

## چکیده

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی، دستیابی به سلامت نظام اداری است. سلامت اداری وضعیتی است که در آن فساد اداری در یک سازمان به میزان قابل قبولی کاهش یافته باشد و یکی از نشانه‌های سلامت اداری، استفاده صحیح از منابع، به خصوص منابع انسانی است. چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری را شناسایی نماید خواهد توانست موجبات ارتقاء سلامت اداری را فراهم آورد. لذا به دلیل اهمیت و نقشی که سیستم مدیریت عملکرد در ارتقاء سلامت اداری دارد، در پژوهش حاضر درصدد شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی هستیم. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفته است و برای استخراج مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری با متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم استخراج شد که تم‌های اصلی عبارت بودند از شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت‌محوری، اخلاق‌محوری، قانون‌محوری، بازدارندگی و حرفه‌ای‌گرایی.

کلید واژه:

مدیریت عملکرد، فساد اداری، مدیریت منابع انسانی، سلامت نظام اداری، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جوامع، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آنها نیست بلکه سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد (ربیعی و بیگدلی، ۱۳۹۰). خطمشی ایجاد سلامت، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاد می‌کند. از طرفی سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاکی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع وسوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (Haan & Benner, ۲۰۰۸) که سیستم مدیریت عملکرد نقشی اساسی در تحقق سلامت اداری ایفا می‌کند. در این راستا بایستی به دیدگاه وینایان (۲۰۱۵) اشاره نمود؛ او چنین عنوان می‌کند که هر فعالیتی<sup>۱</sup> در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت و منفعت شخصی باشد، مستعد فساد و بعنوان یک فعالیت حساس<sup>۲</sup> محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب<sup>۳</sup>، انتقال<sup>۴</sup>، به‌کارگماری<sup>۵</sup>، ارتقاء<sup>۶</sup>، پاداش<sup>۷</sup> و تنبیه<sup>۸</sup> است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد

فساد در سازمان است (Vinayan, ۲۰۱۵) لذا جای خالی بررسی سیستم مدیریت عملکرد در ارتقاء سلامت اداری و پیشگیری از فساد در ادبیات پژوهش احساس می‌شود که در پژوهش حاضر به این مهم پرداخته خواهد شد.

از جمله مشکلات نظام اداری که مستلزم ایجاد تحول و اصلاحات است عبارتست از انگیزه پایین کارکنان دولت جهت ارائه مناسب خدمات و جلب رضایت مردم بدلیل عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم وجود نظام ارزشیابی صحیح، عدم امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی قوی و توانمند در بخش‌های ستادی، تخصصی و فکری و وجود فساد اداری (گزارش تحول در نظام اداری کشور، صص ۴۵-۲۵)؛ لذا نظام مدیریت منابع انسانی از طریق فرآیند ارزیابی و مدیریت عملکرد، نقش مؤثری در توسعه، تحول و ارتقاء سلامت نظام اداری ایفا می‌کند بدین صورت که سازمان‌هایی که بدنبال ایجاد

شناسایی مؤلفه های سیستم مدیریت  
عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام  
اداری

حسین ایمانی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه

تهران، تهران، ایران

imani66@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران

عادل آذر

استاد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه

تربیت مدرس، تهران، ایران

علی اصغر پورعزت

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران



استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین‌نحوکه معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند که این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Office of Police Integrity, ۲۰۰۹ cited by Chene, ۲۰۱۵) و از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا بازخور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آتی 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 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, ۲۰۱۵).

## ۱. مسأله اصلی تحقیق

یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، عوامل اداری و مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است به‌گونه‌ای که ضعف در طراحی و تدوین زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی موجب جذب، به‌کارگیری، و ارتقاء بسیاری از کارکنان و مدیرانی شده است که از صلاحیت لازم برای اشتغال و به عهده گرفتن مسئولیت در نظام اداری برخوردار نیستند و سلامت اداری سازمان‌ها را با خطری جدی مواجه نموده‌اند. گواه این ادعا، عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها، بی‌کفایتی حرفه‌ای کارکنان، ناکارآمدی و ضعف نظام اداری، ضعف دانش و تخصص در مدیران (معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰: ۳۲-۳۱)، فرهنگ کاری ضعیف و زیرکار در رفتن (رفیع پور، ۱۳۷۷، ۲۶۹)، عدم ارائه الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۱۰-۲۰۹)، ضعف تخصصی و یا عدم استفاده مؤثر از متخصصان (صفایی، ۱۳۷۸)، نبود انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، فقدان نظام‌های مؤثر ارزیابی عملکرد کارکنان، کنترل، تشویق و تنبیه و نظام ناشایستگی (طبری و محمدی، ۱۳۸۷ به نقل از الوانی و سلطانی عربشاهی، ۱۳۸۱، ۳۹-۳۸) است. در طول سالیان اخیر، قوانین متعددی در ارتباط با ارتقاء سلامت اداری تدوین شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به قانون تعزیرات مصوب ۱۳۶۲، قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشاء، اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، قانون مجازات جرائم نیروهای مصلح مصوب ۱۳۷۱، قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲، قانون مجازات اسلامی (تعزیرات و مجازات‌های بازدارنده) مصوب ۱۳۷۵، آیین‌نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی ۱۳۸۵، تصویب پذیرش کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد ۱۳۸۷ و قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰ اشاره نمود. هم‌چنین بند ۳۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه که در سال ۱۳۹۴ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، بر ارتقاء سلامت اداری و اقتصادی و مبارزه با فساد تأکید می‌کند. هم‌چنین سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است حاوی ۲۶ بند است که بندهای دوم تا ششم آن به ضرورت عدالت‌محوری، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در منابع انسانی اشاره دارد که بیان‌گر اهمیت و اولویت تأثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد نظام اداری است. قوانین مصوب و اقدامات صورت گرفته در راستای ارتقاء سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری تاکنون چندان نتیجه‌بخش نبوده است و گواه آن، رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد<sup>۱</sup> طی سالیان اخیر است به‌گونه‌ای که جایگاه ایران در این شاخص در سال ۲۰۱۸ و در میان ۱۸۰ کشور، ۱۳۸ و امتیاز آن ۲۸ بوده است که حاکی از میزان زیاد فساد ادراک شده در ایران می‌باشد (سازمان شفافیت بین الملل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و علیرغم نقش و اهمیتی که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در ایجاد سازمان‌های سالم و ارتقاء سلامت اداری دارد، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسأله نپرداخته که سیستم مدیریت عملکرد چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌ها شود و در این راستا بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. فلذا با توجه به اهمیت ارتقاء سلامت نظام اداری و نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق آن (برناردین و کوک<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۳؛ لی، اشتون و دی وریس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵؛ دی، اشلايدر، آنکلس و هیلر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲؛ چن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵؛ دلیوتی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸؛ آنتوناکاس، جیوکاس و کونستانتوپولوس<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳؛ پوچارون و بریلانتس<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳؛ هولبروک<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۲؛ هسلین و وندوال<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱)، در پژوهش حاضر به‌دنبال شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری خواهیم بود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از دیدگاه سازمانی، سلامت افراد و سازمان، دو روی یک سکه هستند. سازمانی سالم است که از محیطی اخلاقی برخوردار باشد و کارکنان و مدیران از فرهنگ، خط مشی‌ها و رویه‌های آن پیروی می‌کنند. کارکنان تمایل دارند در سازمانی کار کنند که متعهد به انجام کارهای درست و مطابق با ارزش‌ها و باورهای آنان باشد. فرهنگ لغت آکسفورد، سلامت اداری را "میزان صداقت و عمل بر اساس اصول اخلاقی عمل" تعریف کرده است. سازمان شفافیت بین الملل نیز آن را به‌عنوان "اقدامات و رفتارهای متناسب با اصول و استانداردهای اخلاقی و معنوی که توسط افراد و سازمان‌ها در



راستای مقابله با فساد استفاده می‌شود" تعریف می‌کند (سازمان شفافیت بین الملل، ۲۰۰۹). سلامت اداری از ضروریات حکمرانی مدرن محسوب می‌شود. سلامت اداری نه تنها اساس حکمرانی مؤثر را تشکیل می‌دهد بلکه به شهروندان اطمینان می‌دهد که حکومت واقعاً به نمایندگی از آنان عمل می‌کند. سلامت اداری، لازمه بقای سازمان‌های دولتی است. سلامت اداری بایستی به‌نحو مؤثری مدیریت شود تا خطراتی که آن‌را تهدید می‌کند شناسایی شوند. این مدیریت، وجه تمایز سازمان‌ها و کشورهای موفق و غیرموفق است. در سال‌های اخیر، توجه به مفهوم سلامت اداری رو به افزایش بوده است که این توجه دو دلیل عمده دارد: (۱) اعتقاد به ارتباط اعتماد عمومی و میزان فساد و (۲) تلاش برای ارتقاء مفاهیمی همچون حکمرانی خوب، شفافیت و پاسخ‌گویی. سلامت گاهی به معنای تندرستی<sup>۲۰</sup> به‌کار می‌رود اما بیشتر در معنای متضاد فساد استفاده می‌شود (Armstrong, ۲۰۰۵).

خطمشی سلامت، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند. از طرفی سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع و سوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (Haan & Benner, ۲۰۰۸) که زیرسیستم‌های منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کنند. وینایان (۲۰۱۵) چنین عنوان می‌کند که هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و ... باشد، مستعد فساد و بعنوان یک فعالیت حساس محسوب می‌شود. به همین 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, ۲۰۱۵).

ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است (Poon, ۲۰۰۴)؛ 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 (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از هج، ۱۳۸۵، ۵۲۷). سازمان‌هایی که به‌دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین‌نحوکه معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند که این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آنها هستند (Chene, ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا بازخور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آتی 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 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, ۲۰۱۵). در این راستا بایستی به تئوری انتظار اشاره نمود. بر اساس تئوری انتظار، رفتار کارکنان تابعی است از انتظارشان در خصوص این‌که رفتارشان منجر به نتیجه خاصی شود. همچنین آن‌ها پیامدهای حاصل از نتایج مذکور را نیز مورد توجه قرار می‌دهند و لذا رفتاری نشان می‌دهند که موجب نیل به انتظارات و پیامدهای مطلوب‌شان شود (Trevino & Youngblood, ۱۹۹۰ cited by Campbell & Goritz, ۲۰۱۴). تجربه خوب کارکنان از فرآیند ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء احساس خود ارزشمندی و موفقیت در آنها شده و ادراک آنها از موقعیت‌شان در سازمان را بهبود می‌بخشد (Lind & Tyler, ۱۹۸۸) و در صورتی‌که 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., ۲۰۱۰).

از سوی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توسط کارکنان مؤثر است (Folger & Cropanzano, ۱۹۹۸; Greenberg ۱۹۹۰; Heslin) ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا بازخور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آتی 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 غیره) و نیز 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, ۲۰۱۵). ارزیابی عملکرد غیرمنصفانه کارکنان، نگرش‌ها و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Latham & Mann, ۲۰۰۶). 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 (Chen & Spector ۱۹۹۲; Cropanzano et al., ۲۰۱۱). اسکارلیکی<sup>۲۱</sup> و همکاران تصریح می‌کنند که رفتار ناعادلانه سرپرستان منجر به اتخاذ رفتارها و اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان در جهت تنبیه کسانی‌که مسئولیت ایجاد بی‌عدالتی در سازمان را دارند و ایجاد عدالت می‌شود (Skarlicki & Folger, ۱۹۹۷; Skarlicki et al., ۱۹۹۹).

در اینجا لازم است به تئوری ارزیابی اشاره شود. تئوری ارزیابی<sup>۲۲</sup> (Cropanzano et al., ۲۰۱۱; Weiss & Cropanzano, ۱۹۹۶) 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. 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., ۲۰۱۴). 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, ۲۰۱۳). تئوری عدالت اجتماعی<sup>۲۳</sup> عنوان می‌کند که تعاملات اجتماعی زمانی عادلانه محسوب می‌شوند که افراد احساس کنند تلاش‌های آنها با دستاوردهای‌شان متناسب است (Thurston Jr & McNall, ۲۰۱۰).

به طور کلی 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 کارراهه شغلی آنان تصمیم‌گیری کنند که این تصمیمات 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, ۱۹۹۹). سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و براساس 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, ۲۰۱۵).

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. پژوهش کیفی عموماً به هر نوع پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرآیندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۳). به نقل از اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸ و کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده استفاده شده است. اغلب روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند از معیار قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت از نتایج کیفی استفاده می‌کنند. برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش حاضر از چهار معیار گوبا و لینکلن<sup>۲۴</sup> (۱۹۸۵) (اعتبارپذیری<sup>۲۵</sup>، تعمیم‌پذیری<sup>۲۶</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۲۷</sup> و تأییدپذیری<sup>۲۸</sup>) استفاده شده است (کرسول و میلر<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۰). به نقل از لینکلن و گوبا<sup>۳۰</sup>، ۱۹۸۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخور اعضا<sup>۳۱</sup> استفاده شده است؛ در روش بازخور اعضا<sup>۳۲</sup>، داده‌ها، تفسیرها و نتایج مصاحبه‌ها توسط محقق به مشارکت‌کنندگان ارائه و صحت آن‌ها توسط آن‌ها بررسی و تأیید می‌شود و همچنین مواردی که به درستی درک نشده‌اند تعیین و اصلاح می‌شوند (Lincoln & Guba, ۱۹۸۵ cited by Creswell & Miller, ۲۰۰۰). در پژوهش حاضر نیز نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و صحت یافته‌ها و تفاسیر، مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به شرح فرآیند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه نموده‌اند به‌نحوی که خواننده می‌تواند انتقال‌پذیری را مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین جهت بررسی اطمینان‌پذیری نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و نهایتاً برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان مورد تأیید قرار گرفت.

هم‌چنین برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، تعداد ۱۲۲ کد مجدداً کدگذاری شدند. تعداد کل توافقات در این دو زمان، برابر ۵۵ بود لذا درصد پایایی بازآزمون ۹۰ درصد بدست آمد که به دلیل آن‌که از ۶۰ درصد بالاتر است، پایایی مصاحبه‌ها قابل تأیید می‌باشد. هم‌چنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون‌موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به‌عنوان پژوهش‌گر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول زیر آمده است:

#### جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار



شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۳	۴۲	۱۷	۸۱
۵	۳۹	۱۵	۷۷
۶	۴۱	۱۸	۸۸
کل	۱۲۲	۵۰	۸۲

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون‌موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به این‌که این میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است. یافته‌های تحقیق

شاخص‌های مطلوب سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم در جدول ۲ ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن‌ها می‌پردازیم:

جدول ۱: مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی مربوط به سیستم مدیریت عملکرد

تم اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی
شفافیت	مقررات و رویه‌های شفاف	شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌ها برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی
		قابل درک و بدون ابهام بودن مقررات و رویه‌ها
		مشخص بودن منطق و مبنای تصمیمات
		الکترونیکی کردن تمامی مکاتبات اداری
	اطلاع‌رسانی مقررات و رویه‌ها	اطلاع‌رسانی و ابلاغ تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات
		ابلاغ کامل و به‌موقع مقررات و دستورالعمل‌ها به همه کارکنان و مدیران
	اهداف و معیارهای ارزیابی شفاف	تعیین دقیق مصادیق عملی (عملکردی- رفتاری) سلامت اداری
		تعریف دقیق و ابهام‌زدایی اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد
		عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در ارزیابی عملکرد
	بازخور شفاف	بازخور دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان
ارائه دلایل شفاف و منطقی درخصوص اختصاص نمرات غیرنرمال (بالا و پایین‌تر از متوسط) به ارزیابی‌شوندگان		
عدالت‌محوری	رویه‌های عینی	ارزیابی عملکرد افراد بر اساس شواهد واقعی
		غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات و ارزیابی‌ها
		احتراز از ذهنیت‌گرایی در هدفگذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد
		توجه هم‌زمان به نقاط ضعف و قوت افراد در فرآیند ارزیابی عملکرد
		جایگزینی ضوابط به جای روابط در فرآیند مدیریت عملکرد
	عدم تبعیض در رویه‌ها	اعمال رویه‌های ارزیابی عملکرد بطور یکسان در مورد همه مدیران و کارکنان
		عدم غرض‌ورزی و بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد
اخلاق‌محوری	به‌کارگیری سنجه‌های اخلاقی	اولویت و استفاده از سنجه‌های اخلاقی در هدفگذاری و ارزیابی عملکرد
		سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی ارزیابی‌شوندگان
		استفاده از کدهای رفتاری موجود در منشور اخلاقی- رفتاری سازمان در ارزیابی افراد
	برخورد اخلاقی	جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی در رویه‌ها و فرآیندها



		قضاوت درباره عملکرد افراد، نه شخصیت آنها
قانون محوری	تبعیت رویه‌ها از قوانین	انطباق مقررات و رویه‌های مدیریت عملکرد با قوانین
		به‌روزرسانی مقررات و رویه‌ها مطابق با قوانین
	بهبود مستمر مقررات و رویه‌ها	بازنگری و اصلاح مستمر مقررات و رویه‌ها
		حذف مقررات نامعقول مربوط به مدیریت عملکرد
بازدارندگی	رویه‌های کنترلی	ثبت رویدادهای حساس طی دوره ارزیابی عملکرد
		نظارت و کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد ارزیابی‌شوندگان
	رویه‌های پیشگیرانه	حساسیت و تمرکز بیشتر بر گروه‌های پرخطر مثل تازه‌واردها و مدیران سطوح بالا
		تعیین حدود انحراف از عملکرد و رفتار مطلوب
پاسخ‌گویی	مسئولیت‌پذیری	تعهد مدیران و سرپرستان نسبت به اجرای صحیح فرآیند ارزیابی عملکرد
		پی‌گیری جدی تحقق اهداف تعیین‌شده
		تشکیل به‌موقع و منظم جلسات بازخور عملکرد
		شناسایی و قدردانی عملکرد بالاتر از حد انتظار
توجیه‌پذیری اقدامات	پاسخ‌گویی مدیران و سرپرستان به سؤالات و ابهامات ارزیابی‌شوندگان	
	افتتاح ارزیابی‌شوندگان در خصوص ارزیابی‌ها و تصمیمات	
حرفه‌ای‌گرایی	اعتبارپذیری رویه‌ها	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 تعیین‌شده
	رویه‌های استاندارد	ثبات رویه در اجرای فرآیندها
		ساختاریافتگی فرآیندها و رویه‌ها
	اهداف و معیارهای ارزیابی متناسب با ویژگی‌های افراد	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
	اهداف و معیارهای ارزیابی متناسب با ویژگی‌های سازمانی	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
	معیارهای ارزیابی متناسب با ارزش‌های ذینفعان	استفاده از ارزش‌های ذینفعان در ارزیابی عملکرد کارکنان
تناسب شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد با ارزش‌ها و منافع عمومی		

در نهایت، مدل سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱: چارچوب سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری

## بحث و نتیجه گیری

طبق نتایج پژوهش، سیستم مدیریت عملکرد در صورتی منجر به ارتقاء سلامت اداری خواهد شد که از هفت ویژگی شفافیت، پاسخ گویی، عدالت محوری، اخلاق محوری، قانون محوری، بازآرندگی و حرفه ای گری برخوردار باشد.

## شفافیت

طبق نتایج پژوهش، سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری باید به دور از هرگونه ابهام و به صورت شفاف اجرا شود و این امر مستلزم وجود دستورالعملها، رویهها و مقررات شفاف و دقیق و اطلاع رسانی آنها به همه کارکنان و مدیران سازمان است. همچنین، یکی از ملزومات جهت دهی به رفتارها و عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت اداری، تعیین معیارهای ارزیابی و اهداف مشخص برای آنان است چراکه وقتی می توان از افراد انتظار داشت که در راستای تحقق اهداف مطلوب بکوشند که اهداف و معیارهای روشنی برای آنان مشخص شده باشد. در نهایت، ارزیابی شوندگان 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 می کند. این نتایج با پژوهش های پیشین هم خوانی دارد؛ سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و براساس 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 می شود لذا باید این سیستم براساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, ۲۰۱۵). همچنین به اعتقاد بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳)، مدیران در راستای جلوگیری از فساد بایستی اهداف مشخصی را برای کارکنان مشخص کنند.

## پاسخ گویی

بنا به نتایج پژوهش حاضر، سیستم مدیریت عملکرد زمانی در سازمان به صورت مطلوب و همسو با سلامت اداری اجرا خواهد شد که متخصصان واحد منابع انسانی و مدیران سایر واحدها نسبت به اجرای دقیق فرآیندهای سیستم مدیریت عملکرد، احساس مسئولیت پذیری و تعهد کافی داشته باشند. همچنین تمامی اقداماتی که مدیران و بطور کلی ارزیابها در فرآیند مدیریت عملکرد انجام می دهند باید توجیه پذیر و منطقی باشند چرا که در غیر این صورت، امکان سوءاستفاده و غرض ورزی شخصی و نهایتاً بی عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد رخ خواهد داد که این امر موجب دل سردی کارکنان نسبت به بهبود عملکرد شده و همچنین مسیر شغلی کارکنان نیز تحت تأثیر سلیقه ها و نظرات شخصی ارزیابها قرار خواهد گرفت. این نتایج با پژوهش های پیشین مطابقت دارد؛ هیچ عنوان می کند چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم کاری های پنهان، غیبت و کشمکش ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راهکارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد (زاهدی و



همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از هچ، ۱۳۸۵، ۵۲۷). در صورتی که این فرآیند به خوبی اجرا نشود موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می شود و ممکن است احساس کنند دستاوردهای آن‌ها برای سازمان ارزشی نداشته است (Brown et al., ۲۰۱۰). همچنین به اعتقاد بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳)، در راستای پیشگیری از فساد، مدیران بایستی عملکرد کارکنان را به صورت مستمر ارزیابی کنند و در صورتی که کوچکترین موردی مشاهده شود که نشان دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد.

### عدالت محوری

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 به دور 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. 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 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, ۲۰۱۰). 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 (Chen & Spector ۱۹۹۲; Cropanzano et al., ۲۰۱۱). 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., ۲۰۱۴) لذا احساس عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان برای آن‌ها بسیار مهم است (Jacobs et al., ۲۰۱۴).

### اخلاق محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، مدیریت عملکرد زمانی به ارتقاء سلامت اداری منجر می‌شود که در هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد افراد، معیارهای اخلاقی و رفتاری مرتبط با معیارهای سلامت اداری گنجانده شود تا رفتارها، اخلاقیات و عملکرد مرتبط با سلامت اداری در فرآیند مدیریت عملکرد تقویت و پرورش شود. همچنین مطلوبیت 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. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند؛ بدین‌نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند. این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Chene, ۲۰۱۵). 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, ۲۰۱۵). 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 (Chen & Spector ۱۹۹۲; Cropanzano et al., ۲۰۱۱).

### قانون محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، 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 موجبات ایجاد و ارتقاء سلامت اداری را فراهم می‌آورد. همچنین، 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؛ بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) معتقد است که از جمله راهکارهای جلوگیری از فساد در سازمان، عدم وجود ابهام در قوانین است. همان‌طور که محققان عنوان می‌کنند، قواعد و مقرراتی که سبب طولانی شدن فرآیند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود، زمینه بروز فساد را فراهم می‌کند به‌گونه‌ای که این قوانین، هم تقاضا برای فساد و هم مشوق‌هایی را برای عرضه فساد ایجاد می‌کنند (Olken, ۲۰۰۷، ۶۷). به اعتقاد آشور (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات و اقدامات رایج، 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, ۲۰۰۴) که اصلاح قوانین و رویه‌های مدیریت عملکرد از این جمله است. اجرای عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است و رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است (حقیقی، احمدی و رامین‌مهر، ۱۳۸۸).

## بازدارندگی

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 هج، 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 (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از هج، ۱۳۸۵، ۵۲۷). 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 به‌صورت مستمر ارزیابی کنند، در صورتی‌که کوچکترین موردی مشاهده شود که نشان‌دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد و همچنین عملکرد مدیران نیز بایستی به‌صورت مستمر پایش شود.

## حرفه‌ای‌گرایی

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که 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، بازخوردهی 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. 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 به‌دنبال 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, ۲۰۱۵). 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, ۲۰۱۵).

## پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های زیر را در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت اداری در نظر بگیرند:

شفاف‌سازی قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مدیریت عملکرد؛ تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ اطلاع‌رسانی و ابلاغ قوانین، مقررات و اقدامات مربوط مدیریت عملکرد؛ گزارش‌دهی در خصوص تصمیمات، اقدامات مدیریت عملکرد؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال تصمیمات و اقدامات مدیریت عملکرد؛ احصاء و استفاده از ارزش‌های ذینفعان در اقدامات مدیریت عملکرد؛ شناسایی و تدوین معیارهای ارزیابی منحصر به بخش دولتی؛ استفاده از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در اقدامات مدیریت عملکرد؛ جاری‌سازی شاخص‌ها و ارزش‌های اخلاقی در اقدامات مدیریت عملکرد؛ ثبات رویه، ساختاریافتگی و استانداردسازی اقدامات مدیریت عملکرد؛ عدالت‌محوری در اقدامات مدیریت عملکرد؛ کاستن از حجم و پیچیدگی قوانین و مقررات مدیریت عملکرد؛ کاهش تشریفات زاید اداری و کاغذبازی در اقدامات مدیریت عملکرد؛ بازنگری و اصلاح مستمر مقررات، فرآیندها و رویه‌های مدیریت عملکرد؛ انطباق اقدامات مدیریت عملکرد با قوانین و مقررات؛ به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های مدیریت عملکرد؛ شناسایی



گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرآیندها و اقدامات مدیریت عملکرد؛ تعیین و تعریف دقیق مصادیق سلامت اداری؛ تعریف دقیق و ابهام زدایی اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ بازخور دقیق و شفاف در فرآیند مدیریت عملکرد؛ اقدامات مبتنی بر شواهد واقعی؛ عینیت‌گرایی در تصمیمات و اقدامات مدیریت عملکرد؛ جایگزینی ضوابط به جای روابط در اقدامات مدیریت عملکرد؛ سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی کارکنان و مدیران؛ نظارت و کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد کارکنان و مدیران؛ شناسایی و قدردانی عملکرد بالاتر از حد انتظار کارکنان و مدیران؛ تمرکز توأمان بر رویکرد نتیجه‌گرایی و فرآیندگرایی در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ استفاده هم‌زمان از شاخص‌های کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران؛ دیدگاه بلندمدت به اقدامات مدیریت عملکرد؛ تعیین اهداف عملکردی متناسب با مسئولیت، اختیار و ویژگی‌های افراد؛ رویکرد مشارکتی در اقدامات مربوط به سیستم مدیریت عملکرد؛ تمرکز بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی و نهایتاً تناسب اقدامات مدیریت عملکرد با ارزش‌ها و منافع عمومی.

## منابع

- حقیقی، محمدعلی؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۱۰۱-۷۹.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ محمدنبی، سینا؛ شهبازی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش فساد اداری (مطالعه موردی در شهرداری تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۲۹-۵۵.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۰). برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت). تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، نشر زحل، چاپ اول.
- صفایی، حمید (۱۳۷۸). مقدمه‌ای بر تغییر کادر مدیریت سازمان‌ها در ایران، نشریه تحول اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- طبری، مجتبی؛ محمدی، حامد (۱۳۸۷). موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه. اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۲۴۷-۲۴۸، ۲۶۱-۲۵۲.
- گزارش تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۱). معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ (منطق و طرح در روش شناسی کیفی). چاپ دوم، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه (۱۳۸۰). علل بروز مفاسد اقتصادی و راهکارهای مبارزه با آن، تهران، انتشارات قوه قضائیه.
- Antonakas, N. P., Giokas, A. E., & Konstantopoulos, N. (2013). *Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
- Armstrong, E., (2005). *Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues, UNODC Public Service Ethics in Africa. New York: United Nations.*
- Ashour, A. S. (2004). *Integrity, transparency and accountability in public sector human resources management. Alexandria University, Egypt.*
- Banfield, E. C. 1975. *Corruption as a feature of governmental organization. Journal of Law and Economics*, 18: ۵۸۷-۶۰۵.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). *Consequences of the performance appraisal experience. Personnel review*, 39(3), 375-396.
- 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.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). *Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.
- Chene, M. (2015). *Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.*
- C
- Deloitte. (2008). *Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.*

P

a

n

z

a

n



- Gupta, V., & Kumar, S. (2012). *Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals*. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Haan, I., Benner, H., (2008), *A Tool to Assess the Integrity of Public Sector Organization*. *International Journal of Auditing*.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2011). *Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory*. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718.
- 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.
- Latham, G. P., & Mann, S. (2006). *Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice*. *International review of industrial and organizational psychology*, 21, 295.
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). *Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure*. *Human performance*, 18(2), 179-197.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). *The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment*. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Olken, B. A. (2007). *Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia*. *Journal of political Economy*, 115(2), 200-249.
- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). *Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges*. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140-163.
- Poon, J. M. (2004). *Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention*. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). *Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation*. *Academy of management journal*, 42(1), 100-108.
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). *Justice perceptions of performance appraisal practices*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.

V

i

n

a

y<sup>1</sup>activity

a<sup>r</sup>sensitive activity

n<sup>r</sup>recruitment

'<sup>r</sup>transfer

J<sup>p</sup>posting

·<sup>p</sup>promoting

<sup>r</sup>reward

<sup>p</sup>punishment

<sup>4</sup>Corruption Perception Index

<sup>1</sup> Transparency International

<sup>1</sup> Bernardin & Cooke

<sup>1</sup> Lee, Ashton & de Vries

<sup>5</sup> Day, Shleicher, Unckless & Hiller

)<sup>4</sup>Chene

<sup>1</sup> Deloitte

<sup>1</sup> Antonakas, Giokas & Konstantopoulos

<sup>1</sup> Poocharoen & Brillanets

V<sup>1</sup> Holbrook

u<sup>1</sup> Heslin & VandeWalle

l<sup>r</sup> health

n<sup>r</sup> Skarlicki

r

a

b

i

l

i

بی نوشت:



- 
- <sup>r</sup>*appraisal theory*
  - <sup>r</sup>*social justice theory*
  - <sup>r</sup>*Guba & Lincoln*
  - <sup>r</sup>*Credibility*
  - <sup>r</sup>*Transferability*
  - <sup>r</sup>*Dependability*
  - <sup>r</sup>*Confirmability*
  - <sup>r</sup>*Creswell & Miller*
  - <sup>r</sup>*Lincoln & Guba*
  - <sup>r</sup>*Member checking*
  - <sup>r</sup>*Member checking*