

A Meta-Synthesis of Studies on Ethical Components Influencing Human Resource Management with a Focus on Decision Support Systems*

Maryam Foroughi¹  Alireza Aghighi² 
Alireza Eslambolchi³  Reza Taghvaei⁴  Kambiz Hamidi⁵ 

1-PhD student, Department of Public Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

foorooghi.m8050@yahoo.com

2-Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding author)

aghighi56@gmail.com

3- Associate Professor, Department of Public Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

alireza.slambolchi@gmail.com

4- Assistant Professor, Department of Public Management, Tuyserkan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran.

taghvaei-reza@yahoo.com

5-Assistant Professor, Department of Public Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

hamidi.ka@gmail.com



Abstract

One of the key tools for human resource managers in making effective decisions is decision support systems. Therefore, this study was conducted with the aim of identifying ethical components influencing

*Cite this article: Foroughi, M. Aghighi, A. Hamidi, H. Eslambolchi, A. Taghvaei. R.(2025). A Meta-Synthesis of Studies on Ethical Components Influencing Human Resource Management with a Focus on Decision Support Systems. Journal in Applied Ethics Studies, 4 (78), 37-79.

<https://doi.org/1022081/jf.2025.70318.1973>.

■ **Publisher:** Islamic Propagation Office of the Seminary of Qom (Islamic Sciences and Culture Academy, Isfahan, Iran). ***Type of article:** Research Article

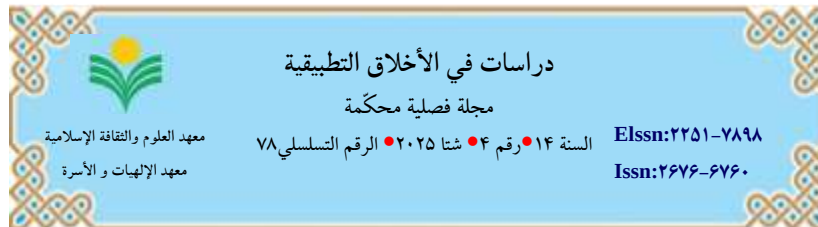
■ **Received:**2024/11/16 • **Revised:** 2025/01/25 • **Accepted:**2025/02/04 • **Published online:**2025/07/20

human resource management with a focus on decision support systems, using a meta-synthesis approach. In this study, research articles related to the research problem, published between 2000 and 2024, were reviewed. The sources of this article were obtained from citation databases, including ISC, Google Scholar, SID, ScienceDirect, JSTOR, and Web of Science. Finally, 111 articles were selected, and the full text of 69 articles was analyzed. The findings showed that the ethical components influencing human resource management (with a focus on decision support systems) can be analyzed in two dimensions: Employee Relations: impartiality and fairness in evaluation, transparency in information dissemination, privacy protection, accountability and responsibility, ethical development and learning, support for balance, fairness, attention to safety, respect for individual and fundamental rights of employees, attention to competence, integrity, and avoidance of conflicts. Organizational Relations: improving organizational efficiency and justice, maintaining information security, enhancing public trust, transparency in decision-making processes, creating an ethics-oriented organizational culture, compliance with laws, ethical knowledge, and avoidance of bias. The results indicated that ethical characteristics in decision support systems lead to improved decision-making processes, increased efficiency, and the creation of a fair and trust-based environment among employees and managers.

Keywords

moral characteristics, moral features, decision support systems; Human resource managers, Ethics.





الخلاصة التجميعية للدراسات حول المكونات الأخلاقية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى أنظمة دعم القرار*

مریم فروغی^۱ • علیرضا عقیقی^۲ • علیرضا اسلامبولچی^۳ • رضا تقوایی^۴ • کامیز حمیدی^۵

۱- طالبة مرحلة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة آزاد الإسلامية فرع همدان. همدان - إيران

foorooghi.m8050@yahoo.com

۲- أستاذ مشارك في الإدارة العامة، كلية الإدارة، جامعة بيام نور، طهران - إيران (الكاتب المسؤول)

aghighi56@gmail.com

۳- أستاذ مساعد في الإدارة العامة، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة آزاد الإسلامية فرع همدان. همدان - إيران.

slambolchi@iauh.ac.ir

۴- أستاذ مساعد في قسم الإدارة، جامعة آزاد الإسلامية فرع تويسركان، تويسركان - إيران.

taghvaeai_reza@iauh.ac.ir

۵- أستاذ مساعد في الإدارة العامة، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة آزاد الإسلامية فرع همدان. همدان - إيران.

hamidi@iauh.ac.ir

مستخلص

تعتبر أنظمة دعم القرار إحدى الأدوات الرئيسية التي يستخدمها مديرو الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الفعالة؛ لذلك يهدف هذا البحث إلى تحديد المكونات الأخلاقية الفعالة في إدارة الموارد البشرية بالرجوع إلى نظام دعم القرار وبطريقة التجميع. في

***استندت إلى هذه المقالة:** فروغی، مریم؛ عقیقی، علیرضا؛ حمیدی، کامیز؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ تقوایی، رضا (۲۰۲۵). الخلاصة التجميعية للدراسات حول المكونات الأخلاقية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى أنظمة دعم القرار. دراسات في الأخلاق التطبيقية، ۴ (۷۸)، صص ۳۷-۷۹.

<https://doi.org/1022081/jf.2025.70318.1973>.

□ نوع المقال: بحثي؛ الناشر: مركز الدعوة الإسلامية في حوزة قم (معهد العلوم والثقافة الإسلامية، أصفهان، إيران) © المؤلفون

□ تاريخ الاستلام: ۲۰۲۴/۱۱/۱۶ • تاريخ التعديل: ۲۰۲۵/۰۱/۲۵ • تاريخ القبول: ۲۰۲۵/۰۲/۰۴ • تاريخ الإصدار: ۲۰۲۵/۰۷/۲۰



الدراسة الحالية، تمت مراجعة المقالات المتعلقة بسؤال البحث بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٢٤، وتم الحصول على مصادر هذه المقالة من قواعد بيانات مرجعية بما في ذلك: ISC وGoogle Scholar وSID وScience Direct وJStore وWeb of Science، وأخيراً، تم اختيار ١١١ مقالة، وتم تحليل النص الكامل لـ ٦٩ مقالة. أظهرت النتائج أنه يمكن تحليل المكونات الأخلاقية الفعالة في إدارة الموارد البشرية (بالنظر إلى نظام دعم القرار) من ناحيتين:

١- العلاقة مع الموظفين (الحياد والإنصاف في التقييم، والشفافية في تقديم المعلومات، وحماية الخصوصية، والمسؤولية، والمحاسبة، والتطوير والتعلم الأخلاقي، ودعم التوازن والإنصاف، والاهتمام بالسلامة، واحترام الحقوق الفردية والأساسية للموظفين، والاهتمام بالكفاءة والصدق، وتجنب الصراعات.

٢- العلاقة مع المنظمة (زيادة كفاءة المنظمة والعدالة التنظيمية، والحفاظ على أمن المعلومات، وتعزيز الثقة العامة، والشفافية في عمليات صنع القرار، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الأخلاق، والالتزام بالقانون، والمعرفة الأخلاقية، وتجنب التحيز). وأظهرت النتائج أن السمات الأخلاقية في أنظمة دعم القرار تسبب في تحسين عمليات صنع القرار، وزيادة الكفاءة، وخلق بيئة عادلة ومبنية على الثقة بين الموظفين والمديرين.

الكلمات المفتاحية

الخصائص الأخلاقية، المهام الأخلاقية، أنظمة دعم القرار، مديرو الموارد البشرية، الأخلاق.



فرا ترکیب مطالعات مؤلفه‌های اخلاقی مؤثر در مدیریت منابع انسانی با اشاره به سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری*

مریم فروغی^۱، علیرضا عقیقی^۲، علیرضا اسلامبولچی^۳، رضا تقوایی^۴، کامبیز حمیدی^۵

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

foorooghi.m8050@yahoo.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

aghighi56@gmail.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

alireza.slambolchi@gmail.com

۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.

taghvaei-reza@yahoo.com

۵- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

hamidi.ka@gmail.com

چکیده

یکی از ابزارهای کلیدی مدیران منابع انسانی در اتخاذ تصمیمات مؤثر، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری هستند؛ لذا این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های اخلاقی

* **استناد به این مقاله:** فروغی، مریم؛ عقیقی، علیرضا؛ حمیدی، کامبیز؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ تقوایی، رضا (۱۴۰۳). فرا ترکیب مطالعات مؤلفه‌های اخلاقی مؤثر در مدیریت منابع انسانی با اشاره به سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری. مطالعات اخلاق کاربردی، ۴ (۷۸)، صص ۳۷-۷۹.

<https://doi.org/1022081/jf.2025.70318.1973>.

□ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم (پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، اصفهان، ایران) © نویسندگان

□ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۶ □ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶ □ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶ □ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۴/۲۹





مؤثر در مدیریت منابع انسانی با اشاره به سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری و به صورت فراترکیب انجام شده است. در پژوهش حاضر، مقاله‌های مرتبط با مسئله پژوهش، طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ م بررسی شده‌اند. منابع این مقاله از پایگاه‌های اطلاعاتی استنادی شامل آی‌اس‌سی، گوگل اسکالر، اس‌آی‌دی، ساینس دایرکت، جی‌استور و وب‌آو ساینس به دست آمدند. در نهایت، ۱۱۱ مقاله انتخاب و متن کامل ۶۹ مقاله تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های اخلاقی مؤثر در مدیریت منابع انسانی را (با اشاره به سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری) می‌توان در دو بُعد تحلیل کرد: (۱) ارتباط با کارکنان (بی‌طرفی و عدالت در ارزیابی، شفافیت در اطلاع‌رسانی، حفظ حریم خصوصی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، توسعه و یادگیری اخلاقی، حمایت از تعادل، انصاف، توجه به ایمنی، رعایت حقوق فردی و اساسی کارکنان، توجه به شایستگی، صداقت و دوری از تعارضات)؛ (۲) ارتباط با سازمان (افزایش کارایی و عدالت سازمانی، حفظ امنیت اطلاعات، تقویت اعتماد عمومی، شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری، ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار، رعایت قانون، دانش اخلاقی و پرهیز از سوگیری). نتایج مشخص کرد ویژگی‌های اخلاقی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری موجب بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش کارایی، ایجاد فضایی عادلانه و مبتنی بر اعتماد در میان کارکنان و مدیران می‌گردد.

کلیدواژه‌ها

ویژگی‌های اخلاقی، کارویژه‌های اخلاقی، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، مدیران منابع انسانی، اخلاق.



مقدمه

در دنیای امروز، مدیریت منابع انسانی^۱ به یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیران این حوزه با مسائل متعددی در زمینه‌هایی نظیر جذب و استخدام، آموزش، توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد و روابط سازمانی روبه‌رو هستند که مستقیماً بر کارایی، انگیزش کارکنان و رشد سازمانی اثر می‌گذارد (Armstrong, 2006, p.11). در این میان، بهره‌گیری از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری^۲ (DSS)، به عنوان ابزارهایی پیشرفته و فناورانه، نقش مهمی در بهبود و تسریع فرایندهای تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند. این سیستم‌ها با تحلیل داده‌های حجیم و استفاده از فنون پیشرفته، امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد را برای مدیران فراهم می‌کنند (Bagstad et al., 2013). با این حال، یکی از موضوعات مهم در استفاده از DSS، مسائل اخلاقی مرتبط با تصمیم‌گیری است. تصمیماتی که این سیستم‌ها تولید می‌کنند، نه تنها عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه به طور مستقیم با ارزش‌هایی همچون عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و برابری پیوند دارند. اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که DSS در حوزه منابع انسانی به کار گرفته شود؛ زیرا این حوزه به دلیل تأثیرگذاری زیاد تصمیمات بر نیروی انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تصمیمات اتخاذ شده می‌توانند بر اعتماد کارکنان، رضایت شغلی و حتی شهرت سازمان تأثیر عمیقی بگذارند (González-Andújar, 2020, p. 29).

در واقع، این سیستم به عنوان ابزاری کارآمد در مدیریت منابع انسانی، نقش بسزایی در بهبود کیفیت تصمیمات و افزایش کارایی سازمان‌ها دارد (Enis, 2017). با وجود مزایای چشمگیر، DSS با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. یکی از مهم‌ترین معضلات، کم‌توجهی به ویژگی‌ها و مسائل اخلاقی در داده‌ها و الگوریتم‌هایی است

1. Human Resource Management
2. Decision support systems



که این سیستم‌ها براساس آن‌ها کار می‌کنند؛ برای مثال، اگر در داده‌های تاریخی استخدام، تبعیض جنسیتی وجود داشته باشد، DSS‌های مبتنی بر این داده‌ها ممکن است به‌طور ناخودآگاه همان تبعیض‌ها را بازآفرینی کنند (Lacmanovic, 2023). این مسئله نه تنها ممکن است به آسیب‌های اجتماعی و انسانی منجر شود، بلکه اعتبار و اعتماد سازمان‌ها را نیز بسیار کاهش می‌دهد (González-Andújar, 2020, p. 34).

بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید با ادغام اصول اخلاقی و قوانین مدرن، فضایی مبتنی بر اخلاق در سازمان ایجاد کند. این امر موجب ارتباط مؤثر میان مدیران منابع انسانی و کارکنان می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد بدون موانع به اهداف راهبردی خود دست یابد (رجائی و عاملی، ۱۳۹۹). اخلاقیات در مدیریت منابع انسانی با مفاهیمی چون عدالت سازمانی، انگیزش کارکنان، و رضایت شغلی ارتباط نزدیکی دارد؛ بنابراین، DSS‌هایی که در این حوزه استفاده می‌شوند، باید اصول اخلاقی را به‌طور کامل رعایت کنند؛ برای نمونه، در فرایند استخدام، این سیستم‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ارزیابی‌ها بدون هرگونه سوگیری انجام شوند. همچنین، در ارزیابی عملکرد کارکنان، شفافیت عملکرد سیستم از بروز احساس نابرابری جلوگیری می‌کند (Crawshaw et al., 2013). براساس پژوهش‌های جدید، نادیده گرفتن اصول اخلاقی در DSS‌های مرتبط با منابع انسانی می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای سازمان‌ها داشته باشد؛ ازجمله این پیامدها می‌توان به کاهش اعتماد کارکنان، افزایش تعارض‌های سازمانی، کاهش بهره‌وری و حتی درگیری‌های حقوقی اشاره کرد (Okikiola, 2022).

باوجود افزایش اهمیت این موضوع، اغلب مطالعات موجود بیشتر بر جنبه‌های فنی این سیستم‌ها تمرکز دارند و به ابعاد اجتماعی و اخلاقی به‌اندازه کافی توجه نکرده‌اند؛ به‌ویژه در زمینه منابع انسانی، خلأ قابل توجهی در پژوهش‌های مربوط به طراحی و اجرای DSS‌هایی که به‌طور خاص برای رفع مسائل اخلاقی طراحی شده باشند، مشهود است (Drake et al., 2011). علاوه بر این، در بسیاری از تحقیقات



فقط به جنبه‌های کلی اخلاق در فناوری پرداخته شده و ویژگی‌هایی همچون شفافیت، قابلیت توضیح‌پذیری، بی‌طرفی و مسئولیت‌پذیری به اندازه کافی در طراحی این سیستم‌ها بررسی نشده است.

با این تفاسیر و با توجه به شکاف‌های پژوهشی موجود و اهمیت تبیین این موضوع، انجام مطالعاتی که به بررسی دقیق ویژگی‌ها و کارکردهای اخلاقی DSS‌های منابع انسانی بپردازند، ضروری است. چنین تحقیقاتی به شناسایی و طبقه‌بندی ویژگی‌های کلیدی اخلاقی که در طراحی این سیستم‌ها باید لحاظ شوند، کمک می‌کند. افزون بر این، تحلیل تأثیر این ویژگی‌ها بر عملکرد سازمانی می‌تواند توصیه‌های عملی مؤثری برای طراحان DSS و مدیران منابع انسانی ارائه دهد؛ از این رو، با در نظر داشتن مهجور بودن و بکربودن مبحث اجرای ویژگی‌های اخلاقی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری منابع انسانی و اهمیت تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در سازمان‌ها و همچنین به دلیل پراکندگی و نبود تصویری جامع از پژوهش‌های متعدد انجام گرفته در این حوزه، پژوهش حاضر با ترکیب ویژگی‌های اخلاقی از حوزه‌های مختلف، به شناسایی و تحلیل ویژگی‌های اخلاقی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری منابع انسانی می‌پردازد و مباحث مرتبط را بازنویسی قرار می‌کند.

۱. مبانی نظری

اخلاق در هر جامعه به مجموعه‌ای از فرایندها، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای اجتماعی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش‌های رسمی و غیررسمی به افراد منتقل می‌شود و آن‌ها را برای هم‌زیستی سازنده و همکاری با دیگران آماده می‌کند (شیخی و دیگران، ۱۴۰۰). دلایل متعددی وجود دارد که موجب می‌شود سازمان‌ها بر اخلاقیات تأکید کنند. براساس پژوهش‌های مختلف، این دلایل عبارت‌اند از: نقش اخلاقیات به عنوان بخشی از راهبرد و مدیریت سازمانی (Oladinrin & Ho, 2014)، تأثیر رعایت اصول اخلاقی در ایجاد تصویری مثبت از سازمان (Madden, 2019)،



الزام قوانین و مقررات (Snellman, 2015)، تأثیر رعایت اخلاقیات روی عملکرد سازمان (Bayo & Red-Well, 2021)، مسئولیت قانونی مدیران و سازمان‌ها در رعایت اصول اخلاقی و تأثیر تعهد به اصول اخلاقی بر کیفیت (Yulianti et al., 2023).

در فعالیت‌های منابع انسانی بر اهمیت اصول اخلاقی، از جمله در فرایندهایی همچون پاداش‌دهی، ایجاد و حفظ روابط کاری و آموزش کارکنان، به وضوح تأکید می‌شود (Suresh, 2011). مفهوم اخلاق در سازمان‌ها مفهومی پیچیده و در حال تحول بر اساس دیدگاه‌ها و رویکردهای گوناگون است. جوزف (Joseph, 2020) بر اهمیت ادغام نظریه‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری عملی تأکید می‌کند. با در نظر گرفتن تأثیرات مثبت اخلاق حرفه‌ای مدیران می‌توان گفت این امر از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید. هرچه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها بیشتر از سوی مدیران و کارکنان رعایت شود، دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان، آسان‌تر و موفقیت‌آمیزتر خواهد بود (Susanto et al, 2023).

امروزه اصول اخلاق حرفه‌ای مدیران، شرط اساسی مدیریت سازمان‌ها شناخته می‌شود. اگر بپذیریم کارکردهای مدیریت در معنای واقعی، با مسئولیت و تعهد در ارتباط است و این مسئولیت از التزام به اصول اخلاقی نشأت می‌گیرد، به این نتیجه می‌رسیم که اخلاق حرفه‌ای دانشی است که باید بر پایه منطق و عقل ایجاد و تقویت شود. ضعف در اخلاقیات مدیران به کاهش ارتباطات و افزایش زیان‌های سازمانی منجر می‌شود (Ugoani, 2023, p.1769)؛ زیرا در چنین شرایطی، مدیر بیشتر بر کنترل‌های گذشته‌نگر تکیه می‌کند و افراد از انتقال اطلاعات به او خودداری می‌کنند. این وضعیت باعث می‌شود توان سازمان، به جای آنکه در راستای تحقق اهداف صرف شود، به شایعات، غیبت‌ها و کم‌کاری‌ها اختصاص یابد (مظفری و دیگران، ۱۴۰۲). زمانی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم باشد، بهره‌وری بیشتر



می‌شود، ارتباطات بهبود می‌یابد و درجه خطرپذیری کاهش می‌یابد؛ به این دلیل که در یک محیط اخلاقی، جریان اطلاعات تسهیل می‌شود و مدیران می‌توانند پیش از وقوع مشکلات و حوادث، از آن‌ها آگاه شوند (شفیع‌پور و دیگران، ۱۳۹۶).

نقض کارویژه‌های اخلاقی می‌تواند به خسارات مالی، اعتباری و اخلاقی برای سازمان، کارکنان و جامعه منجر شود؛ به همین دلیل، شناسایی، پیشگیری و مدیریت کارویژه‌های اخلاقی از اهمیت زیادی برخوردار است و موجب می‌شود اخلاقیات و ارزش‌های سازمانی حفظ و اعتماد عمومی به سازمان تقویت گردد (ملکی و دیگران، ۱۳۹۹).

۲. پیشینه تجربی پژوهش

باتوجه به اینکه این پژوهش از نوع پژوهش‌های فرا ترکیب است، پیشینه تجربی پژوهش درواقع همان داده‌های مورد استفاده برای پاسخ‌دهی به سؤال‌های پژوهش است. در این پژوهش، همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی به تفصیل بیان خواهد شد، پژوهش‌های مرتبط با ویژگی‌های اخلاقی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی در سازمان‌ها بررسی شدند. بخشی از مقالات داخلی و خارجی بررسی شده در جداول (۱) و (۲) آمده‌اند.

جدول ۱: شماری از مقالات بررسی‌شده خارجی

نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
Funer et al. (2024)	مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری در استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم بالینی: کاوش تجربی اخلاقی	مصاحبه‌شوندگان تأکید می‌کنند مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری به تجربه کافی بستگی دارد. نتایج نشان داد استفاده از ML-CDSS می‌تواند به تغییراتی در نقش‌ها و مسئولیت‌ها منجر شود، اما باید از



نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
	ترجیحات و نگرانی‌های متخصصان آینده‌نگر آلمانی	ایجاد «شکاف‌های مسئولیت» جلوگیری کرد. برای این کار، لازم است متخصصان بالینی از فرصت‌ها و صلاحیت‌های کافی برای انجام مسئولیت‌های خود برخوردار باشند.
(2024)Faheem	هوش مصنوعی اخلاقی: پرداختن به سوگیری، انصاف و مسئولیت‌پذیری در سیستم‌های تصمیم‌گیری مستقل	انصاف، پیش‌پردازی داده‌ها و پاسخ‌گویی، اصول اخلاقی حوزه هوش مصنوعی در سیستم‌های تصمیم‌گیری هستند.
Poszler & Lange (2024)	تأثیر سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری هوشمند بر تصمیم‌گیری اخلاقی انسان‌ها: مروری بر ادبیات سیستماتیک و یک چهارچوب یکپارچه	افزایش مشورت، تقویت انگیزه، افزایش استقلال و افزایش عمل در سطح فردی، و پیشرفت اخلاقی محدود و شکاف‌های مسئولیت اخلاقی در سطح اجتماعی شناسایی شدند.
Manda et al. (2025)	هوش مصنوعی اخلاقی و تصمیم‌گیری برای رهبری مدیریت	این مقاله بر انصاف، شفافیت، پاسخ‌گویی، حریم خصوصی و هماهنگی با ارزش‌های انسانی به‌عنوان ویژگی‌های اخلاقی حیاتی سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مدیریت تأکید دارد.
Baydar (2022)	رتبه‌بندی و ارزیابی رفتارهای اخلاقی مدیران	مدیران باید صداقت، انصاف و ایجاد محیط‌های آزاد را در فرایندهای تصمیم‌گیری خود در اولویت قرار دهند.



نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
	آموزش و پرورش با تکنیک تحلیل AHP، یکی از سیستم‌های نوین پشتیبانی تصمیم‌گیری	
Stefan & Carutasu (2021)	مدل اعتبارسنجی برای تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در سیستم‌های هوش مصنوعی با استفاده از داده‌های شخصی	ویژگی‌های اخلاقی سیستم‌های پشتیبانی تصمیم شامل پیروی از اصول انصاف، تضمین انصاف فردی با رفتار مشابه با افراد مشابه و انصاف گروهی با حفظ نتایج عادلانه در بین گروه‌های حساس است؛ همان‌طور که در مدل اعتبارسنجی ارائه شده در مقاله مشخص شده است.
Stefan & Carutasu (2020)	چگونه به اخلاق در سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری هوشمند نزدیک شویم	عدالت‌ورزی، با هدف اطمینان از اینکه تصمیمات تبعیض‌آمیز نیست (به‌ویژه در زمینه‌های حساس مانند استخدام یا تخصیص منابع)، یکی از ویژگی‌های اخلاقی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری است.
Goodman (2016)	مسائل اخلاقی و حقوقی در پشتیبانی تصمیم‌گیری	ویژگی‌های اخلاقی سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مدیریت شامل استانداردهای مراقبت، تعادل ایمنی و مسئولیت‌پذیری است.
Adam et al. (2012)	تصمیم‌گیری اخلاقی و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم در تدارکات عمومی؛ یک بحث نظری	درباره نقش بالقوه DSS در ارتقای تصمیمات اخلاقی در محیط‌های بسیار محدود بحث می‌کند و هشدار می‌دهد که فناوری به تنهایی نمی‌تواند رفتار اخلاقی را تضمین کند.

نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
Meredith & Arnott (2003)	درباره اخلاق و توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم	اخلاق زیستی، پرهیز از سوءاستفاده، استقلال و عدالت، ارکان اخلاق در سیستم‌های پشتیبانی تصمیم هستند.
Holian (2002)	تصمیم‌گیری مدیریت و اخلاق: شیوه‌ها، مهارت‌ها و ترجیحات	مهارت‌های کلیدی برای تصمیم‌گیری اخلاقی عبارت‌اند از: قضاوت، صداقت، شجاعت و انسانیت.

جدول ۲: شماری از مقالات بررسی‌شده داخلی

نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
رسولی و دیگران (۱۴۰۱)	الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی با تکیه بر ارزش‌های اجتماعی	متغیرهای مسئولیت‌پذیری، عدالت و انصاف و هم‌دردی با دیگران از مسیر اخلاق حرفه‌ای می‌گذرند.
کیاکجوری و دیگران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد	شاخص‌های تصمیم‌گیری مدیران در بی‌طرفی، تخصص، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، امانت‌داری و رفتار عادلانه جای دارد.
جواهری و دیگران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی؛ مورد مطالعه: سازمان‌های فعال در صنعت دارو	اخلاق ایمنی، اخلاق همدلی، اخلاق عقلایی و اخلاق مسئولیت اجتماعی به‌عنوان مقوله‌های استدلال اخلاقی شناخته شدند.
ضرابی و دیگران (۱۳۹۹)	معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران	حفظ و نگهداری اطلاعات محرمانه، رعایت اصول قانون اساسی، صداقت در

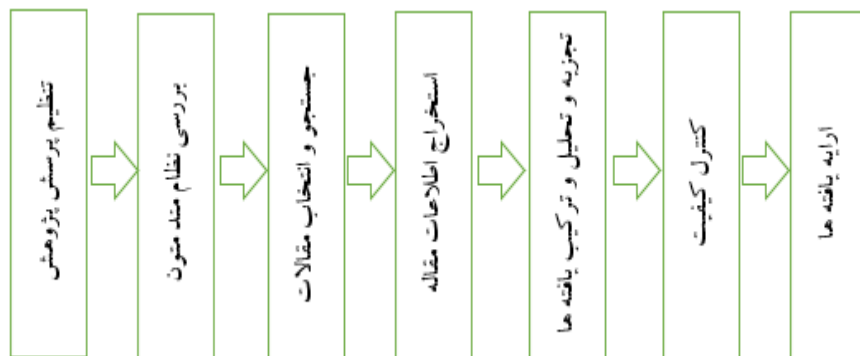


نویسنده (سال نشر)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج پژوهش
		رفتار، بی‌طرفی و مسئولیت‌پذیری، بخشی از معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران هستند.
خسروآبادی و رضایی‌منش (۱۳۹۴)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه	برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از: التزام به حق، عدالت، حسن تدبیر، فهم و ادراک صحیح، محوریت منافع و مصالح عامه، صداقت و امانت‌داری.

۳. روش‌شناسی پژوهش

برای پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهش از روش‌شناسی مرور ادبیات استفاده شد. دلیل انتخاب این روش این است که باوجود آنکه در حوزه مدیریت منابع انسانی، حجم قابل توجهی از پژوهش‌ها و مقالات معتبر علمی انجام شده است، به دلیل یکپارچه‌نبودن این پژوهش‌ها، به نظر می‌رسد اطلاعات منسجمی از ویژگی‌های اخلاقی در سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی وجود ندارد.

این روش، به خصوص برای انسجام‌بخشی به پژوهش‌های بسیار در یک حوزه مطالعاتی خاص، بسیار کارآمد است. برای روش‌شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2006, p. 51) استفاده شده است؛ خلاصه‌ای از این مراحل در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱: گام‌های فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2006, p. 51)

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ مؤلفه‌های پژوهش شامل چه چیز،^۱ چه جامعه‌ای،^۲ چه محدوده زمانی^۳ و چگونه روشی^۴ است. براین اساس، سؤالات اصلی پژوهش عبارت‌اند از: (۱) کارویژه‌های اخلاقی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی کدام‌اند، (۲) پیامدهای مثبت و منفی اخلاق در سازمان‌ها چیست؟

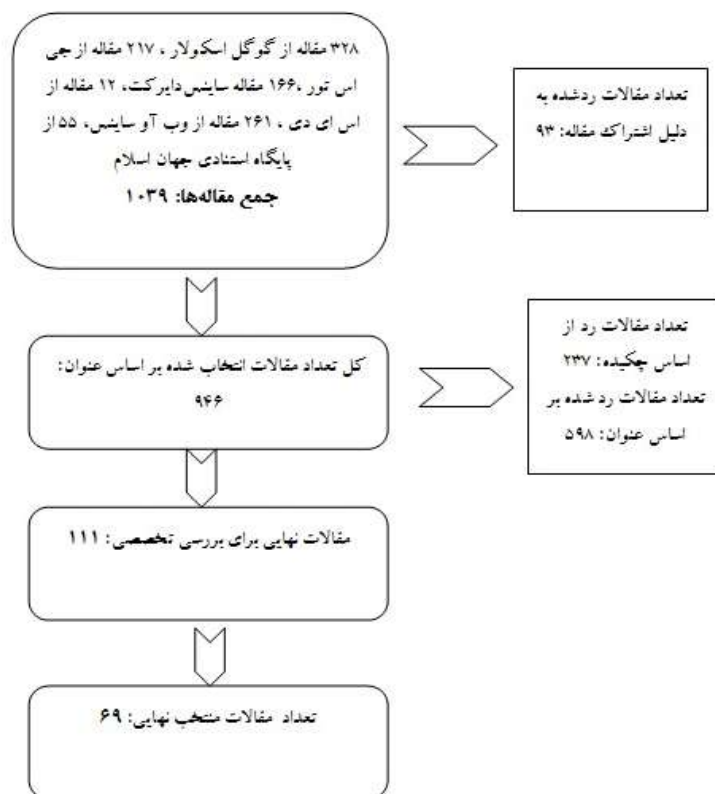
گام دوم: بررسی نظام‌مند متون؛ جامعه آماری پژوهش را تمام اسناد علمی و گزارش‌های پژوهشی پایگاه‌های داده مجلات داخلی و خارجی درباره ویژگی‌های اخلاقی سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری مدیران تشکیل دادند؛ به همین منظور، بازه زمانی مورد تأکید در این پژوهش مروری، تمامی مقاله‌های منتشرشده در حوزه مسئله پژوهش طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ م بود. برای یافتن منابع فارسی از پایگاه اطلاعاتی استنادی جهان اسلام^۵ و اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶ و برای یافتن منابع انگلیسی از پایگاه‌های اطلاعاتی استنادی گوگل اسکالر،^۷ ساینس

1. What
2. Who
3. When
4. How
5. ISC
6. SID
7. Google Scholar





دایرکت^۱، جی استور^۲ و وب آو ساینس^۳ استفاده شد. کلیدواژه‌های این جست‌وجو شامل ترکیب‌های «کارویژه‌های اخلاق»، «سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری»، «شیوه‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری»، «اخلاق در مدیریت منابع انسانی» و «نقش اخلاق در طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری» و البته معادل انگلیسی آن‌ها بود. گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ مقالات مطابق شکل ۲ بررسی شدند.



شکل ۲: فرایند انتخاب مقالات

- 1.Science Direct
- 2.JSTOR
- 3.Web of Science



گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله‌ها؛ اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله، شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد. گفتنی است مقاله‌هایی وارد فرایند مطالعه می‌شدند که این ویژگی‌ها را داشتند: (۱) مطالعات پژوهشی مربوط به ویژگی‌های اخلاقی در سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها؛ (۲) کارویژه‌های اخلاقی مدیران در سازمان‌ها؛ (۳) نتایج اخلاقیات در سازمان‌ها؛ (۴) مطالعاتی که در آن‌ها اهداف پژوهش به‌وضوح مشخص و روشی مناسب برای پژوهش انتخاب شده بود؛ (۵) پژوهش‌هایی که در آن‌ها سازمان، جمعیت هدف، مشارکت‌کنندگان و شیوه نمونه‌گیری به‌وضوح و کامل بیان شده بود؛ (۶) پژوهش‌هایی که در آن‌ها روش گردآوری داده‌ها و تعداد پاسخ‌دهندگان بیان و به‌اندازه کافی داده جمع‌آوری شده بود؛ (۷) مطالعاتی که در آن‌ها روش درستی برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شده بود؛ (۸) مطالعاتی که در آن‌ها نتایج به‌طور واضح و کامل بیان شده بود؛ (۹) پژوهش‌هایی که در آن‌ها بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های پژوهش بیان شده بود؛ (۱۰) پژوهش‌هایی که با تمرکز بر مقاله‌های پژوهشی نوشته شده بودند.

طبق جست‌وجوی پژوهشگران، در مجموع، ۱۰۳۹ مقاله استخراج شد که از این تعداد، ۹۳ مقاله به‌عنوان مقاله‌های مشترک، از فرایند مطالعه خارج گردید. پس از غربال کردن مقاله‌ها، ۹۴۶ مقاله براساس عنوان انتخاب شدند که از این تعداد، ۲۳۷ مقاله براساس چکیده و ۵۹۸ مقاله براساس عنوان رد شدند. درنهایت ۱۱۱ مقاله مرتبط به دست آمد که با درنظر گرفتن هدف پژوهش، ارتباط محتوا و معیارهای ورود به مطالعه، ۶۹ مقاله بررسی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی؛ در این پژوهش براساس مطالعات پیشین، برای تمام اطلاعات استخراج‌شده مفهومی درنظر گرفته شد. پس از دسته‌بندی

مفاهیم، مقوله‌های پژوهش استخراج شدند. در جدول ۳ مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده آمده است.

جدول ۳: منابع و فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده

مقوله	مفهوم	منبع
در ارتباط با همکاران	بی‌طرفی و عدالت در ارزیابی	ضرابی و دیگران (۱۳۹۹) Sharma & Kumar (2023); Solovyova (2022); Meredith & Arnott (2003)
	شفافیت در اطلاع‌رسانی	Langer & König (2023); Delecraz et al. (2022); Royal (2004)
	حفظ حریم خصوصی همکاران	Solovyova (2022); Akrouit et al. (2022)
	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	ضرابی و دیگران (۱۳۹۹) Akrouit et al. (2022); Hall et al. (2003); Frink & Klimoski (2004); Hewett et al. (2024); Funer et al. (2024); Faheem (2024)
	توسعه و یادگیری اخلاقی	Wells & Schminke (2001); Huhtala et al. (2013); Brown et al. (2005)
	حمایت از تعادل، انصاف	Sharma & Kumar (2023); Solovyova (2022); Akrouit et al. (2022); Suresh (2011); Sebastian (2020); Faheem (2024)
	توجه به ایمنی	جواهری و دیگران، ۱۳۹۹ Lauver & Lester (2007); Chan & Mak (2012); Solovyova (2022)
	رعایت حقوق فردی و اساسی کارکنان	Solovyova (2022); Fadaei (2022); Suresh (2011)
	توجه به شایستگی	Suresh (2011); Ordóñez de Pablos & Lytras (2008)
	صداقت	ضرابی و دیگران (۱۳۹۹) Solovyova (2022); Bisschoff & Lotriet (2012); Muhamad et al. (2023)
	دوری از تعارضات	Morris (2016); Solovyova (2022); Yang (2015)



مقوله	مفهوم	منبع
در ارتباط با سازمان	افزایش کارایی و عدالت سازمانی	Zhang et al. (2009); Lamprakis et al. (2018); Rana & Rastogi (2015)
	حفظ امنیت اطلاعات	ضرابی و دیگران (۱۳۹۹) Liu et al. (2019); Asemi et al. (2011)
	تقویت اعتماد عمومی	(2018); Searle & Skinner (2011, p. Bugdol 139); Gustafsson & Hailey (2016)
	شفافیت در فرایندهای تصمیم گیری	Langer & König (2023); Magrabi et al. (2019)
	ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق مدار	Courtney (2001); Mishra & Aithal (2023)
	رعایت قانون	ضرابی و دیگران (۱۳۹۹) Bohinská (2018); Solovyova (2022); Bisschoff & Lotriet (2012)
	ایجاد فرهنگ اخلاقی	(2018); Mishra & Aithal (2023); Bridges LaMontagne (2016); Gebler (2006); Nelson et al. (2014)
	دانش اخلاقی	Sliwa (2016); Smithies (2022)
	پرهیز از سوگیری	Korte (2003); Andrieux et al. (2024); Hunt et al. (2024)

گام ششم: کنترل کیفیت؛ محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر بهره گرفته و به سنجش نتایج با استفاده از شاخص کاپا پرداخته است.

زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخ‌گویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را داریم از شاخص کاپا استفاده می‌کنیم. شاخص کاپا بین صفر تا یک، نوسان دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، توافق بین رتبه‌دهندگان بیشتر است.

ضریب کاپای محاسبه‌شده با نرم‌افزار SPSS مقدار ۰/۸۱۱ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) (Jensen & Allen, 1996) بیشتر بود؛ بنابراین، فرض استقلال



کدهای استخراجی رد شده و معلوم می‌شود استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها؛ یافته‌ها در ادامه به تفصیل بیان می‌شود.

۴. یافته‌های پژوهش

پس از بررسی متن ۶۹ مقاله منتخب و تحلیل مطالب آن‌ها، یافته‌های پژوهش در تناسب با سؤال‌های اصلی و در دو عنوان شرح و تفسیر شدند: (۱) بررسی کارویژه‌ها و ویژگی‌های اخلاقی در سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی؛ (۲) مزایای توجه به اخلاق در سازمان.

گفتنی است بررسی‌ها نشان داد از میان ۱۱۱ مقاله منتخب، ۶۳ مقاله به روش کیفی، ۱۹ مقاله به صورت مروری و ۲۹ مقاله به صورت کمی انجام شده بودند.

همچنین از بین مقالات بررسی شده، ۵۱ مقاله به بررسی ویژگی اخلاق در تصمیم‌گیری و سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری، ۲۱ مقاله به مقوله باورهای اخلاقی مدیران و ۱۶ مقاله به بررسی چهارچوب‌های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی پرداخته بودند. ۲۳ مقاله هم به طور ویژه درباره پیامدهای اخلاق در مدیریت منابع انسانی بحث کرده بودند.

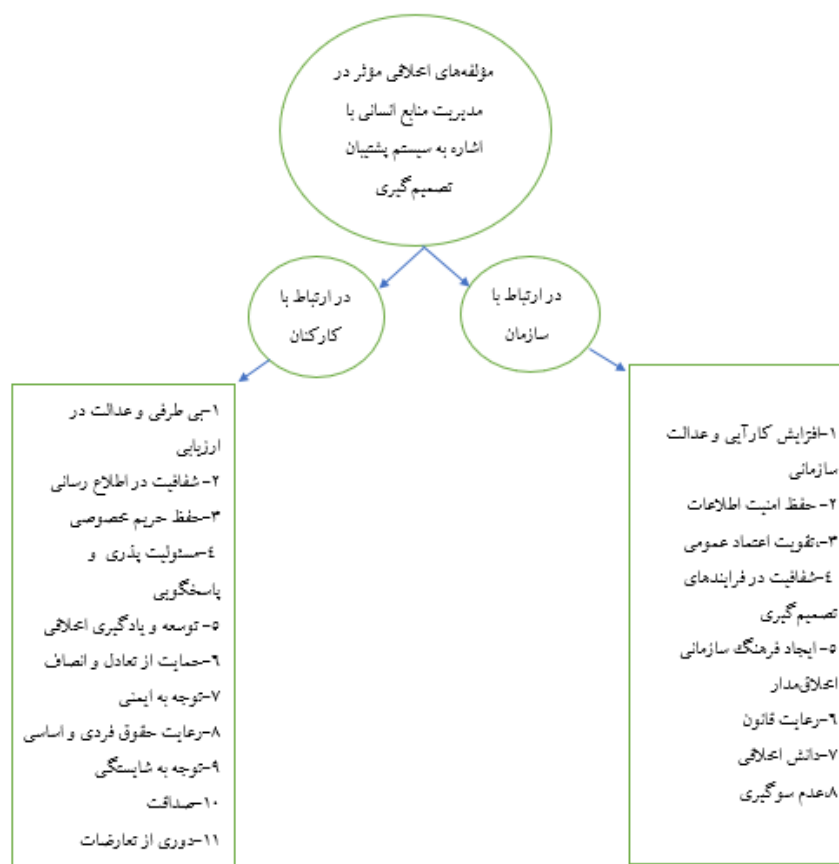




۴.۱. کارویژه‌ها و ویژگی‌های اخلاقی در سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری مدیران منابع

انسانی

این ویژگی‌ها در قالب شکل ۳ بیان شده است:



۴.۲. مزایای توجه به اخلاق در سازمان

اقدامات اخلاقی مدیران منابع انسانی، پیامدهای قابل توجهی برای سازمان‌ها دارد؛ این پیامدها که از مقالات بررسی‌شده استخراج شده‌اند، در جدول ۴ ارائه شده‌اند:



جدول ۴: مزایای توجه به اخلاق در سازمان

پیامدهای نقض اخلاق	مزایای توجه به اخلاق
۱. بی‌اعتنایی کارکنان (Valecha, 2022)	۱. افزایش تمایل ماندگاری در سازمان (Knights, 2022; Wang et al., 2023)
۲. کاهش کیفیت نیروی کار (Valecha, 2022)	۲. کمتر شدن بروز رفتار غیراخلاقی (Knights, 2022)
۳. زیان‌های مالی (Azami, 2022)	۳. کاهش استرس (Rhodes, 2023; Ahmed et al., 2023)
۴. شکست‌های بازار (Azami, 2022)	۴. بهبود رفاه (Ahmed et al., 2023)
۵. افت اعتبار سازمانی (Yatich & Musebe, 2017)	۵. رشد سازمان (Schwepker et al., 2021)
۶. کاهش رضایت کارکنان (Yatich & Musebe, 2017)	۶. جذب و حفظ کارکنان (Kaur et al., 2023; Shahzad et al., 2022; Wirba, 2023, p. 2)
۷. افزایش نرخ ترک کار (Yatich & Musebe, 2017)	۷. موفقیت سازمان (Kaur et al., 2023; Shahzad et al., 2022; Wirba, 2023, p. 4)
۸. کاهش نگرش مثبت به سازمان (Knights, 2022)	۸. کاهش رفتار انحرافی (Kaur et al., 2023; Shahzad et al., 2022; Wirba, 2023, p. 6)
۹. ایجاد مشکلات قانونی (Yatich & Musebe, 2017)	۹. افزایش اعتماد سازمانی (Ahmed et al., 2023)
۱۰. کاهش رفاه کارکنان (Yatich & Musebe, 2017)	۱۰. بهبود عملکرد سازمانی (Ceylan & Avci, 2022)
۱۱. نگرش منفی ذی‌نفعان به سازمان (Browning, 2019)	۱۱. افزایش رضایت کارکنان (Abdelhay et al., 2023)
۱۲. افزایش واگذاری مسئولیت‌ها (Browning, 2019)	۱۲. افزایش تعهد سازمانی (Khan, 2012)
	۱۳. ارتقای رفتار شهروندی (Khan, 2012)



نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف فراهم آوردن یک چهارچوب منسجم برای شناسایی ویژگی‌ها و کارویژه‌های اخلاق در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری منابع انسانی انجام شده است. ویژگی‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی در دو بُعد ویژگی‌های اخلاقی مرتبط با کارکنان (شامل بی‌طرفی و انصاف در ارزیابی‌ها، شفافیت در اطلاع‌رسانی، محافظت از حریم خصوصی، پاسخ‌گویی، توسعه اخلاقی و توجه به شایستگی و حقوق فردی) و ویژگی‌های اخلاقی مرتبط با سازمان (مواردی نظیر افزایش کارایی، عدالت سازمانی، شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و رعایت قوانین و مقررات سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند.

نتایج این مطالعه نشان داد در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری منابع انسانی، باید ارزیابی‌ها براساس معیارهای ثابت و عادلانه انجام شوند. این ویژگی از هرگونه جانب‌داری در مراحل انتخاب، ارتقا و پاداش‌دهی جلوگیری می‌کند و باعث می‌شود کارکنان احساس کنند فرصت‌های یکسانی برای پیشرفت و موفقیت دارند. ازطرفی، شفافیت در اطلاع‌رسانی موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان می‌شود و آن‌ها را از پنهان‌کاری یا اطلاعات ناقص دور می‌کند. رعایت حریم خصوصی باعث ایجاد اعتماد میان کارکنان و سازمان می‌شود و به کارکنان اطمینان می‌دهد از اطلاعات شخصی آن‌ها به‌طور محرمانه و با احترام استفاده می‌شود. نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین (مانند: Noda, 2020) که بر نقش اعتماد کارکنان به مدیران در موفقیت سازمان تأکید دارند، هم‌سو است.

مدیران باید جنبه پاسخ‌گویی خود را در سازمان تقویت کنند. این ویژگی موجب می‌شود کارکنان احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و مسائلشان جدی گرفته می‌شود. ازطرفی، توسعه اخلاقی به ترویج آموزش و یادگیری مستمر اخلاقی در میان کارکنان منجر می‌گردد که این نتایج با یافته‌های موراها (Morahan, 2015) و اسکات-یانگ (Scott-Young, 2014) هم‌سو است. همچنین مشخص شد در



تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، سازمان‌ها باید به شایستگی و توانمندی کارکنان توجه کنند و فرصت‌های شغلی را براساس شایستگی و قابلیت‌های افراد (نه براساس تبعیض‌های نژادی، جنسی یا قومی) فراهم سازند. کارکنان باید از فرصت‌های برابر در ارتقا و پاداش‌دهی برخوردار شوند. هم‌سو با این نتیجه، استین و جکسون (Steyn & Jackson, 2014) نیز مشخص کردند اکثر موارد تبعیض مبتنی بر جنسیت، طی فرایندهای ترفیع رخ می‌دهد و این تبعیض بیشتر درباره زنان اتفاق می‌افتد.

از نتایج دیگر این مطالعه این است که، DSSها باید به گونه‌ای طراحی شوند که کمک کنند مدیران و تصمیم‌گیرندگان با استفاده مؤثرتر از منابع، تصمیمات بهینه‌تری بگیرند. این ویژگی در نهایت موجب بهبود بهره‌وری و افزایش کارایی کلی سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، هرچه تصمیمات بهتر و با کارایی بیشتری اتخاذ شوند، سازمان قادر خواهد بود منابع خود را به‌نحو مؤثرتری مدیریت کند و در نتیجه، عملکرد کلی آن بهبود می‌یابد. از طرفی، در بحث توجه به عدالت سازمانی باید تصمیمات به گونه‌ای اتخاذ شوند که هیچ فردی به دلیل ویژگی‌های غیرمرتبط نظیر نژاد، جنسیت یا قومیت نادیده گرفته نشود. اعمال عدالت سازمانی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و دیگر بخش‌های سازمان نه تنها موجب افزایش رضایت و اعتماد کارکنان می‌شود، بلکه موجب بهبود روحیه گروه و کاهش تنش‌ها در سازمان می‌شود. این نتایج با یافته‌های مطالعه کراوشو و همکاران (Crawshaw et al., 2013) و گروبلر و گروبلر (Grobler & Grobler, 2024) هم‌سو است.

همچنین نتایج مشخص کرد شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری از بروز سوء تفاهم‌ها، نگرانی‌ها یا شایعات جلوگیری می‌کند و موجب حفظ اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان به سازمان می‌شود. از طرفی، رعایت قوانین و مقررات سازمانی نیز از بروز مشکلات قانونی، مالی یا مشکلات مربوط به اعتبار سازمان جلوگیری می‌کند و به سازمان کمک می‌کند در برابر مشکلات قانونی و نظارتی مقاوم‌تر باشد.



با توجه به نتایج این مطالعه، دانش اخلاقی و پرهیز از سوگیری، دو ستون اصلی برای ایجاد یک محیط کاری سالم و عادلانه هستند و این ویژگی‌ها اعتماد و احترام کارکنان را به همراه خواهد داشت. این نتایج با یافته‌های مطالعات تادسه بوگاله و آینیو بیریرسا (Tadesse Bogale & Ayenew Birbirs, 2023) و ماتیمبوا و کامالا (Matimbwa & Kamala, 2024) مطابقت دارد.

در مجموع، می‌توان گفت رعایت اخلاق در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی نه تنها باعث افزایش اعتماد، رضایت و انگیزه کارکنان می‌شود، بلکه بهره‌وری و کارایی سازمان را نیز بهبود می‌بخشد. همچنین، طراحی سیستم‌های DSS با رعایت اصول اخلاقی و عدالت، به تقویت فرهنگ سازمانی و کاهش تعارضات کمک می‌کند و به اعتبار سازمان در بلندمدت می‌افزاید.



کتابنامه

- جواهری، حدیث، مجتبی امیری، سیدرضا سیدجوادین و امین فرهی (۱۳۹۹)، «ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی؛ مورد مطالعه: سازمان‌های فعال در صنعت دارو»، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ۹، ش ۳، ص ۳۱-۸۴.
- خسروآبادی، حمیدرضا و بهروز رضایی‌منش (۱۳۹۴)، «طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه»، *پژوهش‌نامه نهج البلاغه*، دوره ۳، ش ۱۱، ص ۶۷-۹۴.
- رجائی، زهرا و ملیحه عاملی (۱۳۹۹)، «بررسی ارتباط بین اخلاق سازمانی و میزان بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان خراسان جنوبی)»، *پنجمین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی و مدیریت*، تهران.
- رسولی، سوسن، جعفر برقی‌مقدم، محمدرحیم نجف‌زاده و حمید جنانی (۱۴۰۱)، «الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی با تکیه بر ارزش‌های اجتماعی»، *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، دوره ۱۱، ش ۳۹، ص ۱۵۱-۱۷۱.
- شفیع‌پور، سیده فاطمه، علیرضا زارع‌زیدی و مهرداد متانی (۱۳۹۶)، «نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها»، *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، دوره ۷، ش ۲، ص ۳۸-۴۹.
- شیخی، موریس، یوسف ادیب، حمدالله حبیبی و فیروز محمودی (۱۴۰۰)، «تعریف اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه متخصصین تعلیم و تربیت و دانشجو معلمان»، *مطالعات تاریخ و تمدن ایران و اسلام*، دوره ۶، ش ۳، ص ۱-۱۰.
- ضرابی، حمیده، غلامرضا معمارزاده طهران و ناصر حمیدی (۱۳۹۹)، «معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران»، *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، دوره ۴، ش ۱۴، ص ۷۲-۹۵.



- کیاکجوری، داود، تیمور ساعدی، سعید اسلامی و بهزاد فرخ سرشت (۱۴۰۰)، «ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد»، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی/ایران، دوره ۴، ش ۴، ص ۳۳۱-۳۳۷.
- مظفری، سامان، رضا محمدی و رضا رزگار (۱۴۰۲)، «رابطه جو اخلاقی با اخلاق حرفه‌ای با نقش میانجی اشتیاق شغلی معلمان دوره ابتدایی»، فصلنامه آموزش و پرورش متعالی، دوره ۳، ش ۳، ص ۸۰-۹۵.
- ملکی، اعظم، محمود قربانی، سید اکبر نیلی‌پور طباطبایی و حسینعلی نیرومند (۱۳۹۹)، «جایگاه هوش اخلاقی در مدیریت اعتماد سازمانی»، اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۵، ش ۳، ص ۷۵-۸۲.
- Abdelhay, S., Al Talay, M. S. R., Abdelhay, D. A. & El-Bannany, M. (2023). "Relation between Employee Productivity, Job Satisfaction, and Ethical Leadership in the Context of Work-Life Conflicts". *RES MILITARIS*, 13(3): 2534-2546.
- Adam, F., Csaki, C., Prier, E. & Bufacchi, V. (2012, January). "Ethical decision-making and decision support systems in public procurement: A theoretical discussion". In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 13(3): 70-81. <https://doi.org/10.1080/16258312.2012.11517299>.
- Ahmed, R. R., Pahi, M. H., Nadeem, S., Soomro, R. H., Parmar, V., Nasir, F. & Ahmed, F. (2023). "How and When Ethics Lead to Organizational Performance: Evidence from South Asian Firms". *Sustainability*, 15(10): 8147. <https://doi.org/10.3390/su15108147>.



- Akrout, Z., Bouraoui, M. A. & Abdelkader, S. B. (2022). "The management of human resources between ethics and practice". *The International Journal of Humanities and Social Sciences*, (32): 198-208.
- Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J. & Van Slyke, C. (2024). "Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management". *Organizational Dynamics*, 101032.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th edition. Kogan Page Publishers.
- Azami, Sh. (2022). "Review report on business ethics and employees in an organizational environment". *Journal of Big Data Technology and Business Analytics*, 1(1): 17-20.
- Bagstad, K. J., Semmens, D. J., Waage, S. & Winthrop, R. (2013). "A comparative assessment of decision-support tools for ecosystem services quantification and valuation". *Ecosystem services*, 5: 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2013.07.004>.
- Baydar, F. (2022). "Rating and Evaluation of Ethical Behaviors of Education Managers with AHP Analysis Technique, one of the Modern Decision Support Systems". *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 1(1): 1-11.
- Bayo, P. L. & Red-Well, E. E. (2021). "Ethical compliance and corporate reputation: A theoretical review". *International Journal of Research in Education and Sustainable Development*, 1(10): 90-108.

- Bisschoff, C. A. & Lotriet, R. A. (2012). "Factor identification in managerial ethics". *African Journal of Business Management*, 6(43): 10741-10749. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1280>.
- Bohinská, A. (2018). "Human resource manager's responsibility in creating a culture of legal compliance and ethics in an organization". *Journal of Human Resource Management*, 21(2): 8-15. <https://doi.org/10.2478/jhrm-2018-0011>.
- Bridges, E. (2018). "Executive ethical decisions initiating organizational culture and values". *Journal of service theory and practice*, 28(5): 576-608. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2018-0040>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2): 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Browning, N., Yang, S. U., Park, Y. E., Lee, E. & Kim, T. (2019). "Do ethics matter? Investigating donor responses to primary and tertiary ethical violations". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 96(4): 1145-1171. <https://doi.org/10.1177/1077699019835896>.
- Bugdol, M. (2018). "The role and importance of trust in the processes of human resource management". *Managing Public Trust*, 73-97. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70449-4_5.



- Ceylan, A. & Avci, K. (2022). "The impact of ethical leadership in organizations on perceived stress and job performance". *Göbeklitepe Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(8): 21-27. <https://doi.org/10.55433/gsbd.206>.
- Chan, S. C. & Mak, W. M. (2012). "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health". *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(2): 136-150.
- Courtney, J. F. (2001). "Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS". *Decision support systems*, 31(1): 17-38. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00117-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00117-2)
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. & Nadisic, T. (2013). "Organizational justice: New insights from behavioural ethics". *Human relations*, 66(7): 885-904. <https://doi.org/10.1177/0018726713485609>.
- Delecraz, S., Eltarr, L. & Oullier, O. (2022). "Transparency and explainability of a machine learning model in the context of human resource management". In *Proceedings of the Workshop on Ethical and Legal Issues in Human Language Technologies and Multilingual De-Identification of Sensitive Data in Language Resources within the 13th Language Resources and Evaluation Conference* (pp. 38-43).

- Drake, J. R., Hall, D. J. & Lang, T. (2011). "Ethical decision-making and implications for decision support". *Decision support: An examination of the DSS discipline*, 69-82. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6181-5_4.
- Enis, F. I. T. A. (2017). "Human resource management and its role in today's organizations". *Human Resource Management*, 9(11): 82-89.
- Fadaei, S. (2022). "Investigating the Legal Knowledge of Managers on the Enforcement of Human Resource Rights in Companies and Organizations". *Tobacco Regulatory Science (TRS)*, 1763-1781.
- Faheem, M. A. (2024). "Ethical AI: Addressing bias, fairness, and accountability in autonomous decision-making systems". *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(2): 1703-1711. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2510>.
- Frink, D. D. & Klimoski, R. J. (2004). "Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition". *Human resource management review*, 14(1): 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>.
- Funer, F., Liedtke, W., Tinnemeyer, S., Klausen, A. D., Schneider, D., Zacharias, H. U.,... & Salloch, S. (2024). "Responsibility and decision-making authority in using clinical decision support systems: an empirical-ethical exploration of German prospective professionals' preferences and concerns". *Journal of Medical Ethics*, 50(1): 6-11. <https://doi.org/10.1136/jme-2022-108814>.





- Gebler, D. (2006). "Creating an ethical culture". *Strategic finance*, 87(11): 28.
- González-Andújar, J. L. (2020). *Decision support systems for weed management* (pp. 25-38). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44402-0>.
- Goodman, K. W. (2016). "Ethical and legal issues in decision support". *Clinical decision support systems: Theory and Practice*, 131-146. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31913-1_8.
- Grobler, A. & Grobler, S. (2024). "Bridging the gap: Ethical leadership, human resource practices and organisational justice". *SA Journal of Human Resource Management*, 22: 2697.
- Gustafsson, S. & Hailey, V. H. (2016). "Responsible leadership, trust, and the role of Human Resource Management". In *Responsible Leadership*, 133-148.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Bowen, M. G. (2003). "Accountability in human resources management". *New directions in human resource management*, 29: 63.
- Hewett, R., Sikora, D., Brees, J. & Moelijker, R. (2024). "Answerable for what? The role of accountability focus in line manager HR implementation". *Human Resource Management*, 63(2): 165-185. <https://doi.org/10.1002/hrm.22189>.



- Holian, R. (2002). "Management decision making and ethics: practices, skills and preferences". *Management decision*, 40(9): 862-870. <https://doi.org/10.1108/00251740210441422>.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M. & Feldt, T. (2013). "Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers". *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3): 250-270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>.
- Hunt, A. K., Wang, J., Alizadeh, A. & Pucelj, M. (2024). "Advancing a theoretical framework for exploring heuristics and biases within HR decision-making contexts". *Personnel Review*. 53 (7): 1823-1841. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0192>.
- Jensen, L., A. and Allen. (1996). "Meta-Synthesis of Qualitative Findings", *Qualitative Health Research*, 6 (4): 553-560. <https://doi.org/10.1177/104973239600600407>.
- Joseph, T. (2020). "Ethics in Organization and Management: The Application of Contemporary Theories of Ethical Decision-Making in Global Conditions". *International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA)*, 1(3): 67-74. DOI: 10.4018/IJBSA.20200701.oa1.
- Kaur, M. G., Chaturvedi, V. & Yadav, D. S. (2023). "Fostering ethical organizational climate and workplace spirituality to prevent deviance misbehaviors at workplace". *International Journal of Life Science and Pharma Research*, 13(4): 109-119. <http://dx.doi.org/10.22376/ijlpr.2023.13.4.SP6.L109-L119>.



- Khan, M. (2012). "Ethical values and work related outcomes: An empirical study of Pakistani organizations". *African Journal of Business Management*, 6(11): 39-77. DOI: 10.5897/AJBM11.901.
- Knights, J. (2022). "Ethical leadership: How to develop ethical leaders". In *Transpersonal leadership in action* (pp. 35-46). Routledge.
- Korte, R. F. (2003). "Biases in decision making and implications for human resource development". *Advances in Developing Human Resources*, 5(4): 440-457. <https://doi.org/10.1177/1523422303257287>.
- Lacmanovic, S. (2023). "The analysis of biases and its effects in AI-supported human resources decision making". In *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 65-72).
- LaMontagne, R.M. (2016). "Ethical Dilemmas in the Workplace: HR Managers' Perceptions of Behavioral Influences with Implications for Building an Ethical Culture in Organizations". *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management: Annual Review*, 15: 9-21.
- Langer, M. & König, C. J. (2023). "Introducing a multi-stakeholder perspective on opacity, transparency and strategies to reduce opacity in algorithm-based human resource management". *Human Resource Management Review*, 33(1): 100881. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100881>.



- Lauver, K. J. & Lester, S. W. (2007). "Get safety problems to the surface: Using human resource practices to improve injury reporting". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2): 168-179. <https://doi.org/10.1177/1071791907308050>.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C. & Huang, M. (2019). "Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment". *Review of Managerial Science*, 13(4): 771-789. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>.
- Madden, T. M. (2019). "Law and strategy and ethics". *Georgetown Journal of Legal Ethics*, 32: 181.
- Manda, V. K., Christy, V. & Jitta, M. R. (2025). "Ethical AI and decision-making in management leadership". In *Ethical Dimensions of AI Development* (pp. 197-226). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-4147-6.ch009.
- Matimbwa, H. & Kamala, M. (2024). "Ethical Dilemmas in African Human Resource Management: A Literature Review". *East African Journal of Education and Social Sciences*, 5(3): 53-65.
- Meredith, R. & Arnott, D. (2003). "On ethics and decision support systems development". In *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2003)* (p. 106).
- Magrabi, F., Ammenwerth, E., McNair, J. B., De Keizer, N. F., Hyppönen, H., Nykänen, P.,... & Georgiou, A. (2019). "Artificial

- intelligence in clinical decision support: Challenges for evaluating AI and practical implications". *Yearbook of Medical Informatics*, 28(1): 128–134.
- Mishra, K. & Aithal, P. S. (2022). "Considerations and conundrums that confronted throughout the recruiting process". *International Journal of Research - Granthaalayah*, 10(11): 18-31.
- Morahan, M. (2015). "Ethics in management". *IEEE Engineering Management Review*, 43(4): 23-25. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7433683>.
- Morris, B. (2015). *Human resources' role in avoiding conflict in the workplace* (Undergraduate honors thesis). University Honors College, Indiana State University. <https://scholars.indianastate.edu/honorsp/66>.
- Muhamad, M., Ali, H. & Anwar, K. (2023). "The Effect of Authority, Empathy, Honesty on the Management of Education Personnel". *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4): 402-410. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4.158>.
- Nelson, W. A., Taylor, E. & Walsh, T. (2014). "Building an ethical organizational culture". *The health care manager*, 33(2): 158-164. DOI: 10.1097/HCM.0000000000000008.
- Noda, T. (2020). "Employee trust in management and mutual gains hypothesis in Japanese firms". *Journal of the Japanese and International Economies*, 55: 101062. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2020.101062>.



- Okikiola, O. L. (2022). "Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis". *LC International Journal of STEM* (ISSN: 2708-7123), 3(1): 47-62.
- Oladinrin, T. O. & Ho, C. M. F. (2014). "Strategies for improving codes of ethics implementation in construction organizations". *Project Management Journal*, 45(5): 15-26. <https://doi.org/10.1002/pmj.21444>.
- Ordóñez de Pablos, P. & Lytras, M. D. (2008). "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage". *Journal of knowledge management*, 12(6): 48-55. <https://doi.org/10.1108/13673270810913612>.
- Poszler, F. & Lange, B. (2024). "The impact of intelligent decision-support systems on humans' ethical decision-making: A systematic literature review and an integrated framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 204: 123403. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123403>.
- Rana, G. & Rastogi, R. (2015). "Organizational justice enhancing managerial effectiveness in terms of activity of his position, achieving results and developing further potential". *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(1): 24-31.
- Rhodes, C. (2023). "The ethics of organizational ethics". *Organization Studies*, 44(3): 497-514. <https://doi.org/10.1177/01708406221082055>.



- Royal, C. (2004). "Regulation, human capital and increasing the level of transparency in investment recommendations". *The Economic and Labour Relations Review*, 15(1): 26-50. <https://doi.org/10.1177/103530460401500102>.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Schweper Jr, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A. & Promislo, M. (2021). "Good barrels yield healthy apples: organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being". *Journal of Business Ethics*, 174(1): 143-159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- Scott-Young, C. M. (2014). "Empowering employee voice to reduce ethical risk". In *Achieving ethical excellence* (pp. 133-151). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1529-209620140000012004>.
- Searle, R. & Skinner, D. (Eds.). (2011). *Trust and human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Sebastian, L. (2020). "Human Resources Management Business Ethics Review At PT XYZ". *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6): 913-920. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i6.399>.
- Shahzad, Khuram & Hong, Ying & Muller, Alan & DeSisto, Marco. (2023). "An Investigation of the Relationship Between Ethics-Oriented HRM Systems, Moral Attentiveness, and Deviant

- Workplace Behavior". *Journal of Business Ethics*. 192(3): 1-18.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>.
- Sharma, Dr. & Kumar, Dr. (2023). "Human Resource Management from an Ethical Conduct". *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 11: 2545-2548.
 10.22214/ijraset.2023.50713.
- Sliwa, P. (2016). "Moral worth and moral knowledge". *Philosophy and Phenomenological Research*, 93(2): 393-418.
<https://doi.org/10.1111/phpr.12195>.
- Smithies, D. (2022). "Moral Knowledge by Deduction". *Philosophy and Phenomenological Research*, 104(3): 537-563. <https://doi.org/10.1111/phpr.12780>.
- Snellman, C. L. (2015). "Ethics management: How to achieve ethical organizations and management?". *Business, Management and Education*, 13(2): 336-357.
- Solovyova, S. V. & Solovova, N. V. (2022). "Codes of ethics for the profession of the HR manager". *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 13(1): 88-94.
<https://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-1-88-94>.
- Stefan, R. & Carutasu, G. (2020). "How to approach ethics in intelligent decision support systems". In *Innovation in Sustainable Management and Entrepreneurship: 2019 International Symposium in Management (SIM2019)* (pp. 25-40). Springer International Publishing.



- Stefan, R., & Carutasu, G. (2021). "A Validation Model for Ethical Decisions in Artificial Intelligence Systems using Personal Data". In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 343, p. 07016). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134307016>.
- Steyn, R. & Jackson, L. (2014). "Gender-based discrimination during appointments, promotions and remuneration: Views of South African managers". *South African Journal of Labour Relations*, 38(2): 48-69. <https://hdl.handle.net/10520/EJC161360>.
- Suresh, S. (2011). "Ethical Issues in Human Resource Management". *Management and Labour Studies*, 36: 367 - 370. <https://doi.org/10.1177/0258042X1103600405>.
- Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N. & Widyastuti, T. (2023). "Strategic Management: Concept, Implementation and Indicators of Success (Literature Review)". *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2): 44-54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>.
- Tadesse Bogale, A. & Ayenew Birbirs, Z. (2023). "HR system and work ethics: A systematic review". *Cogent Business & Management*, 10(3): 2278848.
- Ugoani, J. N. N. (2023). *Business ethics*. In *The Palgrave Handbook of Global Sustainability* (pp. 1763-1782). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-01949-4_109.

- Wang, W., Campbell, E. M., Duffy, M. K. & Liu, J. (2023). "When narcissists exemplify ethics: Contingent consequences of ethical leadership". *Journal of Applied Psychology*, 108(8): 1372.
- Wells, D. & Schminke, M. (2001). "Ethical development and human resources training: An integrative framework". *Human Resource Management Review*, 11(1-2): 135-158.
- Wirba, A. V. (2023). *Ethical Leadership in organisation. A literature review paper*. Edited by Umaru_Updated. docx.
- Yang, I. (2015). "Perceived conflict avoidance by managers and its consequences on subordinates' attitudes". *Business Ethics: A European Review*, 24(3): 282-296. <https://doi.org/10.1111/beer.12083>.
- Yatich, H. K. & Musebe, R. (2017). "Assessment of ethical behaviour on organizational performance". *African Journal of Business Management*, 11(1): 12-16.
- Yulianti, Y., Zarkasyi, M. W., Suharman, H. & Soemantri, R. (2023). "Effects of professional commitment, commitment to ethics, internal locus of control and emotional intelligence on the ability to detect fraud through reduced audit quality behaviors". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. 15(3): 385-401. <https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2021-0076>.
- Zhang, L., Nie, T. & Luo, Y. (2009). "Matching organizational justice with employment modes: Strategic human resource management





perspective”. *Journal of Technology Management in China*, 4(2): 180-187. <https://doi.org/10.1108/17468770910965028>.

Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A. & Grivas, I. (2018). “The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece)”. *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1): 65–79.

Asemi, A., Safari, A. & Zavareh, A. A. (2011). “The role of management information system (MIS) and decision support system (DSS) for manager’s decision-making process”. *International Journal of Business and Management*, 6(7): 164–173. doi:10.5539/ijbm.v6n7p164.

Valecha, N. (2022). “A study on importance of ethical responsibilities in HR management”. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1): 19–30. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i1.7>.