

Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of evaluating the ethical performance of employees in public organizations

Abstract

Objective: Paying attention to ethical principles is one of the components that has played an important role in improving the performance of organizations in the 21st century and can increase the productivity of organizations. Ethical performance assessment in government organizations is known as a key tool for strengthening transparency, accountability, and credibility in government systems. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and prioritizing the antecedents and consequences of evaluating ethical performance in government.

Method: The present study is based on mixed research and in the inductive deductive paradigm, which is applied in terms of purpose, descriptive survey in terms of nature and method, and exploratory in terms of data collection method. The statistical population of the present study is experts who consist of managers and employees of government organizations, of whom 18 people were considered as a research sample using purposive sampling and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. In the qualitative part, qualitative data were analyzed using Maxqda software and the content analysis method. Then, in the quantitative part, considering that the data collection tool is a questionnaire, the data was provided in the form of a fuzzy cognitive map questionnaire, as in the previous example, and the obtained data were analyzed using the steps of the fuzzy cognitive map method.

Findings: The research findings showed that among the 10 antecedents and 10 consequences identified, transparency in decision-making and communication is the most important antecedent and identification and prevention of violations and abuses are the most important consequences of evaluating ethical performance in government organizations.

Conclusion: By creating accurate and systematic criteria for evaluating ethical performance, government organizations will be able to identify their strengths and weaknesses and can take the necessary measures to improve organizational culture and reduce the occurrence of corruption and immorality. This approach not only helps to improve the quality of public services, but also plays an important role in strengthening communications between the government and citizens.

Keywords

Ethics, performance evaluation, ethical performance evaluation.

شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی کارکنان در سازمان‌های دولتی

چکیده

هدف: توجه به رعایت اصول اخلاقی یکی از مولفه‌هایی است که در قرن بیست و یکم نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته و می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری سازمان‌ها گردد. ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی به عنوان یک ابزار کلیدی برای تقویت شفافیت، مسئولیت‌پذیری و اعتبار در سیستم‌های حکومتی شناخته می‌شود. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

روش: پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی، از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان می‌باشند که متشکل از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۱۸ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسش‌نامه است. در بخش کیفی، داده‌های کیفی توسط نرم افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسش‌نامه نقشه شناختی فازی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و در نهایت، اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی کارکنان صورت گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ۱۰ پیشایندها و ۱۰ پسایندها شناسایی شده، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، مهمترین پیشایندها و شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها مهمترین پسایندهای عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: با ایجاد معیارهای دقیق و نظام‌مند برای ارزیابی عملکرد اخلاقی، سازمان‌های دولتی قادر به شناسایی نقاط قوت و ضعف خود خواهند بود و می‌توانند اقدامات لازم برای بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش وقوع فساد و بی‌اخلاقی را اتخاذ کنند. این رویکرد نه تنها به ارتقاء کیفیت خدمات عمومی کمک می‌کند، بلکه نقش مهمی در تقویت ارتباطات میان دولت و شهروندان ایفا می‌کند.

کلید واژگان

اصول اخلاقی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد اخلاقی.

مقدمه

وجود یک محیط کاری اخلاقی از عوامل اساسی در تصمیم‌گیری، پاسخگویی و بهبود عملکرد سازمانی به‌شمار می‌آید (Hsieh et al., 2022). در سال‌های اخیر، اهمیت اخلاق در محیط کار نه تنها به‌عنوان یک ارزش انسانی، بلکه به‌عنوان معیاری برای ارزیابی موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. سازمان‌هایی که در پی ارتقای مزیت رقابتی بلندمدت خود هستند، بیش از پیش به ادغام رفتار اخلاقی و ارزش‌های اخلاق‌مدارانه در فرهنگ سازمانی روی آورده‌اند (Hian & El-fied, 2014). این تغییر نگرش نشان می‌دهد که دستیابی به اهداف سازمانی صرفاً با تمرکز بر عملکرد اقتصادی ممکن نیست، بلکه توجه به اصول اخلاقی نیز جزء جدایی‌ناپذیر مسیر توسعه سازمانی محسوب می‌شود. کاهش سطح اخلاق در سازمان می‌تواند پیامدهای قابل توجهی به همراه داشته باشد؛ از جمله افزایش هزینه‌های عملیاتی، بروز اختلال در روابط کاری، کاهش بهره‌وری و دشواری در تحقق اهداف استراتژیک. از سوی دیگر، گسترش اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی در سازمان نه تنها عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه مزیت‌های استراتژیک نیز ایجاد می‌کند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲). اخلاق در معنای علمی خود به بررسی اصول اخلاقی، معیارهای ارزش‌محور، مفاهیم درست و نادرست، و موضوعاتی چون مسئولیت‌پذیری و تعهد می‌پردازد (Ugwa, 2019). رعایت این اصول در سازمان می‌تواند هم مانع آسیب‌های اجتماعی شود و هم با ایجاد بستری برای تصمیم‌گیری‌های عاقلانه، منافع بلندمدت سازمان را تضمین کند. از این‌رو، یکی از چالش‌های اصلی مدیران، چگونگی نهادینه‌سازی اخلاق در رفتار و تصمیمات سازمانی است (Oladimeji, 2024). یکی از ابزارهای کلیدی برای تحقق این هدف، طراحی نظام‌های منابع انسانی با محوریت اخلاق است؛ از جمله فرآیندهای استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد (حسین‌پور و مهدوی، ۱۳۹۶). در این میان،

ارزیابی عملکرد اخلاقی نقش محوری دارد، زیرا میزان نهادینه‌شدن ارزش‌های اخلاقی در میان کارکنان و مدیران را مشخص می‌کند. اهمیت این موضوع در بخش دولتی بیش از سایر بخش‌هاست، زیرا سازمان‌های دولتی وظیفه تسهیل توسعه و پیشرفت ملی را برعهده دارند (Adeyemo & Salami, 2018). تحقق ارزیابی عملکرد اخلاقی منوط به تدوین دقیق معیارها و شاخص‌هایی است که ابعاد مختلف رفتار اخلاقی را به‌طور روشن و قابل سنجش تعریف کنند. با وجود اهمیت اخلاق سازمانی و تأثیر مستقیم آن بر عملکرد و مزیت رقابتی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که اکثر نظام‌های ارزیابی عملکرد در ایران و بسیاری از کشورهای، از لحاظ ابعاد اخلاقی دارای ضعف هستند (دهقانی فراشاه و همکاران، ۱۴۰۴). به‌عنوان نمونه، در نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی در برخی دستگاه‌های دولتی ایران، شاخص‌های اندازه‌گیری عمدتاً کمی و اقتصادی هستند و به مفاهیمی مانند عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و رفتار اخلاقی کارکنان توجه کافی نشده است؛ همین امر موجب بروز سوءمدیریت، کاهش اعتماد کارکنان، افت انگیزه و افزایش رفتارهای غیراخلاقی شده است (گلشاهی و منتظر، ۱۴۰۴). آمارها و گزارش‌های داخلی نیز حاکی از آن است که در صد بالایی از کارکنان و مدیران دولتی، نارضایتی خود را از شفافیت و عدالت در ارزیابی‌های عملکرد اعلام کرده‌اند (منابع گزارش‌های رسمی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی). در سطح بین‌المللی نیز تجربه کشورهایمانند کانادا، هلند و سنگاپور نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را با شاخص‌های اخلاقی روشن، معیارهای رفتاری و شفافیت کامل طراحی کرده‌اند، نه تنها رضایت کارکنان و عدالت سازمانی بالاتری دارند، بلکه عملکرد کلی سازمان نیز بهبود یافته است (Sabiou et al., 2019). این الگوهای موفق از جمله شامل ارزیابی رفتار اخلاقی کارکنان، سازوکار بازخورد شفاف، آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای و ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه منطبق با ارزش‌های اخلاقی هستند. با توجه به این تجربه‌ها، مشخص است که روش‌های رایج ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی کشور ایران فاقد شاخص‌های اخلاقی کافی هستند و به صورت مستقیم با پیامدهای منفی مانند کاهش بهره‌وری، نارضایتی کارکنان و فساد سازمانی مرتبط‌اند. از این رو، پژوهش حاضر در صدد است با شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد

اخلاقی در سازمان‌های دولتی، نظامی شفاف و منسجم ارائه دهد که هم عدالت و اخلاق حرفه‌ای را نهادینه کند و هم عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. در نتیجه، با توجه به اهمیت فزاینده اخلاق سازمانی و نقش راهبردی ارزیابی عملکرد در نهادینه سازی آن، پرسش اساسی پژوهش حاضر این است که: پیشایندها و پیامدهای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

پیشینه نظری پژوهش

اخلاق سازمانی

«اخلاق» عبارت است از مجموعه‌ای از قوانین یا دستورالعمل‌هایی که رفتار مناسب را دیکته می‌کنند. مفهوم‌سازی جایگزین اصطلاح «اخلاق» را می‌توان به عنوان «فلسفه اخلاقی» توصیف کرد که شامل بررسی علمی شکل‌گیری، پیشرفت و منطقی‌سازی باورهای اخلاقی یک فرد می‌شود (Ugwu, 2019). اصول اخلاقی دارای کیفیت هنجاری هستند، زیرا آنها تعهدات، ممنوعیت‌ها و مزایای مربوط به افراد را تعیین می‌کنند (Tnnsj, 2019). در تعریفی دیگر اخلاق، عبارت است است هنجارهایی که با تشریح اعمال به عنوان واجب، ممنوع یا مجاز، دستورالعمل‌هایی را برای رفتار انسان ایجاد می‌کند (Ugwu, 2019). اخلاق شامل بررسی علمی مفاهیمی مانند اصول اخلاقی، معیارهای اخلاقی، مفاهیم درست و نادرست، تمایز بین خیر و شر و همچنین مفاهیم مرتبط با تعهد، مسئولیت و اخلاق است. طبق نظر روسو^۱ (۲۰۱۵)، اقدامات خاصی وجود دارد که به طور گسترده به عنوان غیراخلاقی تلقی می‌شوند و توافق جهانی بر این است که افراد باید از مشارکت در چنین رفتارهایی خودداری کنند (Bakare, 2023). اوسیبانجو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) ادعا می‌کنند که اخلاق سازمانی به یک هنجار فرهنگی اشاره دارد که احساس تعهد و وظیفه را در افراد نسبت به کارشان پرورش می‌دهد. این دیدگاه مبتنی بر این تصور است که کار برای انسان ارزش ذاتی دارد. طبق نظر

¹. Rossouw

². Osibanjo et al.

اومیسور و اوینده^۱(۲۰۱۵)، اخلاق سازمانی جزء مهمی از مسئولیت‌های یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که سطح تعهد مورد انتظار کارکنان را در بر می‌گیرد و با ارزش‌ها و اصول اصلی شرکت همسو است.

ارزیابی عملکرد اخلاقی

ارزیابی عملکرد کارکنان یک فرآیند است که به وسیله آن، عملکرد کارمندان اندازه‌گیری می‌شود و در صورت انجام درست این فرآیند، همه افراد شامل کارکنان، سرپرستان و مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد (محمدی و محمدقلی‌ها، ۱۴۰۲). به عبارتی، ارزیابی عملکرد روشی است که از طریق آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را با استفاده از معیارهای از پیش تعیین‌شده اندازه‌گیری و مقایسه می‌کند، سپس نتایج به‌دست‌آمده را ثبت کرده و به اطلاع نیروی انسانی سازمان می‌رساند. اجرای دقیق مراحل ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی پیچیده و چالش‌برانگیز است (Kohler, 2018). طراحی مؤلفه‌های ارزیابی و پیاده‌سازی مناسب برنامه‌های ارزیابی با موانع متعددی همراه است. یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که کمتر مورد توجه قرار گرفته، مسائل اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارکنان است. این فرآیند نیازمند قضاوت و داوری در مورد رفتار و عملکرد افراد است، لذا ضروری است که ارزیابی‌ها به گونه‌ای انجام شوند که کمترین عوارض منفی را به همراه داشته باشند. استفاده از یک نظام استاندارد و مؤثر در ارزیابی عملکرد می‌تواند به کاهش این مشکلات کمک کند، به سازمان در دستیابی به اهداف خود یاری رساند و انگیزه را در کارکنان افزایش دهد. بر اساس تحقیقات انجام‌شده، پنج روش اصلی وجود دارد که می‌تواند در عملکرد ابزارهای ارزیابی اختلال ایجاد کند: استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی در ارزیابی، تأثیرات و تمایلات شخصی، رغبت‌ها و سخت‌گیری‌های ارزیابی، و همچنین تمایلات تعصب‌آمیز (حسن‌پور و مهدوی، ۱۳۹۶). تحقیقات اخیر نشان داده است که شیفتگی شغلی و درگیر شدن کارکنان با کار خود، به همراه تناسب بین کارکنان و شغل‌شان، می‌تواند به ارتقای اخلاق حرفه‌ای در سازمان منجر شود. در این محیط، تمایل به ترک شغل نیز

¹. Omisore & Oyende

کاهش می‌یابد؛ بنابراین، لازم است در نظام مدیریت عملکرد به این موضوع به دقت توجه شود تا هر یک از کارکنان در جایگاه مناسب خود فعالیت کنند (Oladimeji, 2024).

ارزیابی باید در هنگام ایجاد سیستم انگیزشی به گونه‌ای مورد توجه قرار گیرد که به یک کارمند اطلاعاتی در مورد فرصت‌های ارتقاء داده شود. بنابراین، از همان ابتدا باید از مجموعه‌ای از قوانین پیروی کرد که به لطف آنها، کارکنان سیستم را اخلاقی درک کنند (Armstrong, 2017). تجزیه و تحلیل تمام اهداف با توجه به دیدگاه کارمند و کارفرما ضروری است. تنها در این صورت می‌توان گفت که هدف اخلاقی است زیرا نظرات ابراز شده توسط هر دو طرف را در نظر می‌گیرد. هدف باید به صورت صریح تعریف شود. علاوه بر این، کارکنان باید در تعیین معیارهای ارزیابی مشارکت داشته باشند. آنها باید برای ارزیابی یک پست معین در سلسله مراتب سازمانی در بازه زمانی طولانی تری مفید باشند (واعظی و عفری، ۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌ها در سال‌های اخیر، توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده است که نشان دهنده تغییر از اهداف صرفاً مالی به تمرکز گسترده‌تر بر استانداردهای اخلاقی و مسئولیت پذیری است. تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار اخلاقی نه تنها عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد، بلکه یک محیط کاری حمایتی را نیز تقویت می‌کند، که برای تعامل و اعتماد کارکنان بسیار مهم است. این انتقال بر اهمیت ادغام شیوه‌های اخلاقی در چارچوب‌های سازمانی تأکید می‌کند (Oladimeji, 2024).

پیشینه تجربی پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته پیرامون موضوع، در ادامه آورده شده است.

جدول (۱). خلاصه مطالعات انجام شده

محقق	عنوان	نتایج
نادری و همکاران (۱۴۰۴)	ارائه الگوی اخلاق حرفه‌ای در سازمان تامین اجتماعی	نتایج نشان داد که پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران سازمان تامین اجتماعی در زمینه طراحی و پیاده‌سازی الگوی اخلاق حرفه‌ای عمل کند و به بهبود عملکرد سازمان کمک نماید. با شناسایی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای،

<p>می‌توان برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب را برای کارکنان و مدیران طراحی کرد.</p>	
<p>از میان مؤلفه‌های اصلی عملکرد اخلاق مدار براساس سیره امام علی (ع)، در این سازمان، عدالت اقتصادی و فرهنگی در سطح مطلوب و عدالت رفتاری، عدالت سیاسی و عدالت توزیعی، از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند</p>	<p>شناسایی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اخلاق مدار کارکنان سازمان کمیته امداد امام خمینی (ره) در پرتو سیره امام علی (ع) با تمرکز بر رعایت عدالت در مواجهه با جامعه هدف</p> <p>حسینی و همکاران (۱۴۰۲)</p>
<p>با استناد به آیات قرآن و بررسی روایات اهل بیت (ع)، به مضامین کلیدی در زمینه عناصر سازمانی پرداخته‌اند. این مضامین شامل مواردی چون شایسته‌سالاری، آموزش اصول اخلاقی، تصمیم‌گیری مشارکتی، استفاده صحیح از منابع سازمانی، رعایت اعتدال، عدالت سازمانی، پیش‌بینی‌پذیری، ایجاد نظام تشویق و تنبیه بر اساس عملکرد و تشکیل واحدهای نظارتی است.</p>	<p>شناسایی مؤلفه‌های سازمان اخلاقی از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه</p> <p>پورمجرّب و همکاران (۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج این پژوهش در سطوح فردی، گروهی و اجتماعی قابل مشاهده است. در سطح فردی، بر اساس نظرات دولتمردان، تحقق عدالت و شکل‌گیری نظامی مبتنی بر اعتماد از طریق اصولی چون «حاکمیت به مردم»، «اجرای عدالت اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و سیاسی» و «اصل رضایت عمومی» مورد تأکید قرار گرفته است. در سطح گروهی و سازمانی، پیگیری وحدت و کاهش اختلافات و تفرقه‌ها در جامعه اسلامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سطح اجتماعی، تقویت مشارکت اجتماعی، مشارکت عمومی در امر به معروف و نهی از منکر و همچنین مشارکت در دفاع از کشور تأثیر بسزایی بر دستیابی به اهداف دولتمردان دارد.</p>	<p>طراحی الگوی دولتمردی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه</p> <p>رنگریز (۱۳۹۸)</p>
<p>به این نتیجه دست یافتند که بعد اعتقادی را می‌توان متغیر علی در نظر گرفت. چون بیشترین تأثیرگذاری را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری دارد.</p>	<p>طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه</p> <p>تاجمیر ریاحی و همکاران (۱۳۹۸)</p>
<p>چهار مقوله زیر ساخت‌های اخلاقی سازمان، زیر ساخت‌های اخلاقی اجتماعی و فرهنگی، زیر ساخت‌های اخلاقی تولید، زیر ساخت‌های اخلاقی قوانین و مقررات به عنوان ابعاد اصلی مدل شناسایی شدند که هر یک دارای زیر مقوله‌هایی بوده است که مدل سازی شدند و نتایج برازش مدل نیز نشان از مناسب بودن مدل ارائه شده است</p>	<p>طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام مالیاتی کشور با رویکرد رعایت اصول اخلاقی</p> <p>واعظی و همکاران (۱۳۹۸)</p>
<p>این مطالعه تأکید دارد که ادراک کارکنان از استانداردهای اخلاقی سازمانی تأثیر مهمی بر عملکرد و رضایت آنان دارد؛ بنابراین کیفیت استانداردها و فرهنگ اخلاقی می‌تواند یکی از پیشران‌های ارزیابی اخلاقی باشد.</p>	<p>برداشت کارکنان از استانداردهای اخلاقی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی</p> <p>زیلبری و همکاران (۲۰۲۵)</p>

<p>رهبری اخلاقی نقشی محوری در میانجیگری رابطه بین فرهنگ یک سازمان و عملکرد نشان داده شده توسط کارکنان آن بر عهده دارد.</p>	<p>اثر تعدیل کننده رفتار اخلاقی بر عملکرد کارکنان در مؤسسات دولتی منتخب نیجریه</p>	<p>باکرا (۲۰۲۳)</p>
<p>تأثیر آموزش‌های اخلاقی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی بر کاهش فقر در این جامعه چشمگیر بوده است. همچنین، یافته‌ها بیانگر این نکته‌اند که اسلام یک رویکرد جامع برای اصلاح ساختارهای فرهنگی و اجتماعی ارائه می‌دهد؛ به همین دلیل، پیروی از اصول اسلامی منجر به ایجاد توسعه پایدار اجتماعی و ارتقاء رفتارهای اخلاقی جمعی می‌شود. این پژوهش، که شباهت‌های زیادی با پژوهش حاضر دارد، در زمینه فرهنگی متفاوتی در جامعه بنگلادش انجام شده است و در آن به عملکرد سازمان‌های متولی این امر پرداخته نشده است.</p>	<p>ررسی تأثیر اصول اخلاقی بر کاهش فقر در بنگلادش از دیدگاه اسلامی</p>	<p>تلوکار و ربیع‌الحسن (۲۰۱۸)</p>
<p>جنبه‌های اخلاقی و غیراخلاقی رفتار کارکنان چندین مورد از پیشینه‌های سازمانی یکسانی دارند، یعنی ادراکات عدالت سازمانی، پیامدهای عملی قوی دارد که در مورد آنها نیز بحث می‌شود.</p>	<p>ارزیابی (غیر اخلاقی) رفتار و عملکرد: نقش تأثیر، حمایت و عدالت سازمانی</p>	<p>جیکوبز و همکاران (۲۰۱۴)</p>

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام شده در حوزه اخلاق سازمانی، هر یک صرفاً بر بخشی از ابعاد اخلاق حرفه‌ای تمرکز داشته‌اند؛ برخی مانند حسینی و همکاران (۱۴۰۲) به تدوین شاخص‌های ارزیابی اخلاق مدار براساس سیره امام علی (ع) پرداخته‌اند، برخی دیگر همچون پورمجرب و همکاران (۱۳۹۹)، رنگریز (۱۳۹۸) و تاجمیر ریاحی و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی مؤلفه‌های اخلاقی و الگوهای مدیریتی برگرفته از متون اسلامی توجه کرده‌اند، و گروهی نیز مانند واعظی و همکاران (۱۳۹۸) و باکرا (۲۰۲۳) نقش اخلاق یا رهبری اخلاقی را در عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند؛ در حالی که در هیچ‌یک از این پژوهش‌ها، نظام ارزیابی عملکرد اخلاقی به‌عنوان یک سازوکار سازمانی و به‌ویژه پیامدهای اجرای آن در سازمان‌های دولتی به‌طور مستقل و نظام‌مند مورد مطالعه قرار نگرفته است. همچنین مطالعات خارجی بیشتر به بررسی رابطه اخلاق با عملکرد، عدالت سازمانی یا توسعه اجتماعی پرداخته‌اند و از تحلیل پیش‌ایندها و پس‌ایندهای پیاده‌سازی نظام ارزیابی اخلاقی غفلت شده است. بدین ترتیب، خلأ مهمی در ادبیات پژوهش به‌ویژه در زمینه مدیریتی بخش دولتی مشاهده شده است که پژوهش حاضر درصدد برطرف کردن آن برآمده است.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی، از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. این پژوهش به صورت مقطعی بوده و در نیمه دوم سال هزار و چهارصد و سه انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان می‌باشند که متشکل از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۱۸ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۶، ۱۷ و ۱۸ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۱۸ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید اشاره داشت که با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم ارزیابی عملکرد اخلاقی باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و یکی از شرایط تحصیلات مرتبط، دانش مرتبط با موضوع و سابقه کاری در سازمان را داشته باشند. منظور از تحصیلات مرتبط داشتن مدرک دانشگاهی در رشته‌هایی مانند مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت اسلامی یا رشته‌هایی است که مباحث اخلاق حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد در آنها تدریس می‌شود. دانش مرتبط شامل آشنایی علمی یا تجربی با مفاهیمی مانند اخلاق سازمانی، عدالت اداری، نظام‌های ارزیابی عملکرد و استانداردهای اخلاقی بخش دولتی است. همچنین سابقه کاری مرتبط به معنای داشتن تجربه عملی در حوزه‌هایی مانند ارزیابی عملکرد، منابع انسانی، نظارت و بازرسی یا مدیریت واحدهای اجرایی در دستگاه‌های دولتی است؛ به گونه‌ای که فرد در معرض فعالیت‌های مرتبط با اخلاق حرفه‌ای و فرآیندهای ارزیابی عملکرد قرار گرفته باشد. این معیارها تضمین می‌کند که خبرگان انتخاب‌شده از نظر نظری و عملی توانایی اظهار نظر معتبر درباره موضوع پژوهش را داشته باشند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی آن با استفاده از روایی محتوای نسبی^۱ (رابطه^۱)، با ضریب ۰/۸۱ تأیید شد. همچنین به منظور

^۱. Content Validity Ratio

سنجش پایایی مصاحبه، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرایند درون کدگذار، یکبار کدگذاری توسط خود محقق بررسی شده و در روش میان کدگذار، خبره دیگری صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی و تأیید قرار داد. مقایسه نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب ۰/۸۸ برای آزمون کاپای کوهن در بخش میان کدگذار، نشان از تأیید پایایی مصاحبه داشت.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad (1)$$

$$k = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)} \quad (2)$$

همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۷۱ تأیید شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۱۸ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم افزار مکس کیودی ای و روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه نقشه شناختی فازی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های بدست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان: در مرحله اول پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسش‌نامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) آن‌ها را تکمیل کردند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۲)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۰/۱، ۰/۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۰/۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (2) و (3)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$3) A = \frac{\sum_i^n = 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$4) W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری، و در نهایت شاخص محوری برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (4)، (5) و (6) محاسبه شد.

-
1. Outdegree
 2. Indegree
 3. Centrality

$$5) Out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ik}$$

$$6) In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ki}$$

$$7) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هرکدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم افزار گفی^۱، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۱۱	۳۰-۴۰	۵	کارشناسی	۳
زن	۷	۴۱-۵۰	۸	کارشناسی ارشد	۹
		بیشتر از ۵۱	۵	دکتری	۶

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. نمونه مصاحبه در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. نمونه مصاحبه انجام شده

سوالات	کدها
--------	------

1. Gephi

جو سازمانی سالم	۱. بسترهای لازم برای انجام ارزیابی عملکرد اخلاقی، چه مواردی است؟ ارزیابی عملکرد اخلاقی در یک فضای امن و سالم شکل می‌گیرد. تا زمانی که جو حاکم بر سازمان مسموم باشد، خبری از ارزیابی عملکرد اخلاقی نخواهد بود.
سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد	۲. به نظر شما، پیشایندهای انجام ارزیابی عملکرد مبتنی بر اخلاق، چه مواردی است؟ قاعدتا یکی از مهمترین پیشایندها در این زمینه، سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد است. اگر افراد بدانند که متناسب با عملکرد خویش و براساس اصول اخلاقی عملکردشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، نسبت به انجام این امر مشتاق تر خواهند بود.
کاهش نرخ ترک شغل	۳. پیامدهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، کدامند؟ رعایت اصول عدالت و انصاف در ارزیابی عملکرد کارکنان، نرخ ترک شغل را کاهش می‌دهد.
تشویق افراد	۴. به منظور پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد اخلاقی، چه راهکارهایی را می‌توان به کار بست؟ اینکه برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه افراد پاداش تعیین شود و به عبارتی آن‌ها را به انجام این کار تشویق کنیم، یکی از مواردی است که سبب پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد اخلاقی می‌شود.

پس از اینکه مصاحبه با ۱۸ نفر انجام شد، متن تمامی مصاحبه‌ها همانند جدول ۴، به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تجلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان بودند، شناسایی شدند.

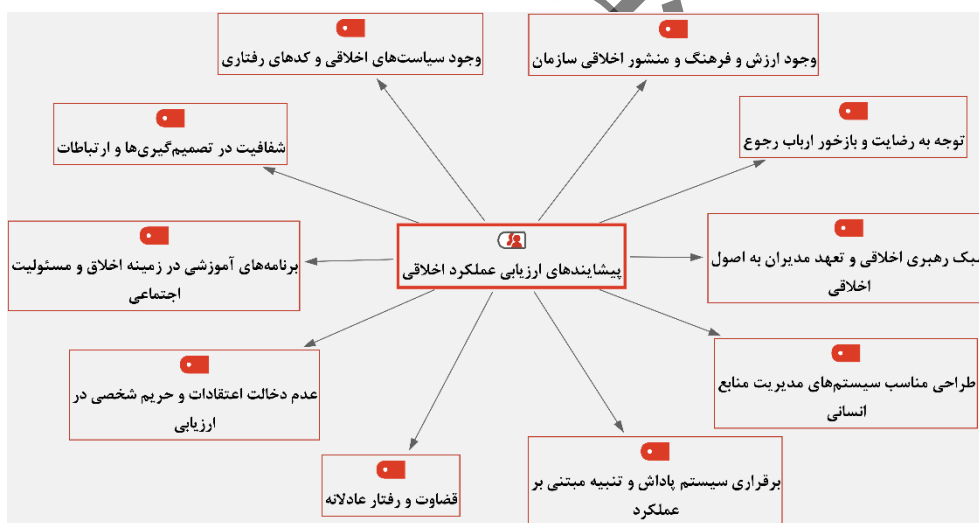
جدول ۵. فرآیند کدگذاری پیشایندهای و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان

شناسه کدهای توصیف‌کننده	کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر
پیشایندها		
M1	انتشار ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی	وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان
M2	توجه به اصول اخلاقی و فرهنگی در سازمان	
M3	انتزاع و نهادینه‌سازی اصول و فرهنگ اخلاقی	
M4	داوری و عمل عادلانه	قضاوت و رفتار عادلانه
M5	تثبیت اصول عادلانه و قضاوت مناسب	
M6	قضاوت عادلانه و رفتار منصفانه	
M7	عدم ورود اعتقادات و مسائل شخصی به فرآیند ارزیابی	عدم دخالت اعتقادات و حریم شخصی در ارزیابی
M8	حفظ بی‌طرفی در ارزیابی	
M9	استقلال از اعتقادات فردی و حریم شخصی در ارزیابی	
M10	تمرکز بر رضایت و نظرات مشتری	توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع
M11	ارزیابی رضایت و واکنش مشتریان	
M12	توجه به خوشنودی و نقد مشتریان	

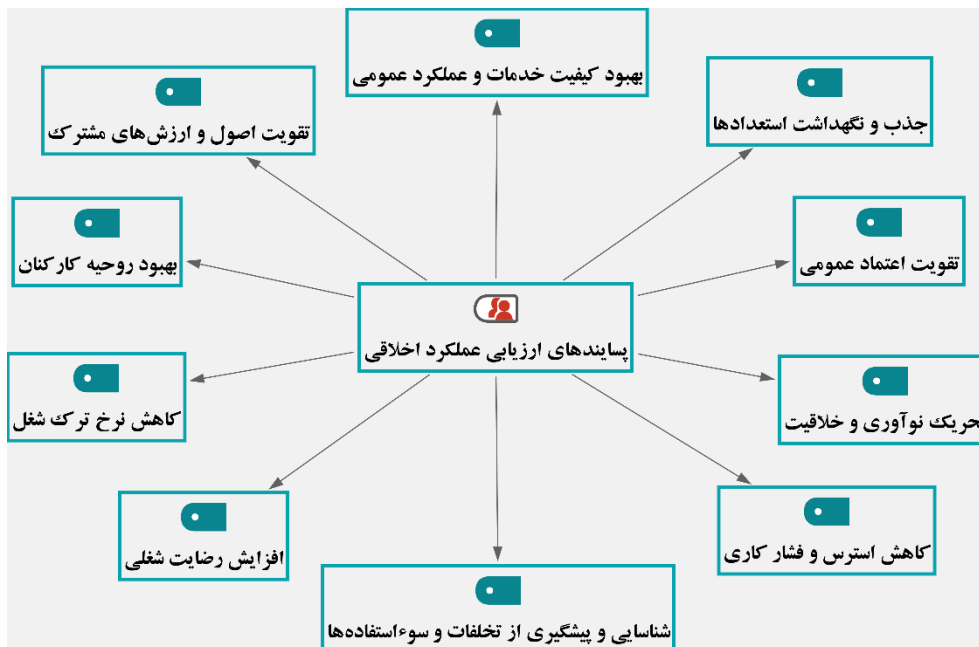
طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	طراحی بهینه سیستم‌های منابع انسانی	M13
	معماری مناسب برای سیستم‌های مدیریت نیروی انسانی	M14
	طراحی دقیق سیستم‌های منابع انسانی	M15
برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی	برنامه‌های آموزشی اخلاقی و اجتماعی	M16
	آموزش‌های اخلاقی و اجتماعی برای توسعه مسئولیت‌پذیری	M17
	آموزش‌های تخصصی در حوزه اخلاق و مسئولیت اجتماعی	M18
شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات	روشنی در تصمیمات و تعاملات	M19
	عینیت در قضاوت‌ها و ارتباطات	M20
	شفاف‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری و تبادل اطلاعات	M21
برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد	ایجاد نظام پاداش و تنبیه مرتبط با عملکرد	M22
	تحقق نظام جبران خدمات مبتنی بر نتایج	M23
	ایجاد چارچوب پاداش و تنبیه متغیر بر اساس عملکرد	M24
وجود سیاست‌های اخلاقی و کدهای رفتاری	حضور سیاست‌های اخلاقی و اصول رفتاری	M25
	ایجاد کدهای اخلاقی و شیوه‌نامه‌های رفتاری	M26
	تدوین سیاست‌های اخلاقی و استانداردهای رفتاری	M27
سبک رهبری اخلاقی و تعهد مدیران به اصول اخلاقی	مدیریت اخلاق‌مدار و التزام به قواعد اخلاقی	M28
	رهبری اصولی و تعهد مدیران به استانداردهای اخلاقی	M29
	رهبری بر اساس موازین اخلاقی و وفاداری مدیران به اصول اخلاقی	M30
پسایندها		
تقویت اعتماد عمومی	تحکیم اعتماد گروه‌های اجتماعی	M31
	بالا بردن سطح اعتماد عمومی	M32
	سازماندهی و گسترش اعتماد اجتماعی	M33
شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها	تشخیص و پیشگیری از تخلفات و بهره‌برداری‌های نادرست	M34
	پیشگیری و شناسایی سوءاستفاده‌ها و تخلفات	M35
	تشخیص و ممانعت از نقایص اخلاقی و سوءاستفاده‌ها	M36
تحریک نوآوری و خلاقیت	ایجاد انگیزه برای نوآوری و خلاقیت	M37
	نتشویق ابداعات و خلاقیت	M38
	تشویق نوآوری و خلاقیت	M39
کاهش استرس و فشار کاری	تخفیف فشارهای روانی و کاری	M40
	تسهیل شرایط کاری و کاهش استرس	M41
	کاهش فشارهای روانی و شغلی	M42
جذب و نگهداشت استعدادها	جذب و نگهداری استعدادهای سازمانی	M43
	جذب و ماندگاری افراد مستعد	M44
	جذب و حفظ کارکنان با استعداد	M45
افزایش رضایت شغلی	ارتقای سطح رضایت شغلی	M46
	افزایش احساس رضایت در محیط کار	M47
	تسهیل رضایت شغلی	M48

کاهش نرخ ترک شغل	M49	کاهش نرخ استعفا
	M50	کاهش نرخ فرسودگی شغلی
	M51	کاهش نرخ خروج کارکنان
بهبود روحیه کارکنان	M52	افزایش شادابی کارکنان
	M53	بهبود وضعیت روحی و روانی کارکنان
	M54	ارتقای انگیزه کارکنان
بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی	M55	ارتقای کیفیت خدمات و عملکرد عمومی
	M56	بهبود استانداردهای خدمات و عملکرد عمومی
	M57	بهینه‌سازی خدمات و کارایی عمومی
تقویت اصول و ارزش‌های مشترک	M58	تحکیم اصول و ارزش‌های مشترک
	M59	پشتیبانی از ارزش‌ها و اصول مشترک
	M60	ایجاد همبستگی در اصول و ارزش‌های مشترک

در نتیجه‌ی فرآیند کدگذاری، خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای در نمودار ۱ و ۲، نشان داده شده است.



نمودار ۱. خروجی مکس کیودی‌ای عوامل پیشایندهی



نمودار ۲. خروجی ممکن کیبودی‌ای عوامل پسایندی

در نهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۱۰ کد انتخابی که مشتمل بر پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی بودند، شناسایی شدند.

جدول ۶. پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی

پسایندها	کد	پیشایندها	کد
تقویت اعتماد عمومی	W11	وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان	W1
جذب و نگهداشت استعدادها	W12	قضاوت و رفتار عادلانه	W2
شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها	W13	عدم دخالت اعتقادات و حریم شخصی در ارزیابی	W3
تحریک نوآوری و خلاقیت	W14	توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع	W4
کاهش استرس و فشار کاری	W15	طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	W5
افزایش رضایت شغلی	W16	برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی	W6

W7	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات	W17	کاهش نرخ ترک شغل
W8	برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد	W18	بهبود روحیه کارکنان
W9	وجود سیاست‌های اخلاقی و کدهای رفتاری	W19	بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی
W10	سبک رهبری اخلاقی و تعهد مدیران به اصول اخلاقی	W20	تقویت اصول و ارزش‌های مشترک

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۲ و ۳) و با استفاده از نرم افزار اکسل، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد. سطر و ستون‌های این ماتریس‌ها دربرگیرنده‌ی پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی می‌باشد.

جدول ۷. ماتریس روابط علی عوامل پیشایندهی

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
W1	0	0/56	0/39	0/45	0/45	0/56	0/53	0/64	0/54	0/7
W2	0/55	0	0/64	0/68	0/63	0/43	0/5	0/54	0/53	0/59
W3	0/64	0/55	0	0/71	0/61	0/37	0/53	0/48	0/61	0/47
W4	0/56	0/53	0/44	0	0/47	0/57	0/35	0/40	0/51	0/48
W5	0/54	0/46	0/55	0/49	0	0/36	0/58	0/58	0/57	0/52
W6	0/51	0/44	0/36	0/48	0/56	0	0/35	0/4	0/4	0/4
W7	0/59	0/21	0/55	0/68	0/59	0/65	0	0/61	0/41	0/51
W8	0/46	0/62	0/57	0/55	0/39	0/71	0/62	0	0/65	0/6

W9	0/58	0/41	0/39	0/61	0/56	0/57	0/61	0/53	0	0/5
W10	0/31	0/4	0/53	0/58	0/72	0/7	0/55	0/59	0/64	0

جدول ۸. ماتریس روابط علی عوامل پسایندی

	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W11	0	0/6	0/73	0/44	0/63	0/77	0/49	0/68	0/57	0/51
W12	0/77	0	0/77	0/35	0/72	0/71	0/74	0/63	0/86	0/69
W13	0/68	0/65	0	0/46	0/82	0/64	0/76	0/57	0/49	0/68
W14	0/72	0/67	0/59	0	0/73	0/66	0/71	0/53	0/65	0/51
W15	0/67	0/47	0/63	0/68	0	0/67	0/68	0/82	0/72	0/73
W16	0/44	0/72	0/61	0/48	0/52	0	0/83	0/7	0/65	0/72
W17	0/58	0/6	0/77	0/72	0/82	0/66	0	0/7	0/76	0/41
W18	0/67	0/77	0/42	0/57	0/51	0/79	0/54	0	0/47	0/46
W19	0/46	0/68	0/76	0/65	0/93	0/39	0/45	0/27	0	0/6
W20	0/5	0/56	0/73	0/42	0/45	0/32	0/54	0/49	0/52	0

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری (مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره)، توان تأثیرگذاری (مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره) و شاخص مرکزی (مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری)، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد. در اینجا از میان پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی و شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین پسایندهای آن شناسایی شده است. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به شرح جدول زیر است.

جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

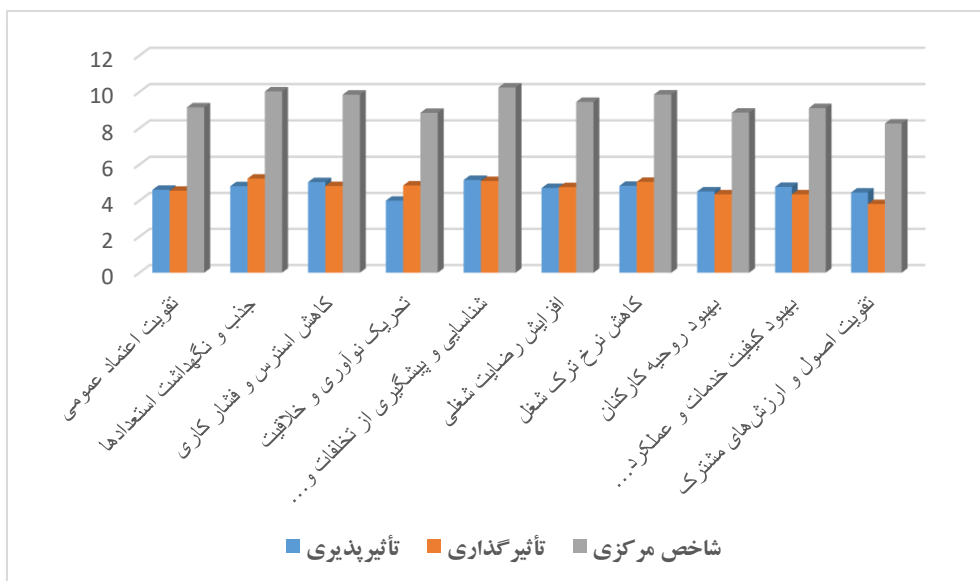
کد	پیشایندها	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
w1	وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان	4/78	4/85	9/64
w2	قضاوت و رفتار عادلانه	4/22	5/14	9/36
w3	عدم دخالت اعتقادات و حریم شخصی در ارزیابی	4/45	5/02	9/48
w4	توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع	5/28	4/36	9/64
w5	طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	5/02	4/7	9/72
w6	برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی	4/97	3/93	8/9

9/5	4/83	4/67	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات	w7
10/02	5/21	4/81	برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد	w8
9/7	4/8	4/9	وجود سیاست‌های اخلاقی و کدهای رفتاری	w9
9/85	5/05	4/8	سبک رهبری اخلاقی و تعهد مدیران به اصول اخلاقی	w10
پسایندها				
9/15	4/55	4/6	تقویت اعتماد عمومی	W11
10/03	5/22	4/8	جذب و نگهداشت استعدادها	W12
9/85	4/81	5/03	کاهش استرس و فشار کاری	W13
8/85	4/84	4	تحریک نوآوری و خلاقیت	W14
10/24	5/09	5/15	شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها	W15
9/45	4/75	4/7	افزایش رضایت شغلی	W16
9/86	5/04	4/82	کاهش نرخ ترک شغل	W17
8/86	4/35	4/51	بهبود روحیه کارکنان	W18
9/11	4/35	4/76	بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی	W19
8/26	3/81	4/45	تقویت اصول و ارزش‌های مشترک	W20

در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



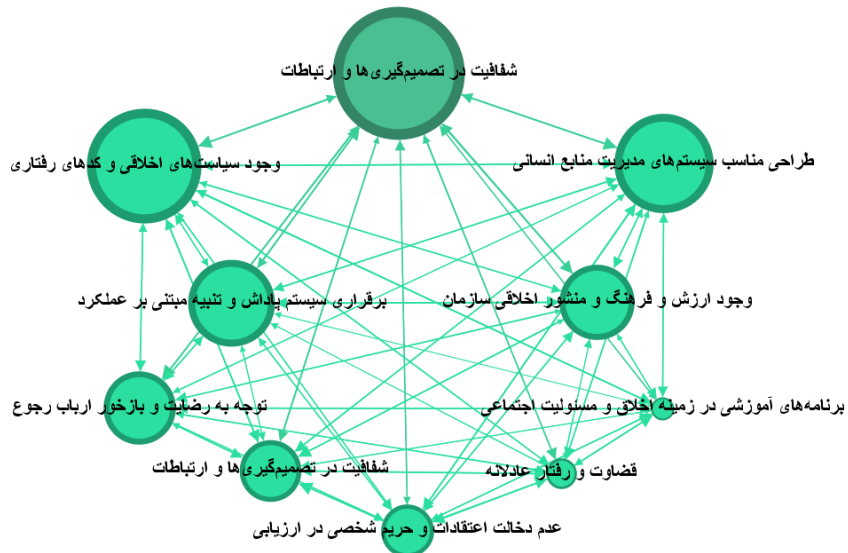
نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل پیشابندی



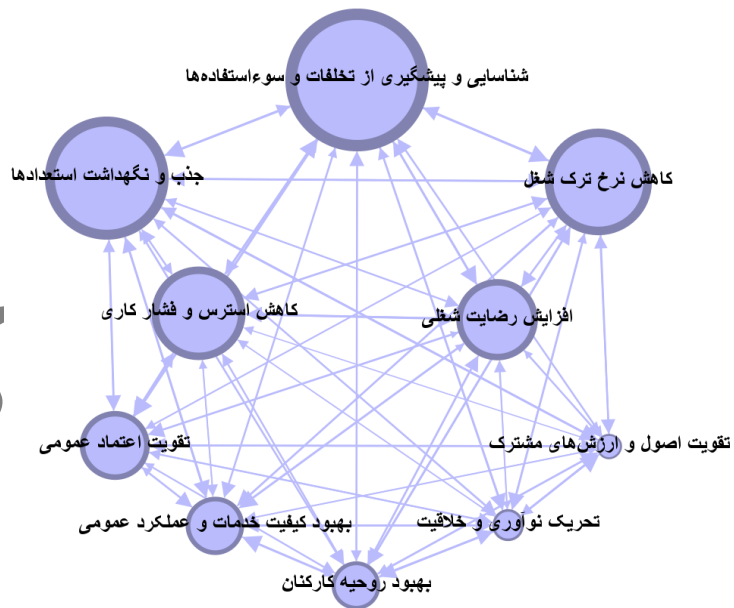
نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل پسابندی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

پایان



نمودار ۳. نمودار روابط علی-پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی



نمودار ۴. نمودار روابط علی-پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی می‌باشند. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هرچقدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، و از میان پسایندهای آن، شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها که با دایره‌ی بزرگ‌تر نشان داده شده است، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی بوده که در بخش کیفی پژوهش پیشایندها و پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی شناسایی و در بخش کمی، اولویت این مولفه‌ها مشخص شد. یافته‌های بخش کیفی مویده آن است که پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان، قضاوت و رفتار عادلانه، عدم دخالت اعتقادات و حریم شخصی در ارزیابی، توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع، طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، وجدان اکولوژیک و رفتار سبز مصرف‌کننده، برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد و وجود سیاست‌های اخلاقی و کدهای رفتاری هستند. همچنین یافته‌های بخش کیفی نشان داد که تقویت اعتماد عمومی، جذب و نگهداشت استعدادها، شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها، تحریک نوآوری و خلاقیت، کاهش استرس و فشار کاری، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ ترک شغل، بهبود روحیه کارکنان، بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی و تقویت اصول و ارزش‌های مشترک، از جمله پسایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند. یافته‌های بخش کمی نشان داد که مهم‌ترین

پیشایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات، وجود سیاست‌های اخلاقی و کدهای رفتاری، طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد، وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان و توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع است. همچنین شناسایی و پیشگیری از تخلفات و سوءاستفاده‌ها، جذب و نگهداشت استعدادها، کاهش نرخ ترک شغل، کاهش استرس و فشار کاری، افزایش رضایت شغلی، تقویت اعتماد عمومی، بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی و تقویت اصول و ارزش‌های مشترک، به ترتیب مهمترین پساایندهای ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان به شمار می‌روند.

درخصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی توجه به رضایت و بازخور ارباب رجوع، طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی و برقراری سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد، با نتایج پژوهش پورمغرب و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. آن‌ها نیز در پژوهش خود، مواردی چون شایسته‌سالاری، آموزش اصول اخلاقی، استفاده صحیح از منابع سازمانی و ایجاد نظام تشویق و تنبیه بر اساس عملکرد و تشکیل واحدهای نظارتی را به عنوان مولفه‌های سازمان اخلاقی نام برده‌اند. همچنین می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی وجود ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان به عنوان یکی از پیشایندهای سیستم ارزیابی عملکرد اخلاقی، از جنبه‌هایی با نتایج پژوهش تاجمیر ریاحی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که بعد اعتقادی را می‌توان متغیر علی در نظر گرفت. چون بیشترین تأثیرگذاری را بر ابعاد اخلاقی و رفتاری نظام ارزیابی عملکرد دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش واعظی و همکاران (۱۳۹۸)، دارای همسویی است. آن‌ها زیر ساخت‌های اخلاقی سازمان و زیر ساخت‌های اخلاقی اجتماعی و فرهنگی را به عنوان مولفه‌های سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر اخلاق به شمار آوردند. همچنین نتایج پژوهش باکرا (۲۰۲۳) درخصوص شناسایی اینکه رهبری اخلاقی نقشی محوری در میانجیگری رابطه بین فرهنگ یک سازمان و عملکرد نشان می‌دهد، با

نتایج پژوهش حاضر دارای شباهت است. چرا که پژوهش حاضر نیز به این نتیجه دست یافته است که ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان، سبب بهبود کیفیت خدمات و عملکرد عمومی خواهد شد.

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که برخلاف مطالعات گذشته که عمدتاً به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های اخلاق سازمانی یا بررسی تأثیر رهبری و عدالت سازمانی بر رفتار اخلاقی کارکنان محدود شده‌اند، به صورت سیستماتیک به شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای اجرای نظام ارزیابی عملکرد اخلاقی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. این پژوهش با به‌کارگیری روش آمیخته و ترکیب تحلیل کیفی (تحلیل مضمون با استفاده از Maxqda) و تحلیل کمی (نقشه شناختی فازی)، توانسته است هم ابعاد مؤثر در ایجاد عملکرد اخلاقی را مشخص کند و هم پیامدهای ناشی از اجرای این نظام را اولویت‌بندی نماید. از دیگر جنبه‌های نوآورانه این مطالعه، تمرکز بر بخش دولتی به‌عنوان یک نهاد حساس به عدالت، شفافیت و پاسخگویی و ارائه رویکردی کاربردی برای بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش فساد است؛ رویکردی که می‌تواند به طراحی سازوکارهای عملی و قابل اجرا برای ارزیابی و تقویت رفتار اخلاقی در کارکنان سازمان‌های دولتی منجر شود. بنابراین این پژوهش نه تنها خلأ موجود در پیشینه داخلی و بین‌المللی را پر می‌کند، بلکه الگویی برای توسعه نظام‌های ارزیابی عملکرد اخلاقی در سایر سازمان‌های دولتی و عمومی ارائه می‌دهد.

پیشنهادها

سازمان‌های دولتی باید به‌طور مستمر گزارشی از تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های کلیدی خود را در قالبی قابل دسترس به عموم منتشر کنند. این شامل برگزاری جلسات عمومی و اطلاع‌رسانی در مورد تغییرات احتمالی در سیاست‌ها و رویه‌های اجرایی است. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای فراهم کردن دسترسی آسان به اطلاعات می‌تواند به افزایش شفافیت و اعتماد عمومی کمک کند.

تدوین و استقرار کدهای اخلاقی جامع برای تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی، از جمله راهنمایی‌های واضح در مورد انتظارات رفتاری، می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری اخلاقی و پایدار کمک کند. این کدها باید به‌طور دوره‌ای بازنگری و به‌روزرسانی شوند و کارکنان باید در مورد این سیاست‌ها آموزش دیده و با جزئیات آن‌ها آشنا شوند.

سازمان‌های دولتی نیاز به طراحی و ایجاد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دارند که بر اساس شایستگی‌ها و عملکرد باکیفیت کارکنان ساخته شود. این سیستم باید شامل فرآیندهای شفاف و عادلانه برای استخدام، ارزیابی و ارتقاء باشد تا همه کارکنان احساس کنند که به‌طور عادلانه و بر اساس عملکردشان مورد بررسی قرار می‌گیرند.

ایجاد نظامی که پاداش‌ها و تنبیه‌ها را بر اساس عملکرد واقعی و دستاوردهای کارکنان قرار دهد بسیار حیاتی است. این نظام باید بر بالابردن انگیزه، ارتقاء خیانت و پاسخ‌گویی تمرکز داشته باشد. سازمان باید به‌طور شفاف معیارهای ارزیابی مشخص کرده و از بازخورد مستمر برای بهبود عملکرد استفاده کند.

تقویت و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارکان اخلاقی از طریق برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی سالانه می‌تواند به ارتقاء احساس مسئولیت و تعهد کارکنان کمک کند. همچنین، منشور اخلاقی سازمان باید به‌عنوان یک سند زنده در نظر گرفته شده و به‌طور مرتب مورد مرور و بازنگری قرار گیرد.

سازمان‌های دولتی باید سیستم‌های مؤثری برای جمع‌آوری، تحلیل و رسیدگی به بازخورد پیرامون خدمات ارائه شده به ارباب رجوع ایجاد کنند. استفاده از نظرسنجی‌ها و فیدبک‌گیرها و شفاف‌سازی اقدامات اصلاحی بر اساس این بازخوردها نه تنها اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد بلکه موجب بهبود مستمر کیفیت خدمات نیز خواهد شد.

پیاده‌سازی سیاست‌های مرخصی انعطاف‌پذیر و تنظیم ساعات کاری بر اساس نیازهای فردی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تعادل بهتری بین کار و زندگی خود ایجاد کنند و استرس را کاهش دهند.

اجرای نظرسنجی‌ها و پژوهش‌های دوره‌ای در مورد رضایت شغلی کارکنان و برطرف کردن مشکلات شناسایی شده می‌تواند به ایجاد محیطی رضایت‌بخش‌تر و کارآمدتر منجر شود. برگزاری جلسات عمومی و نشست‌های تعاملی با مشارکت جامعه و ذینفعان می‌تواند به شفاف‌سازی عملکرد سازمان و ایجاد اعتماد در میان عموم کمک کند. طراحی و پیاده‌سازی معیارهای واضح و قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی کیفیت خدمات و عملکرد می‌تواند به بهبود مستمر در این زمینه‌ها منجر شود.

منابع

- پورمغرب، گل‌ارا؛ زارعی‌هین، حسن؛ پورعزت، علی اصغر و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های سازمان اخلاقی از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه. *مدیریت اسلامی*، ۲۸(۱)، ۱۴۹-۱۷۴.
- تاجمیر ریاحی، جواد؛ صفری، علی و شاملی، نصرالله. (۱۳۹۸). طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه های نهج‌البلاغه. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۷(۲)، ۲۳۵-۲۵۴.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه و احمدآبادی، رویا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۸)، «طراحی الگوی دولت علوی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه»، پژوهشنامه علوی، ۲۳-۴۶.
- محمدی، محمد و محمدقلی‌ها، علی. (۱۴۰۲) بررسی تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی. *دانش حسابرسی*، ۲۳(۹۳)، ۴۳۷-۴۵۰.
- نادری، ایرج؛ بابایی نژاد، عباس؛ زینل‌زاده، رضا و ملایی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی اخلاق حرفه‌ای در سازمان تامین اجتماعی. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۳(۱)، ۱-۱۳.
- واعظی، سیدکمال؛ عفری، علی؛ نرگسیان، عباس و شمس، عبدالحمید. (۱۳۹۸). طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام مالیاتی کشور با رویکرد رعایت اصول اخلاقی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰(۲)، ۱۵۸-۱۲۱.

- Fino, H. (2018). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*; 59(7), 849- 857.
- Hian, C. K & El'fied, H., (2014). Organizational Ethics and Employees Satisfaction and Commitment; *Management Decision*; 42(5). 677-693.
- Hsieh, H. F., Huang, Y. T., Ma, S. C., & Wang, Y. W. (2022). Occupational burnout and stress of nurses in Taiwan regarding COVID-19: An intervention with gong medication. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 3909-3917.
- Kohlert (2018). Personal and professional ethics and behavior based on after-sales service. *Ethics in Science and Technology*, 1(5), 84-93
- Misiak, S. (2010). Ethical System for Employee Performance Appraisal in Practice, *Economics & Sociology*, 3(2), 101-113.
- Oladimeji, K. A. (2024). Exploring the Role of Ethics and Accountability in Enhancing Organizational Performance: The Moderating Influence of Perceived Organizational Support in the Public Sector. *Journal of Governance*, 9(2).
- Omisore, B.O, & Oyende A. A (2015). Workplace ethics, Values, Attitudes and Performance in the Nigerian Public Service: Issues, Challenges and the Way Forward. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 5, (1) 157- 172.
- Ongonga J.J, & Akaranga S.I (2018). The relationship between workplace ethics and employee commitment of oil and gas companies in Rivers State, *International Journal of Arts and Commerce* 4(2), 1929-7106.
- Osibanjo A. O, Akindobe J. O, Falola h. O. & Oludayo A. O (2015). Ethical leadership in public and privately-owned enterprises. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 12(1), 34-52.
- Pourmojarab, G., Zarei matin, H., Pourezzat, A. A., & Yazdani, H. R. (2020). Identifying the Components of Ethical Organizations from the Viewpoint of the Holy Qur'an and Nahj al-Balaghah. *Scientific Journal of Islamic Management*, 28(1), 149-174. (In Persian)
- Rossouw G.J. (2015). Business Ethics and Corporate Governance in Africa, *Journal of Business & Society* 44(1), 94-106.

- Sabiu, M. S., Kura, K. M., Mei, T. S., Raihan Joarder, M. H., & Umrani, W. A. (2019). The mediating role of ethical climate in the relationship between performance appraisal and organizational performance. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 642-653.
- Svensson, Goran and Wood, Greg 2007, Ethical performance evaluation (EPE) in business practices: framework and case illustrations, *European business review*, vol. 19, no. 5, pp. 420-430.
- Tajmir Riyahi, J. , Safari, A. , & Shameli, N. (2019). Designing a Model of Organizational Leadership Employing Teachings of Nahj al-Balaghah. *Organizational Culture Management*, 17(2), 235-254. (In Persian)
- Talukdar, U., Gias, M., & Hasan, R. (2018). “impact of moral and ethical degradation on poverty in Bangladesh: a sustainable solution from Islamic perspective” *global journal of human social science*.
- Tønnessjø, T. (2019). *Understanding Ethics. An Introduction to Moral Theory*. Second Edition. Edinburgh University Press, 2009, p. 20.
- Ugwu, L. I (2019). Unethical Behaviour in Nigerian Organizational Settings: Its Evolution, Dimensions and Impact on National Development, *Asian Social Science* 7(2), 17-29.
- Vaezi, S. K. , Afri, A. , Nargesian, A. & shams, A. (2019). Designing of a Model Evaluating Performance for Iranian National Tax System with an Approach to Respect of Ethical Principles. *Public Administration Perspective*, 10(2), 121-158. (In Persian)
- Zylbeari, A. K., Baftijari, A. Y., Thaci, S., & Jahiji, J. (2025). Employees' perceptions of ethical standards and their impact on organizational performance. *Knowledge-International Journal*, 69(1), 187-191.