی خانی، حیدری و مختاریان‌پور، ۱۴۰۳).

در میان عوامل تولید، سرمایه انسانی نقش بسیار مهمی دارد، زیرا شامل دانش، مهارت و قابلیت‌های نیروی کار است و قادر است بهره‌وری و کارایی سایر عوامل تولید را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد. تحقیقات تجربی نشان داده‌اند که سرمایه انسانی، به‌ویژه از طریق آموزش و افزایش مهارت نیروی کار، ارتباط مثبت و معناداری با بهره‌وری نیروی کار و کل عوامل تولید دارد و این رابطه در کشورهای در حال توسعه نیز مورد تأیید قرار گرفته است (آدلیه، اولانراجو و اوجو، ۲۰۲۲).

مقوله اخلاق در جوامع توسعه‌یافته، طی دهه‌های اخیر، به تدریج نهادینه شده و امروزه اخلاق حرفه‌ای به یکی از موضوعات محوری در مباحث مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ به گونه‌ای که توجه به استانداردهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری سازمانی بخشی جدایی‌ناپذیر از رویکردهای نوین مدیریت به شمار می‌رود (گرینوود، ۲۰۱۳). حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌تواند از طریق شکل‌دهی به یک فضای اخلاقی مثبت، موجب کاهش تنش‌ها و استرس‌های کاری، افزایش تعهد و دل‌بستگی شغلی و بهبود عملکرد کارکنان شود (کوروگلو و همکاران، ۲۰۲۴).

اخلاق معمولاً به‌عنوان سیستمی از ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری تعریف می‌شود که رفتار انسان را هدایت و به تمایز میان کنش‌های مقبول و نامقبول کمک می‌کند؛ به طوری که این اصول به تصمیم‌گیری و قضاوت‌های درست در زندگی فردی و اجتماعی راهنمایی می‌کنند (بوگالا، ۲۰۲۳). یا مجموعه‌ای از هنجارهای اجتماعی تعریف می‌شود که مجموعه‌ای از قواعد یا استانداردهای رفتاری هستند که در یک گروه یا جامعه پذیرفته شده‌اند و تعیین می‌کنند چه رفتارهایی «مقبول» یا «نامقبول» تلقی می‌شوند. این هنجارها انتظارات مشترکی را درباره رفتار اعضای گروه ایجاد می‌کنند و بر رفتار افراد اثر می‌گذارند، حتی اگر به صورت رسمی نوشته نشده باشند (سیدیکو و همکاران، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، می‌توان آن را به‌عنوان اصول و استانداردهای اخلاق حرفه‌ای دانست که رفتار اعضای یک حرفه را هدایت می‌کند و برای اعضا به دلیل عضویت در آن حرفه الزامی است (بوئی، ۲۰۱۷). یا مجموعه‌ای از قواعد و استانداردهای رفتاری تعریف کرد که رفتار افراد و گروه‌ها را در جامعه تعیین و هدایت می‌کنند (سیالدینی و تروست، ۱۹۹۸).

ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی نشان می‌دهد که این حوزه با مجموعه‌ای از چالش‌های کلیدی مواجه است که می‌توان آن‌ها را در سه دسته کلی طبقه‌بندی کرد (پولیاشوویچ، گریچنیک و ژیزک، ۲۰۲۴).

۱. چالش‌های ساختاری و سیاست‌گذاری: شامل مشکلاتی مانند نظام‌های سنتی و بوروکراتیک استخدام و نگهداشت

۱. Adeleye, Olanrewaju & Ojo

۲. Greenwood

۳. Köroğlu & et al

۴. Bogale

۵. Siddiqui et al

۶. Bowie

۷. Cialdini & Trost

۸. Poljašević, Gričnik & Žižek

کارکنان، فقدان شایسته‌سالاری و تمرکززدایی ناکافی، ضعف در مدیریت عملکرد و محدودیت‌های قانونی و سازمانی که اجرای رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی را دشوار می‌کند (پولیاشوویچ و همکاران، ۲۰۲۴).  
 ۲. چالش‌های رفتاری و فرهنگی: مانند مقاومت در برابر تغییر، انگیزه پایین کارکنان، فرهنگ‌های سازمانی تثبیت‌شده که به نوآوری و یادگیری سازمانی بی‌اعتنا هستند و عدم تطابق انتظارات کارکنان با اهداف بخشی دولتی (پولیاشوویچ و همکاران، ۲۰۲۴).

۳. چالش‌های محیطی و زمینه‌ای: شامل محدودیت‌های بودجه‌ای، فشارهای سیاسی و سیاسی کاری در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، رقابت در بازار کار برای جذب نیروی کار ماهر و تغییرات محیط اقتصادی که بر ساختار و عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارد (پولیاشوویچ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کیوو و کیوو، ۲۰۲۵).

از آنجا که نیروی انسانی منبعی برای خلق ارزش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی است، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کارآمد منابع انسانی به حل چالش‌های خود بپردازند (جکسون، اسمیت و ویلسون، ۲۰۲۳).

اخلاق حرفه‌ای به‌منزله شاخه‌ای از دانش اخلاق، به بررسی تکالیف اخلاقی در یک حرفه و مسائل اخلاقی آن می‌پردازد. به عبارتی، اخلاق حرفه‌ای فرایند تفکر عقلانی است و هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه کرد (فتحی، مرادی و جعفری، ۱۴۰۱).

در هر سازمان، مجموعه‌ای از اصول و هنجارهای اخلاقی ویژه حرفه وجود دارد که به‌عنوان «اخلاق حرفه‌ای» شناخته می‌شود و رفتار حرفه‌ای اعضا را هدایت می‌کند. اخلاق حرفه‌ای عبارت است از کدهای رفتاری و ارزش‌هایی که در زمینه انجام وظایف حرفه‌ای پذیرفته شده‌اند و معیارهای عمل اخلاقی را تعریف می‌کنند. این اصول، فقط به مسئولیت فردی در شغل محدود نمی‌شوند، بلکه به تعهد حرفه‌ای، نقش اجتماعی و استانداردهای سازمانی نیز توجه دارند (تروینیو و نلسون، ۲۰۲۱). سازمان‌ها فراتر از افراد هستند، آن‌ها دارای اهداف، ساختار، شرح وظایف، نظام‌های رسمی و غیررسمی هستند که حتی با تغییر افراد، وجود و هویت جمعی خود را حفظ می‌کنند و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این منظر، وقتی اصول اخلاق حرفه‌ای در تمام ساختار سازمان اعمال شود، به حوزه اخلاق سازمانی گسترش می‌یابد. بنابراین این تصور که اخلاق حرفه‌ای فقط به «مسئولیت اخلاقی فرد» محدود می‌شود، تعریف ناقص و تحویل‌نگر آن است. اخلاق حرفه‌ای شامل مسئولیت‌های اخلاقی شخص در قبال حرفه و سازمان نیز می‌شود، نه فقط وظایف شغلی منفرد (فرل، فریدریچ و فرل، ۲۰۲۰).

بی‌توجهی به اصول اخلاقی در سازمان می‌تواند باعث کاهش اعتماد به عملکرد سازمان، تضعیف اعتبار و کاهش اثربخشی شود. شواهد پژوهشی نشان داده است که استانداردهای اخلاقی و رعایت اخلاق حرفه‌ای در کار نه تنها نگرش کارکنان را به شغل و سازمان بهبود می‌بخشد، بلکه بر عملکرد فردی و گروهی و به‌طور کلی بهره‌وری سازمان تأثیر مثبت

۱) Kewo, & Kewo

۲) Jackson, Smith & Wilson

۳) Treviño & Nelson

۴) Ferrell, Fraedrich & Ferrell

دارد؛ زیرا اخلاق حرفه‌ای باعث افزایش تعهد، انگیزش و همکاری کارکنان می‌شود (فیضی؛ ۲۰۲۵). صنعت برق یکی از مهم‌ترین صنایع در بخش دولتی است و همین مسئله، اهمیت به‌کارگیری سرمایه انسانی شایسته و کارآمد را در این صنعت بیش از پیش مشخص می‌کند. بنابراین پژوهشگران در این پژوهش، به‌دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی هستند.

### پیشینه نظری پژوهش

در سال‌های اخیر، مفهوم اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه سازمانی مورد توجه ویژه قرار گرفته است. این مفهوم که دربرگیرنده مجموعه‌ای از استانداردهای رفتاری و ارزش‌های هنجاری است، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ایفا می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌های پیشرو در عرصه جهانی، روی نظام‌مندسازی اخلاق حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری‌های چشمگیری انجام داده‌اند (شوارتز؛ ۲۰۲۳). در همین راستا، مطالعه عمیق این مفهوم از سه منظر مفهومی، نظری و عملیاتی ضروری به نظر می‌رسد.

مبانی مفهومی اخلاق حرفه‌ای، در ادبیات مدیریت معاصر دستخوش تحولات شایان توجهی شده است. در تعریف جامع، اخلاق حرفه‌ای را می‌توان نظامی پویا از اصول رفتاری دانست که انتظارات جامعه حرفه‌ای از اعضای خود را مشخص می‌کند. این نظام دربرگیرنده دو بُعد اساسی است: بُعد درونی (تعهدات فردی) و بُعد بیرونی (مسئولیت‌های اجتماعی). پژوهش‌های میدانی در سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد که علی‌رغم تأکید فرهنگ اسلامی بر ارزش‌هایی مانند امانت‌داری و صداقت، گاهی فشارهای اقتصادی و ساختارهای بوروکراتیک، به کم‌رنگ شدن این اصول منجر می‌شوند (زارع و موسوی، ۱۴۰۲). این تناقض نشان‌دهنده پیچیدگی خاصی است که در بستر فرهنگی ایران با آن مواجهیم.

در حوزه نظریه‌پردازی، می‌توان شاهد تقابل و تعامل جالب‌توجهی بین پارادایم‌های غربی و شرقی بود. از یک سو، نظریه‌های غربی مانند مدل چندبُعدی اخلاق سازمانی (MES) با ترکیب سه بُعد نتیجه‌گرایی، وظیفه‌گرایی و فضیلت‌گرایی، چارچوبی جامع ارائه می‌دهند (فرل و فردریچ؛ ۲۰۲۳) و از سوی دیگر، الگوهای اسلامی - ایرانی بر مفهوم «تکلیف‌گرایی الهی» تأکید دارند که دربرگیرنده مؤلفه‌های عمیق‌تری مانند نیت الهی و مسئولیت‌پذیری در برابر خداوند است. مطالعه تطبیقی این نظریه‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق ایرانی توانسته‌اند با تلفیق هوشمندانه این دو رویکرد، الگوهای بومی مناسبی توسعه دهند (میرزایی اهرنجانی، ۱۴۰۲).

عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای، بسیار پیچیده‌اند و به تحلیل چندسطحی نیاز دارند. در سطح فردی، پژوهش‌های طولی نشان داده‌اند که متغیرهای روان‌شناختی، مانند وجدان کاری و خودتنظیمی اخلاقی تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر رفتارهای حرفه‌ای دارند. در سطح سازمانی، سیستم‌های کنترل اخلاقی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر نهادینه‌سازی اصول اخلاقی بیشترین تأثیر را داشته‌اند. جالب اینکه در سطح کلان، تعامل پیچیده‌ای بین قوانین دولتی، شرایط اقتصادی و انتظارات اجتماعی مشاهده می‌شود که شکل‌دهنده بستر کلی اخلاق حرفه‌ای در هر جامعه است (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی؛ ۲۰۲۳).

۱ Faizi

۲ Schwartz

۳ Ferrell & Fraedrich

۴ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

رنجبر و علی‌زاده، ۱۴۰۲).

چالش‌های پیش رو در مسیر نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ایرانی را می‌توان در چند محور اصلی دسته‌بندی کرد: نخست، تعارض بین ارزش‌های سنتی و الزامات محیط کسب‌وکار مدرن است که گاهی به سردرگمی رفتاری منجر می‌شود. دوم، ضعف سیستم‌های نظارتی و کنترل داخلی در بسیاری از سازمان‌هاست که فضای مناسبی برای بروز رفتارهای غیراخلاقی ایجاد می‌کند. سوم، فشارهای اقتصادی فزاینده‌ای است که ممکن است حتی افراد باوجدان را به سمت تصمیم‌های غیراخلاقی سوق دهد. آخرین و مهم‌ترین چالش، کمبود برنامه‌های آموزشی نظام‌مند در زمینه اخلاق حرفه‌ای است که به ضعف در درک مفاهیم پایه‌ای اخلاقی منجر شده است (کاظمی و سلیمانی، ۱۴۰۱).

برای تقویت اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ایرانی، باید برنامه‌های چندبعدی و همه‌جانبه طراحی شوند. در سطح فردی، توسعه برنامه‌های آموزش اخلاقی که هم بر مبانی نظری و هم بر مطالعات موردی تمرکز دارند، می‌تواند مؤثر باشد. در سطح سازمانی، استقرار سیستم‌های تشویق و تنبیه شفاف و ایجاد واحدهای مستقل اخلاق حرفه‌ای ضروری به نظر می‌رسد. در سطح کلان، بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به اخلاق کسب‌وکار و تقویت نهادهای نظارتی می‌تواند بستر مناسبی برای رشد اخلاق حرفه‌ای فراهم کند. تجربه سازمان‌های پیشرو نشان می‌دهد که تلفیق هوشمندانه ارزش‌های اسلامی - ایرانی با استانداردهای جهانی، می‌تواند الگویی موفق برای سایر سازمان‌ها باشد (فتح‌الهی و نوری، ۱۴۰۰).

این تحلیل نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای نه به‌عنوان مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها، بلکه به‌عنوان سیستمی پویا و چندبعدی باید مورد توجه قرار گیرد. موفقیت در نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای، مستلزم هماهنگی بین سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی است. سازمان‌های ایرانی می‌توانند با بهره‌گیری از نقاط قوت فرهنگی خود و به‌کارگیری تجربیات موفق جهانی، به الگوهای بومی مؤثری در این زمینه دست یابند. این مسیر اگرچه چالش‌برانگیز است، برای دستیابی به توسعه پایدار سازمانی، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد.

## پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱، پیشینه تجربی پژوهش ارائه شده است:

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
جمال‌زاده و مختاری (۱۴۰۴)	بررسی تطبیقی اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری در بخش‌های دولتی و خصوصی	نتایج نشان داد که سطح اخلاق حرفه‌ای در بخش خصوصی بالاتر است؛ اما رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری در این بخش قوی‌تر است. تحلیل‌های تکمیلی نشان داد که متغیرهای تعدیلگر مانند نظام پاداش و ساختار سازمانی در این تفاوت نقش دارند. این یافته‌ها می‌تواند به سیاست‌گذاران در طراحی برنامه‌های بهبود بهره‌وری کمک کند.
فتح‌الهی، رضوی و موسوی (۱۴۰۳)	رابطه اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی	نتایج پژوهش نشان داد که پنج مؤلفه تعهد حرفه‌ای، صداقت در عملکرد، مسئولیت‌پذیری، انصاف در رفتار و شفافیت در تصمیم‌گیری، مهم‌ترین ابعاد اخلاق حرفه‌ای هستند که ۶۸ درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کنند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته‌ها بر اهمیت توجه به اخلاق

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		حرفه‌ای به‌عنوان عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارد.
نوروزی و محمدی (۱۴۰۲)	تأثیر آموزش اخلاق حرفه‌ای بر بهره‌وری کارکنان در صنعت بانکداری	اجرای دوره‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای به‌مدت ۱۲ هفته به افزایش ۲۵ درصدی شاخص‌های بهره‌وری منجر شده است. همچنین بهبود معناداری در کیفیت انجام کار (۳۵ درصد افزایش) مشاهده شد. این نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در آموزش اخلاق حرفه‌ای، می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر، در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرد.
عسکری، محمدی، رضایی، احمدی و نوروزی (۱۴۰۲)	اولویت‌بندی و بررسی میان رعایت ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه پرستاران بیمارستان‌های منتخب شهر یزد	از میان ابعاد ده‌گانه ارزش‌های اخلاقی پرستاران، پابندی به تعهدهای حرفه‌ای در رده نخست قرار گرفت. شفقت و مهربانی و ارتقای آگاهی از مقررات حرفه‌ای، به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین ۷۹ درصد از پرستاران میزان رعایت ارزش‌های اخلاقی را در وضعیت خوبی ارزیابی کرده‌اند.
کریمی یارندی، احمدی، حسینی، رضوی و موسوی (۱۴۰۲)	بررسی وضعیت اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه علوم پزشکی از دیدگاه دانشجویان	برای بررسی وضعیت اخلاق حرفه‌ای تدریس، ۳۸۵۳ نفر از دانشجویان از ۱۰ مقاله بررسی شدند. دانشگاه‌های مورد بررسی در شهرهای تهران، مازندران، جهرم، آبادان، قم، زابل، یزد و کرمانشاه قرار داشتند و شامل همه رشته‌های تحصیلی بودند. میانگین نمره عملکرد اساتید از نظر اخلاق حرفه‌ای، مطلوب یا نسبتاً مطلوب بود.
رکن‌الدینی قلعه‌دژ، نوروزی، محمدی و فتح‌الهی (۱۴۰۱)	شناسایی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای ارزیابی عملکرد و بررسی رابطه آن‌ها با بهره‌وری شغلی معلمان	مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای شامل کرامت انسانی، عدالت و انصاف، امانت‌داری و رازداری، حقیقت‌گرایی، توجه به رشد و تعالی، رعایت قوانین و مقررات، انتقادپذیری، تعهد و تخصص، صداقت و شفافیت برای ارزیابی از عملکرد معلمان شناسایی شد. مؤلفه‌های شناسایی شده و به سه دسته مؤلفه‌های اخلاقی مورد توجه در برخورد با معلمان، مؤلفه‌های اخلاقی فردی مدیر و مؤلفه‌های اخلاقی مورد نیاز در محیط مدرسه تقسیم‌بندی شد.
جمال‌زاده، رضوی، موسوی و اسلامی (۱۴۰۱)	ارائه الگو اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر مضامین ایرانی - اسلامی در نظام آموزش عالی	نتایج نشان داد مؤلفه شرایط اجتماعی در ناحیه نفوذ قرار دارد؛ یعنی نسبت به دیگر مؤلفه‌ها، بیشترین تأثیر را بر اخلاق حرفه‌ای می‌گذارد و متغیرهای فرهنگی، ویژگی‌های اخلاقی، هدایت منابع انسانی، اخلاق اسلامی، ویژگی‌های فردی، رویکرد اسلامی، ارزش‌های اجتماعی، اخلاق سازمانی، ارزش‌های فرهنگی در ناحیه پیوندی قرار دارند. مؤلفه‌ی ارزش‌های اجتماعی در ناحیه وابسته قرار دارد.
چرخ‌آب، اسلامی، فتح‌الهی و طالبی (۱۳۹۹)	ارائه چارچوب توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده پژوهی پرداختند	نتیجه تحقیق ضمن تشریح چگونگی و نحوه توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران، مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ساز الگوی آینده‌پژوهی توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران را مشتمل بر ۱۵ عامل و ۵۲ مؤلفه زمینه‌ای، ساختاری، محتوایی شناسایی کرده است.
طالبی و سیفی کمارسغلی (۱۳۹۹)	ارتباط اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری عملکرد محیطی ...	بین اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد؛ ولی با نقش میانجی‌گری عملکرد محیطی، بین اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مثبت مشاهده نشد.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
چن و واتانابه <sup>۱</sup> (۲۰۲۴)	تحول دیجیتال و اخلاق حرفه‌ای: چالش‌های جدید برای بهره‌وری منابع انسانی	یافته‌ها به توسعه چارچوبی برای شیوه‌های اخلاقی منابع انسانی دیجیتال منجر شد که شامل پنج بعد کلیدی است. نتایج نشان داد سازمان‌هایی که سیاست‌های اخلاقی دیجیتال قوی دارند، ۳۰ درصد بهره‌وری بالاتری در بخش منابع انسانی نشان می‌دهند. همچنین پنج چالش اخلاقی نوظهور در محیط‌های کاری دیجیتال شناسایی شد که نیازمند توجه ویژه مدیران است.
انور <sup>۲</sup> (۲۰۲۴)	رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان: مروری نظام‌مند بر ادبیات	. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد فردی و سازمانی کارکنان دارد و باعث افزایش انگیزش، تعهد، مشارکت و خودکارآمدی کارکنان می‌شود. همچنین ایجاد فرهنگ اخلاقی در سازمان منجر به بهبود اثربخشی سازمان و نتایج عملکردی می‌گردد.
الچی آمادی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)	عنوان دانش و درک اخلاق حرفه‌ای در میان دانشمندان آزمایشگاه پزشکی در نیجریه	پاسخ‌دهندگان درک قابل توجهی از حقوق بیماران و همچنین اصول اخلاق پزشکی / بهداشتی (خودمختاری، عدالت، خیرخواهی و عدم سوءاستفاده) داشتند. دانشمندان آزمایشگاه پزشکی در نیجریه، دانش خوبی از اخلاق حرفه‌ای دارند.
والنتاین، گادکین و لوسرو <sup>۴</sup> (۲۰۰۲)	زمینه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان و پیامد آن بر کارکنان	کارکنان سازمان ترجیح می‌دهند در سازمان‌های حرفه‌ای فعالیت کنند؛ زیرا محیط اخلاقی، نشان‌دهنده سازمان حرفه‌ای است و باعث می‌شود عوامل ناخوشایند در کارگروهی کاهش و رضایت شغلی و روابط مناسب بین همکاران افزایش یابد.

مرور پیشینه پژوهش گواه آن است که محققان و نظریه‌پردازان این حوزه به مبحث اخلاق حرفه‌ای در محیط کار توجه ویژه‌ای دارند.

اخلاق حرفه‌ای به منزله شاخه‌ای از دانش اخلاق، به بررسی تکالیف اخلاقی در یک حرفه و مسائل اخلاقی آن می‌پردازد و بی‌توجهی سازمان‌ها به عدم رعایت اصول اخلاقی، می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند و نگاه کارکنان را به مشروعیت سازمان و اقدامات آن مشکوک کند و در نتیجه موفقیت و اثربخشی را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، همه سازمان‌های دولتی و خصوصی به کارکنان بهره‌ور نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. بنابراین، بهره‌وری مهم‌ترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه آحاد جامعه را به هم متصل کند و عدم بهره‌وری صحیح از منابع سازمان‌ها، به‌خصوص نیروی انسانی باعث محدودیت در ارائه و کیفیت خدمات خواهد شد.

صنعت برق به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع در بخش دولتی است و همین مسئله، اهمیت به‌کارگیری سرمایه انسانی شایسته و کارآمد را در این صنعت بیش از پیش مشخص می‌کند. به همین دلیل، به‌کارگیری اخلاق حرفه‌ای در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت برق، بسیار اهمیت دارد. در صورت تأیید شدن رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با بهره‌وری نیروی انسانی، می‌توان با ارائه راه‌کارهای کاربردی، امکان ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی را فراهم کرد.

<sup>۱</sup>Chen & Watanabe

<sup>۲</sup>Anwar

<sup>۳</sup>Elechi-Amadi et al.

<sup>۴</sup>Valentine, Godkin, & Lucero

در حال حاضر، می‌توان چالش‌های موجود در حوزه منابع انسانی در شرکت برق مشهد را در سه دسته کلی طبقه‌بندی کرد: چالش‌های رفتاری (مانند موانع فرهنگی و بی‌انگیزگی)، چالش‌های سیاست‌گذاری (مانند نبود نظام منابع انسانی یکپارچه و شایسته‌سالاری) و چالش‌های زمینه‌ای (مانند سیاست‌های دولت و قانون و کمبود نیروی کار ماهر). از آنجایی که نیروی انسانی منبعی برای خلق ارزش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی است، این سازمان می‌تواند با مدیریت کارآمد منابع انسانی به حل چالش‌های خود بپردازد. از این رو، نتایج این پژوهش کمک می‌کند تا با شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای، بتوانیم با ارائه راه‌کارهای کاربردی، امکان ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی را فراهم کنیم.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی - توسعه‌ای است که با هدف واکاوی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی اداره برق شهر مشهد انجام شده است. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایانه است. همچنین از نظر رویکرد، در این مطالعه از رویکرد قیاسی - استقرایی استفاده شده است؛ به این معنا که براساس تئوری‌های موجود، به طرح پرسش‌هایی اقدام شد و سپس با گردآوری داده‌ها، به این پرسش‌ها پاسخ داده شد. استراتژی پژوهش پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان مدیران و کارشناسان صنعت برق انتخاب شد. براین اساس با مدیران و کارشناسان و سرپرستانی که بر اساس گزارش همکاران اخلاق حرفه‌ای داشتند و باعث بهبود در فرایند انجام کار می‌شدند، مصاحبه صورت گرفت. از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و با ۱۲ مصاحبه اشباع نظری به دست آمد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شامل یک سؤال اصلی بود. روایی ابزار براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا، چهار معیار اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری بود که از دیدگاه داوران ارزیابی و تأیید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، از روش پیشنهادی هولستی استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده» در این روش ۰/۷۱۴ به دست آمد که از ۰/۶ بیشتر است؛ بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسش‌نامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده و اعتبار آن تأیید شد.

برای شناسایی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای از تحلیل کیفی مضمون استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۲ نفر از معاونان، ناظران و سرپرستان و کارشناسان بود که اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۲ آمده است.

۱ Holsti

۲ Percentage of Agreement Observation, PAO

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

کد	جنسیت	سمت	سابقه خدمت	مدرک تحصیلی
۱	مرد	معاون بهره‌برداری	۲۳	کارشناسی ارشد
۲	مرد	ناظر فنی پروژه‌های برق	۱۶	دکتری
۳	مرد	ناظر فنی پروژه‌های برق	۲۴	کارشناسی ارشد
۴	زن	کارشناس (ایمنی، بهداشت و محیط زیست)	۲۰	کارشناسی ارشد
۵	مرد	کارشناس طراحی شبکه	۱۶	کارشناسی
۶	مرد	معاون فنی و مهندسی	۱۴	دکتری
۷	مرد	کارشناس امور مالی و حسابداری	۱۷	کارشناسی
۸	زن	کارشناس ارتباط با مشتریان	۱۲	کارشناسی ارشد
۹	زن	کارشناس امور اداری	۱۸	کارشناسی ارشد
۱۰	مرد	سرپرست منابع انسانی	۲۲	کارشناسی ارشد
۱۱	زن	کارشناس منابع انسانی	۱۵	کارشناسی
۱۲	زن	کارشناس منابع انسانی	۲۱	کارشناسی

برای شناسایی مضامین مدل، مصاحبه‌های تخصصی با مدیران و کارشناسان اداره برق شهر مشهد انجام شد. پروتکل مصاحبه شامل یک سؤال اصلی و باز بود و متون مصاحبه با روش تحلیل مضمون (تم) تجزیه و تحلیل شد. در پایان، از طریق کدگذاری ۲۴ مفهوم، ۵ مقوله به دست آمد. مضامین عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌های مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون (تم) در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه
عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای	افزایش اعتماد عمومی	افزایش اعتماد کارکنان	وقتی که فرصت‌هایی مثل فرصت‌های شغلی، فرصت‌های رشد و پیشرفت به ما داده می‌شود، اعتمادمون به همون نسبت افزایش پیدا می‌کنه (۲م) رفتار منصفانه با ما خیلی اوقات باعث می‌شه که احساس ارزشمندی بکنیم و اعتمادمون بیشتر بشه (۳م و ۹م) رفتار احترام‌آمیز نسبت به ما باعث می‌شه که بیشتر به سازمان وفادار بمونیم و معتمد سازمان باشیم (۴م) وقتی مدیریت سازمان با ما که کارمنداشیم با احترام و صادقانه صحبت می‌کنه و ارتباط برقرار می‌کنه به صورت شفاف، اعتماد ما هم به سازمان افزایش پیدا می‌کنه (۵م و ۷م) خیلی اوقات مدیران با من رفتار منصفانه‌ای دارن و این باعث می‌شه که احساس ارزشمندی به من دست بده (۱۲م) این رفتار احترام‌آمیز باعث می‌شه که من به سازمان وفادار بمونم (۸م و ۱۱م)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه
		افزایش اعتماد مشتریان	<p>ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان باعث می‌شود که اعتماد مشتریان افزایش پیدا بکند (۱م)</p> <p>وقتی به مشتریان خدماتی داده می‌شود که مطابق با انتظاراتشون هست اعتمادشون خود به خود افزایش پیدا می‌کنه (۴م)</p> <p>به‌عنوان مثال زمانی که به‌صورت سریع و مؤثر به شکایت مشتریان پاسخ داده می‌شود یا به نیازهاشون رسیدگی می‌شود، اعتمادشون افزایش پیدا می‌کنه (۶م)</p> <p>تعاملات با مشتریان از فاکتورهایی هست که اعتماد اون‌ها را جلب می‌کنه (۷م)</p> <p>رضایت مشتریان اولویت ما هستش و خوشحالیم که بازخوردهای مثبتشون نشون‌دهنده این اعتماد (۱۰م)</p> <p>زمانی که به‌صورت سریع و مؤثر به شکایت مشتریان پاسخ می‌دم یا به نیازهاشون رسیدگی می‌کنم کلی پیام تشکر از مشتری‌ها می‌گیرم و این واقعاً انرژی می‌ده. صادق بودن با مشتریان اعتمادشون رو جلب می‌کنه (۸م)</p> <p>وقتی با صداقت رفتار می‌کنم، مشتری این رو می‌فهمه و با حالت چهره و لبخندش حس اعتمادی که داره رو بهم منتقل می‌کنه (۱۲م)</p>
		افزایش اعتماد نهادهای نظارتی	<p>وقتی سازمان به مقررات و قوانین پایبند باشه باعث می‌شود که اعتماد نهادهای نظارتی به سازمان افزایش پیدا کنه (۱م و ۴م)</p> <p>نهادهای نظارتی بارها عملکرد ما رو تأیید کردن و این اعتماد، بزرگ‌ترین سرمایه‌مونه (۲م)</p> <p>هر بار بازرسی می‌آد، با لبخند می‌ره. یعنی کارمون حرفه‌ایه (۳م)</p> <p>عمل کردن به دستورات و قوانین از جمله مواردی هست که اعتماد نهادهای نظارتی رو نسبت بهمون افزایش میده (۵م و ۷م)</p> <p>ارائه گزارش‌های به‌موقع ما به نهادهای نظارتی نشون می‌ده که سازمان ما بهشون متعهد و خب باعث جلب اعتمادشون می‌شود (۹م)</p> <p>حتی ناظرها هم تو لیست رضایت ما ثبت‌نام کردن</p> <p>هر بار ناظرها، بازرسی می‌کنن، یه تشویقی هم برامون می‌آرن (۸م)</p> <p>هر بار که می‌خوایم مجوز کاری رو بگیریم، زیاد اذیتمون نمی‌کنن چون بهمون اعتماد دارن (۱۱م)</p> <p>ما همیشه سعی می‌کنیم برای جلب اعتماد بیشتر گزارش‌هامون رو به‌موقع تحویل نهادهای نظارتی بدیم (۱۲م)</p>
بهبود تعاملات		بهبود ارتباطات داخلی	<p>تلاش می‌کنیم کانال‌های ارتباطی بهتر و بیشتر برقرار بشه (۷م) مثل استفاده از ایمیل، جلسات منظم و پیام‌رسان‌های داخلی (۳م و ۸م)</p> <p>در این اداره کارکنان بیشتر تشویق می‌شن به دادن بازخورد (۶م)</p> <p>ناجایی که ممکنه برامون اهمیت داره که توی نظرسنجی‌های دوره‌ای شرکت کنیم (۷م)</p> <p>توی جلسات چالش محور شرکت کنیم (۱۱م و ۹م)</p>
		احترام متقابل	<p>سعی می‌کنیم با توجه به اون، حالا تنش‌های کاری که وجود داره احترام همیشه تو محیط کاری حفظ بشه (۳م)</p> <p>بعضی وقتا حتی از طریق اینکه عملکرد کارکنانمون مورد تقدیر و تشکر قرار بگیره این احترام رو بهشون نشون می‌دیم، حالا تقدیر چه به‌صورت رسمی و چه</p>

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه
			<p>به صورت غیررسمی (۱م و ۶م)                      در سازمان ما استرس وجود داره و ما سعی می کنیم فعالیت‌هایی انجام بدیم که این استرس رو کم کنیم (۱۱)                      من خودم به شخصه سعی می کنم که پای حرف‌ها و درد و دل همکارام بشینم به نظراتشون اهمیت بدم (۹م)</p>
		کاهش تعارض‌ها و اختلاف‌ها	<p>سعی می کنم خیلی از تعارضات راحت تر حل کنم به صورت گفت‌وگوهای غیر رسمی و یا میانجیگری خیلی از چالش‌ها رو حل و فصل کنم (۲م و ۴م)                      سعی می کنم تا جایی که ممکنه اگه کشمکشی یا اختلافی بین همکارا پیش می آد با صبر و حوصله بیشتری رفع کنم (۳م) تا حرکت خیلی تکانشی از خودم نشون بدم (۱۰م)</p>
		بهبود روابط گروهی	<p>من کارم برام اهمیت داره بنابراین سعی می کنم توی کارهای گروهی بیشتر مشارکت داشته باشم (۸م) و تو یک سری از رویدادهای تیمی بیشتر شرکت کنم (۶م و ۷م)                      در کارهای گروهی حضور مثبت و مؤثر فعال داشته باشم و اون روحیه تیمی رو در خودم توسعه بدم (۱۲م)</p>
		تقویت روابط بین واحدی	<p>سعی داریم هماهنگی بین واحدهای فنی و اداری و واحدهای مختلف با هم بهتر صورت بگیره (۵م) مثلاً از طریق برخی کارها مثل جلسات مشترک هماهنگی و همکاری برای اجرای پروژه‌ها بهتر انجام می شه (۶م)                      تلاش می کنیم بوروکراسی‌های زیاد اداری رو تا حد امکان و تا حد خیلی زیادی کاهش بدیم که در اون صورت فرایندهای کاری هم بهتر انجام می شن (۱م و ۹م)                      برای مستندسازی رویه‌ها دیگه نیازی به بوروکراسی‌های زیاد اداری نیست و همکاری بهتری بین واحدها برقرار می شه (۱۱م)</p>
		ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان خارجی	<p>در سازمان ما این روابط وجود داره و ما سعی می کنیم فعالیت‌هایی انجام بدیم که همکاری با پیمانکاران رو بهتر بکنه (۲م و ۳م و ۴م و ۱۰م)                      سعی می کنیم بتونیم با تأمین کنندگان همکاری مثبت تر و سازنده تری داشته باشیم مثلاً قراردادهای شفاف تر باشه جلسات هماهنگی بیشتری برگزار بشه (۱م و ۶م)                      تلاشمون اینه که یک ارتباط محکم تری بین سازمان و پیمانکاران ایجاد بکنیم (۱۱)</p>
	بهبود حرفه‌ای	عوامل مالی و مزایای شغلی	<p>حقوق‌ها و دستمزدها منصفانه پرداخت می شه و حقوق هر کسی با مسئولیت و تخصصی که داره تناسب داره (۱م و ۲م و ۴م)                      حقوق‌ها به موقع پرداخت می شه (۵م و ۷م)                      پاداش‌ها و تشویق‌هایی برای کارکنان در نظر گرفته می شه (۹م)                      به کارکنان به صورت سنواتی پرداخت‌های تشویقی تعلق می گیره (۱۰م)                      خدمات رفاهی و بیمه درمانی، بیمه‌های تکمیلی، وام‌های کم بهره یا مثلاً کمک هزینه مسکن برای کارکنان در نظر گرفته می شه (۶م و ۱۱م)</p>
		بهبود محیط کاری و شرایط فیزیکی	<p>فضای کاری مناسبی برای کارکنان فراهم بشه مثلاً تهویه مطبوع، نور کافی، مکان استراحت، امکانات استراحت (۱م و ۶م)</p>

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه
		تعادل بین کار و زندگی شخصی	امکان دورکاری یا شیفت‌های انعطاف‌پذیر در برخی از واحدها موجود هست (۳م) مرخصی‌های استعلاجی و تشویقی درمواقع ضروری داده می‌شود به کارکنان (۲م) سازمان یک سری سیاست‌های حمایتی رو در مواقع ضروری برای کارکنانش در نظر می‌گیرد (۸م و ۱۱م) سازمان یک سری برنامه‌های تفریحی مثل اردوی کاری، جشن‌های سازمانی و فعالیت‌های ورزشی رو برای کارکنش ایجاد کرده (۹م و ۱۲م)
		پذیرش مسالمت‌آمیز فناوری	از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط مشتری یا CRM استفاده می‌کنیم (۲م و ۹م) فرایندهای بیشتری اتوماسیون می‌شود، از قابلیت‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود (۷م و ۵)
		آموزش و فرهنگ سازی	در سازمان ما دوره‌های آموزشی مبارزه با فساد و ترویج ارزش‌هایی مثل صداقت برگزار می‌شود و در این دوره‌ها شرکت می‌کنیم (۶م) سعی می‌کنیم که درباره پیامدهای فساد آگاهی خودمون رو بیشتر کنیم (۷م) در دوره‌هایی که برای مبارزه با فساد برگزار می‌شود شرکت کنیم (۴م و ۱۱م)
		پذیرش بازخورد	اینجا همیشه نظرسنجی‌های دوره‌ای برگزار می‌شود (۲م) از کارکنان بازخورد دریافت می‌شود و ما هم ترغیب می‌شیم که پیشنهادت‌مون رو ارائه بدیم (۴م و ۷م) ارزیابی‌های منظم هم صورت می‌گیرد و بهمون بازخورد داده می‌شود (۱۱م)
تعهدگرایی		افزایش مسؤلیت اجتماعی کارکنان	به‌صورت داوطلبانه در پروژه‌های عام‌المنفعه مشارکت داریم. به‌عنوان مثال برق‌رسانی به مناطق محروم، و از برنامه‌های محیط زیستی مثل کمپین‌های صرفه‌جویی انرژی و بازیافت ضایعات و از این قبیل کارها حمایت می‌کنیم (۱م و ۲م و ۶م و ۹م) من کارم برام اهمیت داره و می‌دونم برای کاری که بهم دادن باید پاسخ‌گو باشم (۸م) خودم دوست دارم که کارم رو به نحو احسن انجام بدم و توی همه فعالیت‌هام این رو لحاظ می‌کنم (۴م و ۱۲م)
		تعهد به سنجش مستمر	شاخص‌های کیفیت خدمات همواره نظارت می‌شن (۲م) خدمات که در حال حاضر ارائه می‌شود همواره با استانداردهای صنعت مقایسه می‌شن (۸م)، چرخه (PDCA) که شامل برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام هستش مورد استفاده قرار می‌گیره و اجرا می‌شود (۳م و ۴م و ۱۱م)
		تعهد به استانداردسازی روش‌های ارائه خدمات	در هنگام ارائه خدمات مدیریت زمان صورت می‌گیره و تأخیرها کاهش پیدا می‌کنه (۳م) خدمات به‌صورت بهینه ارائه می‌شود و فرایندهای کاری بهینه‌سازی می‌شن (۵م)
		ایجاد انگیزه و مشارکت	سعی می‌کنم در برخی تصمیم‌گیری‌های سازمانی مثل تشکیل کمیته‌های بهبود، کمیته‌های نظارت بر فرایندها مشارکت فعال داشته باشم (۱م و ۶م) برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنم (۱۰م)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه
پاسخ‌گویی و شفافیت		گزارش‌دهی منظم	<p>من همیشه گزارش‌هایم رو دقیق می‌نویسم و به‌صورت کامل ارائه می‌کنم (۳م و ۵م و ۱۱م)</p> <p>در مورد هزینه‌هایی که انجام دادیم برنامه‌هایی که داشتیم همیشه پاسخ‌گو هستم (۸م)</p> <p>در این سازمان ما سیستم گزارش‌دهی داخلی داریم در پورتال که همه هستیم و گزارش‌هامون رو به‌طور منظم ارائه می‌کنیم (۱م و ۷م)</p> <p>داخل این واحدی که هستیم من به نوبه خودم خیلی تلاش می‌کنم که ملزم کنم خودمو به گزارش‌دهی به‌صورت کامل و دقیق و با جزئیات کامل و نکته‌سنجی گزارش‌هایم رو ارائه کنم (۹م)</p> <p>جلسه‌های متعددی که برگزار می‌شه با مدیران و معاونین برای توضیح تصمیمات و برنامه‌ها و مطرح کردن یک سری نکته‌ها و کارایی که انجام دادیم همیشه حضور پررنگ دارم و گزارش‌ها آماده است که ببرم و مطرح کنم (۶م)</p>
		نظام رسیدگی به تخلف‌ها	<p>شکایات مشتریان رو پیگیری می‌کنیم بررسی می‌کنیم و براشون به‌دنبال پاسخ می‌گردیم (۸م)</p> <p>در مورد گزارش‌ها و شکایاتی که دریافت می‌کنیم پیگیر هستیم که بتونیم پاسخ بدیم (۱۲م)</p> <p>به‌عنوان معاون اگه مشکل و مسئله اداری یا مالی باشه همواره نسبت بهش پاسخ‌گو هستم (۶م)</p> <p>یک سامانه داخلی داریم برای گزارش‌دهی ناشناس برای افشای تخلفات من خودم هر موردی رو بینم گزارش می‌کنم چون وظیفه خودم می‌دونم (۹م و ۷م)</p>
		تقویت نظارت و حسابرسی	<p>اجرای حسابرسی داخلی و خارجی را به صورت منظم انجام می‌دیم (۸م و ۱۰م)</p> <p>از سیستم‌های کنترل داخلی قوی مثل سیستم تفکیک وظایف استفاده می‌کنیم (۹م)</p> <p>به‌صورت مستمر نظارت بر تراکنش‌های مالی و عملیاتی انجام می‌شه (۷م)</p>
		کاهش خطاها و گزارش دهی شفاف	<p>همواره سعی می‌کنیم اشتباهاتمون رو بپذیریم و اون‌ها را اصلاح کنیم (۴م) اگر خطایی داریم رفع کنیم (۸م) گزارش‌دهی‌هایی که انجام می‌دیم شفاف باشه و بدون تحریف اطلاعات گزارش کنیم (۶م)</p> <p>اگر تخلفی دیدیم گزارش کنیم (۱۱م و ۱۲م)</p>
		گزارش‌های سالانه عملکرد	<p>هر کدوم موظفیم که حتی به‌صورت سالانه هم عملکردمون رو گزارش بدیم و من خودم به این قضیه خیلی اهمیت می‌دم (۲م و ۳م و ۴م و ۱۲م)</p> <p>علاوه بر اینکه توی پرتابلمون ثبت می‌شه که چه دستاوردی داشتیم و چقدر آموزش دیدیم و دوره شرکت کردیم و این‌ها، باید گزارشش رو هم ارائه بدیم (۵م و ۷م)</p> <p>باید یک مسیر توسعه‌ای هم از خودمون رسم بکنیم (۸م) و گزارشش رو بدیم که برای من به‌شخصه خیلی مهمه و تمام تلاشم رو می‌کنم که بهترین خودم رو ارائه کنم (۶م)</p> <p>علاوه بر بروشورهای سالانه و کتاب سال که خود سازمان از عملکردی که داشته تألیف می‌کنه ما هم باید اقدامات خودمون رو به صورت سالانه گزارش کنیم (۱۰م و ۱۱م)</p> <p>در صورتی که دستاورد خوبی داشته باشیم توی بروشورها و کتاب‌ها هم چاپ می‌شه، بنابراین تلاشمون اینه که آورده خوبی داشته باشیم (۱م و ۹م)</p>



بازرسی، یا دیوان محاسبات) به اداره برق مشهد اعتماد داشته باشند، نیاز به کنترل‌های مکرر و ممیزی‌های سنگین کاهش می‌یابد. این امر باعث صرفه‌جویی در زمان و منابع و تمرکز بر مأموریت‌های اصلی می‌شود. نتایج فوق در دیگر تحقیقات، از جمله پژوهش‌های رضاییان، کریمی و امینی (۱۳۹۵)، غلامی، حسینی و محمدی (۱۴۰۰)، زهیر، مکاوایی و پرون (۲۰۱۲) نیز تأیید شده است.

رضاییان و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود بیان می‌کنند که رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، بر افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و همکاران تأثیر مستقیمی دارد و همچنین این اعتماد به بهبود تعهد سازمانی و در نهایت افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. زهیر و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود بیان کردند سازمان‌هایی که به تعهدهای خود عمل می‌کنند و خدمات با کیفیت ارائه می‌دهند، اعتماد عمومی را افزایش و هزینه‌های کنترل را کاهش می‌دهند. اعتماد نهاد‌های بالادستی، احتمال اختصاص بودجه، امکانات و پروژه‌های جدید را افزایش می‌دهد و دسترسی به منابع بیشتر، امکان ارتقای زیرساخت‌ها و افزایش کیفیت خدمات را فراهم می‌کند. اخلاق حرفه‌ای، به‌عنوان محرک این چرخه، نه تنها بهره‌وری داخلی، بلکه رضایت مشتریان و پایداری سازمان را نیز تضمین می‌کند. وقتی بهره‌وری افزایش یابد، سازمان می‌تواند خدمات بهتری ارائه دهد، پروژه‌های عمرانی را سریع‌تر تکمیل و حقوق کارکنان را به‌موقع پرداخت کند. این موفقیت‌ها، اعتماد کارکنان و نهاد‌های نظارتی را باز هم بیشتر و چرخه را تقویت می‌کند. مصاحبه‌شوندگان هم معتقد بودند: «وقتی فرصت‌هایی مثل فرصت‌های شغلی و فرصت‌های رشد و پیشرفت به ما داده می‌شود، اعتماد ما نیز به همان نسبت به سازمان افزایش پیدا می‌کند. همچنین، ارائه گزارش‌های به‌موقع ما به نهاد‌های نظارتی، باعث می‌شود که اعتماد آن‌ها به ما جلب شود تا جایی که حتی ناظران هم در فهرست رضایت ما ثبت‌نام کردند و از نحوه عملکرد ما راضی هستند و هر بار که نیازمند مجوز برای پروژه‌ای هستیم، این امکان را برای ما تسهیل می‌کنند. لذا اعتماد ناشی از اخلاق حرفه‌ای، یک سرمایه نامشهود است که با کاهش اصطکاک‌های سازمانی، زمینه را برای تحقق اهداف با کمترین هزینه و بیشترین بازده فراهم می‌سازد و اخلاق حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری برای ایجاد این اعتماد است و بهره‌وری، سود حاصل از این سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود».

مقوله دیگری که به آن اشاره شد، بهبود تعاملات بود. نتایج نشان داد که بهبود ارتباطات داخلی، تقویت تعامل مؤثر با ذی‌نفعان خارجی، ترویج احترام متقابل، ارتقای روابط گروهی و کاهش تعارض‌ها، می‌توانند در افزایش بهره‌وری کارکنان اداره برق مشهد نقش بسزایی ایفا کنند. این اصول نه تنها فضای کاری را به محیطی هماهنگ و شفاف تبدیل می‌کنند، بلکه با کاهش تنش‌های سازمانی و تسهیل همکاری‌های جمعی، زمینه را برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی فراهم می‌سازند. نتایج فوق در سایر تحقیقات، از جمله حسینی و محمدی (۱۴۰۰)، مبینی، رضوی و تقوی (۱۳۸۹) نیز تأیید شده است. حسینی و محمدی (۱۴۰۰)، در پژوهش خود بیان کردند که بهبود ارتباطات داخلی و ترویج احترام متقابل در محیط کار، تعارض‌های بین فردی را کاهش و همکاری بین کارکنان را افزایش می‌دهد و این عوامل در ارتقای بهره‌وری نقش کلیدی دارد. نتایج پژوهش جانسون و لی (۲۰۲۰)، نشان داد سازمان‌هایی که ارتباطات داخلی شفاف و احترام متقابل را ترویج می‌کنند، تعارض‌های کمتری را تجربه می‌کنند؛ از این رو کارایی تیم‌هایشان افزایش می‌یابد. همان گونه که برخی از مصاحبه‌شونده‌ها هم بیان کردند، «همواره تلاش شده است تا کانال‌های ارتباطی بهتر و بیشتری مثل استفاده از ایمیل یا جلسات منظم و پیام‌رسان‌های داخلی برقرار شود و با تأمین‌کنندگان همکاری مثبت‌تر و سازنده‌تری شکل گیرد. بنابراین،

توجه به این موارد، به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی، علاوه بر افزایش رضایت شغلی کارکنان، به ارائه خدمات باکیفیت‌تر به مشتریان و ذی‌نفعان منجر خواهد شد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در توسعه اخلاق حرفه‌ای و تقویت ارتباطات اثربخش، نه تنها یک ضرورت اخلاقی، بلکه یک راهبرد هوشمندانه برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر و موفقیت پایدار در اداره برق مشهد محسوب می‌شود (مبینی و همکاران، ۱۳۸۹).

شواهد به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها، حاکی از آن است که در مقوله بهزیستی حرفه‌ای سازمان سیاست‌های حمایتی را برای کارکنان در مواقع ضروری در نظر می‌گیرد و به کارکنان به‌صورت سنواتی پرداخت‌های تشویقی تعلق می‌گیرد. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود عوامل مالی و مزایای شغلی، ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی، ارتقای محیط کاری و شرایط فیزیکی و همچنین پذیرش مسالمت‌آمیز فناوری، در افزایش بهره‌وری کارکنان شرکت برق مشهد نقش بسزایی دارند. این عوامل نه تنها انگیزه کارکنان را تقویت می‌کنند، بلکه با کاهش استرس و فرسودگی شغلی، زمینه را برای عملکرد بهینه و تعهد سازمانی فراهم می‌سازند. در این راستا، سرمایه‌گذاری در بهبود شرایط کاری، توسعه برنامه‌های رفاهی، انعطاف‌پذیری در شیوه‌های کاری و به‌کارگیری فناوری‌های نوین، می‌تواند به‌عنوان راهبردهای مؤثر برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر در شرکت برق مشهد مورد توجه قرار گیرد و سازمان را در تحقق اهداف کلان خود یاری رساند و شرکت برق مشهد را به محیطی پویا، کارآمد و انسانی تبدیل کند. نتایج فوق با پژوهش‌های زارعی (۱۳۹۷)، رسولی (۱۳۹۱) و صادقی (۱۳۹۷) هم‌سو است. زارعی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود بیان کرد که مزایای مالی و پاداش‌ها و امکانات رفاهی بر تعهد و بهره‌وری کارکنان تأثیر گذارند.

مقوله دیگری که به آن اشاره شد، تعهد‌گرایی بود. این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی مانند افزایش مسئولیت اجتماعی کارکنان، تعهد به سنجش مستمر عملکرد و ایجاد انگیزه و مشارکت مؤثر، می‌توانند به‌عنوان اهرم‌های قدرتمند، مسیر تحول و پیشرفت این سازمان را هموار کنند. مسئولیت اجتماعی کارکنان، آن‌ها را از نقش سنتی «کارمند» به «سفیران توسعه پایدار» ارتقا می‌دهد و حس تعلق‌شان را به مأموریت اداره برق مشهد تقویت می‌کند. از سوی دیگر، سنجش مستمر عملکرد، نه تنها شفافیت و عدالت را نهادینه می‌کند، بلکه زمینه‌ساز شناسایی قوت‌ها و بهبود ضعف‌هاست. نتایج فوق با پژوهش‌های رحمانی، امینی و کریمی (۱۳۹۸)، رفیعی و موشا (۱۳۹۰)، اگرال (۲۰۲۱) هم‌سو است. رحمانی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود بیان کردند که تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان (به‌عنوان ابعاد تعهد سازمانی) و رعایت اخلاق حرفه‌ای مانند مسئولیت‌پذیری و استانداردهای خدمات، با بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری دارد. اگرال (۲۰۲۱)، در پژوهش خود بیان کرد که مسئولیت اجتماعی سازمانی با تقویت اخلاق حرفه‌ای مانند انصاف و شفافیت، تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به استانداردهای اخلاقی پایبند است، برای بهبود بهره‌وری انگیزه بیشتری دارند. برخی مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند که به‌صورت داوطلبانه در پروژه‌های عام‌المنفعه (به‌طور مثال برق‌رسانی به مناطق محروم)، مشارکت می‌کنند و از برنامه‌های محیط زیستی مثل کمپین‌های صرفه‌جویی انرژی و بازیافت ضایعات حمایت می‌کنند و همچنین، سعی می‌کنند در برخی تصمیم‌گیری‌های سازمانی مثل تشکیل کمیته‌های بهبود و کمیته‌های نظارت بر فرایندها مشارکت فعال داشته باشند. علاوه بر آن، اظهار کردند خدماتی که در حال حاضر ارائه می‌شود، همواره با استانداردهای صنعت مقایسه می‌شوند و از سیستم‌های کنترل داخلی قوی مثل سیستم تفکیک

وظایف استفاده می‌کنند. بنابراین به‌طور خلاصه، ترکیب این عوامل می‌تواند ادارهٔ برق مشهد را به سازمانی پیشرو تبدیل کند که در آن کارکنان متعهد، باانگیزه و مسئولیت‌پذیر، نه تنها به اهداف سازمانی دست می‌یابند، بلکه در ارتقای کیفیت خدمات و رضایت مشتریان نقش پررنگی ایفا می‌کنند و آینده‌ای روشن و بهره‌ور برای این سازمان رقم می‌زنند.

مقولهٔ آخری که به آن اشاره شد، پاسخ‌گویی و شفافیت بود. نتایج نشان داد که بهبود بهره‌وری کارکنان در ادارهٔ برق مشهد، به ایجاد ساختارهای شفاف، پاسخ‌گو و انگیزه‌بخش نیاز دارد. مواردی مانند گزارش‌دهی منظم و انتشار گزارش‌های سالانه، می‌توانند با افزایش مسئولیت‌پذیری و نظارت مستمر، عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. همچنین، استقرار نظام رسیدگی به تخلف‌ها به‌شکل عادلانه و شفاف، هم از سوءاستفاده‌ها جلوگیری می‌کند و هم اعتماد کارکنان به سیستم مدیریتی را تقویت می‌کند و انگیزهٔ آنان را برای مشارکت فعال در پیشرفت سازمان افزایش می‌دهد. نتایج فوق در سایر تحقیقات، مانند پژوهش‌های رحیمیان و همکاران (۱۳۹۸) نیز تأیید شده است. رحیمیان و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود نشان دادند که استقرار سیستم‌های حساسی داخلی مؤثر، می‌تواند تا ۴۰ درصد از تخلف‌های مالی در سازمان‌های دولتی را کاهش دهد. همچنین، بهبود شفافیت مالی و پاسخ‌گویی، باعث افزایش بهره‌وری کارکنان، به‌دلیل کاهش استرس ناشی از فساد شده است.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی نقش اخلاق حرفه‌ای در بهره‌وری کارکنان، می‌طلبید که مدیران به این عوامل در جهت پایبندی بیشتر کارکنان به اصول اخلاقی و به‌منظور بهره‌وری بیشتر کارکنان توجه کنند و اهمیت بیشتری دهند؛ از این رو پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- می‌توان این اقدام‌ها را عملی کرد، برای مثال کارگاه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای برگزار کرد و بعد تغییرات را سنجید یا سیستم پاداش‌دهی طراحی کرد که رفتارهای اخلاق محور را تشویق کند و تأثیر آن در افزایش و بهبود بهره‌وری را بسنجد.
- گزارش‌های دوره‌ای در خصوص ارزیابی وضعیت اخلاقی سازمان و میزان پایبندی کارکنان بخش‌های مختلف به برنامه‌ها و منشور اخلاقی سازمان تهیه و تنظیم شود.
- بر اساس تقویت اعتماد عمومی و برای بهبود شفافیت در تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌شود که برای توضیح تصمیمات مدیریت و پاسخ به پرسش‌ها با کارکنان جلسه‌های ماهانه برگزار شود.
- توصیه می‌شود که سیستم پیشنهادهای بی‌نام تهیه و پلتفرمی برای دریافت بازخوردهای کارکنان بدون افشای هویت آن‌ها ایجاد شود.
- برنامه‌های تیمی غیررسمی برای تقویت روابط بسیار کمک‌کننده هستند؛ از این رو با توجه به این هدف، پیشنهاد می‌شود دوره‌های ماهانه یا مسابقه‌های گروهی در سازمان برگزار شود.
- پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌هایی در زمینهٔ مهارت‌های گفت‌وگو، حل تعارض و مدیریت انتقاد برای آموزش ارتباط مؤثر برگزار شود. همچنین، دوره‌هایی با تمرکز بر مواردی مانند رعایت حریم خصوصی، مبارزه با تبعیض و مسئولیت اجتماعی در سازمان برگزار و برای آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای به کارکنان اقداماتی انجام شود.
- سیستمی تحت عنوان سیستم تقدیر از همکاران در سازمان راه‌اندازی شود که کارکنان نمونه توسط خود آن‌ها یا از طریق پلتفرم‌های داخلی معرفی شوند.

- پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای بهزیستی حرفه‌ای و رفاه کارکنان، رضایت شغلی به‌صورت دوره‌ای بررسی شود. برای این کار می‌توان از نظرسنجی‌های محرمانه استفاده کرد و در نهایت بر اساس نتایج این نظرسنجی‌ها، برنامه‌های مناسبی برای بهبود اندیشید. همچنین در همین راستا می‌توان گزینه‌های مختلفی مانند دورکاری، ساعت کاری شناور یا مرخصی‌های کوتاه‌مدت با حقوق را هم ارائه داد.
- برای حمایت از سلامت روان کارکنان، می‌توان برای آن‌ها مشاوره‌های رایگان یا دوره‌های مدیریت استرس برگزار کرد.
- برای تقویت تعهدگرایی و پاسخ‌گویی در کارکنان، پیشنهاد می‌شود که تعریف شفاف‌تری از انتظارات ارائه و سند منشور اخلاق حرفه‌ای برای هر پُست سازمانی تعریف شود.
- پیشنهاد می‌شود تیم ویژه‌ای برای پیگیری و حل مشکلات مشتریان در کمترین زمان ایجاد شود تا پاسخ‌گویی به شکایات مشتریان تسریع شود. همچنین می‌توان از مشارکت مشتریان کمک گرفت و به نظرسنجی منظم از مشتریان پرداخت تا درباره تغییرات اعمال شده بهتر نتیجه‌گیری کرد.

## منابع

- جمال‌زاده، حمید؛ رضوی، سعید؛ موسوی، مریم؛ اسلامی، علیرضا (۱۴۰۱). ارائه الگوی اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر مضامین ایرانی - اسلامی در نظام آموزش عالی. *فصلنامه مطالعات فرهنگ‌سازی*، ۱۱(۱)، ۸۹-۱۰۴.
- جمال‌زاده، حمید؛ مختاری، حسن (۱۴۰۴). بررسی تطبیقی اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری در بخش‌های دولتی و خصوصی. *فصلنامه علوم مدیریت/یران*، ۱۹ (۴)، ۱۴۵-۱۶۲.
- چرخاب، محمود؛ اسلامی، علیرضا؛ فتح‌الهی، مهدی؛ طالبی، علی (۱۳۹۹). ارائه چارچوب توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی. *مجله مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۳۴-۵۲.
- حسینی، سیدمهدی و محمدی، مریم (۱۴۰۰). تأثیر بهبود ارتباطات داخلی و احترام متقابل بر کاهش تعارض و افزایش بهره‌وری کارکنان. *فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق*، ۳(۱۱)، ۵۵-۷۸.
- رحمانی، محمد؛ امینی، فاطمه و کریمی، محمود (۱۳۹۸). تأثیر تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای بر بهره‌وری کارکنان در صنعت برق. *نشریه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۲)، ۱۰۱-۱۱۸.
- رحیمیان، حمید؛ نجفی، مریم و علیزاده، کامران (۱۳۹۸). نقش حساسی داخلی و شفافیت مالی در کاهش تخلفات و افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه حسابداری و مدیریت*، ۱۵(۴۵)، ۷۵-۱۰۰.
- رسولی، حمید (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت برق. *مجله مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۰(۲۸)، ۱-۲۱.
- رضاییان، علی؛ کریمی، فاطمه و امینی، محمود (۱۳۹۵). نقش اعتماد در کاهش هزینه‌های نظارتی و افزایش تعهد کارکنان. *نشریه اخلاق حرفه‌ای در مدیریت*، ۸(۱)، ۱۲۰-۱۴۵.
- رفیعی، سیدمهدی و موشا، علی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی*، ۳(۷)، ۲۵-۴۸.

- رکن‌الدینی قلعه‌دژ، امیرحسین؛ نوروزی، حسین؛ محمدی، علی؛ فتح‌الهی، مهدی (۱۴۰۱). «شناسایی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای ارزیابی عملکرد و بررسی رابطه آن‌ها با بهره‌وری شغلی معلمان». *پژوهش‌های مدیریت آموزشی*، ۸(۴)، ۶۷-۸۴.
- رنجبر، فرهاد؛ علی‌زاده، مرتضی (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر عوامل اقتصادی بر اخلاق حرفه‌ای. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۸(۳)، ۴۵-۶۲.
- زارع، محمد؛ موسوی، سید محسن (۱۴۰۲). *اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ایرانی: چالش‌ها و راه‌کارها*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- زارعی، محمد (۱۳۹۷). تأثیر مزایای مالی و رفاهی بر تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت‌های خدماتی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۳(۴)، ۱۲۳-۱۴۵.
- صادقی، فاطمه (۱۳۹۷). نقش فناوری‌های نوین و محیط کاری در کاهش استرس شغلی و افزایش بهره‌وری. *نشریه نوآوری و فناوری در مدیریت*، ۵(۱)، ۸۷-۱۱۰.
- طالبی، علی؛ سیفی کمارسلفی، محمود (۱۳۹۹). ارتباط اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری عملکرد محیطی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان شرقی. *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۲(۱۸)، ۸۱-۹۷.
- عسکری، محمد؛ محمدی، علی؛ رضایی، حسن؛ احمدی، مریم؛ نوروزی، حسین (۱۴۰۲). اولویت‌بندی و بررسی میزان رعایت ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه پرستاران بیمارستان‌های منتخب شهر یزد. *مجله اخلاق پزشکی*، ۱۷(۳)، ۴۵-۶۰.
- غلامی، علی؛ حسینی، سیدرضا و محمدی، مریم (۱۴۰۰). بررسی رابطه اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد در صنایع ایران. *مجله مطالعات مدیریت ایران*، ۱۵(۲)، ۴۵-۶۷.
- فتح‌الهی، مهدی؛ رضوی، سعید؛ موسوی، مریم (۱۴۰۳). رابطه اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۴۵-۶۲.
- فتح‌الهی، مهدی؛ نوری، علیرضا (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی شاخص‌های بهره‌وری در ایران و جهان. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۴)، ۱۱۲-۱۳۰.
- فتحی، لیلا؛ مرادی، رضا و جعفری، نیما (۱۴۰۱). فرایند عقلانی ارزش‌گذاری در سازمان: نقش اخلاق حرفه‌ای در حفظ و اشاعه ارزش‌ها. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۵(۲)، ۱۱۰-۱۳۰.
- کاظمی، سعید؛ سلیمانی، مهدی (۱۴۰۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در شرکت‌های دولتی. *مجله مطالعات مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۱۱۲-۱۳۰.
- کریمی یارندی، فرشته؛ احمدی، محمود؛ حسینی، سید محمد؛ رضوی، سعید؛ موسوی، مریم (۱۴۰۲). بررسی وضعیت اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه علوم پزشکی از دیدگاه دانشجویان. *فصلنامه آموزش پزشکی*، ۱۴(۲)، ۱۱۲-۱۳۰.
- مبینی، احمد؛ رضوی، سیدحسن و تقوی، محمدرضا (۱۳۸۹). نقش اخلاق حرفه‌ای و ارتباطات اثربخش در دستیابی به بهره‌وری سازمانی پایدار: مطالعه موردی در صنعت برق. *نشریه اخلاق در علوم و فناوری*، ۵(۴)، ۷-۱۶.
- میرزایی اهرنجانی، حسین (۱۴۰۲). تلفیق نظریه‌های اخلاقی غربی و اسلامی در مدیریت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت اسلامی*، ۱۱(۲)، ۳۴-۵۵.

- نوروزی، حسین؛ محمدی، علی (۱۴۰۲). تأثیر آموزش اخلاق حرفه‌ای بر بهره‌وری کارکنان در صنعت بانکداری. *مجله مدیریت توسعه سازمانی*، ۱۰(۳)، ۱۱۲-۱۳۰.
- ویسی خانی، سارا؛ حیدری، سعید و مختاریان‌پور، مجید (۱۴۰۳). شناسایی عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶(۴)، ۱۰۷-۱۳۸.

## References

- Adeleye, B. N., Olanrewaju, V. O., & Ojo, A. T. (2022). Human capital and labour productivity: Empirical evidence from developing countries. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 10(4), 173–184. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20221004.13>
- Agarwal, J. (2021). Corporate social responsibility, professional ethics, and employee commitment: Analyzing the mediating role of motivation. *International Journal of Business Ethics*, 18(4), 45-67.
- Anwar, F. A. (2024). Ethical leadership and employee performance: A systematic literature review. *Productivity Journal*, 1(7), 1005–1014.
- Bogale, A. T. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278848>
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective*. Cambridge University Press.
- Chen, X. & Watanabe, H. (2024). Digital transformation and professional ethics: New challenges for HR productivity. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 234-251.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology (4th ed., Vol. 2, pp. 151–192)*. McGraw-Hill.
- Elechi-Amadi, K. N., Briggs, O. N., Giami, L. K., George-Opuda, I., Ebifa, J. O. & Adegoke, A. O. (2022). Knowledge and understanding of professional ethics among medical laboratory scientists in Nigeria. *Nigeria Biomedical Science Journal*, 19(4).
- Ferrell, O. C. & Fraedrich, J. (2023). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2020). *Business ethics: Ethical decision making & cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Faizi, F. (2025). The role of organizational ethics in enhancing productivity. *Journal of Social Sciences – Kabul University*, 3(2), 69–98. <https://doi.org/10.62810/jss.v3i2.255>
- Greenwood, M. (2013). *Ethical analyses of HRM: A review and research agenda*. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Jackson, R., Smith, T. & Wilson, K. (2023). Human capital challenges in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 46(8), 589-602.

- Kewo, C. L., & Kewo, S. T. (2025). The problems of human resource management in public sector in Mimika Regency, Papua (preprint). *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/325125465\\_The\\_Problems\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Public\\_Sector\\_in\\_Mimika\\_Regency\\_Papua](https://www.researchgate.net/publication/325125465_The_Problems_of_Human_Resource_Management_in_Public_Sector_in_Mimika_Regency_Papua)
- Köroğlu, Ö., Akkoç, İ., Turunç, Ö., Çalışkan, A., Akbaş, M. Ç., Karayalçın, C., Gürsel, G., & Akbaş, H. (2024). *The effect of organizational ethical climate on job satisfaction among nurses: The mediating role of trust in colleagues*. *Sustainability*, 16(10), 4179. <https://doi.org/10.3390/su16104179>
- hanson, A. & Lee, B. (2023). *Ethical decision making in organizations*. Routledge.
- OECD. (2022). *Productivity measurement and analysis: New frontiers*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307287-en>
- OECD. (2023). *Corporate governance and business ethics: Global standards and local practices*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307287-en>
- Poljašević, B. Z., Gričnik, A. M., & Žižek, S. Š. (2024). *Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change*. *Behaviors and Governance*, 15(3), Article 94. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>
- Schwartz, M. S. (2023). *Business ethics: An ethical decision-making approach* (3rd ed.). Hoboken: Wiley Blackwell.
- Siddiqui, S. A., et al. (2023). Influencing factors for consumers' intention to reduce plastic packaging in different groups of fast-moving consumer goods in Germany. *Sustainability*, 15(9), Article 7625.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). Wiley.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of business ethics*, 41(4), 349-360.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (2012). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.