

*Original Article***Performance Management System as A Tool to Prevent Administrative Corruption**Hossein Imani <sup>1\*</sup>1. Assistant Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran (\*Corresponding Author).  
Imani66@ut.ac.ir

Received: Dec. 28, 2023; Revised: Feb. 28, 2024; Accepted: Mar. 18, 2024; Published: Mar. 20, 2024.

DOI: [10.48308/jpap.2024.234281.1367](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234281.1367)**Abstract**

**Purpose:** Development and corruption are two related concepts; in fact, they are two sides of the same coin. This implies that achieving development is not possible without combating corruption. Given the crucial role of human resource management systems in preventing corruption, this study aims to model the optimal system for managing employee performance to prevent corruption in the public sector.

**Design/ methodology/ approach:** This research adopts an interpretive paradigm, applied for its purpose and descriptive in nature, employing interviews as the data collection method. The research method is based on interpretive-structural modeling. The statistical population comprises public sector managers, and snowball sampling is used for sampling.

**Research Findings:** The study identified ten components for designing an employee performance management model to prevent administrative corruption: transparency, accountability, procedural justice, interactional justice, justifiability, alignment, rule of law, continuous improvement, authenticity, and preventability. According to the results of the MICMAC analysis, none of the identified components are located in the autonomous region, indicating a strong interconnection among all model components. Nine components were identified in the linkage region: transparency, accountability, procedural justice, interactional justice, justifiability, alignment, rule of law, continuous improvement, and authenticity. These components are dynamic, meaning that changes in them can impact the entire system. Additionally, the preventability component is placed in the dependence region, indicating its high dependence on other components. Among other findings, the study delineated an interaction network of variables to determine the level and relationships of the identified components. According to this network, the rule of law and accountability dimensions are fundamental components of the model, as they influence all other components. These two components exhibit a two-way relationship with each other, implying mutual influence. Additionally, transparency and alignment rank next, also with a two-way relationship with the preceding components, indicating their significant influence on the model. Authenticity and justifiability are positioned in the third level of the model; authenticity affects continuous improvement and has an interactive relationship with justifiability. Continuous improvement, located in the fourth level, impacts two components in the fifth level: procedural justice and interactional justice. Procedural and interactional justice, besides influencing each other, affect the preventability component, the last level of the model. Preventability is the most dependent component, suggesting that procedural preventability in the employee performance management system relies on other model components.

**Limitations & Consequences:** Data collection through interviews introduces potential biases in the findings. Additionally, the scope of actors and the research problem prevented a comprehensive examination of the issue from all perspectives.



**Practical Consequences:** Public sector managers can use the findings of this applied research to design employee performance management systems that reduce corruption risk.

**Innovation or value of the Article:** Despite numerous efforts to combat corruption in Iran, effectiveness has been limited, as evidenced by Iran's low ranking in the Corruption Perceptions Index (CPI) in 2022. This study addresses the significant role of human resource systems in combating administrative corruption by identifying and modeling the components of an employee performance management system tailored for the public sector.

**Paper Type:** Original Article

**Keywords:** Performance Management System, Administrative Corruption, Human Resource Management (HRM), Administrative Corruption, Interpretive Structural Modeling (ISM).

## مقاله پژوهشی

## نظام مدیریت عملکرد کارکنان به مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری

حسین ایمانی<sup>۱</sup>

۱. استادیار دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).

Imani66@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۷، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸، تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2024.234281.1367](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234281.1367)

## چکیده

**هدف:** توسعه و فساد، دو مفهوم مرتبط به یکدیگر و در واقع، دو روی یک سکه هستند؛ بدین معنا که دستیابی به توسعه، بدون مبارزه با فساد، ممکن نیست. با توجه به نقش خطیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، پژوهش حاضر به دنبال مدل‌سازی نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان برای پیشگیری از فساد اداری در بخش دولتی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. اساس روش انجام این پژوهش، روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران بخش دولتی هستند و روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه‌گیری گلوله برفی است.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس یافته‌های مطالعه، ده مؤلفه برای طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان در راستای پیشگیری از فساد اداری شناسایی شد که عبارتند از: شفافیت، پاسخگویی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، توجیه‌پذیری، همسویی، قانون‌محوری، بهبود مستمر، اعتبارپذیری و قابلیت پیشگیری. طبق نتایج تحلیل MICMAC، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده پژوهش، در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند که این بیانگر ارتباط قوی همه مؤلفه‌های مدل پژوهش با یکدیگر است. نتایج مطالعه حاضر، بیانگر این است که نه مؤلفه در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارتند از: شفافیت، پاسخگویی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، توجیه‌پذیری، همسویی، قانون‌محوری، بهبود مستمر و اعتبارپذیری. این اجزاء پویا در نظر گرفته می‌شوند؛ به این معنی که هر تغییری در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. علاوه بر این، مؤلفه قابلیت پیشگیری در ناحیه وابستگی قرار می‌گیرد که نشان دهنده وابستگی بالای آن به سایر مؤلفه‌های مدل است. از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به شبکه تعامل متغیرها اشاره کرد که سطح و روابط مؤلفه‌های به‌دست آمده پژوهش را مشخص نموده است. بر اساس شبکه تعامل متغیرها در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد قانون‌محوری و پاسخ‌گویی، مؤلفه‌های مبنایی مدل هستند، زیرا بر کلیه مؤلفه‌های دیگر تاثیرگذار هستند. این دو مؤلفه، ارتباط دوسویه‌ای با یکدیگر دارند؛ بدین معنا که علاوه بر تاثیر بر یکدیگر، از هم تاثیر می‌پذیرند. همچنین بر اساس مدل مذکور، مؤلفه‌های شفافیت و هم‌سویی در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند که ارتباط دوسویه‌ای با مؤلفه‌های پیشین مدل دارند. به عبارت دیگر، شفافیت و هم‌سویی، علاوه بر این که بر مؤلفه‌های سطح بالاتر خود اثر می‌گذارند، بر مؤلفه سطح پایین‌تر یعنی قانون‌محوری و پاسخ‌گویی نیز اثرگذارند و این بیانگر نفوذ قابل توجه این متغیرها در مدل است. مؤلفه‌های اعتبارپذیری و توجیه‌پذیری، مؤلفه‌هایی هستند که در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند و همانطور که جهت پیکان‌ها نشان می‌دهد، مؤلفه اعتبارپذیری بر مؤلفه بهبود مستمر اثرگذار است و در عین حال، رابطه‌ای تعاملی با مؤلفه توجیه‌پذیری دارد. مؤلفه بهبود مستمر در سطح بعدی مدل، یعنی سطح چهارم قرار دارد و بر دو مؤلفه موجود در سطح پنجم مدل، یعنی عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، تاثیرگذار است. دو مؤلفه عدالت رویه‌ای و تعاملی علاوه بر این که بر یکدیگر اثر می‌گذارند، بر مؤلفه موجود در آخرین سطح مدل (سطح ششم) یعنی قابلیت پیشگیری اثرگذار هستند. مؤلفه قابلیت پیشگیری، وابسته‌ترین مؤلفه در مدل مذکور است و این بدان معناست که قابلیت پیشگیری رویه‌های موجود در نظام مدیریت عملکرد کارکنان، وابسته به مؤلفه‌های دیگر مدل است.

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**محدودیت‌ها و پیامدها:** با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود لذا احتمال سوگیری در ارائه و ثبت داده‌ها و یافته‌ها وجود داشت. همچنین به لحاظ گستردگی بازیگران و مسأله پژوهش، امکان بررسی مسأله از دیدگاه همه بازیگران مسأله مقدور نبود.

**پیامدهای عملی:** مدیران بخش دولتی قادر خواهند بود با اتکا به نتایج این پژوهش کاربردی، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان را به گونه‌ای طراحی کنند که امکان بروز فساد کاهش یابد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** اگرچه اقدامات زیادی برای مبارزه با فساد در ایران انجام شده است، اما تاکنون چندان موثر نبوده است؛ چنانچه در سال ۲۰۲۳، ایران در بین ۱۸۰ کشور، رتبه ۱۴۷ را به خود اختصاص داد که نشان دهنده سطح بالایی از فساد است. با توجه به اهمیت سیستم‌های منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدلسازی تفسیری ساختاری نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری انجام شده است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** نظام مدیریت عملکرد، فساد اداری، مدیریت منابع انسانی، بخش دولتی، مدلسازی تفسیری ساختاری.



لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جوامع، برخورداری از نظام اداری سالم است؛ به‌گونه‌ای که نظام اداری سالم، تسهیل‌کننده بروز خلاقیت افراد و متعاقباً رشد و شکوفایی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همین راستا، دنه‌هارت (۲۰۰۰)، تحول اداری را شرط اولیه تنظیم و اجرای برنامه‌های جامع توسعه می‌داند. برای تحقق مفهوم توسعه و از پیش رو برداشتن موانع تحقق آن، ابزارها و رویکردهای مختلفی وجود دارد که در این مطالعه، به مفهوم مبارزه با فساد اداری به عنوان یکی از موانع عمده توسعه پایدار در جهان (Koller et al., 2020) پرداخته شده است. توسعه و فساد، دو مفهوم مرتبط به‌یکدیگر و در واقع، دو روی یک سکه هستند که همواره در طول زمان از نظر معنایی تغییر می‌کنند (Mungiu-Pippidi and Hartmann, 2019)؛ بدین معنا که دستیابی به توسعه بدون مبارزه با فساد، ممکن نیست. اهمیت این موضوع به اندازه‌ای است که دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی به ویژه در سه دهه اخیر، به صورت مستمر برای مبارزه با فساد تمرکز کرده‌اند (Hugo et al., 2023).

از سوی دیگر، سازمان‌های موفق قرن بیست و یکم، سازمان‌هایی هستند که بر کارکردهای منابع انسانی تمرکز دارند. در خصوص ارتباط مدیریت منابع انسانی با سلامت و فساد اداری، وینایان (۲۰۱۵) چنین عنوان می‌کند که هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت و منفعت شخصی باشد، مستعد فساد و به‌عنوان یک فعالیت حساس محسوب می‌شود. به‌همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب، انتقال، به‌کارگیری، ارتقا، پاداش و تنبیه است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد فساد در سازمان است (Vinayan, 2015). دلیوتی (۲۰۰۸) معتقد است که رسوایی‌ها و تخلفات قانونی در کسب‌وکارها نهایتاً ریشه در منابع انسانی سازمان‌ها دارند لذا متخصصان منابع انسانی باید نقش خود را از نقش ناظر (که به هدایت و دستوردهی به نیروی کار می‌پردازد) به نقش استراتژیست (که بر حاکمیت و ریسک سازمان مؤثر است) تغییر دهند. آن‌ها همچنین باید مطمئن شوند که انتصاب افراد در سازمان با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی صورت گرفته است و در این زمینه نقش فعالی را ایفا کنند. سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند. علاوه بر این سازمان‌ها نیازمند متخصصان منابع انسانی هستند که جلوی آسیب‌هایی را که علت اصلی آنها عدم شایستگی است بگیرند (Deloitte, 2008).

دیدگاه مذکور به اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در مبارزه با فساد اداری اشاره دارد که نشان دهنده اهمیت انجام پژوهش‌های کاربردی در خصوص شناسایی سازوکارهای مبارزه با فساد از طریق سیستم‌های منابع انسانی است؛ در حالی که بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که آن گونه که باید و شاید به این امر پرداخته نشده است و پژوهش‌های انجام شده صرفاً به تکرار مکررات درخصوص اهمیت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در راستای پیشگیری از فساد پرداخته‌اند. لذا این امر مستلزم انجام پژوهش‌های کاربردی‌تر و دقیق‌تر و شناسایی مولفه‌های سیستم‌های مختلف منابع انسانی در جهت پیشگیری از فساد اداری است که پژوهش حاضر نیز در این راستا انجام خواهد شد. به طور خاص در پژوهش حاضر بر نقش سیستم مدیریت عملکرد به مثابه ابزاری برای پیشگیری از فساد اداری پرداخته شده است. یکی از حیاتی‌ترین کارکردهای منابع انسانی که موفقیت جهانی را به همراه دارد، مدیریت عملکرد است (Stofkova and Sukalova, 2020). مهم‌تر این که، یک سیستم مدیریت عملکرد مطلوب می‌تواند به شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقای کارکنان کمک کند (Castilla, 2016).

از جمله چالش‌های نظام اداری در ایران که نیازمند تحول و اصلاح اساسی است، انگیزه پایین کارکنان بخش عمومی برای ارائه خدمات مناسب و کسب رضایت عموم مردم است (-Social and Information Department of the Judiciary, 2001: 38). علت این بی‌انگیزگی، عدم توجه به شایسته‌سالاری، فقدان نظام ارزیابی مطلوب، ناتوانی در جذب و حفظ نیروی انسانی ماهر در بخش‌های راهبردی، تخصصی و فکری و به ویژه وجود فساد اداری است (Management and Planning Organization, )

209-210: 2001). از دیگر شواهد این ادعا می‌توان به فقدان سیستم عادلانه در نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان، بی‌کفایتی حرفه‌ای کارکنان، سازمان‌های عمومی غیرجذاب، فقدان سیستم‌های کنترل، حقوق و دستمزد اثربخش در سازمان‌های دولتی اشاره کرد (Beheshti and Nowrousi, 2022).

بنابراین، سیستم مدیریت منابع انسانی از طریق فرآیند ارزیابی و مدیریت عملکرد، نقش موثری در پیشگیری از فساد اداری ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که هدفشان ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود است، می‌توانند از طریق سیستم‌های ارزیابی عملکرد با فساد مبارزه کنند. آنها می‌توانند معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد بگنجانند؛ معیارهایی که با ماهیت سازمان‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها همسو باشند (Chen, 2015). از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا بازخورد عملکرد را به کارکنان ارائه دهند، در مورد اهداف کاری آتی با کارکنان به توافق برسند، زمینه‌ای برای پیشرفت و پاداش کارکنان فراهم و در مورد مسیرهای شغلی کارکنان بحث و تصمیم‌گیری کنند. در نتیجه، این تصمیم‌ها بر وضعیت شغلی و پیشرفت کارکنان و در نهایت، بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین ادراک عدالت مربوط به ارزیابی عملکرد برای کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند از این منظر، مستعد سوء استفاده باشد (Vinayan, 2015).

علی‌رغم نقش و اهمیتی که سیستم‌های منابع انسانی در ایجاد سازمان‌های سالم و پیشگیری از فساد اداری دارند، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسأله نپرداخته که سیستم‌های منابع انسانی و به‌ویژه سیستم مدیریت عملکرد، چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌ها شود و در این راستا بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. بنابراین با توجه به اهمیت ارتقاء سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد اداری و نیز نقش سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی در تحقق آن، در پژوهش حاضر به ارائه مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای پیشگیری از فساد اداری خواهیم پرداخت.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>۱</sup> (TI)، فساد را صرفاً به‌عنوان سوء استفاده از قدرت واگذار شده برای منافع شخصی تعریف می‌کند (Hugo et al., 2023). از منظر سازمانی، سلامت افراد و سلامت نظام اداری، پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند. نظام اداری سالم، نظامی است که ارزش‌های اخلاقی در آن نهادینه شده و کارکنان و مدیران سازمان‌ها به فرهنگ، خط مشی‌ها و رویه‌های سازمانی و اداری پایبند باشند. کارکنان ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی کار کنند که متعهد به انجام وظایف درست و اخلاقی و همسو با ارزش‌ها و باورهای آنها هستند. در این زمینه، زیرسیستم‌های منابع انسانی نقش حیاتی ایفا می‌کنند.

سیستم مدیریت عملکرد کارکنان (PM)، یک عملکرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی است و ابزاری ضروری در اختیار سازمان‌ها برای بهبود انگیزه، عملکرد و بهره‌وری کارکنان در نظر گرفته می‌شود (Aboubichr and Conway, 2023). مفهوم مدیریت عملکرد در اواخر دهه ۱۹۸۰ مطرح و در دهه ۱۹۹۰ شکوفا شد (Špalková et al., 2015). به طور کلی، مدیریت عملکرد به عنوان هدایت و جهت‌دهی عملکرد کارکنان در وظایف کاری‌شان تعریف می‌شود (Schleicher et al., 2018). اگر مدیریت و سازمان‌ها بتوانند از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان، علل اصلی تخلفات اداری، کم‌کاری‌های پنهان، غیبت‌ها و تعارضات را شناسایی کنند، می‌توانند اقدامات مناسبی را برای رفع این مسائل و مشکلات اتخاذ کنند (Chen, 2015).

در این راستا باید به نظریه انتظار اشاره کرد. بر اساس نظریه انتظار، رفتار کارکنان تحت تأثیر انتظارات آنها در مورد نتایج اقداماتشان است. آنها همچنین پیامدهای نتایج ذکر شده را در نظر می‌گیرند و در نتیجه رفتاری از خود نشان می‌دهند که منجر به دستیابی به

<sup>۱</sup> Transparency International

انتظارات و نتایج مطلوب آنها می‌شود (Campbell and Goritz, 2014). از سوی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد به طور قابل توجهی بر ادراک کارکنان از عدالت تأثیر می‌گذارد (Jacobs et al., 2014) و تجربه مثبت کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد، درک آنها از عدالت را افزایش می‌دهد. با این حال، اگر این فرآیند به خوبی اجرا نشود، می‌تواند منجر به کاهش ادراک عدالت کارکنان شود و آنها ممکن است چنین احساس کنند که سازمان به دستاوردهای آنها واقعی نمی‌نهد (Yean, 2016).

نظام مدیریت  
عملکرد....

۴۲ | صفحه

ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا بازخورد عملکرد را به کارکنان ارائه دهند، در مورد اهداف کاری آینده توافق کنند، مبنایی برای ارتقاء و پاداش ایجاد کنند و در بحث و تصمیم‌گیری در مورد مسیرهای شغلی کارکنان شرکت کنند. در نتیجه، این تصمیم‌ها بر موقعیت‌های شغلی و پیشرفت کارکنان نو در نهایت بر نگرش (رضایت، تعهد، اعتماد و...) و رفتارهای کاری آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد، از اهمیت بالایی برای کارکنان برخوردار است و سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند مورد سوء استفاده قرار گیرد (Vinayan, 2015). ارزیابی عملکرد ناعادلانه بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیری منفی می‌گذارد (Na-Nan et al., 2020). علاوه بر این، رفتار غیرمحترمانه از سوی سرپرستان (عدالت تعاملی) تأثیر منفی بر بهزیستی کارکنان دارد و منجر به احساسات منفی مانند استرس، ناامیدی و خشم می‌شود (Suggala et al., 2020). رفتار ناعادلانه سرپرستان منجر به اتخاذ رفتارها و اقدامات تلافی‌جویانه توسط کارکنانی می‌شود که هدف آنها مجازات افراد مسبب بی‌عدالتی در سازمان و برقراری عدالت است (Iqbal and Rasheed, 2019). بر اساس نظریه ارزیابی، اگر یک رویداد با سلامتی و تحقق اهداف یک فرد مرتبط باشد، با عکس‌العمل فرد همراه خواهد بود. به عنوان مثال، پیامدهای تصمیم‌های خاص (عدالت توزیعی) تأثیر مستقیم بر تحقق اهداف کارمندان از جمله ترفیع و حقوق و دستمزد دارد و همچنین عدالت روشی موجب می‌شود که فرد احساس کند قادر به تأثیرگذاری بر روی محیط خود است که نهایتاً موجب ایجاد احساسات مثبت در او می‌شود (Jacobs et al., 2014). همه جنبه‌های ادراک از عدالت در فرآیند ارزیابی عملکرد وجود دارند. در فرآیند ارزیابی عملکرد، افراد تلاش‌ها و دستاوردهای خود را با بقیه مقایسه می‌کنند و عدالت در نحوه ارزیابی و نمره‌دهی به افراد، با عدالت توزیعی در ارتباط است. روش‌ها و معیارهایی که سرپرستان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند نیز با عدالت روشی مرتبط است. فرآیند ارزیابی عملکرد مستلزم تعامل ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده است که در طول این تعامل، افراد انتظار دارند با آن‌ها محترمانه رفتار شود و لذا نوع برخورد ارزیابی‌کننده با عدالت تعاملی پیوند دارد (Gupta & Kumar, 2013). نظریه عدالت اجتماعی بیان می‌کند که تعاملات اجتماعی زمانی عادلانه تلقی می‌شوند که افراد احساس کنند تلاش آنها با دستاوردهای آنها مطابقت دارد (Joseph, 2020).

به طور کلی اگرچه گزارش‌های ارزیابی عملکرد، وقایع موردی و خلاصه را در تعاملات گسترده روزمره ارائه می‌کنند اما تأثیرات شگرفی بر روی کارکنان دارند. این گزارشات به سرپرستان این فرصت را می‌دهند که درباره عملکرد کارکنان به آنها بازخورد داده، بر روی اهداف کاری آنان توافق کنند و در مورد نحوه ارتقا و پرداخت حقوق کارکنان و کارراهه شغلی آنان تصمیم‌گیری کنند که این تصمیم‌ها بر روی موقعیت شغلی و مسیر شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و نهایتاً نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و بر اساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال نظر مدیران را محدود کند. از آنجایی که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌شود لذا باید این سیستم بر اساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, 2015).

خلاصه‌ای از پیشایندهای مبارزه با فساد اداری مرتبط با نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی که در ادبیات پژوهش به آن‌ها پرداخته شده، در جدول زیر ارائه شده است:



جدول ۱: پیشایندهای سلامت اداری مرتبط با سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی

سال	پژوهشگران	پیشایندها
۲۰۱۵	چن	فرآیندهای عادلانه و شفاف
۲۰۱۴	آنتوناکاس	شایسته‌سالاری
۲۰۱۴	ون <sup>۱</sup>	لذت درونی از انجام وظایف شغلی
۲۰۱۱	میر، رود و رابینز	عدم انتصاب و ارتقای سیاسی
۲۰۰۸	دلیوتی	انتصاب افراد با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی، هم‌سویی ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
۲۰۰۷	شاه	پاسخ‌گویی
۲۰۰۷	اولکن	قواعد و مقرراتی که سبب طولانی شدن فرآیند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود
۲۰۰۵	لی، اشتون و دی وریس	صداقت و وجدان، ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری سالم
۲۰۰۴	آشور	میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان
۱۹۹۸	دویگ و رایلی	اختیارات متناسب، پاسخ‌گویی و شفافیت
۱۹۹۷	راش و ایوانس	شایسته‌سالاری
۱۹۹۴	تانزی	شفافیت

با بررسی ادبیات می‌توان چنین نتیجه گرفت که مطالعاتی که به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری پرداخته‌اند، عمدتاً بر رابطه علت و معلولی بین مدیریت منابع انسانی و فساد اداری تمرکز داشته‌اند. همچنین، مطالعات صورت گرفته، به طور خاص بر نظام مدیریت عملکرد کارکنان به منظور پیشگیری از فساد اداری نپرداخته‌اند. این شکاف پژوهشی، مستلزم تحقیقات بیشتر است که در مطالعه حاضر به این مهم پرداخته خواهد شد.

علاوه بر این، بیشتر تحقیقات موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی و فساد اداری، با استفاده از رویکردهای کمی انجام شده‌اند. بنابراین، شکاف محسوسی در روش‌های کیفی و ترکیبی وجود دارد. لذا هدف پژوهش حاضر، کمک به غنی‌سازی ادبیات موجود با اتخاذ رویکرد کیفی است. به طور کلی، بررسی ادبیات موضوع نشان دهنده فقدان تحقیق جامعی است که به طور دقیق، اقدامات ضد فساد در مدیریت عملکرد کارکنان را شناسایی و اولویت‌بندی کند. بنابراین، از این منظر نیز پژوهش حاضر به دنبال مدلسازی نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری به صورت دقیق و جامع است.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران بخش دولتی هستند و روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله برفی است. این نوع نمونه‌گیری، یک روش غیراحتمالی است که حالت انتخاب تصادفی نیز دارد. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد که فرد را افراد دیگری را به وی معرفی کنند (Babbie, 2013). این روش همچنین برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Macnee & McCabe, 2008). در پژوهش حاضر نیز از روش گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است.

با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (Kvale, 1996: 101). در پژوهش حاضر، پژوهش‌گران پس از انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیدند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. یک معیار برای کشف رسیدن به اشباع تکرار داده‌های قبلی است به طوری که

<sup>۱</sup> Kwon

پژوهشگر مرتباً با داده‌هایی مواجه می‌شود که تکرار می‌شوند. به‌طور مثال زمانی که در مصاحبه‌های در حال انجام، پژوهشگر حرف‌ها و نظرات مشابهی را به‌طور مکرر می‌شنود، می‌تواند حدس بزند که به اشباع داده‌ها دست یافته است. اطلاعات جمعیت-شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر بیان شده است:

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مشخصات	روش نمونه‌گیری	برآورد	جنسیت		نمونه
			مرد	زن	
مدیر کل (۵)، معاون مدیر کل (۶)، رییس اداره (۵)، کارشناس مسئول (۳)	هدفمند- گلوله برفی	اشباع نظری	۱۴	۵	مدیران و متخصصان منابع انسانی

نظام مدیریت

عملکرد....

۴۴ | صفحه

اساس روش انجام پژوهش حاضر، روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری است. مدل‌سازی تفسیری- ساختاری، فرآیندی متعادل است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می‌شوند. مراحل مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است (Imani et al., 2020):

گام ۱) شناسایی مؤلفه‌های مربوط به مسأله

گام ۲) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: ماتریس خودتعاملی ساختاری از مؤلفه‌های مفاهیم به‌دست آمده در گام اول و با استفاده از روابط چهار حالت مفهومی تشکیل می‌شود. علائم و حالت‌های مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارتند از:

$V$ : یعنی  $i$  منجر به  $z$  می‌شود.  $X:i$  و  $z$  رابطه دوطرفه دارند.

$A$ : یعنی  $z$  منجر به  $i$  می‌شود.  $O$ : بین  $i$  و  $z$  هیچ ارتباطی وجود ندارد.

گام ۳) تشکیل ماتریس خود دریافتی: ماتریس خوددریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر-یک) حاصل می‌شود. برای استخراج ماتریس خوددریافتی، بایستی عدد ۱ را جایگزین حالت‌های  $V$  و  $X$  و عدد صفر را جایگزین حالت‌های  $A$  و  $O$  نمود.

گام ۴) تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی که از آن تأثیر می‌پذیرند می‌شود. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و مجموعه ابعادی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از ابعاد مشخص می‌شود؛ یعنی تعداد ابعادی که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح‌بندی می‌شوند.

گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات مؤلفه‌ها: با توجه به روابط میان عناصر و سطح‌بندی بین عوامل، مدل مفهومی مورد نظر ترسیم می‌شود.

گام ۶) تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC): در این مرحله، نوع مؤلفه‌ها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری مشخص می‌شود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها انجام می‌شود. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارتند از: خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف

هستند (ناحیه ۱)؛ وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی زیاد هستند (ناحیه ۲)؛ پیوندی: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند (ناحیه ۳) و مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی ضعیف هستند (ناحیه ۴).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

#### گام ۱: شناسایی متغیرهای مربوط به مسأله

در این مرحله و به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های مدل مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، با مدیران بخش دولتی مصاحبه به عمل آمد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که مؤلفه‌های به‌دست آمده در جدول زیر ارائه شده‌اند.

#### جدول ۳: مفاهیم و تم‌های مربوط به مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای مبارزه با فساد اداری

تم	دسته‌های مفهومی
شفافیت	شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌ها برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی
	قابل درک و بدون ابهام بودن مقررات و رویه‌ها
	مشخص بودن منطقی و مبنای تصمیم‌ها
	الکترونیکی کردن تمامی مکاتبات اداری
	اطلاع‌رسانی و ابلاغ تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات
	ابلاغ کامل و به‌موقع مقررات و دستورالعمل‌ها به همه کارکنان و مدیران
	تعیین دقیق مصادیق عملی (عملکردی- رفتاری) سلامت اداری
	تعریف دقیق و ابهام‌زدایی اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد
	عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در ارزیابی عملکرد
	ارائه دلایل شفاف و منطقی درخصوص اختصاص نمرات ارزیابی عملکرد غیرنرمال (بالا و پایین‌تر از متوسط) به ارزیابی‌شوندگان
عدالت رویه‌ای	ارزیابی عملکرد افراد بر اساس شواهد واقعی
	اعمال رویه‌های ارزیابی عملکرد به‌طور یکسان در مورد همه مدیران و کارکنان
	احتراز از ذهنیت‌گرایی در هدف‌گذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد
	توجه هم‌زمان به نقاط ضعف و قوت افراد در فرآیند ارزیابی عملکرد
عدالت تعاملی	جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی در رویه‌ها و فرآیندها
	قضاوت درباره عملکرد افراد، نه شخصیت آنها
	جایگزینی ضوابط به جای روابط در فرآیند مدیریت عملکرد
	عدم غرض‌ورزی و بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات و ارزیابی‌ها
توجه‌پذیری	بازخور دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان
	پاسخ‌گویی مدیران و سرپرستان به سؤالات و ابهامات ارزیابی‌شوندگان
	اقتناع ارزیابی‌شوندگان درخصوص ارزیابی‌ها و تصمیمات
قانون محوری	انطباق مقررات و رویه‌های مدیریت عملکرد با قوانین
	به‌روزرسانی مقررات و رویه‌ها مطابق با قوانین
بهبود مستمر	بازنگری و اصلاح مستمر مقررات و رویه‌ها
	حذف مقررات نامعقول مربوط به مدیریت عملکرد
قابلیت پیشگیری	ثبت رویدادهای حساس طی دوره ارزیابی عملکرد
	نظارت و کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد ارزیابی‌شوندگان
	حساسیت و تمرکز بیشتر بر گروه‌های پرخطر مثل تازه‌واردان و مدیران سطوح بالا

	تعیین حدود انحراف از عملکرد و رفتار مطلوب
پاسخ‌گویی	تعهد مدیران و سرپرستان نسبت به اجرای صحیح فرآیند ارزیابی عملکرد
	پی‌گیری جدی تحقق اهداف تعیین شده
	تشکیل به‌موقع و منظم جلسات بازخور عملکرد
	شناسایی و قدردانی عملکرد بالاتر از حد انتظار
اعتبارپذیری	استفاده از روش‌های ارزیابی به‌روز و حرفه‌ای
	تمرکز توأمان بر رویکرد نتیجه‌گرایی و فرآیندگرایی در ارزیابی عملکرد
	استفاده هم‌زمان از شاخص‌های کمی و کیفی در ارزیابی
	دیدگاه بلندمدت به فرآیند مدیریت عملکرد
	افزایش تعداد دوره‌های ارزیابی
	تعیین دوره زمانی برای تحقق اهداف تعیین شده
	ثبات رویه در اجرای فرآیندها
	ساختاریافتگی فرآیندها و رویه‌ها
همسویی	تعیین اهداف عملکردی متناسب با مسئولیت، اختیار و ویژگی‌های افراد
	تناسب شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی با سطوح شغلی افراد (مدیران، کارشناسان و ...)
	تعیین اهداف عملکردی قابل حصول
	هدف‌گذاری مشارکتی
	تمرکز بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی
	استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد منحصر به بخش دولتی
	عدم استفاده صرف از معیارهای ارزیابی عملکرد در بخش خصوصی
	استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان در ارزیابی عملکرد کارکنان

### گام ۲: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از شناسایی مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، این مؤلفه‌ها در ماتریس خودتعاملی ساختاری وارد شدند. بدین منظور، پرسشنامه‌ای طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دوبه‌دویی میان مؤلفه‌ها را مشخص کنند. نتایج به دست آمده در جدول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری

	شفافیت	قابلیت پیشگیری	پاسخ‌گویی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	توجیه‌پذیری	همسویی	قانون محوری	بهبود مستمر	اعتبارپذیری
شفافیت	X	V	X	X	X	X	V	X	X	X
قابلیت پیشگیری		X	A	A	A	A	X	A	A	A
پاسخ‌گویی			X	X	X	X	X	X	X	X
عدالت رویه‌ای				X	X	X	X	X	A	A
عدالت تعاملی					X	X	X	X	A	O
توجیه‌پذیری						X	X	X	A	X

هم‌سویی							X	X	X	X
قانون محوری								X	X	X
بهبود مستمر									X	X
اعتبار پذیری										X

گام ۳: تشکیل ماتریس خوددریافتی

برای استخراج ماتریس دریافتی، در هر سطر ماتریس خود تعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌شود. جمع سطری مقادیر در ماتریس برای هر عنصر، بیان‌گر میزان نفوذ و جمع ستونی بیان‌گر وابستگی عنصر مذکور است. ماتریس خود دریافتی مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۵: ماتریس خود دریافتی مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری

قدرت نفوذ	اعتبار پذیری	بهبود مستمر	قانون محوری	همسویی	توجه پذیری	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای	پاسخ‌گویی	قابلیت پیشگیری	شفافیت
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
-	۷	۶	۹	۱۰	۹	۸	۹	۹	۱۰	۸

گام ۴: تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها

در این مرحله، سطوح مختلف مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری مشخص می‌شود. برای تعیین سطح مؤلفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آن‌ها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. همان‌گونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، در شش سطح، طبقه‌بندی شده‌اند.

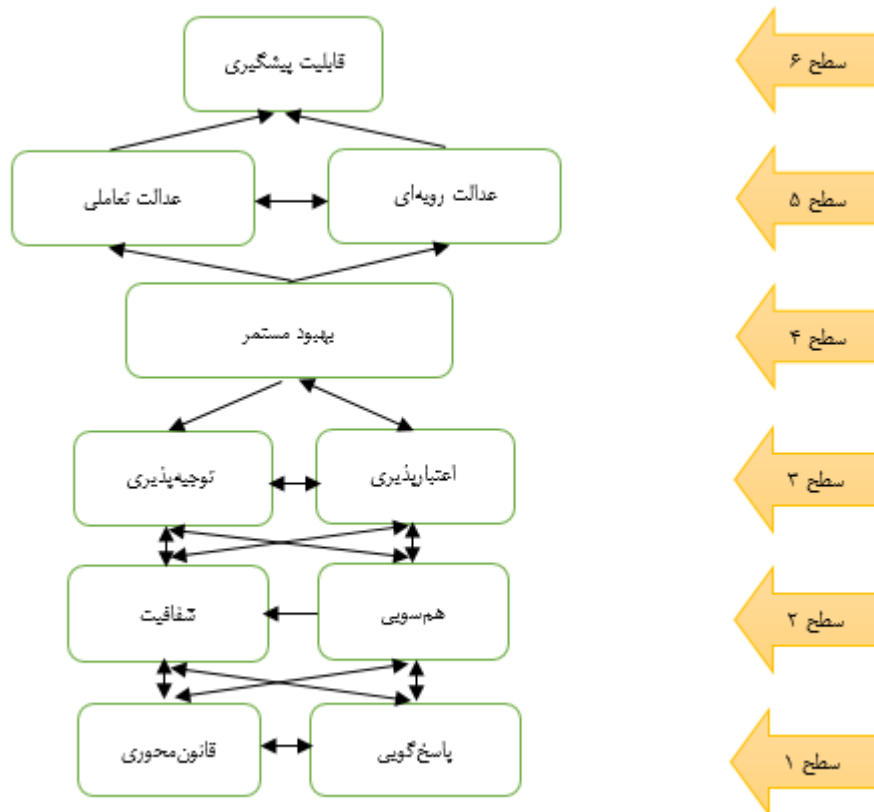
جدول ۶: روابط و سطوح مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری

عناصر	خروجی	ورودی	مشترک	سطح‌بندی
شفافیت	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰	۲
قابلیت پیشگیری	۲-۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۲-۷	۶

۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	پاسخگویی
۵	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	عدالت رویه‌ای
۵	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸	عدالت تعاملی
۳	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	توجیه پذیری
۲	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	همسویی
۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	قانون محوری
۴	۱-۳-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	بهبود مستمر
۳	۱-۳-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	اعتبارپذیری

گام ۵: ترسیم شبکه تعاملات متغیرها

پس از تعیین روابط و سطح مؤلفه‌ها می‌توان آن‌ها را به شکل یک مدل ترسیم کرد. مدل مفهومی مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، در شکل ۱ ارائه شده است. در این مدل، هفت سطح از مؤلفه‌ها وجود دارند و به‌طور کلی، هر چه از سطوح بالا به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم، از میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌ها کاسته شده و بر میزان تأثیرگذاری آن‌ها افزوده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری

گام ۶: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

در تجزیه و تحلیل MICMAC، متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که در نمودار شماره ۱ به آن‌ها پرداخته شده است.

						بهبود مستمر		شفافیت	پاسخ‌گویی قانون‌محوری	
							اعتبارپذیری		توجه‌پذیری	همسویی
								عدالت مراددهای	عدالت رویه‌ای	
										قابلیت پیشگیری

قدرت نفوذ ↑  
↑ قدرت وابستگی

نمودار ۱: تجزیه و تحلیل MICMAC مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری

در این ماتریس، مؤلفه‌های پیشگیری از فساد اداری در سیستم مدیریت عملکرد، با توجه به میزان نفوذ هر یک از مؤلفه‌ها بر سایر آن‌ها و نیز میزان وابستگی آن‌ها به یکدیگر، در قالب چهار گروه خودمختار، پیوندی، مستقل و وابسته، تقسیم‌بندی شده‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند که این بیان‌گر ارتباط قوی همه مؤلفه‌های مدل پژوهش با یکدیگر است. نه مؤلفه در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارتند از: شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، توجه‌پذیری، همسویی، قانون‌محوری، بهبود مستمر و اعتبارپذیری. این اجزا پویا در نظر گرفته می‌شوند، به این معنی که هر تغییری در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. علاوه بر این، مؤلفه قابلیت پیشگیری در ناحیه وابستگی قرار می‌گیرد که نشان دهنده وابستگی بالای آن به سایر مؤلفه‌های مدل است. تحلیل این یافته‌ها در بخش نتیجه‌گیری صورت خواهد پذیرفت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مبارزه با فساد اداری، مستلزم ترکیبی از راهبردهای سرکوب و پیشگیری است. سازمان‌ها از یک سو باید اقداماتی را نسبت به کارکنان خاطی (سرکوب) انجام دهند و از سوی دیگر از انجام اقدامات نادرست (پیشگیری) کارکنان و مدیران جلوگیری کنند که سیستم مدیریت عملکرد در این میان، نقش اساسی دارد. در این رابطه بایستی به وینایان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) اشاره کرد که معتقد است هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و ... باشد، مستعد فساد

<sup>۱</sup> Vinayan

و به‌عنوان یک فعالیت حساس محسوب می‌شود. به همین ترتیب، سیستم مدیریت منابع انسانی شامل فعالیت‌های حساسی مانند استخدام، ترفیع، مدیریت عملکرد، پاداش و تنبیه است. در نتیجه، سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکردهای آن مستعد ایجاد فساد در درون سازمان هستند. بر اساس نتایج پژوهش، ده مؤلفه به مثابه مؤلفه‌های نظام مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان بخش دولتی برای پیشگیری از فساد اداری، شناسایی شد. از نتایج این پژوهش می‌توان به شبکه تعامل متغیرها که سطح و روابط مؤلفه‌های به‌دست آمده پژوهش را مشخص نموده است، اشاره نمود. بر اساس شبکه تعامل متغیرها در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد قانون محوری و پاسخ‌گویی، مؤلفه‌های مبنایی مدل هستند، زیرا بر کلیه مؤلفه‌های دیگر تأثیرگذار هستند. این دو مؤلفه، ارتباط دوسویه‌ای با یکدیگر دارند؛ بدین معنا که علاوه بر تأثیر بر یکدیگر، از هم تأثیر می‌پذیرند. همچنین بر اساس مدل مذکور، مؤلفه‌های شفافیت و هم‌سویی در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند که ارتباط دوسویه‌ای با مؤلفه‌های پیشین مدل دارند. به عبارت دیگر، شفافیت و هم‌سویی، علاوه بر اینکه بر مؤلفه‌های سطح بالاتر خود اثر می‌گذارند، بر مؤلفه سطح پایین‌تر یعنی قانون محوری و پاسخ‌گویی نیز اثرگذارند و این بیانگر نفوذ قابل توجه این متغیرها در مدل است. مؤلفه‌های اعتبارپذیری و توجیه‌پذیری، مؤلفه‌هایی هستند که در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند و همانطور که جهت‌پیکان‌ها نشان می‌دهد، مؤلفه اعتبارپذیری بر مؤلفه بهبود مستمر اثرگذار است و در عین حال، رابطه‌ای تعاملی با مؤلفه توجیه‌پذیری دارد. مؤلفه بهبود مستمر در سطح بعدی مدل، یعنی سطح چهارم قرار دارد و بر دو مؤلفه موجود در سطح پنجم مدل، یعنی عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، تأثیرگذار است. دو مؤلفه عدالت رویه‌ای و تعاملی علاوه بر اینکه بر یکدیگر اثر می‌گذارند، بر مؤلفه موجود در آخرین سطح مدل (سطح ششم) یعنی قابلیت پیشگیری اثرگذار هستند. مؤلفه قابلیت پیشگیری، وابسته‌ترین مؤلفه در مدل مذکور است و این بدان معناست که قابلیت پیشگیری رویه‌های موجود در نظام مدیریت عملکرد کارکنان، وابسته به مؤلفه‌های دیگر مدل است.

در ادامه به بررسی نقش هر یک از اجزای مدل تحقیق خواهیم پرداخت.

### قانون محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای پیشگیری از فساد اداری، قانون محوری است. طبق نتایج پژوهش حاضر، سیستم مدیریت عملکرد به دلیل اهمیتی که در میان سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دارد و به لحاظ ارتباطی که با سیستم حقوق و دستمزد، آموزش و ارتقاء کارکنان دارد بایستی از قوانین و مقررات تبعیت کند چرا که قانون‌مداری در اجرای رویه‌های مدیریت عملکرد از ضروریات اجرای مطلوب و عادلانه این سیستم است که منجر به بهبود عملکرد و نهایتاً توسعه کارکنان شده و موجب پیشگیری از فساد اداری می‌رود. همچنین بنا به نتایج به‌دست آمده، اجرای مطلوب و عادلانه نظام مدیریت عملکرد، مستلزم اصلاح و بهبود مستمر رویه‌ها و مقررات مربوط به آن مطابق با قوانین موجود است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که اسکارلیکی و فولگر (۱۹۹۷) عنوان می‌کنند، فرآیند ارزیابی عملکرد دارای پیامدها و نتایجی است که بر واکنش کارکنان نسبت به کارشان، سرپرستان‌شان و سازمان به‌طور کلی مؤثرند و لذا این فرآیند در صورتی که تبعیض‌آمیز، سیاسی و بی‌ربط باشد می‌تواند منشاء ناامیدی و نارضایتی افراد شود (Thurston Jr & McNall, 2010) و این امر مستلزم به‌کارگیری رویه‌های قانونی است. همچنین بر اساس رویکرد ابزاری به مفهوم عدالت، کارکنان فرآیند ارزیابی عملکرد را زمانی مطلوب می‌دانند که قابلیت پیش‌بینی داشته باشد (Thibaut & Walker, 1975) و این مهم نیز در صورتی تحقق خواهد یافت که همه مراحل و رویه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر قوانین و مقررات باشند. همچنین طبق رویکرد رابطه‌ای به مفهوم عدالت، افراد نسبت به کیفیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد حساس‌اند چراکه موقعیت و ارزش آن‌ها در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Hendrix et al., 1998) و کیفیت فرآیند زمانی مطلوب خواهد بود که اجرای رویه‌ها مبتنی بر قوانین و مقررات به‌روز باشد. بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) نیز معتقد است که از جمله راه‌کارهای جلوگیری از فساد در سازمان، عدم وجود ابهام در قوانین است که قوانین مدیریت عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. همان‌طور که محققان عنوان می‌کنند، قواعد و مقرراتی که سبب طولانی



شدن فرآیند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود، زمینه بروز فساد را فراهم می‌کند به گونه ای که این قوانین، هم تقاضا برای فساد و هم مشوق‌هایی را برای عرضه فساد ایجاد می‌کنند (Olken, 2007, 67). به اعتقاد آشور (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات، شرایط، اقدامات رایج، پاداش و تنبیه، هنجارهای رایج و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند. ارتقاء سلامت یا رفتار اخلاقی و کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی نیازمند شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی است (Ashour, 2004) که اصلاح قوانین و رویه‌های مدیریت عملکرد از این جمله است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، رعایت قوانین و مقررات در اجرای شیوه‌های مدیریت عملکرد یک ضرورت برای اجرای مؤثر و عادلانه این نظام است. این پایبندی منجر به بهبود عملکرد و در نهایت توسعه کارکنان می‌شود و به ایجاد و ارتقای سلامت نظام اداری کمک می‌کند. این یافته‌ها با تحقیقات قبلی مطابقت دارد. ساسی<sup>۱</sup> و علی (۲۰۱۷) بر این باورند که یکی از راهبردهای پیشگیری از فساد در سازمان‌ها، عدم وجود ابهام در قوانین و مقررات است. همانطور که این محققان بیان می‌کنند، قوانین و مقرراتی که فرآیند وظایف را در سازمان‌ها طولانی تر می‌کنند، محیطی مستعد برای بروز فساد ایجاد می‌کنند. این مقررات می‌تواند هم تقاضا برای فساد و هم انگیزه‌هایی برای عرضه آن ایجاد کند. سطوح فساد در سازمان‌ها با میزان دستیابی به استانداردهای قانونی و اخلاقی در ارتباط است. خط‌مشی‌ها، مقررات و شیوه‌های رایج، تأثیرگذارترین عوامل بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند (Brown, 2016). از سوی دیگر، گلبریچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که محدود کردن فساد، مستلزم قوانین و مقرراتی با حداقل ابهام است. علاوه بر این، اسلام و همکاران (۲۰۱۹) نیز معتقدند که تدوین معیارهای دقیق، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی از طریق مقررات قانونی برای تضمین ارتقای بی‌طرفانه و عادلانه کارکنان، ضروری است.

### پاسخگویی

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای پیشگیری از فساد اداری، پاسخ‌گویی است. بنا به نتایج پژوهش حاضر، به منظور پیشگیری از فساد اداری، متخصصان واحد منابع انسانی و مدیران سایر واحدها نسبت به اجرای دقیق فرآیندهای سیستم مدیریت عملکرد، احساس مسئولیت‌پذیری و تعهد کافی داشته باشند. همچنین نتایج نشان داد که تمامی اقداماتی که مدیران و به‌طور کلی ارزیاب‌ها در فرآیند مدیریت عملکرد انجام می‌دهند باید توجیه‌پذیر و منطقی باشند چرا که در غیراین صورت، امکان سوءاستفاده و غرض‌ورزی شخصی و نهایتاً بی‌عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد رخ خواهد داد که این امر موجب دلسردی کارکنان نسبت به بهبود عملکرد شده و همچنین مسیر شغلی کارکنان نیز تحت تأثیر سلیقه‌ها و نظرات شخصی ارزیاب‌ها قرار خواهد گرفت. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ هیچ عنوان می‌کند چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم‌کاری‌های پنهان، غیبت و کشمکش‌ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راه‌کارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد. آنچه مسلم است، نظریه‌های کنترل و سیستم ارزیابی عملکرد بر سازوکارهایی برای کنترل رفتار تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل می‌شود و منافع سازمانی محقق می‌گردد. تجربه خوب کارکنان از فرآیند ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء احساس خودارزشمندی و موفقیت در آن‌ها شده و ادراک آن‌ها از موقعیت‌شان در سازمان را بهبود می‌بخشد (Lind & Tyler, 1988) و در صورتی که این فرآیند به خوبی اجرا نشود موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود و ممکن است احساس کنند دستاوردهای آن‌ها برای سازمان ارزشی نداشته است (Brown et al., 2010). همچنین به اعتقاد بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳)، در راستای پیشگیری از فساد، مدیران بایستی عملکرد کارکنان

<sup>1</sup> Sassi

<sup>2</sup> Gelbrich

را به صورت مستمر ارزیابی کنند و در صورتی که کوچک‌ترین موردی مشاهده شود که نشان‌دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد و نیز عملکرد مدیران نیز بایستی بصورت مستمر پایش شود.

پاسخگویی به عنوان ابزاری برای طرح پرسش‌ها، ارائه قضاوت‌ها و نقطه نظرات، و در نهایت، مسئولیت‌پذیری نسبت به پیامدهای اقدامات عمل می‌کند (Woodhouse, 2022). اگر مدیریت و سازمان بتواند بسیاری از تخلفات اداری، کم‌کاری‌های پنهان، غیبت‌ها و تعارضات را از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی کند، می‌تواند به راهکارهای مناسب برای رفع این مسائل و چالش‌ها بپردازد. برعکس، اگر این فرآیند به خوبی اجرا نشود، می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی در بین کارکنان شود و به تبع این امر، آنها ممکن است چنین احساس کنند که سازمان برای مشارکت آنها ارزشی قائل نیست (Hechanova et al., 2014). همچنین برای پیشگیری از فساد، مدیران باید به طور مستمر عملکرد کارکنان را پایش ارزیابی کنند و در صورت مشاهده کوچکترین نشانه‌ای از عدم صداقت، فرد باید تنبیه شود (Mpfou and Hlatywayo, 2015).

### شفافیت

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای پیشگیری از فساد اداری، شفافیت است. طبق نتایج پژوهش، سیستم مدیریت عملکرد باید به دور از هرگونه ابهام و به صورت شفاف اجرا شود تا قادر به جهت‌دهی عملکرد کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمانی و خصوصاً ایجاد نظام اداری سالم باشد و این امر مستلزم وجود دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و مقررات شفاف و دقیق است. همچنین طبق نتایج، همسوسازی عملکرد افراد با اهداف سازمانی و نیز معیارهای سلامت اداری منوط به اطلاع‌رسانی مقررات و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت عملکرد به همه کارکنان و مدیران سازمان است. بنا به نتایج، یکی از ملزومات جهت‌دهی به رفتارها و عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت اداری، تعیین معیارهای ارزیابی و اهداف مشخص برای آنان است چرا که وقتی می‌توان از افراد انتظار داشت که در راستای تحقق اهداف مطلوب بکوشند که اهداف و معیارهای روشنی برای آنان مشخص شده باشد. در نهایت، ارزیابی‌شوندگان در صورتی قادر به بهبود عملکرد خود خواهند بود که به صورت مستمر و منظم بازخور دریافت کنند چراکه بازخور، عاملی است که فرد را در مسیر مطلوب هدایت می‌کند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد؛ همان‌طور که میر و دیویس (۱۹۹۹) عنوان می‌کنند، اگرچه گزارشات ارزیابی عملکرد، وقایع موردی و خلاصه را در تعاملات گسترده روزمره ارائه می‌کنند اما تأثیرات شگرفی بر روی کارکنان دارند. این گزارشات به سرپرستان این فرصت را می‌دهند که درباره عملکرد کارکنان به آن‌ها بازخور داده، بر روی اهداف کاری آنان توافق کنند و در مورد نحوه ارتقا و پرداخت حقوق کارکنان و کارراه شغلی آنان تصمیم‌گیری کنند که این تصمیم‌ها بر روی موقعیت شغلی و مسیر شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و نهایتاً نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Mayer & Davis, 1999). ارزیابی عملکرد به سرپرستان امکان می‌دهد بر سر اهداف کاری با کارکنان توافق کنند، مبنایی برای ارتقا و پاداش کارکنان فراهم کنند و درباره کارراه شغلی کارکنان با آن‌ها بحث و تصمیم‌گیری کنند فلذا این تصمیم‌گیری‌ها بر موقعیت و پیشرفت شغلی کارکنان و نهایتاً بر نگرش‌ها (رضایت، تعهد، اعتماد و ...) و رفتارهای کاری آنان تأثیر می‌گذارند. در نتیجه ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد برای کارکنان اهمیت زیادی دارد و سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند مورد سوءاستفاده قرار گیرد (Vinayan, 2015). سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و بر اساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال نظر مدیران را محدود کند. از آنجایی که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌شود لذا باید این سیستم بر اساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, 2015).

بر اساس یافته‌های این پژوهش، نظام مدیریت عملکرد با هدف کاهش فساد اداری باید به صورت شفاف و عاری از هرگونه ابهام اجرا شود. شفافیت، یک ارزش عمومی اساسی و مستلزم آن است که ذی‌نفعان به خوبی در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری، شامل روش‌ها، معیارها، شواهد و نتایج به کار گرفته شده توسط مقامات، آگاه باشند (Sommersguter-Reichmann et al., 2018).

(Vian et al., 2017; Paschke et al., 2018; Mattar, 2022; Chen and Ganapati, 2023). این امر مستلزم وجود دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و مقررات روشن و دقیق و اطلاع کلیه کارکنان و مدیران از آنها است. همچنین یکی از پیش نیازهای هدایت رفتار و عملکرد کارکنان در جهت کاهش تخلفات و فساد اداری، تعیین معیارهای ارزیابی و اهداف مشخص برای آنان است. زمانی که از افراد انتظار می‌رود در جهت اهداف مورد نظر سازمان تلاش کنند، باید اهداف و معیارهای روشنی برای آنها تعریف شود. در نهایت، افراد ارزیابی شده در صورت دریافت بازخورد مستمر و سیستماتیک قادر خواهند بود عملکرد خود را بهبود بخشند، زیرا بازخورد به عنوان یک عامل هدایت کننده به سمت نتایج مطلوب عمل می‌کند. این نتایج با تحقیقات پیشین نیز مطابقت دارد. سیستم مدیریت عملکرد برای کارکنان در یک سازمان باید شفاف و بر اساس معیارهای خاص برای محدود کردن اختیارات مدیریتی ایجاد شود. از آنجایی که ارزیابی عملکرد برای تعیین سطح حقوق و دستمزد کارکنان استفاده می‌شود، سیستم باید بر اساس عملکرد واقعی، ملموس و مستند کارکنان باشد (Chen, 2015). در همین راستا، رستاد<sup>1</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران برای جلوگیری از فساد باید اهداف روشنی را برای کارکنان مشخص کنند.

### همسویی و توجیه پذیری

طبق نتایج، مدیریت عملکرد زمانی می‌تواند عملکرد و رفتار مطلوب و سالم را در افراد ایجاد کند که اهدافی که برای ارزیابی شوندگان در مرحله هدف‌گذاری تعیین می‌شوند، با ویژگی‌های فردی آنان تناسب داشته باشد چرا که تعیین اهداف خارج از توان و شرایط فردی کارکنان، امکان‌پذیری تحقق اهداف را غیرممکن خواهد ساخت. سازمان‌هایی که قصد دارند استانداردهای اخلاقی را برای کارکنان خود ایجاد کنند، می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد، با گنجانیدن معیارهای رفتار اخلاقی در فرآیند ارزیابی عملکرد، با فساد مبارزه کنند. این معیارها باید با ماهیت سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آنها همسو باشند.

نتایج پژوهش حاضر، حاکی از آن است که اهداف و معیارهای عملکردی و رفتاری که در راستای ارتقا سلامت اداری تعیین می‌شوند بایستی با شرایط و ویژگی‌های سازمانی تناسب و هم‌سویی داشته باشند تا به واقعیت نزدیک‌تر شده و امکان‌پذیری تحقق آنها افزایش یابد. همچنین طبق نتایج، یکی دیگر از ویژگی‌های سیستم مطلوب مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های ذی‌نفعان است چراکه معیارها و ارزش‌های ذی‌نفعان در بخش دولتی از حساسیت و تعدد بیشتری نسبت به بخش خصوصی برخوردارند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ اطمینان از همسویی بین ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌ای مهم در این راستا است (Purnamasari and Amaliah, 2015). این معیارها و اهداف تعیین شده برای کارکنان، باید متناسب با ماهیت رسالت سازمان و اهداف و ارزش‌های آن باشد (Kim, 2014).

همان‌گونه که چن (۲۰۱۵) عنوان می‌کند، سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آنها را نادیده می‌گیرند لذا باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند. سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند. این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آنها هستند (Chene, 2015). سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آنها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند (Vinayan, 2015).

<sup>1</sup> Rustad

همچنین بر اساس نتایج تحقیق حاضر، کلیه اقدامات انجام شده توسط مدیران و به طور کلی ارزیابان در طول فرآیند مدیریت عملکرد باید قابل توجیه و منطقی باشد. در غیر این صورت، احتمال سوء استفاده و سوگیری شخصی منجر به بی انصافی در فرآیند مدیریت عملکرد می‌شود و باعث سرخوردگی کارکنان از تلاش‌های بهبود عملکرد می‌شود (Bich, 2014).

## اعتبارپذیری

نظام مدیریت

عملکرد....

۵۴ | صفحه

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرآیند مدیریت عملکرد می‌تواند رفتار و عملکرد افراد را به سمت رفتارهای سالم سوق دهد و در نهایت به کاهش رفتارهای غیراخلاقی و فساد اداری کمک کند. این هدف زمانی قابل دستیابی است که روش‌ها و رویکردهای مورد استفاده در این فرآیند، قابل اعتماد و حرفه‌ای باشند، زیرا عملکرد مطلوب سیستم مدیریت عملکرد، متکی بر استفاده از روش‌های معتبر و حرفه‌ای در تعیین هدف، بازخورد و ارزیابی عملکرد است. همچنین بر اساس یافته‌ها، استقرار و اجرای صحیح سیستم مدیریت عملکرد مستلزم وجود رویه‌های استاندارد در تمامی مراحل فرآیند است، زیرا خروجی استاندارد شده سیستم به سازوکارها و فرآیندهای استاندارد شده بستگی دارد. در واقع، فرآیند مدیریت عملکرد زمانی قادر به جهت‌دهی رفتار و عملکرد افراد به سمت رفتارها و عملکرد سالم و نهایتاً ایجاد و ارتقاء سلامت اداری است که روش‌ها و رویکردهای مورد استفاده در آن قابل اتکا و معتبر باشند چراکه عملکرد مطلوب سیستم مدیریت عملکرد منوط به استفاده از روش‌های معتبر و حرفه‌ای در هدف‌گذاری، بازخورد و ارزیابی عملکرد افراد است. طبق نتایج، لازمه استقرار و اجرای مطلوب نظام مدیریت عملکرد، وجود رویه‌های استاندارد در همه مراحل فرآیند مدیریت عملکرد است چراکه خروجی استاندارد از سیستم منوط به سازوکارها و فرآیندهای استاندارد است. همچنین طبق نتایج، مدیریت عملکرد زمانی می‌تواند عملکرد و رفتار مطلوب و سالم را در افراد ایجاد کند که اهدافی که برای ارزیابی‌شوندگان در مرحله هدف‌گذاری تعیین می‌شوند، با ویژگی‌های فردی آنان تناسب داشته باشد چراکه تعیین اهداف خارج از توان و شرایط فردی کارکنان، امکان‌پذیری تحقق اهداف را غیرممکن خواهد ساخت. نتایج پژوهش حاضر، حاکی از آن است که اهداف و معیارهای عملکردی و رفتاری که در راستای ارتقاء سلامت اداری تعیین می‌شوند بایستی با شرایط و ویژگی‌های سازمانی تناسب و هم‌سویی داشته باشند تا به واقعیت نزدیک‌تر شده و امکان‌پذیری تحقق آن‌ها افزایش یابد. همچنین طبق نتایج، یکی دیگر از ویژگی‌های سیستم مطلوب مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های ذی‌نفعان است چراکه معیارها و ارزش‌های ذی‌نفعان در بخش دولتی از حساسیت و تعدد بیشتری نسبت به بخش خصوصی برخوردارند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌گونه که چن (۲۰۱۵) عنوان می‌کند، سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند لذا باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند. سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند. این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Chene, 2015). سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند (Vinayan, 2015).

## بهبود مستمر

بر اساس نتایج این تحقیق، اجرای صحیح و عادلانه سیستم مدیریت عملکرد، مستلزم بهبود مستمر و تعدیل رویه‌ها و مقررات مطابق با قوانین موجود است. ترویج رفتار اخلاقی و همچنین کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی مستلزم شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی از جمله حساسی داخلی و بهبود قوانین و رویه‌های مدیریت عملکرد است. اجرای عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است و تضمین عدالت و انصاف در اجرا باید فرصت‌های برابر را برای همه فراهم کند. بنابراین می‌توان گفت که

اجرای عدالت، مستلزم وجود قوانین و مقررات دقیق و صریح است (Jeppesen, 2019, Assakaf et al., 2018, Su and Ni 2023).

## عدالت رویه‌ای و تعاملی

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای پیشگیری از فساد اداری، عدالت‌محوری است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رویه‌های مدیریت عملکرد زمانی منجر به جهت‌دهی رفتار و عملکرد مطلوب کارکنان در راستای اهداف سازمانی و خصوصاً سلامت اداری خواهند شد که عینی و به‌دور از هرگونه ذهنیت‌گرایی و سلیقه شخصی باشند چراکه ذهنیت‌گرایی منجر به سوگیری در هدف‌گذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد شده و موجبات بی‌عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد را فراهم می‌کند که بی‌عدالتی نیز خود موجب به‌کارگیری رفتارهای ناسالم، مخرب و تلافی‌جویانه از جمله فساد و تخلف خواهد شد. همچنین بنا به نتایج پژوهش، تبعیض در اعمال رویه‌های مدیریت عملکرد، آثار مخربی بر روحیه و عملکرد کارکنان دارد چرا که خروجی فرآیند مدیریت عملکرد مستقیماً با حقوق و مزایای کارکنان و ارتقاء آنان مرتبط است و هرگونه بی‌عدالتی در فرآیند مذکور، مسیر شغلی کارکنان را می‌تواند تحت تأثیر قرار داده و موجب شکل‌گیری رفتارهای تلافی‌جویانه از جمله فساد و تخلف می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ فرآیند ارزیابی عملکرد دارای پیامدها و نتایجی است که بر واکنش کارکنان نسبت به کارشان، سرپرستان‌شان و سازمان به‌طور کلی مؤثرند و لذا این فرآیند در صورتی که تبعیض‌آمیز، سیاسی و بی‌ربط باشد می‌تواند منشاء ناامیدی و نارضایتی افراد شود (Thurston Jr & McNall, 2010).

ارزیابی عملکرد غیرمنصفانه کارکنان، نگرش‌ها و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Latham & Mann, 2006). همچنین رفتار غیرمحترمانه سرپرست (عدالت تعاملی) تأثیر منفی بر روی سلامت کارکنان گذاشته و موجب ایجاد احساسات منفی مثل استرس، ناامیدی و خشم آنان می‌شود (Cropanzano et al., 2011). اسکارلیکی و همکاران تصریح می‌کنند که رفتار ناعادلانه سرپرستان منجر به اتخاذ رفتارها و اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان در جهت تنبیه کسانی که مسئولیت ایجاد بی‌عدالتی در سازمان را دارند و ایجاد عدالت می‌شود (Jacobs et al., 2014). در اینجا لازم است به نظریه ارزیابی اشاره شود. نظریه ارزیابی (Cropanzano et al., 2011) به عواطف و احساساتی می‌پردازد که در پاسخ به ارزیابی‌های صورت گرفته بروز می‌کنند. اگر یک رویداد با سلامتی و تحقق اهداف یک فرد مرتبط باشد، با عکس‌العمل فرد همراه خواهد بود. به‌عنوان مثال، پیامدهای تصمیم‌های خاص (عدالت توزیعی) تأثیر مستقیم بر تحقق اهداف کارمندان از جمله ترفیع و حقوق و دستمزد دارد و همچنین عدالت روشی موجب می‌شود که فرد احساس کند قادر به تأثیرگذاری بر روی محیط خود است که نهایتاً موجب ایجاد احساسات مثبت در او می‌شود (Jacobs et al., 2014).

با نگاهی به ادبیات مفهوم عدالت می‌توان گفت که دو نحله فکری (ابزاری و رابطه‌ای) وجود دارند که به ما کمک می‌کنند تشخیص دهیم کارکنان چه معیارهایی را برای ارزیابی فرآیند ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند (Brown et al., 2010):

- رویکرد ابزاری: بر اساس رویکرد ابزاری، کارکنان فرآیند ارزیابی عملکرد را زمانی مطلوب می‌دانند که قابلیت پیش‌بینی داشته باشد. کنترل‌های مذکور را می‌توان از طریق رویه‌های رسمی اعمال نموده و با حصول اطمینان از این که به‌طور عادلانه در مورد همه کارکنان اجرا می‌شوند، کیفیت آن‌ها را افزایش داد.

• رویکرد رابطه‌ای: رویکرد رابطه‌ای هم به این مسأله اشاره دارد که افراد نسبت به کیفیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد حساس‌اند چرا که موقعیت و ارزش آن‌ها در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این رویکرد همچنین بر نیازهای تعلق و عزت نفس تأکید می‌کند.

سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند بر ادراک عدالت توسط کارکنان تأثیر بگذارد (Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990; Heslin & VandeWalle, 2011; Holbrook, 2002; Erdogan, 2002; Bretz et al., 1992) و عدالت در ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مرتبط با عدالت سازمانی است که کل فرآیند ارزیابی عملکرد اعم از تعیین استانداردهای رفتاری، رفتارهای ارزیابی کننده در طول فرآیند ارزیابی عملکرد، تعیین نمره ارزیابی و نحوه تعامل ارزیابی کننده و ارزیابی شونده را در بر می‌گیرد. همه جنبه‌های ادراک از عدالت در فرآیند ارزیابی عملکرد وجود دارند. در فرایند ارزیابی عملکرد، افراد تلاش‌ها و دستاوردهای خود را با بقیه مقایسه می‌کنند و عدالت در نحوه ارزیابی و نمره‌دهی به افراد، با عدالت توزیعی در ارتباط است. روش‌ها و معیارهایی که سرپرستان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند نیز با عدالت روشی مرتبط است. فرآیند ارزیابی عملکرد مستلزم تعامل ارزیابی کننده و ارزیابی شونده است که در طول این تعامل، افراد انتظار دارند با آن‌ها محترمانه رفتار شود و لذا نوع برخورد ارزیابی کننده با عدالت تعاملی پیوند دارد (Gupta & Kumar, 2013). نظریه عدالت اجتماعی عنوان می‌کند که تعاملات اجتماعی زمانی عادلانه محسوب می‌شوند که افراد احساس کنند تلاش‌های آن‌ها با دستاوردهای‌شان متناسب است (Thurston Jr & McNall, 2010). مصاحبه ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریتی است که بر روی ادراک عدالت کارکنان مؤثر است (Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990; Heslin & VandeWalle, 2011, Holbrook, 2002). لذا احساس عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان برای آن‌ها بسیار مهم است (Jacobs et al., 2014). ارزیابی عملکرد به سرپرستان امکان می‌دهد بر سر اهداف کاری با کارکنان توافق کنند، مبنایی برای ارتقا و پاداش کارکنان فراهم کنند و درباره کارراهه شغلی کارکنان با آن‌ها بحث و تصمیم‌گیری کنند فلذا این تصمیم‌گیری‌ها بر موقعیت و پیشرفت شغلی کارکنان و نهایتاً بر نگرش‌ها (رضایت، تعهد، اعتماد و ...) و رفتارهای کاری آنان تأثیر می‌گذارند. در نتیجه ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد برای کارکنان اهمیت زیادی دارد و سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند مورد سوءاستفاده قرار گیرد (Vinayan, 2015). سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و بر اساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال نظر مدیران را محدود کند. از آنجایی که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌شود لذا باید این سیستم براساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, 2015).

نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت عملکرد، زمانی که ملموس و عاری از هرگونه سوگیری یا ترجیحات شخصی باشد، منجر به هدایت رفتارها و عملکرد مطلوب کارکنان به سمت اهداف سازمانی و احتراز از بروز تخلفات اداری افراد می‌شود. مسیر شغلی کارکنان ممکن است تحت تأثیر نظرات و سوگیری‌های شخصی ارزیاب‌ها قرار گیرد. لذا تعصب و بی‌عدالتی می‌تواند منجر به انحراف در تعیین هدف، بازخورد و ارزیابی عملکرد شود و بی‌عدالتی را در فرآیند مدیریت عملکرد تقویت کند. همچنین تبعیض در اجرای شیوه‌های مدیریت عملکرد اثرات زیانباری بر روحیه و عملکرد کارکنان دارد. این امر بدین دلیل است که نتیجه فرآیند مدیریت عملکرد، ارتباط مستقیمی با پاداش، مزایا و پیشرفت کارکنان دارد و هرگونه بی‌عدالتی در این فرآیند می‌تواند بر مسیر شغلی آنها تأثیر بگذارد و حتی منجر به رفتارهای تلافی جویانه مانند فساد و تخلف شود. همچنین با توجه به نتایج مطالعه حاضر، مدیریت عملکرد، زمانی که کاهش فساد اداری کمک می‌کند که معیارهای اخلاقی و رفتاری مرتبط در هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد افراد ادغام شود. رفتار اخلاقی ارزیابان نسبت به ارزیابی شونده‌گان، خود یک نیاز ضروری برای اجرای مؤثر فرآیند مدیریت عملکرد است، زیرا رفتار اخلاقی با افراد جنبه‌ای از عدالت است که به عنوان عدالت بین فردی شناخته می‌شود. این یافته‌ها با تحقیقات قبلی مطابقت دارد. با توجه به تحقیقات قبلی، ادراک کارکنان از عادلانه بودن فرآیند ارزیابی عملکرد، عامل

مهمی در پذیرش و رضایت کارکنان از فرآیند است. این تصورات به اعمال و رفتار مدیر نسبت به کارمند بستگی دارد. بنابراین، ناعادلانه بودن ارزیابی عملکرد می‌تواند بر نگرش و عملکرد کارکنان تأثیر منفی بگذارد (Chen et al., 2020).

در واقع، بی‌احترامی سرپرست (عدالت تعاملی) می‌تواند بر رفاه کارکنان تأثیر منفی بگذارد و باعث ایجاد احساسات منفی مانند استرس، ناامیدی و خشم می‌شود. فرآیند ارزیابی عملکرد، نتایجی دارد که به طور قابل توجهی بر واکنش کارکنان نسبت به شغل، سرپرستان و سازمان در کل تأثیر می‌گذارد و بنابراین اگر تبعیض آمیز، سیاسی یا نامرتب باشد، می‌تواند منجر به نارضایتی و ناامیدی کارکنان شود. نتایج پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده که رفتار ناعادلانه سرپرست می‌تواند منجر به اتخاذ رفتارهای تلافی جویانه و اقدامات تلافی جویانه کارکنان در برابر کسانی شود که مسئول ایجاد بی‌عدالتی در سازمان هستند و در نتیجه بی‌عدالتی را ترویج می‌کنند (Jacobs et al., 2014; Pedersen and Johannsen, 2023; Lee et al., 2023).

### قابلیت پیشگیری

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای پیشگیری از فساد اداری، قابلیت پیشگیری و بازدارندگی آن است. طبق نتایج پژوهش حاضر، مدیریت عملکرد زمانی به ارتقاء سلامت اداری کمک می‌کند که رفتار و عملکرد افراد را مطابق با معیارهای سلامت و فساد اداری کنترل نموده و آن‌ها را در مسیر سلامت اداری هدایت کند و همچنین از بروز رفتارهای ناسالم و مخرب در سازمان جلوگیری کند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ به اعتقاد هیچ، چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم‌کاری‌های پنهان، غیبت و کشمکش‌ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راه کارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد. آنچه مسلم است، نظریه‌های کنترل و سیستم ارزیابی عملکرد بر سازوکارهایی برای کنترل رفتار تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل می‌شود و منافع سازمانی محقق می‌گردد. اگرچه گزارشات ارزیابی عملکرد، وقایع موردی و خلاصه را در تعاملات گسترده روزمره ارائه می‌کنند اما تأثیرات شگرفی بر روی کارکنان دارند. این گزارشات به سرپرستان این فرصت را می‌دهند که درباره عملکرد کارکنان به آن‌ها بازخورد داده، بر روی اهداف کاری آنان توافق کنند و در مورد نحوه ارتقا و پرداخت حقوق کارکنان و کارراهه شغلی آنان تصمیم‌گیری کنند که این تصمیم‌ها بر روی موقعیت شغلی و مسیر شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و نهایتاً نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Mayer & Davis, 1999). بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) نیز عنوان می‌کند که در راستای جلوگیری از فساد در سازمان‌ها، انگیزاننده‌های منفی برای پیشگیری از ارتکاب فساد توسط کارکنان بایستی وجود داشته باشد، مدیران بایستی عملکرد کارکنان را به صورت مستمر ارزیابی کنند، در صورتی که کوچکترین موردی مشاهده شود که نشان‌دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد و همچنین عملکرد مدیران نیز بایستی به صورت مستمر پایش شود.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیریت عملکرد از طریق کنترل رفتار و عملکرد افراد بر اساس معیارهای بهداشتی و فساد اداری، هدایت آنها به سمت رفتارهای سالم اداری و پیشگیری از رفتارهای ناسالم و مخرب در سازمان به ارتقای سلامت اداری کمک می‌کند. این یافته‌ها با تحقیقات قبلی مطابقت دارد. همانطور که هیچ<sup>۱</sup> معتقد است، اگر مدیریت و سازمان بتوانند از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان، علل ریشه‌ای بی‌نظمی‌های اداری، ناکارآمدی‌های پنهان، غیبت‌ها و تعارضات را شناسایی کنند، می‌توانند به طور موثر با راه‌حل‌های مناسب به رفع این مسائل بپردازند. آنچه واضح است، این است که نظریه‌های کنترل و سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر مکانیسم‌هایی برای کنترل رفتار تأکید دارند تا اطمینان حاصل شود که منافع شخصی به حداقل می‌رسد و منافع سازمانی محقق می‌شود. برای جلوگیری از فساد در سازمان‌ها، باید انگیزه‌های منفی برای جلوگیری از ارتکاب فساد کارکنان وجود داشته باشد (Teichmann et al., 2020). علاوه بر این، عملکرد مدیران باید به طور مستمر نظارت شود (Johnsen, 2019).

<sup>۱</sup> Hatch

## پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر به مدیران و متخصصان منابع انسانی سازمان‌ها ارائه می‌شود تا با اتکا بر آن‌ها احتمال بروز فساد اداری را در سازمان کاهش دهند:

• طبق یافته‌های پژوهش، متخصصان منابع انسانی بایستی به تدوین مقررات و رویه‌های شفاف و دقیق مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی بپردازند تا این سیستم قادر به جهت‌دهی عملکرد کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمانی و خصوصاً ایجاد نظام اداری سالم باشد.

نظام مدیریت  
عملکرد....

۵۸ | صفحه

• تمامی اقداماتی که مدیران و به‌طور کلی ارزیاب‌ها در فرآیند مدیریت عملکرد انجام می‌دهند باید توجیه‌پذیر و منطقی باشند چرا که در غیراین صورت، امکان سوءاستفاده و غرض‌ورزی شخصی و نهایتاً بی‌عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد رخ خواهد داد که این امر موجب دلسردی کارکنان نسبت به بهبود عملکرد شده و همچنین مسیر شغلی کارکنان نیز تحت تأثیر سلیقه‌ها و نظرات شخصی ارزیاب‌ها قرار خواهد گرفت.

• رویه‌های مدیریت عملکرد زمانی منجر به جهت‌دهی رفتار و عملکرد مطلوب کارکنان در راستای اهداف سازمانی و خصوصاً سلامت اداری خواهند شد که عینی و به‌دور از هرگونه ذهنیت‌گرایی و سلیقه شخصی باشند چراکه ذهنیت‌گرایی منجر به سوگیری در هدف‌گذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد شده و موجبات بی‌عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد را فراهم می‌کند که بی‌عدالتی نیز خود موجب به‌کارگیری رفتارهای ناسالم، مخرب و تلافی‌جویانه از جمله فساد و تخلف خواهد شد.

• در هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد افراد، معیارهای اخلاقی و رفتاری مرتبط با معیارهای سلامت اداری باید گنجانده شود تا رفتارها، اخلاقیات و عملکرد مرتبط با سلامت اداری در فرآیند مدیریت عملکرد تقویت و پرورش شود. همچنین نحوه برخورد ارزیاب با ارزیابی‌شوندگان از الزامات اجرای مطلوب فرآیند مدیریت عملکرد است چرا که برخورد اخلاقی با افراد، جنبه‌ای از اجرای عدالت تحت عنوان عدالت مراوده‌ای محسوب می‌شود.

• پیشنهاد می‌گردد که مدیران و به‌طور کلی ارزیاب‌ها، رفتار و عملکرد افراد را مطابق با معیارهای سلامت و فساد اداری کنترل نموده و آن‌ها را در مسیر سلامت اداری هدایت کنند تا از بروز رفتارهای ناسالم و مخرب در سازمان جلوگیری شود.

• عملکرد مطلوب سیستم مدیریت عملکرد منوط به استفاده از روش‌های معتبر و حرفه‌ای در هدف‌گذاری، بازخوردهی و ارزیابی عملکرد افراد است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که روش‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به‌طور مستمر به‌روزرسانی شده و از روش‌های معتبر و علمی روز دنیا در فرآیند مذکور استفاده گردد.

• پیشنهاد می‌گردد که اهدافی که برای ارزیابی‌شوندگان در مرحله هدف‌گذاری تعیین می‌شوند، با ویژگی‌های فردی آنان تناسب داشته باشند چراکه تعیین اهداف خارج از توان و شرایط فردی کارکنان، امکان‌پذیری تحقق اهداف را غیرممکن خواهد ساخت. همچنین، اهداف و معیارهای عملکردی و رفتاری که در راستای ارتقاء سلامت اداری تعیین می‌شوند بایستی با شرایط و ویژگی‌های سازمانی تناسب و هم‌سویی داشته باشند تا به واقعیت نزدیک‌تر شده و امکان‌پذیری تحقق آن‌ها افزایش یابد.

• پیشنهاد می‌گردد که متخصصان منابع انسانی، معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های ذی‌نفعان را شناسایی و در زمره معیارهای ارزیابی عملکرد افراد قرار دهند چراکه معیارها و ارزش‌های ذی‌نفعان در بخش دولتی از حساسیت و تعدد بیشتری نسبت به بخش خصوصی برخوردارند.

انجام پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی مواجه بود که مهم‌ترین آنها به شرح زیرند:



- با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود لذا محدودیت‌های روش مصاحبه از جمله احتمال سوگیری توسط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در ارائه و ثبت داده‌ها و در نتیجه سوگیری داده‌ها و یافته‌ها وجود داشت.
- پیش‌آیندهای پیشگیری از فساد اداری در سازمان‌ها، گسترده و چندبعدی هستند و با توجه به این‌که در تحقیق حاضر تنها به بررسی سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی پرداخته شد لذا متغیرها و عوامل دیگر و تأثیر آن‌ها بر فساد اداری در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفتند.
- با توجه به استفاده از روش مصاحبه در تحقیق حاضر، پژوهشگر باید تا رسیدن به نقطه اشباع به گردآوری داده ادامه دهد و منظور از نقطه اشباع زمانی است که گردآوری داده‌های بیشتر اطلاع جدیدی به همراه ندارد و نوعی تکرار موارد قبلی است در حالی که دیدگاه پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و چگونگی برداشت او از داده‌های گردآوری شده در سرعت رسیدن به این نقطه مؤثر است.
- به لحاظ گستردگی بازیگران و مسأله پژوهش، امکان بررسی مسأله از دیدگاه همه بازیگران مسأله مقدور نبود.

### سپاسگزاری

در انجام این پژوهش از هیچ نهاد و موسسه‌ای کمک مالی دریافت نشده است.

### فهرست منابع

1. Aboubichr, B., & Conway, N. (2023). The gaming of performance management systems in British universities. *Human relations*, 76(4), 602-628.
2. Assakaf, E. A., Samsudin, R. S., & Othman, Z. (2018). Public sector auditing and corruption: A literature. *Asian J. Financ. Account*, 10, 226-241.
3. Beheshti, S., and Nowrousi, F. (2022). A Systematic Review of Articles Related to Administrative Corruption during 1380-1398 in Iran. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 37(3), 1-38. (in Persian).
4. Bich, T. T. (2014). The cycle of transparency, accountability, corruption, and administrative performance: evidence from Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 16(3), 32-48.
5. Brown, A. J. (2016). What are we trying to measure? Reviewing the basics of corruption definition. In *Measuring corruption* (pp. 57-80). Routledge.
6. Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of business ethics*, 120(3), 291-311.
7. Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*.
8. Chen, C., & Ganapati, S. (2023). Do transparency mechanisms reduce government corruption? A meta-analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 257-272.
9. Chen, M. (2015). Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.
10. Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179.
11. Earl-Babbie, M. (2013). *The Practice of Social Research*. Wadsworth, Thomson Learning Inc.
12. Gelbrich, K., Stedham, Y., and Gäthke, D. (2016). "Cultural discrepancy and national corruption: Investigating the difference between cultural values and practices and its relationship to corrupt behavior". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 26 No. 2, pp. 201-225.
13. Gupta, V., & Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
14. Hechanova, M. R. M., Melgar, I., Falguera, P. Z., & Villaverde, M. (2014). Organisational culture and workplace corruption in government hospitals. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 8(2), 62-70.
15. Hugo, E., Savage, D. A., Schneider, F., & Torgler, B. (2023). Two sides of the coin: exploring the duality of corruption in Latin America. *Journal of Institutional Economics*, 1-15.

16. Imani, H., Azar, A., Gholipour, A., & Pourezzat, A. A. (2020). Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427-460. (in Persian).
17. Iqbal, S., & Rasheed, M. (2019). Abusive supervision and workplace deviance: The moderating role of power distance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 334-357.
18. Islam, K. A., Wangdi, T., Thinlay, D., Tharchen, S., Sambath, S. A. R., Heng, T. O. N. G., and Nan, W. A. N. G. (2019). ADB.
19. Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of business ethics*, 121(1), 63-76.
20. Jeppesen, K. K. (2019). The role of auditing in the fight against corruption. *The British Accounting Review*, 51(5), 100798.
21. Johnsen, Å. (2019). Public sector audit in contemporary society: A short review and introduction. *Financial Accountability & Management*, 35(2), 121-127.
22. Joseph, R. (2020). Toward a pragmatic understanding of Rawls' social justice theory in social work: A critical evaluation. *Journal of Human Rights and Social Work*, 5(3), 147-156.
23. Kim, C. K. (2014). Anti-corruption initiatives and e-government: a cross-national study. *Public Organization Review*, 14, 385-396.
24. Koller, T., Clarke, D., & Vian, T. (2020). Promoting anti-corruption, transparency and accountability to achieve universal health coverage. *Global Health Action*, 13(sup1), 1700660.
25. Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
26. Lee, C. S., Chenane, J. L., Morabito, M. S., Alda, E., & Bennett, R. R. (2023). Procedural justice, perceived injustice, legal cynicism and police performance: understanding the decision to report victimisation to the police in Caribbean countries. *Policing and Society*, 33(6), 607-625.
27. Macnee, C. L., & McCabe, S. (2008). Understanding nursing research: Using research in evidence-based practice. Lippincott Williams & Wilkins.
28. Management and Planning Organization (2001). 209-210. (in persian).
29. Mattar, M. Y. (2022). Combating academic corruption and enhancing academic integrity through international accreditation standards: The model of Qatar University. *Journal of Academic Ethics*, 20(2), 119-146.
30. Mpofo, M., & Hlatywayo, C. K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 133-136.
31. Mungiu-Pippidi, A., & Hartmann, T. (2019). Corruption and development: a reappraisal. In *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. Oxford: Oxford University Press.
32. Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.
33. Paschke, A., Dimancesco, D., Vian, T., Kohler, J. C., and Forte, G. (2018). "Increasing transparency and accountability in national pharmaceutical systems". *Bulletin of the World Health Organization*, Vol. 96 No. 11, pp. 782-791.
34. Pedersen, K., & Johannsen, L. (2023). When corruption hits the judiciary: A global perspective on access to justice and corruption. *Oñati Socio-Legal Series*, 13(4), 1258-1280.
35. Purnamasari, P., & Amaliah, I. (2015). Fraud prevention: relevance to religiosity and spirituality in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 827-835.
36. Rustad, S. A., Le Billon, P., & Lujala, P. (2017). Has the Extractive Industries Transparency Initiative been a success? Identifying and evaluating EITI goals. *Resources Policy*, 51, 151-162.
37. Sassi, S., & Ali, M. S. B. (2017). Corruption in Africa: What role does ICT diffusion play. *Telecommunications Policy*, 41(7-8), 662-669.
38. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of management*, 44(6), 2209-2245.

39. Sommersguter-Reichmann, M., Wild, C., Stepan, A., Reichmann, G., and Fried, A. (2018). "Individual and institutional corruption in European and US healthcare: overview and link of various corruption typologies". *Applied health economics and health policy*, Vol. 16, pp. 289-302.
40. Social and Information Department of the Judiciary (2001). 38-39. (in persian).
41. Špalková, D., Špaček, D., & Nemeč, J. (2015). Performance management and performance appraisal: Czech self-governments. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(2), 69-88.
42. Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, 12(18), 7681.
43. Su, S., & Ni, X. (2023). Corruption in social relations: Bribe-taking, corruptibility, and corruption risks. *Public Administration*, 101(2), 481-499.
44. Suggala, S., Thomas, S., & Kureshi, S. (2020). Impact of workplace bullying on employees' mental health and self-worth. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.
45. Teichmann, F., Falker, M. C., & Sergi, B. S. (2020). Extractive industries, corruption and potential solutions. The case of Ukraine. *Resources Policy*, 69, 101844.
46. Vian, T., Kohler, J. C., Forte, G., and Dimancesco, D. (2017). "Promoting transparency, accountability, and access through a multi-stakeholder initiative: lessons from the medicines transparency alliance". *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-11.
47. Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. Editorial Team, 7(1), 25.
48. Woodhouse, E. F. (2022). "Accountability and corruption displacement: evidence from Italy". *Journal of Public Policy*, Vol. 42 No. 4, pp. 730-754.
49. Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.