

# Identification and Prioritization of Drivers for Strengthening Justice-Oriented Practices in the Evaluation and Promotion System of Managers in Virtue-Based Organizations

Asghar Meshbaki Esfahani<sup>1</sup> , Vajhollah Ghorbani Zadeh<sup>2</sup>

Hossein Hamzavi<sup>3</sup>

The present study is the product of the research core “Methods and Research in Public Administration” at Allameh Tabataba’i University, Tehran.

1. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

[moshabak@modares.ac.ir](mailto:moshabak@modares.ac.ir)

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba’i University, Tehran, Iran.

[ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

3. PhD Student in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba’i University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

[hossein.hamzvii@gmail.com](mailto:hossein.hamzvii@gmail.com)

Received: 2025/11/18; Accepted 2025/12/20

## Extended Abstract

**Introduction and Objectives:** In the contemporary era, the Islamic Revolution of Iran, with its emphasis on promoting justice-orientation, ethical conduct, and human virtues in social and organizational spheres, has introduced a distinctive approach compared to



Authors retain the copyright. 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/>).

other management models. Within this framework, organizations emerging from the revolution are tasked with institutionalizing justice- and virtue-oriented behaviors in their structures, processes, and decision-making. Over recent decades, public organizations have sought to foster organizational justice and virtue-based practices through the development of ethical charters, establishment of behavioral laws and standards, professional ethics training, and reinforcement of ethical culture and climate. However, research evidence indicates that managers, as the most critical agents in realizing or undermining organizational virtue, have a stronger impact than other factors on stakeholders' perceptions of justice and fairness. Justice-orientation, as a foundational virtue of virtue-based organizations, not only guides managerial behavior and decision-making but also directly affects employee motivation, commitment, and trust. Weaknesses in fair evaluation and promotion mechanisms can lead to perceptions of injustice, reduced motivation, counter-productive behaviors, and erosion of a virtue-driven culture. The managerial evaluation and promotion system, as a systematic and development-oriented framework, is designed to assess managers' competencies, performance, and commitment to organizational values, and when implemented transparently and fairly, it can foster meritocracy, human capital development, and organizational effectiveness. Nevertheless, many virtue-based organizations face challenges such as ambiguous criteria, unstable promotion processes, and misalignment of evaluations with ethical values. Therefore, the identification and prioritization of drivers for strengthening justice-orientation in managerial evaluation and promotion systems is a strategic necessity for aligning managerial performance with virtue-based values and achieving overarching organizational goals.

**Method:** The present study is a mixed-methods (qualitative–quantitative) research conducted with a strategic foresight approach and is classified as applied research in terms of its objectives. The study is based on Structural Analysis using the Cross-Impact Matrix (MICMAC), an effective tool for identifying and prioritizing key drivers and analyzing system dynamics within future scenarios. The drivers were initially identified through a comprehensive review of domestic and international literature and documents published between 2010 and 2025, and data were subsequently collected through structured interviews with experts. Scoring of the drivers in the cross-impact matrix was conducted on a scale from zero (no impact) to three (high impact) based on the influence of each driver on others, with no scores assigned to the main diagonal of the matrix. The study popula-

tion consisted of 25 experts, including 13 faculty members from public universities with expertise in human resource management and organizational justice, and 12 human resource managers from virtue-based organizations in the Islamic Republic of Iran, selected through purposive sampling. Finally, the collected data were analyzed using MICMAC software, and the main drivers for strengthening justice-orientation in the evaluation and promotion system of managers in virtue-based organizations were identified and prioritized based on their levels of influence and dependence.

**Results:** According to the findings and the analysis of direct and indirect relationships among the drivers for strengthening justice-orientation in the evaluation and promotion system of managers in virtue-based organizations in the Islamic Republic of Iran, it is observed that the drivers implementation of an integrated justice-oriented data management system for fair evaluation and promotion, adoption of a participatory approach in designing the evaluation and promotion system, and development of transparent and fair criteria and indicators for evaluation and promotion function as influential drivers. Additionally, the drivers expansion of information transparency to prevent unfair decisions, institutionalization of an organizational culture based on transparency, accountability, and responsibility, and development and implementation of ethics- and justice-oriented HR training are identified as dependent drivers. Finally, the drivers continuous monitoring of organizational justice in evaluation and promotion processes and application of an incentive and reward system to promote justice-orientation and accountability are classified as independent drivers.

**Discussion and Conclusions:** The findings of this study indicate that the identification and prioritization of drivers for strengthening justice-orientation in the evaluation and promotion system of managers in virtue-based organizations in the Islamic Republic of Iran hold strategic significance, as these drivers play a decisive role in enhancing transparency, reducing discrimination, ensuring fair decision-making, and increasing organizational effectiveness. The analysis shows that the drivers implementation of an integrated justice-oriented data management system, adoption of a participatory approach in designing the evaluation and promotion system, and development of transparent and fair criteria and indicators serve as influential drivers, playing the greatest role in sustaining and strengthening justice-orientation. In contrast, the drivers expansion of information transparency, institutionalization of an organizational culture based on transparency, ac-



countability, and responsibility, and development of ethics- and justice-oriented HR training are dependent drivers, whose realization depends on the activation of the key drivers. Additionally, the drivers continuous monitoring of organizational justice in evaluation and promotion processes and application of an incentive and reward system are classified as independent drivers, exhibiting lower influence and dependence and playing a smaller role in system sustainability. Overall, the study emphasizes that strategic focus on influential drivers provides the foundation for institutionalizing organizational justice, increasing institutional trust, and enhancing the effectiveness of the managerial evaluation and promotion system in virtue-based organizations.

**Acknowledgments:** The authors sincerely appreciate all the experts, including university faculty members and managers of virtue-based organizations in the Islamic Republic of Iran, who contributed to various stages of this research.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest..

**Keywords:** Justice-orientation, Evaluation and Promotion System, Virtue-based Organizations, Strategic Foresight

---

**Cite this article:** Meshbaki Esfahani, Asghar, Ghorbani Zadeh, Vajhollah, and Hamzavi, Hossein (2025). Identification and prioritization of drivers for strengthening justice-oriented practices in the evaluation and promotion system of managers in virtue-based organizations. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 12(26): 7-48.

---

## شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور

اصغر مشبکی اصفهانی<sup>۱</sup> ، وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۲</sup>

حسین حمزوی<sup>۳</sup>

مطالعه کنونی، محصول فعالیت هسته پژوهشی «روش و پژوهش در مدیریت دولتی» دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

[moshabak@modares.ac.ir](mailto:moshabak@modares.ac.ir)

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

[ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[hossein.hamzvii@gmail.com](mailto:hossein.hamzvii@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹

### چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: در عصر کنونی، انقلاب اسلامی ایران با تأکید بر گسترش عدالت‌محوری، اخلاق‌مداری و فضیلت‌های انسانی در عرصه‌های اجتماعی و سازمانی، رویکردی متمایز نسبت به سایر



الگوهای مدیریتی ارائه کرده است و در این چهارچوب، سازمان‌های برآمده از این انقلاب موظف به نهادینه‌سازی رفتارهای عدالت‌محور و فضیلت‌مدار در ساختارها، فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های خود هستند. طی دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با تدوین منشورهای اخلاقی، وضع قوانین و استانداردهای رفتاری، آموزش اخلاق حرفه‌ای و تقویت فرهنگ و جو اخلاقی، تلاش کرده‌اند زمینه تحقق عدالت سازمانی و فضیلت‌محوری را فراهم آورند، باوجوداین، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که نقش مدیران به‌عنوان مهم‌ترین عامل تحقق یا تضعیف فضیلت سازمانی، بیش از سایر مؤلفه‌ها بر ادراک ذینفعان از عدالت و انصاف اثرگذار است. عدالت‌محوری به‌عنوان یکی از فضایل بنیادین سازمان‌های فضیلت‌محور، نه تنها رفتار و تصمیم‌گیری مدیران را جهت‌دهی می‌کند، بلکه بر انگیزه، تعهد و اعتماد کارکنان نیز تأثیر مستقیم دارد؛ به‌گونه‌ای که ضعف در سازوکارهای عادلانه ارزیابی و ارتقای مدیران می‌تواند موجب شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی، کاهش انگیزش، بروز رفتارهای غیرسازمانی و تضعیف فرهنگ فضیلت‌مدار شود. نظام ارزیابی و ارتقای مدیران به‌عنوان یک چهارچوب نظام‌مند و توسعه‌محور، با هدف سنجش شایستگی‌ها، عملکرد و تعهد مدیران به ارزش‌های سازمانی طراحی می‌شود و در صورت استقرار شفاف و منصفانه، می‌تواند زمینه شایسته‌سالاری، توسعه سرمایه انسانی و افزایش اثربخشی سازمان را فراهم کند. باوجوداین، در بسیاری از سازمان‌های فضیلت‌محور، چالش‌هایی نظیر ابهام معیارها، ناپایداری فرآیندهای ارتقا و عدم هم‌راستایی ارزیابی‌ها با ارزش‌های اخلاقی مشاهده می‌شود. ازاین‌رو، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران، ضرورتی راهبردی برای همسوسازی عملکرد مدیریتی با ارزش‌های فضیلت‌محور و تحقق اهداف کلان سازمانی به‌شمار می‌آید.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و با رویکرد آینده‌پژوهی راهبردی انجام شده و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. این مطالعه بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرات متقابل (MICMAC) طراحی شده است که ابزاری کارآمد برای شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی و تحلیل پویایی‌های سیستم در سناریوهای آینده محسوب می‌شود. پیشران‌ها ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مقالات معتبر داخلی و خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ شناسایی شدند و سپس داده‌ها از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. امتیازدهی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل در مقیاس صفر (بدون تأثیر) تا سه

تأثیر زیاد) و براساس میزان تأثیر هر پیشران بر سایر پیشران‌ها انجام شده و برای قطر اصلی ماتریس امتیازی در نظر گرفته نشده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵ نفر از خبرگان متشکل از ۱۳ عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی با سابقه تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی و ۱۲ مدیر منابع انسانی سازمان‌های فضیلت‌محور جمهوری اسلامی ایران بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار MICMAC تحلیل و پیشران اصلی تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور شناسایی و براساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اولویت‌بندی می‌شوند.

**نتایج:** مطابق با یافته‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران، مشاهده می‌شود که پیشران‌های پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه، به کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء، تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار هستند. همچنین، مشاهده می‌شود که پیشران‌های گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که پیشران‌های نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء، کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی به عنوان پیشران‌های مستقل هستند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور جمهوری اسلامی ایران از اهمیت راهبردی بالایی برخوردار است؛ زیرا این پیشران‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای شفافیت، کاهش تبعیض، تصمیم‌گیری منصفانه و افزایش کارآمدی سازمانی دارند. نتایج تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که پیشران‌های «پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور»، «به کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء» و «تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه» به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار، بیشترین نقش را در پایداری و تقویت عدالت‌محوری

ایفا می‌کنند. در مقابل، پیشران‌های «گسترش شفافیت اطلاعات»، «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری» و «توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی» در زمره پیشران‌های تأثیرپذیر قرار دارند که تحقق آنها وابسته به فعال‌سازی پیشران‌های کلیدی است.

همچنین، پیشران‌های «نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی» و «کاربست نظام انگیزشی و پاداشی» به‌عنوان پیشران‌های مستقل، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین‌تری داشته و نقش کمتری در پایداری سیستم دارند. در مجموع، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تمرکز راهبردی بر پیشران‌های تأثیرگذار، زمینه نهادینه‌سازی عدالت سازمانی، افزایش اعتماد نهادی و ارتقای اثربخشی نظام ارزیابی و ارتقای مدیران در سازمان‌های فضیلت‌محور را فراهم می‌کند.

**تقدیر و تشکر:** نویسندگان مقاله از تمامی خبرگان شامل استادان دانشگاه و مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران که در مراحل مختلف تحقیق همکاری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نمایند.

**تعارض منافع:** تعارض منافع نداریم.

**واژگان کلیدی:** عدالت‌محوری، نظام ارزیابی و ارتقاء، سازمان‌های فضیلت‌محور، آینده‌پژوهی راهبردی.

**استناد:** مشبکی اصفهانی، اصغر، قربانی‌زاده، وجه‌الله، و حمزوی، حسین (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور. مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۲(۲۶): ۷-۴۸.

## ۱. مقدمه

در عصر کنونی، انقلاب اسلامی ایران با گسترش فضایل اخلاقی در جامعه و سازمان‌ها، از دیگر انقلاب‌ها متمایز شده است. ازاین‌رو، براساس اصول متمایز شده انقلاب اسلامی، تبیین رفتارهای عدالت‌محور و فضیلت‌محور در سازمان‌های برآمده از آن، گامی مؤثر در الگوسازی مدیریت و سازمان اسلامی-ایرانی به‌شمار می‌آید (کهریزی و حجازی‌فر، ۱۳۹۷). بدین‌منظور طی دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی از راه‌هایی مانند تدوین منشور اخلاقی، وضع قوانین و استانداردهای رفتاری، آموزش اخلاق و تقویت فرهنگ و جو اخلاقی، مدیریت و تصمیم‌گیری اخلاقی در پی گسترش عدالت‌محوری، اخلاق‌مداری و فضیلت‌محوری بوده‌اند (نجنف‌بگی و همکاران، ۱۳۹۳). باوجوداین، ایفای نقش مؤثر مدیران در سازمان‌های فضیلت‌محور بیش از هر چیزی بر بروز پیامدهای فضیلت سازمانی برای ذینفعان سازمان و جامعه اثرگذار است (دهقانی‌زاده و کشاورزی‌هدش، ۱۴۰۱).

درواقع، آنچه که نقش‌آفرینی و رفتار مدیران در سازمان‌های فضیلت‌محور را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، مقوله عدالت‌محوری و توجه به عدالت در سازمان می‌باشد (محسن‌نژاد و قهرمانی، ۱۴۰۰). براساس نظر حجازی‌فر و باقری‌کنی (۱۳۹۰) مقوله عدالت و عدالت‌محوری جزئی از فضیلت‌های محوری در سازمان‌های فضیلت‌محور در سطح سازمانی محسوب شده که مدیران و سازمان‌ها باید به آن نگاه ویژه‌ای داشته باشند. در عمل، در سطح فردی فضیلت‌هایی مانند انس با خدا، اخلاص و نیت خالص، توجه به آخرت و مسئولیت‌پذیری برجسته هستند؛ درحالی‌که در سطح سازمانی، فضایل اصلی شامل عاطفه انسانی، خدمت‌گزاری، پایبندی به قوانین و سلسله‌مراتب، و عدالت به‌عنوان مهم‌ترین فضیلت در سازمان‌های فضیلت‌محور می‌شوند. باوجوداین، بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که سازمان‌های فضیلت‌محور در ارزیابی و ارتقاء خود با چالش‌ها و کاستی‌هایی مواجه شده که از نظر مدیران، نوعی بی‌عدالتی و بی‌انصافی تلقی می‌شود (وارن و وارن، ۲۰۲۳<sup>۱</sup>).

به‌طورمشخص، سازمان‌های فضیلت‌محور به‌عنوان چهارچوب‌هایی مبتنی بر ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی شناخته می‌شوند که هدف آنها پرورش و ترویج فضایل در سطح فردی و سازمانی مدیران و

کارکنان است (فورست و لونتگه،<sup>۱</sup> ۲۰۲۳). در نگاهی دیگر، سازمان‌های فضیلت‌محور به سازمان‌هایی اطلاق می‌شوند که براساس فضیلت‌های اخلاقی شکل می‌گیرند و ساختارها، نظام‌ها، فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی خود را مطابق با این فضایل تنظیم می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی، اهداف و ساختارهای سازمانی بر پایه ارزش‌ها و منویات متعالی تعریف می‌شوند و عملکردها و رفتارهای انسانی مدیران و کارکنان در سطح سازمان نیز با توجه به این ارزش‌ها شکل می‌گیرد.

به‌دیگرسخن، کل سازمان از جمله روابط، اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها، با محوریت فضایل اخلاقی سازماندهی و هدایت می‌شوند (زارع و همکاران، ۱۴۰۳). اما، با وجود تأکید بر اخلاق و فضایل، این سازمان‌ها در عمل با مسائل و چالش‌هایی در پیاده‌سازی نظام‌های ارزیابی و ارتقاء مدیران مواجه هستند. درواقع، نظام ارزیابی و ارتقای مدیران، چهارچوبی هدفمند و نظام‌مند است که با استفاده از شاخص‌ها و معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده، عملکرد، شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی کارکنان را به‌صورت مستمر می‌سنجد. این نظام با تمرکز بر شایسته‌سالاری، زمینه شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران را فراهم و مبنایی عادلانه برای تصمیم‌گیری درباره ارتقاء، تداوم یا بهبود عملکرد آنان ایجاد می‌کند (مورفی،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰).

ازسوی‌دیگر، نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازوکاری توسعه‌محور محسوب می‌شود که هدف آن صرفاً قضاوت عملکرد نیست، بلکه ارتقای سرمایه انسانی مدیریت از طریق بازخورد، آموزش و توانمندسازی است. این نظام با هم‌راستا کردن اهداف فردی مدیران با اهداف کلان سازمان، به افزایش اثربخشی، پاسخگویی و تحقق مأموریت‌های سازمانی کمک می‌کند (رن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

ازاین‌رو، ارزیابی و ارتقای مدیران از جمله مهم‌ترین فرآیندهای مدیریتی بوده که نقش مستقیم در اثربخشی سازمان دارد. این فرآیندها نه‌تنها عملکرد و توانمندی‌های مدیریتی را می‌سنجند، بلکه رفتارها، تعهدات و پایبندی مدیران به ارزش‌ها و اهداف سازمان را نیز مورد توجه قرار می‌دهند (والینگفورد و دوبویس،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴). افزون‌براین، ارزیابی منصفانه و شفاف می‌تواند انگیزه و عملکرد مدیران را افزایش

---

1. Fuerst & Luetge

2. Murphy

3. Ren

4. Wallingford & DuBois

دهد، عدالت سازمانی را تقویت کند و زمینه را برای رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت‌ها فراهم آورد (تران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۲). ازسوی دیگر، ضعف در معیارهای ارزیابی یا ناپایداری در فرآیند ارتقاء، می‌تواند موجب کاهش انگیزه، نارضایتی و حتی رفتارهای غیرسازمانی شود (لامساوان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین، فقدان شفافیت، معیارهای نامشخص و نگرش‌های سنتی موجب شده که فرآیند ارتقاء از دید کارکنان و مدیران، عادلانه و منصفانه به نظر نرسد. این چالش‌ها می‌تواند اثرات منفی گسترده‌ای بر انگیزه و عملکرد مدیران داشته باشد (دو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). زمانی که مدیران احساس کنند که ارزیابی‌ها و ارتقاءها با بی‌عدالتی همراه است، ممکن است رفتارهای مبتنی بر فضیلت کاهش یابد و فرهنگ سازمانی مبتنی بر فضیلت‌مداری تضعیف شود. این مسئله نشان می‌دهد که حتی در سازمان‌های فضیلت‌محور، وجود ارزش‌های اخلاقی و فضایل کافی نیست و نیازمند سازوکارهای عملیاتی و عادلانه برای تحقق آنها احساس می‌شود (ژو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، توجه به عدالت‌محوری نظام‌های ارزیابی و ارتقاء مدیران باید همسو با اهداف سازمان و ارزش‌های اخلاقی و فضیلت‌محور باشد تا به تحقق عدالت و بهبود عملکرد کلی این سازمان‌ها کمک کند.

از طرفی، تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور جمهوری اسلامی ایران با اسناد بالادستی کشور هم‌راستایی دارد. به این صورت که مطابق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، در بند ۲، بر «عدالت اجتماعی» به‌عنوان یکی از ارکان توسعه تأکید و ضرورت طراحی نظام‌های ارزیابی و ارتقاء مدیران با محوریت عدالت را برجسته می‌کند. همچنین، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، مصوب ۱۳۸۹، در بند ۳، اصلاح نظام ارزیابی و ارتقاء مدیران را با رعایت «شفافیت، عدالت و شایسته‌سالاری» توصیه و جهت‌گیری‌های کلان برای ایجاد نظام‌های ارزیابی منصفانه و کارآمد را مشخص می‌کند. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶، به‌ویژه ماده ۶۸، تعیین معیارهای شایستگی برای ارتقاء مدیران و رعایت «عدالت» در فرآیندهای استخدامی و ارتقاء را الزامی دانسته و چهارچوب قانونی اجرای عدالت در این نظام‌ها را فراهم می‌آورد. بنابراین، این

---

1. Tran

2. Lamesawan

3. Du

4. Zhu

اسناد بالادستی با تأکید بر عدالت و شایسته‌سالاری، زمینه‌ساز تقویت عدالت‌محوری در سازمان‌های فضیلت‌محور در راستای بهبود نظام ارزیابی و ارتقای مدیران هستند.

مطالب پیش‌گفته نشان می‌دهد که شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور جمهوری اسلامی ایران، با بهره‌گیری از رهیافت آینده‌پژوهشی، به مدیران امکان می‌دهد تغییرات و تحولات احتمالی در فرآیندهای ارزیابی را پیش‌بینی و استراتژی‌های ارتقاء مدیران را با ارزش‌ها و نیازهای فضیلت‌مدار سازمان هماهنگ کنند. همچنین، نتایج این پژوهش به سازمان‌ها امکان می‌دهد تهدیدها و فرصت‌های بالقوه در فرآیند ارتقاء مدیران را شناسایی کرده و ریسک‌های ناشی از ناکارآمدی نظام ارزیابی و ارتقاء مدیران را کاهش دهند. در غیر این صورت، عدم بررسی دقیق پیشران‌ها می‌تواند موجب سردرگمی در مواجهه با تغییرات محیطی و کاهش عدالت و کارایی سیستم ارتقاء شود که پیامدهای منفی بلندمدتی برای اعتماد ذینفعان به دنبال خواهد داشت.

با توجه به این مسائل، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مبانی نظری و مطالعات پیشین، پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور را شناسایی کرده و با جمع‌آوری نظر خبرگان، آنها را از طریق روش امتیازدهی در ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری اولویت‌بندی خواهد کرد. از این‌رو، هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران با رهیافت آینده‌پژوهشی راهبردی است.

## ۲. مبانی نظری

### نظام ارزیابی و ارتقاء مدیران

نظام ارزیابی و ارتقای مدیران یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی است که با هدف سنجش شایستگی‌ها، عملکرد و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران طراحی می‌شود. این نظام بر مفاهیمی مانند شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و توسعه سرمایه انسانی استوار بوده و تلاش می‌کند تا بر مبنای داده‌های واقعی، تصمیمات ارتقایی

و مدیریتی را اتخاذ نماید (سنگت، ۲۰۲۲<sup>۱</sup>). درواقع، نظام ارزیابی و ارتقا مجموعه‌ای منسجم از سیاست‌ها، فرایندها و ابزارهاست که به‌منظور سنجش میزان تحقق اهداف، کیفیت تصمیم‌گیری و نحوه رهبری مدیران طراحی می‌شود. این نظام با اتکا بر داده‌های معتبر و قابل اندازه‌گیری، امکان مقایسه عملکرد مدیران و انتخاب شایسته‌ترین افراد برای سطوح بالاتر مدیریتی را فراهم می‌کند (الزارونی ورشید، ۲۰۲۴<sup>۲</sup>).

ازاین‌رو، نظام ارزیابی و ارتقای مدیران به‌عنوان یک ابزار راهبردی مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند که استمرار و پویایی مدیریت سازمان را تضمین می‌نماید. این نظام با ایجاد شفافیت، عدالت سازمانی و انگیزش، مسیر رشد حرفه‌ای مدیران را مشخص کرده و به بهبود کیفیت حکمرانی و عملکرد سازمانی منجر می‌شود (وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). براساس نظریه‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی باید نه تنها گذشته عملکرد مدیر را بسنجد، بلکه زمینه رشد و بهبود آینده را نیز فراهم کند. چنین رویکردی، ضمن بهبود فرایندهای توسعه‌ای مدیران، زمینه ایجاد اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد کلی نظام مدیریتی را در سازمان فراهم می‌کند (والینگفورد و دوبویس، ۲۰۱۴<sup>۴</sup>). در مجموع، نظام ارزیابی و ارتقای مدیران و کارکنان زمانی کارآمد است که میان اهداف توسعه‌ای، معیارهای عملکرد و ارزش‌های عدالت‌محور سازمان هم‌راستایی برقرار شود (رودریگز و والترز، ۲۰۱۷<sup>۵</sup>).

## عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران

عدالت‌محوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی، تضمین‌کننده مشروعیت و پذیرش نتایج ارزیابی در میان مدیران و کارکنان است. ازاین‌رو، عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقا به عنوان یکی از اصول بنیادین مدیریت منابع انسانی، تضمین‌کننده سلامت، مشروعیت و اثربخشی تصمیمات مدیریتی است (هینزسوم<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در این نظام، رعایت عدالت به معنای توزیع منصفانه فرصت‌ها، رویه‌های شفاف و تعامل محترمانه با مدیران در فرآیند ارزیابی و ارتقاء است. درواقع، عدالت‌محوری

---

1. Sanget

2. Al Zarooni & Rashid

3. Wong

4. Wallingford & DuBois

5. Rodriguez & Walters

6. Haines III

نه تنها به افزایش انگیزش و رضایت شغلی مدیران منجر می شود، بلکه احساس اعتماد و تعلق سازمانی را نیز در سطوح مختلف تقویت می کند (دیهم و وکیل الرعایا،<sup>۱</sup> ۲۰۲۳).

از دیدگاه عدالت محوری، عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی است؛ عدالت توزیعی به منصفانه بودن توزیع پاداش ها، مزایا و فرصت ها بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان اشاره دارد؛ عدالت رویه ای بر عادلانه بودن قوانین و فرآیندهای تصمیم گیری با تأکید بر شفافیت و بی طرفی تمرکز می کند؛ و عدالت تعاملی ناظر بر نحوه رفتار، احترام و کیفیت ارتباط مدیران با کارکنان در اجرای تصمیمات است که در مجموع نقش مهمی در افزایش اعتماد، رضایت و اثربخشی سازمانی ایفا می کنند (آداموویچ،<sup>۲</sup> ۲۰۲۳).

بنابراین، توجه به عدالت رویه ای، اطمینان از بی طرفی و انسجام فرآیندهای ارزیابی را ممکن می کند و عدالت توزیعی نیز بر تناسب نتایج ارتقا با عملکرد واقعی افراد تأکید دارد. در کنار این دو، عدالت تعاملی بر نحوه برخورد عادلانه و احترام آمیز با مدیران در جریان ارزیابی تمرکز دارد. چنین رویکردی مانع از تبعیض، جانبداری و قضاوت های غیرمنصفانه شده و موجب ارتقای شایسته سالاری در سازمان می شود (احمد و جمیل،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱).

### ۳. پیشینه پژوهش

در این بخش، پژوهشگر به بررسی پیشینه های تجربی انجام شده در داخل کشور و خارج از کشور با موضوع مرتبط با مقوله عدالت محوری و نظام ارزیابی و ارتقای مدیران در سازمان ها می پردازد. هادی نژاد (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی ارزیابی و اولویت بندی شاخص های ارتقاء مدیران سازمان های دولتی پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد عوامل مدیریتی، فردی، سازمانی، اجتماعی، فنی و فرهنگی باید به ترتیب به عنوان اصلی ترین معیارهای کلیدی در ارزیابی، آموزش و ارتقای شغلی مدیران سازمان های دولتی مدنظر قرار گیرند.

1. Dihim & Wakil Alroaia

2. Adamovic

3. Ahmad & Jameel

کاظم‌زاده هوچقان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی و تعیین الگوی مناسب عدالت‌محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به ترتیب بر جذب عدالت‌محوری تأثیرگذار هستند. خطیر و حقیقی (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران به‌ترتیب شامل مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای، و مهارت‌های تصمیم‌گیری اولویت‌بندی شدند.

تران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی روابط بین شیوه‌های ارزیابی عملکرد و ادراک انصاف پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد عدالت‌محوری در ارزیابی عملکرد مدیران موجب افزایش شفافیت و انصاف در تصمیمات ارتقا شده و اعتماد، رضایت و تعهد کارکنان را تقویت می‌کند. همچنین، رعایت عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، کارایی و اثرگذاری فرایندهای مدیریتی را ارتقا می‌دهد. سو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی کنترل‌پذیری معیارها و ارزیابی عملکرد مدیریتی با رویکرد انصاف پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تأثیر کنترل‌پذیری معیارهای عملکرد مدیریتی، از طریق ادراک مدیران از عدالت اعمال می‌شود.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش هادی‌نژاد (۱۴۰۱) بر شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های عمومی ارتقا و ارزیابی مدیران با روش توصیفی-پیمایشی تمرکز داشته و به دیدگاه عدالت‌محوری در شناسایی شاخص‌های ارتقای ارزیابی مدیران به‌صورت مستقیم نمی‌پردازد؛ درحالی‌که پژوهش فعلی بر تقویت عدالت‌محوری در فرایند ارزیابی و ارتقا تأکید دارد. از طرفی، کاظم‌زاده هوچقان و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی و تعیین الگوی عدالت‌محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی پرداختند و تمرکز آنها بر جذب عدالت‌محور با رویکرد آمیخته است، بنابراین با نظام ارزیابی و ارتقای مدیران متفاوت است.

همچنین، خطیر و حقیقی (۱۳۹۹) بر اولویت‌بندی شاخص‌های مهارتی و شخصیتی مدیران با

---

1. Tran

2. Su

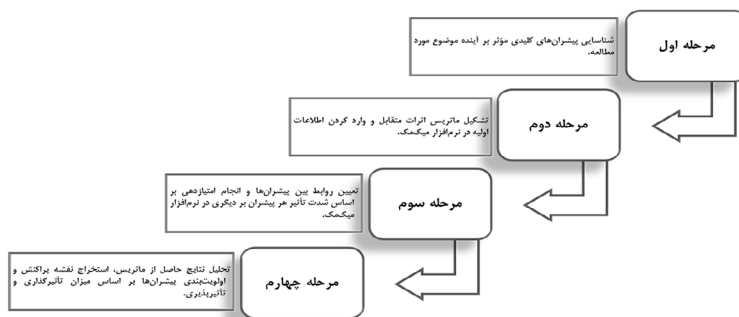
رویکرد تنوری فازی تمرکز داشتند و بعد عدالت‌محوری در ارتقاء و ارزیابی مدیران را لحاظ نکرده‌اند. ازسوی دیگر، تران (۲۰۲۲) به عدالت‌محوری در ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد کمی می‌پردازد و نشان می‌دهد رعایت عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی اثر مثبت بر اعتماد و تعهد کارکنان دارد؛ اما در شناسایی پیشران‌ها در مقوله ارزیابی و ارتقا توجهی ندارد. در نهایت، سو و همکاران (۲۰۲۲) نقش کنترل‌پذیری معیارها و ادراک مدیران از عدالت را با رویکرد کمی بررسی کرده‌اند و بیشتر بر بعد فردی و روان‌شناختی تمرکز دارند؛ درحالی‌که عنوان موردنظر یک نگاه سیستمی و راهبردی به پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در ارزیابی و ارتقای مدیران دارد. همان‌طورکه مشخص شد، تاکنون پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران نپرداخته است. ازاین‌رو، انجام این پژوهش می‌تواند به شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر استقرار عدالت در فرآیند ارزیابی و ارتقای مدیران کمک کند و زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های منصفانه و شفاف در نظام ارزیابی و ارتقاء مدیریتی سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران شود. نتایج آن ازاین‌رو، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران است.

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش کنونی از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. از منظر روش‌شناسی، پژوهش حاضر بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرات متقابل و با رویکرد آینده‌پژوهی راهبردی انجام شده و از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری، ابزاری مؤثر برای بررسی احتمال وقوع پدیده‌ها در مجموعه‌ای از سناریوهای آینده، فهم پویایی‌های سیستم و شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر آینده است. در این رویکرد، تحلیل براساس ارزیابی تعاملات بالقوه میان عناصر مختلف و قضاوت‌های تخصصی درباره تأثیرات آنها بر یکدیگر صورت می‌گیرد (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۴).

در ماتریس اثرات متقابل ساختاری امتیازدهی به پارامترها (پیشران‌ها) به این صورت بوده که، امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) است،

که خبرگان از طریق مصاحبه ساختاریافته به پارامترها (پیشران‌ها) امتیاز خود را اعلام می‌نمایند. به این صورت که پیشران‌ها براساس میزان و شدت تأثیری که بر سایر پیشران‌های دیگر می‌گذارند، از صفر (بدون تأثیر) تا سه (تأثیر زیاد)، امتیاز آنها اعلام می‌شود. به‌طورکلی تحلیل اثرات متقابل ساختاری مطابق با شکل ۱ شامل چهار مرحله زیر است (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴):



شکل ۱. مراحل اجرای تحلیل اثرات متقابل ساختاری با رهیافت آینده‌پژوهی راهبردی در نرم‌افزار میک‌مک

پیشران‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی شناسایی شده و داده‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شده است. به این صورت که، خبرگان با بهره‌گیری از ماتریس اثرات متقابل ساختاری، به هر یک از پیشران‌های شناسایی شده امتیاز اختصاص داده‌اند. نکته قابل توجه در این روش آن است که به قطر اصلی ماتریس، یعنی تأثیر هر پیشران بر خودش، امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ زیرا فرض بر آن است که هیچ عنصری بر خود اثر مستقیم ندارد. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شده و پیشران‌ها براساس امتیازات نهایی، از منظر میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) اولویت‌بندی می‌شوند (اسحاق‌گرگی و همکاران، ۱۴۰۳).

جامعه آماری این پژوهش ۲۵ نفر از خبرگان شامل استادان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران با روش نمونه‌گیری هدفمند است. به این صورت که، تعداد ۱۳ نفر از این خبرگان از استادان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور (با مدرک دکترای تخصصی،

سابقه پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس) انتخاب شدند، و ۱۲ نفر از خبرگان از مدیران منابع انسانی سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران (با مدرک دکترای تخصصی مدیریت، تجربه سمت مدیریت عالی و میانی سازمان‌های فضیلت‌محور و حداقل سابقه کاری ۱۵ سال) انتخاب شدند.

به‌منظور بهره‌گیری از نظرات خبرگان، پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (گوگل اسکولار، اسکوپوس، ساینس دایرکت، الزویر، امرالد) و پایگاه‌های معتبر علمی داخلی (مرجع دانش، مگیران، نورمگز، گنج، علم‌نت، پورتال جامع علوم انسانی) شناسایی شد. از این‌رو، برای شناسایی پیشران‌ها از منابع مختلفی از جمله مطالعات منتشرشده در مجلات علمی نام برده شده، بهره‌گیری شد که از طریق جستجو در پایگاه‌های داده برخط و اینترنت شناسایی شدند.

با توجه به حجم بالای مقالات و اسناد انتشاریافته، منابع انتخاب‌شده مربوط به بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ بودند. برای جستجوی مقالات، اسناد و مدارک، از واژه‌های کلیدی متنوعی نظیر «عدالت‌محوری در نظام ارزیابی»، «عدالت‌محوری در ارتقاء»، «عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقاء»، «ارزیابی و ارتقاء مبتنی بر عدالت» و «پیشران‌های عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقاء» استفاده شد. به‌منظور انتخاب مقالات مناسب، بخش‌های مختلف آنها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش پژوهش و یافته‌ها و امکان دسترسی مورد بررسی دقیق قرار گرفت. در نهایت، پس از بررسی‌های انجام شده ۸ مورد از پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران شناسایی شده و در جدول ۱ بررسی شده است.

## جدول ۱. پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های

### فضیلت‌محور ج.۱.۰.ایران

| ردیف | پیشران‌ها                                                                      | علامت اختصاری | مفهوم                                                                               | منابع                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ۱    | گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه                    | P1            | انتشار اطلاعات شفاف برای کاهش تصمیم‌گیری‌های ناعادلانه سازمانی.                     | علوی و همکاران (۲۰۲۵)<br>بول و همکاران (۲۰۱۶)      |
| ۲    | تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء                   | P2            | طراحی شاخص‌های روشن و عادلانه برای سنجش عملکرد و ارتقاء.                            | سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)<br>تران و همکاران (۲۰۲۱)   |
| ۳    | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری           | P3            | ترویج ارزش‌های سازمانی شفاف، مسئول و پاسخگو در رفتار مدیران.                        | فادیلا (۲۰۲۵)<br>معدنی (۱۴۰۱)                      |
| ۴    | به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء                       | P4            | مشارکت کارکنان و مدیران در طراحی نظام‌های ارزیابی و ارتقای سازمانی.                 | افخمی و همکاران (۱۳۹۸)<br>گوئرا-لوپز و هیکس (۲۰۱۵) |
| ۵    | نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء        | P5            | پایش مداوم رعایت عدالت در تصمیمات ارزیابی و ارتقای مدیران.                          | تران و همکاران (۲۰۲۱)<br>الحداد و همکاران (۲۰۱۹)   |
| ۶    | پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه | P6            | استفاده از داده‌های عدالت‌محور برای ارتقای تصمیم‌گیری منصفانه مدیران.               | انیس و همکاران (۲۰۱۵)<br>اوگوچوکو و فیلیپس (۲۰۲۴)  |
| ۷    | تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی                       | P7            | آموزش کارکنان و مدیران درباره اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی.                        | واتس (۲۰۲۰)<br>رمیسوا و همکاران (۲۰۱۹)             |
| ۸    | کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی                  | P8            | ارائه پاداش‌های متنوع و توجه به عوامل انگیزشی برای بهبود رفتارهای عادلانه و پاسخگو. | مطوف (۱۴۰۲)<br>ویسونو و همکاران (۲۰۲۴)             |

ازاین‌رو، ارتباط بالفعل و بالقوه بین پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران در ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش ۸×۸ بوده و مطابق با شکل ۲ است.

Matrix of Direct Influences (MDI)

|                                                                                     | ۱ : P1 | ۲ : P2 | ۳ : P3 | ۴ : P4 | ۵ : P5 | ۶ : P6 | ۷ : P7 | ۸ : P8 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ۱ : گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه                     | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۲ : تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء                    | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۳ : نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری           | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۴ : بازگویی و تکرار مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء                          | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۵ : نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء         | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۶ : پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء، منصفانه | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۷ : تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی                        | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| ۸ : کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی                   | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |

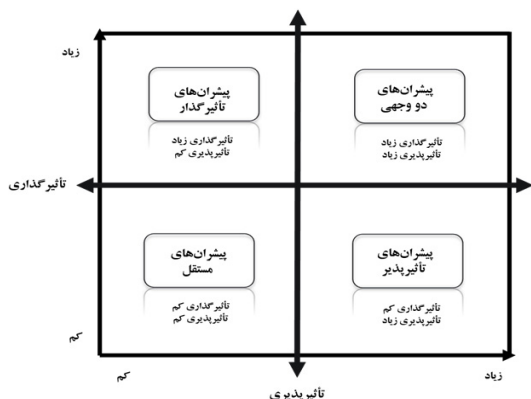
Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:  
 0: No influence  
 1: Weak  
 2: Moderate influence  
 3: Strong influence  
 P: Potential influences

© UPSOR-EPITA-MCMAC

## شکل ۲. ماتریس اولیه اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و

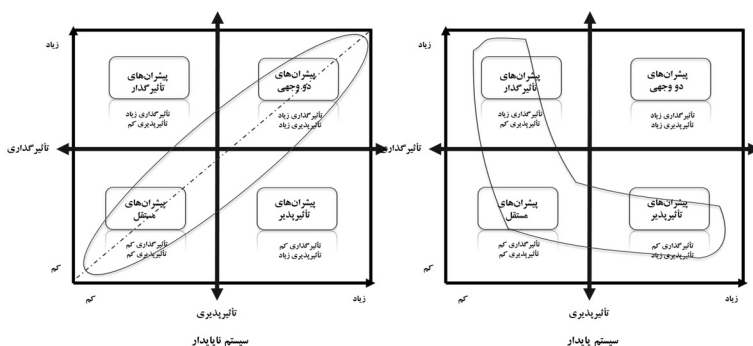
### ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران

قبل از تحلیل اطلاعات باید بیان کرد که هر یک از پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس شکل ۳ در یک قسمت از ماتریس قرار می‌گیرند. براساس شکل ۳ پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه اول ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار (نفوذی) شناخته می‌شوند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه دوم ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای دو وجهی (پیوندی) شناخته می‌شوند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه سوم ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و با عنوان متغیرهای وابسته (اثرپذیر) شناخته می‌شوند. و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه چهارم ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای مستقل (حذف شونده) شناخته می‌شوند (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴).



شکل ۳. نمایی از پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

همچنین، نحوه توزیع و پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری نشان‌دهنده میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. براساس شکل شماره ۴، در سیستم‌های پایدار، پراکندگی پیشران‌ها به شکل L بوده که بیانگر تأثیرگذاری بالای برخی پیشران‌ها و پایداری کلی سیستم است. در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آنها به‌وضوح قابل تشخیص است. در مقابل، در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر بوده و متغیرها به‌صورت پراکنده در امتداد محور قطری صفحه توزیع ماتریس اثرات متقابل ساختاری شده‌اند.



شکل ۴. نمایی از پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری براساس پایداری و ناپایداری سیستم

## ۵. یافته‌ها

مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری در شکل ۲، براساس پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران در قالب فرمی در اختیار خبرگان موردنظر قرار داده شد و این خبرگان براساس طیف امتیازبندی میک‌مک میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران‌ها را تعیین نمودند و سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقابل، روابط بین پیشران‌ها در محیط نرم افزار میک‌مک تحلیل شد. گفتنی است که امتیاز نهایی هر سلول از ماتریس اثرات متقابل ساختاری از مجموع میانگین امتیاز تعیین شده توسط خبرگان تعیین شده است. نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس در جدول ۲ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی) در جدول ۳ قابل نمایش است. گفتنی است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۲. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

| شاخص  | ابعاد ماتریس | تعداد تکرار | تعداد صفر | تعداد یک | تعداد دو | تعداد سه | جمع | درجه پرشدگی |
|-------|--------------|-------------|-----------|----------|----------|----------|-----|-------------|
| مقدار | ۸×۸          | ۲           | ۸         | ۳۳       | ۱۶       | ۷        | ۵۶  | ۸۷ درصد     |

جدول ۳. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

| چرخش | تأثیرگذاری (نفوذ) | تأثیرپذیری (وابستگی) |
|------|-------------------|----------------------|
| ۱    | ۹۸ درصد           | ۱۰۰ درصد             |
| ۲    | ۱۰۰ درصد          | ۱۰۰ درصد             |

براساس جدول ۲، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۰ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های انتخاب‌شده بر یکدیگر می‌باشد. همچنین، براساس جدول ۳، ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است. پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی)، در ادامه، میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر

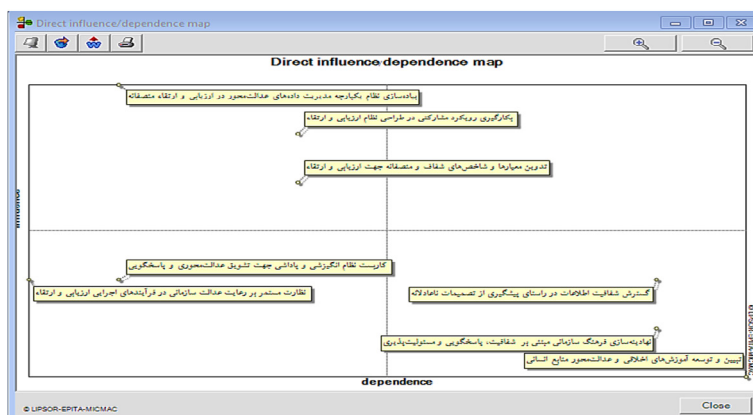
پیشران‌ها (حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول ۴ ارائه شده است که امتیاز کل برابر با ۸۶ است.

جدول ۴. میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌های پژوهش

| ردیف      | پیشران‌ها                                                                      | علامت اختصاری | تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری) | تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری) |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| ۱         | گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه                    | P1            | ۱۰                                 | ۱۴                                   |
| ۲         | تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء                   | P2            | ۱۲                                 | ۱۰                                   |
| ۳         | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری           | P3            | ۹                                  | ۱۴                                   |
| ۴         | به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء                       | P4            | ۱۳                                 | ۱۰                                   |
| ۵         | نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء        | P5            | ۱۰                                 | ۷                                    |
| ۶         | پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه | P6            | ۱۴                                 | ۸                                    |
| ۷         | تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی                       | P7            | ۸                                  | ۱۵                                   |
| ۸         | کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی                  | P8            | ۱۰                                 | ۸                                    |
| امتیاز کل |                                                                                |               | ۸۶                                 | ۸۶                                   |

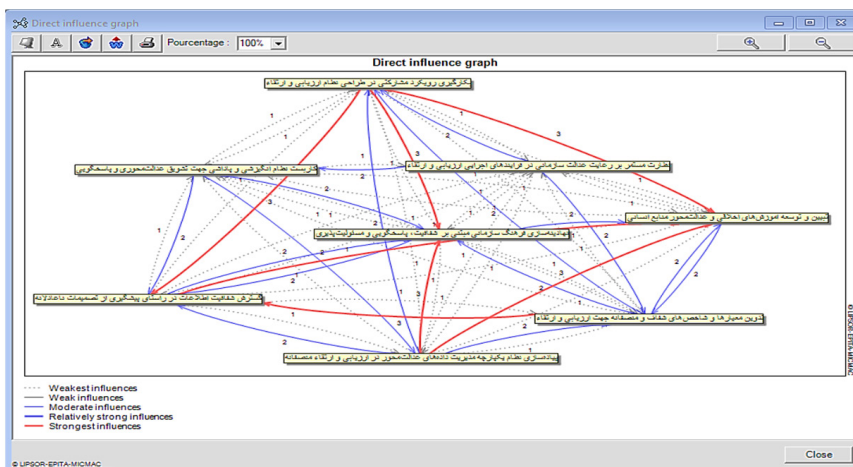
ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیر مستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه، تأثیرات غیر مستقیم بالقوه است. درواقع، امتیاز خبرگان به‌صورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری وارد می‌شود و سپس ماتریس تأثیرات غیر مستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌در پی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است (حمزوی

و همکاران، ۱۴۰۴). افزون بر این، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیر مستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده به دست می‌آیند، که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران است. در شکل ۵ نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم براساس تحلیل میک‌مک نیز به دست آمده است.



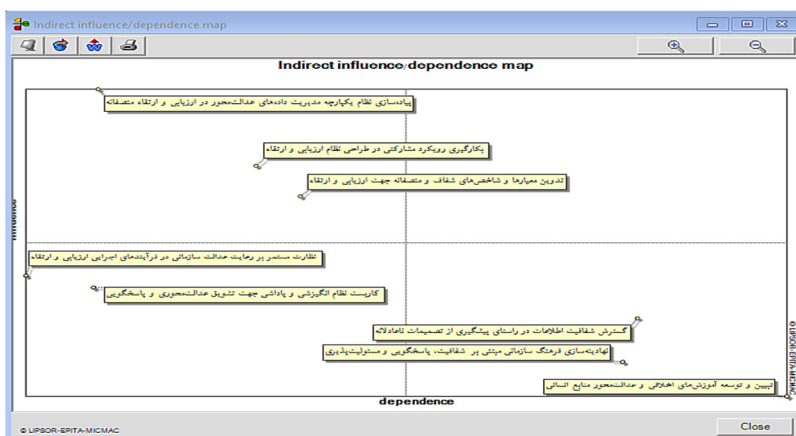
شکل ۵. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده نمایی از پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران در وضعیت پایدار بوده است؛ به‌طوری‌که قرارگیری پیشران‌ها از نظر پراکندگی تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به شکل کاملاً واضح در حالت I، و در سه ناحیه متغیرهای تأثیرگذار (نفوذ)، تأثیرپذیر (وابسته) و مستقل (حذف‌شونده) پراکنده شده‌اند. بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک از پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آنها به‌وضوح قابل تشخیص است. همچنین، در شکل ۶ ارتباط بین پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است، که تنها روابط مستقیم بین پیشران‌ها را نشان داده است. در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.



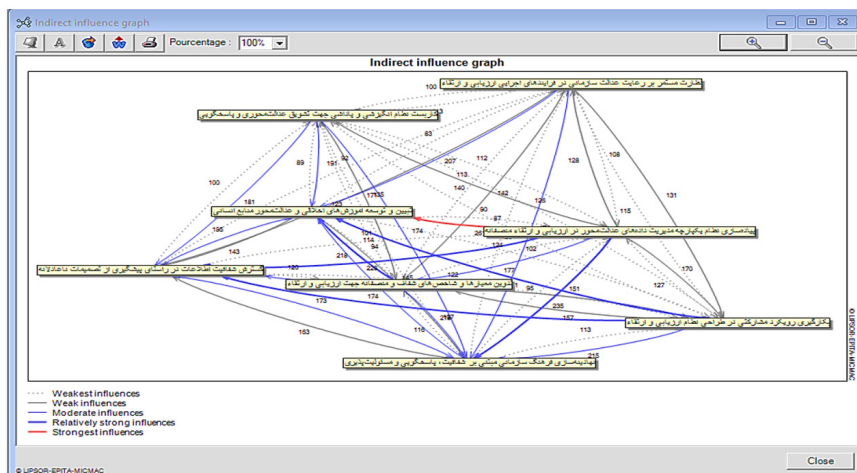
شکل ۶. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، ماتریس تأثیرات غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار میک‌مک با تکرار پی‌درپی (تعداد چرخش‌ها) تقویت شده است. در شکل ۸ ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران نمایش داده شده است.



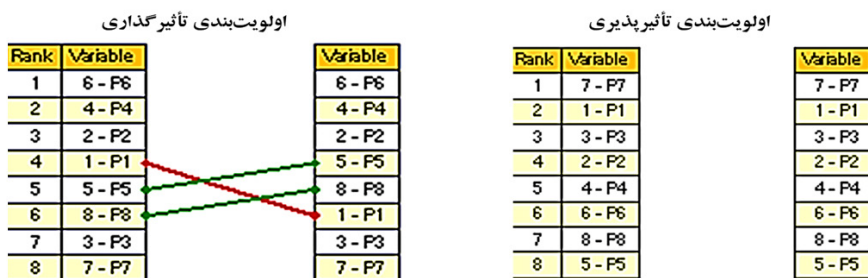
شکل ۷. ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم

در شکل ۸ روابط غیرمستقیم پیشران‌ها در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است که تنها روابط غیرمستقیم بین پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت محور ج.ا.ایران را نشان می‌دهد. در این شکل هم نیز تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.



### شکل ۸. روابط غیرمستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

در نهایت، براساس تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌های تقویت عدالت محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت محور ج.ا.ایران در نرم‌افزار میک‌مک، به اولویت‌بندی این پیشران‌ها می‌پردازیم. در شکل ۹ اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) مشخص شده است.



شکل ۹. اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک

تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی)

در جدول ۵ نیز اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران بر اساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی پیشران‌های پژوهش بر اساس تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری

(وابستگی)

| ردیف | اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ)                               | امتیاز نهایی      |                      | اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی)                  | امتیاز نهایی      |                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
|      |                                                                                | تأثیرگذاری مستقیم | تأثیرگذاری غیرمستقیم |                                                                      | تأثیرپذیری مستقیم | تأثیرپذیری غیرمستقیم |
| ۱    | پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه | 1627              | 1576                 | تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی             | 1744              | 1751                 |
| ۲    | به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء                       | 1511              | 1431                 | گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه          | 1627              | 1578                 |
| ۳    | تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء                   | 1395              | 1372                 | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری | 1627              | 1561                 |

| ردیف | اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ)                        | امتیاز نهایی      |                      | اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی)                            | امتیاز نهایی      |                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
|      |                                                                         | تأثیرگذاری مستقیم | تأثیرگذاری غیرمستقیم |                                                                                | تأثیرگذاری مستقیم | تأثیرگذاری غیرمستقیم |
| ۴    | گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه             | 1162              | 1222                 | تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء                   | 1162              | 1189                 |
| ۵    | نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء | 1162              | 1200                 | به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء                       | 1162              | 1138                 |
| ۶    | کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی           | 1162              | 1142                 | پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه | 930               | 956                  |
| ۷    | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری    | 1046              | 1059                 | کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی                  | 930               | 950                  |
| ۸    | تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی                | 930               |                      | نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء        | 813               | 873                  |

مطابق با یافته‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران، مشاهده می‌شود که پیشران‌های پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه، به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء، تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار هستند.

همچنین، مشاهده می‌شود که پیشران‌های گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری،

تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که پیشران‌های نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء، کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی به‌عنوان پیشران‌های مستقل هستند.

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور جمهوری اسلامی ایران، با توجه به گستردگی ساختار سازمانی، پیچیدگی فرآیندهای مدیریتی و الزامات قانونی، از اهمیت راهبردی برخوردار است؛ زیرا این پیشران‌ها نقش کلیدی در ارتقاء شفافیت، تضمین تصمیم‌گیری منصفانه، بهینه‌سازی تخصیص فرصت‌ها و منابع مدیریتی و کاهش تبعیض‌ها ایفا و با ایجاد سازوکارهای یکپارچه و پاسخگو، زمینه تحقق سازمان‌های فضیلت‌محور، عدالت‌محور و کارآمد را فراهم می‌کنند. از این‌رو، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران بود.

در وهله اول، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد پیشران‌های پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی و ارتقاء منصفانه، به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء، تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار در تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرگذاری به‌شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده دارند.

به‌دیگرسخن، میزان تأثیرگذاری این پیشران‌ها موجب می‌شود که قابلیت به‌شدت بالایی جهت پایداری سیستم ایفا نمایند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش‌های انیس و همکاران (۲۰۱۵)، گونرا-لوپز و هیکس (۲۰۱۵)، و پژوهش تران و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی نسبی دارد. براساس این می‌توان استنباط نمود که پیشران پیاده‌سازی نظام یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور در ارزیابی

و ارتقاء منصفانه، امکان جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور را به صورت یکپارچه و دقیق فراهم می‌کند. این پیشران با کاهش سوگیری‌های فردی و خطاهای انسانی، شفافیت و اعتماد به فرایندهای ارزیابی و ارتقا را افزایش می‌دهد.

همچنین، با فراهم‌سازی بستر داده‌محور، نظارت مستمر بر عدالت توزیعی و رویه‌ای در سازمان‌های فضیلت‌محور امکان‌پذیر می‌شود. این رویکرد به مدیران و ناظران امکان می‌دهد تا تصمیمات ارتقای مبتنی بر شواهد مستند اتخاذ کنند. در نتیجه، عدالت‌محوری در نظام ارزیابی به شکل پایدار و سیستماتیک تقویت می‌شود. بنابراین، این پیشران با تقویت تصمیم‌گیری با یکپارچه‌سازی داده‌ها، دقت، شفافیت و کاهش سوگیری‌های فردی در ارزیابی و ارتقای مدیران را به همراه دارد. ازسوی دیگر، پیشران به‌کارگیری رویکرد مشارکتی در طراحی نظام ارزیابی و ارتقاء، کارکنان و مدیران را در فرایند طراحی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی دخیل می‌کند. این مشارکت موجب افزایش شفافیت، پذیرش اجتماعی و احساس عدالت در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های فضیلت‌محور می‌شود. همچنین، تعامل جمعی در تعیین معیارها می‌تواند تبعیض‌های احتمالی و سوگیری‌های پنهان را کاهش دهد. ازاین‌رو، این پیشران، تصمیمات مدیریتی را به سمت همسویی با ارزش‌های سازمانی و فضیلت‌های اخلاقی هدایت می‌کند. سرانجام، مشارکت فعال، زمینه‌ساز ارتقای اعتماد و مسئولیت‌پذیری در کل سازمان‌های فضیلت‌محور است. بنابراین، این پیشران موجب تقویت پیوند میان عدالت رویه‌ای، مشارکت سازمانی و اعتماد نهادی می‌شود و با درگیر ساختن ذینفعان، پذیرش، مشروعیت و اثربخشی نظام ارزیابی و ارتقاء را افزایش می‌دهد.

در نهایت، پیشران تدوین معیارها و شاخص‌های شفاف و منصفانه جهت ارزیابی و ارتقاء، اساس عدالت در سنجش عملکرد مدیران را شکل می‌دهد. شفافیت معیارها موجب کاهش تفسیرهای سلیقه‌ای و تصمیمات ناعادلانه می‌شود. همچنین، این پیشران امکان مقایسه عادلانه میان مدیران و شناسایی نقاط قوت و ضعف واقعی را در سازمان‌های فضیلت‌محور فراهم می‌کند. معیارهای منصفانه، ارزش‌ها و اصول عدالت‌محور سازمان را در تمام فرآیندهای ارتقا نهادینه می‌سازد. بنابراین، این پیشران به تبیین و توسعه الگوهای ارزیابی مبتنی بر شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی کمک می‌کند و با کاهش ابهام و افزایش پاسخگویی، احساس انصاف و رضایت مدیران از فرآیندهای ارزیابی و ارتقاء را تقویت می‌نماید.

در وهله دوم، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد پیشران‌های گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر در تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرپذیری به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، دارند.

به‌دیگرسخن، میزان تأثیرپذیری این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر پیشران‌ها نقش خود را ایفا نمایند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش‌های بول و همکاران (۲۰۱۶)، فادیل (۲۰۲۵)، و واتس (۲۰۲۰) همخوانی نسبی دارد. براساس این، می‌توان استنباط نمود که پیشران گسترش شفافیت اطلاعات در راستای پیشگیری از تصمیمات ناعادلانه، موجب دسترسی همگانی به داده‌ها و گزارش‌های مدیریتی می‌شود. این شفافیت امکان بررسی و تحلیل تصمیمات ارتقایی و ارزیابی عملکرد را برای ارزیابان، مدیران و کارکنان سازمان فراهم می‌کند.

از طرفی، با کاهش فضای ابهام و تفسیرهای شخصی، خطر تبعیض و تصمیم‌گیری ناعادلانه کاهش می‌یابد. ازاین‌رو، این پیشران با تقویت دسترسی برابر به اطلاعات و آشکارسازی مبنای تصمیم‌گیری، به غنای نظری عدالت سازمانی و حکمرانی شفاف کمک می‌کند و با کاهش ابهام و زمینه‌های سوءتعبیر، احتمال بروز تصمیمات ناعادلانه در ارزیابی و ارتقای مدیران را کاهش می‌دهد.

ازسوی دیگر، پیشران نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، رفتار مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور را به سمت رعایت عدالت و اصول اخلاقی هدایت می‌کند. این فرهنگ سازمانی موجب افزایش مسئولیت‌پذیری فردی و گروهی در تصمیمات ارتقا و ارزیابی می‌شود. بنابراین، پیشران موردنظر زمینه را برای تعامل منصفانه و کاهش سوگیری‌ها فراهم می‌کند. همچنین، تقویت شفافیت و پاسخگویی موجب افزایش اعتماد کارکنان به نظام ارزیابی می‌شود. در نتیجه، این پیشران با تقویت پیوند میان ارزش‌های اخلاقی و عدالت سازمانی، چهارچوب‌های مفهومی فرهنگ سازمانی فضیلت‌محور را توسعه می‌دهد و با الزام مدیران به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، اعتماد سازمانی و پایبندی به تصمیمات منصفانه را ارتقا می‌بخشد.

در نهایت، پیشران تبیین و توسعه آموزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور منابع انسانی، دانش و مهارت مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور را در تصمیم‌گیری منصفانه ارتقاء می‌دهد. درواقع، این آموزش‌ها موجب افزایش آگاهی نسبت به اصول عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای می‌شوند. کارکنان و مدیران با بهره‌گیری از این آموزش‌ها توانمند می‌شوند تا رفتارها و تصمیمات خود را مطابق ارزش‌های فضیلت‌محور سازمان تنظیم کنند. همچنین، این پیشران فرصت بازنگری و اصلاح روش‌های ناعادلانه موجود را فراهم می‌کند. در نهایت، آموزش عدالت‌محور، زمینه‌ساز پایداری رفتارهای منصفانه و پاسخگو در کل سازمان‌های فضیلت‌محور می‌شود. بنابراین، این پیشران با گسترش مبانی نظری اخلاق حرفه‌ای و عدالت در مدیریت منابع انسانی، به تعمیق رویکردهای ارزشی در ارزیابی و ارتقاء کمک می‌کند و با ارتقای آگاهی و حساسیت اخلاقی مدیران، رفتارهای منصفانه و عادلانه را در فرآیندهای مدیریتی تقویت می‌نماید.

در وهله آخر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد پیشران‌های نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء، کاربست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی به عنوان پیشران‌های مستقل در تقویت عدالت‌محوری در نظام ارزیابی و ارتقای مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور ج.ا.ایران هستند. به این معنا که این پیشران‌ها هم تأثیرگذاری پایین و هم تأثیرپذیری پایین به سایر پیشران‌ها دارند و می‌توان پس از توجه به پیشران‌های مهم با اولویت پایین‌تر مورد توجه قرار گیرند یا اینکه به‌طورکامل حذف شوند. به‌دیگرسخن، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین این پیشران‌ها موجب می‌شود که در جهت پایداری یا ناپایداری سیستم نقشی را ایفا نمایند.

یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش‌های تران و همکاران (۲۰۲۱) و ویسونو و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی نسبی دارد. براساس این، می‌توان استنباط نمود که پیشران نظارت مستمر بر رعایت عدالت سازمانی در فرآیندهای اجرایی ارزیابی و ارتقاء، موجب شناسایی سریع ناهنجاری‌ها و تبعیض‌های احتمالی در تصمیمات ارزیابی و ارتقا مدیران در سازمان‌های فضیلت‌محور می‌شود. این پیشران با ایجاد سازوکارهای پایش مستمر، شفافیت و پاسخگویی را در کل فرایند ارزیابی تقویت می‌کند. همچنین، نظارت مداوم امکان ارائه بازخورد به مدیران و اصلاح رویه‌های ناعادلانه را در سازمان‌های فضیلت‌محور

فراهم می‌آورد. از این طریق، اعتماد مدیران و کارکنان به نظام ارزیابی افزایش می‌یابد و عدالت توزیعی و رویه‌ای در سازمان‌های فضیلت‌محور نهادینه می‌شود.

بنابراین، این پیشران با تقویت مبانی نظری پایش و کنترل عدالت سازمانی، به توسعه چهارچوب‌های علمی برای ارزیابی منصفانه کمک می‌کند و با رصد مستمر فرآیندها، امکان شناسایی انحرافات و اصلاح تصمیمات ناعادلانه در ارزیابی و ارتقای مدیران را فراهم می‌آورد. در نهایت، پیشران کاربرست نظام انگیزشی و پاداشی جهت تشویق عدالت‌محوری و پاسخگویی، مدیران را به رعایت اصول منصفانه و پاسخگویی تشویق می‌کند. این پیشران با ایجاد مشوق‌های ملموس، رفتارهای عدالت‌محور و تصمیم‌گیری اخلاقی را در میان مدیران سازمان‌های فضیلت‌محور تقویت می‌کند.

همچنین، نظام پاداش‌دهی منصفانه موجب نهادینه‌سازی ارزش‌های فضیلت‌محور و تداوم رفتارهای منصفانه می‌شود. این رویکرد انگیزشی به بهبود کیفیت تصمیمات ارتقا و ارزیابی کمک می‌کند و میزان رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. در نتیجه، این پیشران با تبیین نظری ارتباط بین انگیزش، رفتار اخلاقی و عدالت سازمانی، به غنای مدل‌های مدیریت منابع انسانی عدالت‌محور کمک می‌کند و با اعطای پاداش و تشویق رفتارهای منصفانه، تعهد، پاسخگویی و رعایت عدالت در فرآیندهای ارزیابی و ارتقاء مدیران را تقویت می‌نماید.

## ۷. پیشنهادها و محدودیت‌ها

براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود: به مدیران و رهبران سازمان‌های فضیلت‌محور پیشنهاد می‌شود یک سامانه یکپارچه اطلاعات منابع انسانی ایجاد نمایند که داده‌های عملکردی مدیران را جمع‌آوری و تحلیل کند تا تصمیمات ارتقا مبتنی بر شواهد مستند و عدالت‌محور اتخاذ شود. همچنین، می‌توان تمامی گزارش‌ها و نتایج ارزیابی مدیران را در پلتفرم داخلی قابل دسترس برای ارزیابان، مدیران و کارکنان منتشر کنند تا تصمیمات ارتقا قابل رصد و بررسی باشند.

به مدیران و رهبران سازمان‌های فضیلت‌محور پیشنهاد می‌شود کارگاه‌ها و جلسات مشارکتی میان مدیران و کارکنان برگزار کنند تا شاخص‌ها و فرآیندهای ارزیابی با توافق جمعی و نگاه عدالت‌محور طراحی شود. همچنین، می‌توان در این جلسات مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد واضح و قابل

اندازه‌گیری به صورت مشارکتی تدوین کنند که معیارهای ارتقا را شفاف و بدون ابهام و تبعیض مشخص شود. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر مطرح می‌شود:

پژوهشگران آتی می‌توانند تأثیر استفاده از نظام‌های یکپارچه مدیریت داده‌های عدالت‌محور بر تصمیمات ارتقای مدیران را مطالعه کنند. این تحقیق می‌تواند با ترکیب روش‌های کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و همبستگی) و کیفی (تحلیل مضمون، پدیدارشناختی و فراترکیب) میزان کاهش سوگیری و افزایش شفافیت را بررسی کند. نتایج آن به بهینه‌سازی فرایندهای ارزیابی و ارتقای عدالت‌محور در سازمان‌های فضیلت‌محور کمک می‌کند.

پژوهشگران آتی می‌توانند نقش رهیافت‌های رهبری مبتنی بر فضیلت و اخلاق را در ارائه و بهبود رفتارهای عدالت‌محور در مدیران بررسی نمایند. این مطالعه می‌تواند پایه‌ای برای پژوهش بعدی باشد که اثربخشی سبک‌های رهبری فضیلت‌محور در افزایش ارزیابی عملکرد و پاسخگویی سازمانی مدیران را تحلیل کند. براساس نتایج پژوهش، این محدودیت‌های پژوهشی مطرح می‌شود: یافته‌های این پژوهش با تمرکز بر سازمان‌های فضیلت‌محور در جمهوری اسلامی ایران و مبتنی بر اسناد علمی و نظرات خبرگان شکل گرفته است؛ ازاین‌رو، تعمیم نتایج به سایر انواع سازمان‌ها، بافت‌های فرهنگی متفاوت یا نظام‌های مدیریتی خارج از این چهارچوب نیازمند احتیاط و انجام مطالعات تکمیلی است. با توجه به حجم بالای منابع علمی، مقالات و اسناد مورد بررسی به بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ محدود شده‌اند که ممکن است موجب نادیده‌گرفتن برخی مطالعات پیشین یا تحولات بسیار جدید در حوزه نظام ارزیابی ارتقای مدیران و عدالت‌محوری شود.

## منابع

- اسحاق‌ی گرجی، مجید، زارعی، عظیم‌اله، حمزوی، حسین، اسدبک، مهدی و محمدی شیرکلایی، حسینعلی (۱۴۰۳). رتبه‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. حکمرانی و توسعه. ۴(۱)، ۷۴-۹۲. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166
- افخمی، کرامت‌اله، صلواتی، عادل، احمدی، کیومرث، و ایران‌دوست، منصور (۱۳۹۸). تبیین مفهوم مشارکت سازمانی و ارائه الگوی ارزیابی آن در سازمان‌های دولتی ایران. خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۱۰(۳۶)، ۱-۱۶. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Ar-ticle/790386>
- بخشی‌زاده برج، کبری، حمزوی، حسین و جمالی، محمدامین (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۱-۲۶. <https://doi.org/10.22075/svc.2025.36996.1024>
- حجازی‌فر، سعید، و باقری‌کنی، صباح‌الهدی (۱۳۹۰). فضیلت‌های محوری در سازمان‌های فضیلت‌مدار (مقاله ترویجی حوزه). اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱(۳). <https://jref.ir/21932>
- حمزوی، حسین، همتی‌فر، محمد، فتوت، بنفشه و حسینی، سیده مرضیه (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۳(۱)، ۱۵-۳۹. doi: 10.22098/cpa.2025.17291.1068
- خطیر، محمدحسین، و حقیقی، مسعود. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۱(۴۱)، ۱-۳۰. doi: 10.22054/jem.2021.57571.2118
- دهقانی‌زاده، مرضیه، و کشاورزی‌هدش، فاطمه (۱۴۰۱). مروری بر برخی پیشایندها و پیامدهای سازمان‌فضیلت‌محور، سومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چابهار، <https://civilica.com/doc/1564820>

- رضایی‌منش، بهروز، حمزوی، حسین و حسینی، سیده مرضیه (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد. ۴(۱)، ۱۱-۲۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146
- زارع، حمید، طهماسبی، رضا، و دلبری، محمد (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان‌های فضیلت‌محور (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی). فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۰)، ۹۵-۱۲۴. doi: 10.30471/rsm.2024.10072.1354
- سپهوند، رضا، مؤمنی مفرد، معصومه، و تقی‌پور، صابر (۱۴۰۰). طراحی مدل ارتقاء پذیری مدیران در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری. فرایند مدیریت و توسعه. ۳۴ (۳): ۱۶۹-۱۸۸. jmdp.۳۴.۳.۱۶۹/۱۰.۵۲۵۴۷
- کاظم‌زاده هوچقان، محمد، نجف بیگی، رضا، میرسپاسی، ناصر، و دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۴۰۱). شناسایی و تعیین الگوی مناسب عدالت‌محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی. مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۳۰)، ۱۰۴-۱۲۲. /http://bsm.iau-tnb.ac.ir
- کهریزی، ایوب، و حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۷). ارائه الگوی ارزیابی سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۸(۷۲)، ۵۰-۸۵. https://jmm.iranjournals.ir/article\_36199.html
- محسن‌نژاد، مسلم، و قهرمانی، مسعود (۱۴۰۰). راهنمای ارزیابی فضیلت سازمانی مؤثر در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی ادارات دولتی شهرستان چالدران)، هفتمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، https://civilica.com/doc/1257890
- مطوف، حسین (۱۴۰۲). مروری بر سیستم انگیزشی و پاداش و تاثیر آن بر عملکرد منابع انسانی، دهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، تهران، https://civilica.com/doc/1828316
- معدنی، جواد (۱۴۰۱). پیوند مفهومی شفافیت سازمانی و فرهنگ سازمانی سالم در نهادهای دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های نظارتی قوه قضائیه). مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۴)، ۸۰۱-۸۲۵. doi: 10.22059/jomc.2022.335126.1008385

- نجف‌بیگی، رضا، موسی‌خانی، مرتضی، دانشفرد، کرم‌الله، دلاور، علی، و همرا، مهرداد (۱۳۹۳). طراحی الگوی مطلوب جهت ارتقاء فضیلت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۴)، ۶۶-۴۷. <https://doi.org/10.22111/jmr.2014.1869>
- هادی‌نژاد، فرهاد (۱۴۰۱). ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارتقاء مدیران سازمان‌های دولتی با کمک روش بهترین-بدترین (مورد مطالعه: مدیران سازمان‌های خدماتی شهر تهران). آموزش علوم دریایی، ۹(۲)، ۱۷۴-۱۹۲. doi: 10.22034/rmt.2022.543534.1969

## References

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2021). Effect of organizational justice dimensions on performance of academic staff in developing countries. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 259-270. <https://ssrn.com/abstract=3808795>.
- Akhami, Karamatollah, Salavati, Adel, Ahmadi, Keyumars, & Irandoust, Mansour. (2019). Explaining the concept of organizational participation and presenting an evaluation model for it in Iranian public organizations. *Public Policy Making in Management (Journal of Public Administration Mission)*, 10(36), 1-16. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790386> [In Persian]
- Al Zarooni, A. O., & Rashid, H. S. (2024, January). Enhancing Safety Management in UAE Construction Sites Through Site Manager Performance Evaluation. In *International Conference on Business Analytics in Practice* (pp. 379-394). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-61589-4\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-031-61589-4_28)
- Alavi, S., Weiss, M., Backmann, J., Vomberg, A., & Desernot, C. (2025). The Impact of Transparency-Inducing Management Information System Use on Employees' Daily Work Performance. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.0337>
- Bakhshizadeh Borj, K. , Hamzavi, H. and Jamali, M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing the sustainable value chain of Iran's petrochemical industry with a strategic foresight approach. *Strategic Value Chain Management*, 1(3), 1-26. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024 [In Persian]

- Bol, J. C., Kramer, S., & Maas, V. S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.01.001>
- Davoodi Zadeh, M., & Keshavarzi Hedeshe, F. (2022). A Review of Some Antecedents and Consequences of the Virtuous Organization. The 3rd International Conference on New Challenges and Solutions in Industrial Engineering, Management, and Accounting, Chababhar. <https://civilica.com/doc/1564820> [In Persian]
- Dihim, R., & Vakil Alroaia, Y. (2023). Investigating the strategic role of the seven aspects of organizational justice in promoting the entrepreneurial skills of human resources. *Journal of Sabzevar University of Medical Sciences*, 30(1), 1-12. <https://doi.org/10.30468/jsums.2023.1522>
- Du, F., Li, Y., Luo, W., & Ma, Y. (2022). Passed Over for Promotion: Evidence from Middle-Level Managers. Available at SSRN 4191757. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4191757>
- El Haddad, R., Karkoulia, S., & Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728. [https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate).
- Ennis, L., Hargreaves, T., & Gulayets, M. (2015). The integrated threat and risk assessment centre: A program evaluation investigating the implementation of threat management recommendations. *Journal of Threat Assessment and Management*, 2(2), 114. <https://doi.org/10.1037/tam0000040>
- Eshaghi Gordji, M., Zarei, A. A., Hamzavi, H., Asadbak, M. and Mohammadi Shir Kalai, H. A. (2024). Prioritizing Environmental Policy Issues of the Islamic Republic of Iran. *Governance and Development Journal*, 4(1), 74-92. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166 [In Persian]
- Fadilla, D. (2025). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEADERS IN ENCOURAGING TRANSPARENCY AND BUILDING AN ANTI-CORRUPTION CULTURE ON CAMPUS. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 3(1), 51-58. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.98>

- Fuerst, M. J., & Luetge, C. (2023). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 25-33. <https://doi.org/10.1111/beer.12401>
- Guerra-López, I., & Hicks, K. (2015). The participatory design of a performance oriented monitoring and evaluation system in an international development environment. *Evaluation and program planning*, 48, 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.09.003>
- Hadi Nejad, F. (2022). Evaluation and Prioritization of Promotion Indicators for Managers of Government Organizations Using the Best-Worst Method (Case Study: Managers of Service Organizations in Tehran). *Marine Science Education*, 9(2), 174-192. <https://doi.org/10.22034/rmt.2022.543534.1969> [In Persian]
- Haines III, V. Y., Patient, D., & Guerrero, S. (2024). The fairness of human resource management practices: an assessment by the justice sensitive. *Frontiers in Psychology*, 15, 1355378. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1355378>
- hamzavi, H. , Hemmatifar, M. , fotovat, B. and Hosseini, S. M. (2025). Identifying and prioritizing strategic drivers for developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach. *Comparative Studies in Public Administration*, 3(1), 15-39. doi: 10.22098/cpa.2025.17291.1068 [In Persian]
- Hejazi-Far, Saeid, & Bagheri-Kani, Sabah al-Hoda. (2011). Core virtues in virtue-oriented organizations. *Islam and Management Studies*, 1(3). <https://jref.ir/21932> [In Persian]
- Kareizi, A. and hejazifar, S. (2019). Presenting the Assessment Model of Virtuous and Jihadi Organizations. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 18(72), 50-85. [https://jmm.iranjournals.ir/article\\_36199.html?lang=en](https://jmm.iranjournals.ir/article_36199.html?lang=en) [In Persian]
- Kazemzadeh Hochan, M., Najaf Beigi, R., Mirsepasi, N., & Daneshfard, K. (2022). Identification and Determination of a Suitable Justice-Based Model for Recruitment and Hiring of Human Resources in Public Organizations. *Behavioral Studies in Management*, 13(30), 104–122. <http://bsm.iau-tnb.ac.ir/> [In Persian]
- khatir, M. H. and haghghi, M. (2020). Identifying and prioritizing performance evaluation indicators of high school principals in Tehran using fuzzy multi-criteria decision making approach. *Quarterly of Educational Measurement*, 11(41), 1-30.

doi: 10.22054/jem.2021.57571.2118 [In Persian]

- Lamesawan, P., Silpcharu, T., & Wattanakomol, S. (2023). Guidelines for evaluating the fair performance of personnel in the manufacturing and service business sector. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 7. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1714>
- Madani, J. (2022). Conceptual Link Between Organizational Transparency and Sound Organizational Culture in Public Institutions: The Case Study of Judicial Regulatory Agencies. *Organizational Culture Management*, 20(4), 801-825. <https://doi.org/10.22059/jomc.2022.335126.1008385> [In Persian]
- Madani, J. (2022). Conceptual Link Between Organizational Transparency and Sound Organizational Culture in Public Institutions: The Case Study of Judicial Regulatory Agencies. *Organizational Culture Management*, 20(4), 801-825. doi: 10.22059/jomc.2022.335126.1008385 [In Persian]
- Mohsen Nejad, M., & Ghahremani, M. (2021). A Guide to Evaluating Organizational Virtue Effective in the Formation of Managers' Political Behavior in Public Organizations (Case Study: Government Offices of Chaldoran County). The 7th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1257890> [In Persian]
- Mottagh, H. (2023). A Review of the Motivational and Reward System and Its Impact on Human Resource Performance. The 10th National Conference on Modern Studies and Research in the Field of Humanities, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1828316> [In Persian]
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Najaf Beigi, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., Delavar, A., & Hamrah, M. (2014). Designing a Desirable Model for Promoting Organizational Virtue in Iranian Public Organizations. *Public Management Researches*, 7(24), 47-66. <https://doi.org/10.22111/jmr.2014.1869> [In Persian]
- Remišová, A., Lašáková, A., & Kirchmayer, Z. (2019). Influence of formal ethics program components on managerial ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 151-166. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3832-3>

- Ren, Y., Qin, G., & Shen, H. (2017). Research on Performance Evaluation Indicator System for Presales Manager of Software Development. In 2017 4th International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2017) (pp. 1485-1489). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icemct-17.2017.317>
- Rezaei Manesh, B., Hamzavi, H. and Marziyeh Hosseini, S. (2025). Identifying and Prioritizing Drivers for Optimizing Sustainable Performance of Oil, Gas, and Petrochemical Organizations with a Futures Research Approach. *Modern Research in Performance Evaluation*, 4(1), 11-26. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146 [In Persian]
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206-212. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3261966>
- Sanget, M. S. M. (2022). Evaluation for Promotion System in Government Sector. *Journal of Science, Technology and Innovation Policy*, 8(2), 27-34. <https://doi.org/10.11113/jostip.v8n2.122>
- Sepahvand R, Momeni Mofrad M, Taghipour S. (2021). A Promotability Model for Managers of State Organizations Based on the Interpretive Structural Approach. *JMDP*. 34(3), 169-188. doi:10.52547/jmdp.34.3.169 [In Persian]
- Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2022). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), 313-341. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2020-0957?>
- Tran, T. V. (2022). The relationships between performance evaluation practices and fairness perceptions. University of Oulu for public defence in the Arina auditorium (TA105), Linnanmaa, on 12 August 2022, at 12 noon <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526233581>
- Tran, T. V., Lepistö, S., & Järvinen, J. (2021). The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception. *Journal of Management Control*, 32(3), 369-399. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00319-2>
- Ugochukwu, A. I., & Phillips, P. W. (2024). Open data ownership and sharing: Challenges and opportunities for application of FAIR principles and a checklist for data managers. *Journal of Agriculture and Food Research*, 16, 101157. <https://doi.org/10.1016/j.jafres.2024.101157>

org/10.1016/j.jafr.2024.101157

- Wallingford, V., & DuBois, M. B. (2014). Performance evaluation and promotion criteria: Perceptions of faculty evaluation in promotion decisions. *Journal of the North American Management Society*, 8(1), 7. <https://thekeep.eiu.edu/jnams/vol8/iss1/7>
- Wallingford, V., & DuBois, M. B. (2014). Performance evaluation and promotion criteria: Perceptions of faculty evaluation in promotion decisions. *Journal of the North American Management Society*, 8(1), 7. <https://thekeep.eiu.edu/jnams/vol8/iss1/7>
- Warren, M. A., & Warren, M. T. (2023). The EThIC model of virtue-based allyship development: A new approach to equity and inclusion in organizations. *Journal of Business Ethics*, 182(3), 783-803. DOI: 10.1007/s10551-021-05002-z
- Watts, L. L., Medeiros, K. E., McIntosh, T. J., & Mulhearn, T. J. (2020). *Ethics Training for Managers*. Routledge. doi, 10, 9780429281433.
- Wibisono, M. B., Wahyono, B. T., Solihin, I. P., & Wirawan, R. (2024). Enhancing Employee Performance Evaluation: A Decision Support System Utilizing Analytical Hierarchy Process for Fair Bonus Allocation. *International Journal of Enterprise Modelling*, 18(3), 103-112. <https://doi.org/10.5220/0009909302940298>
- Wong, T. S., Tan, M. K., Chan, P. Y., & Lee, A. S. (2024, December). Employees Performance Evaluation. In *Proceedings of the 10th International Conference on Business, Accounting, Finance and Economics (BAFE 2022)* (Vol. 234, p. 14). Springer Nature. [https://doi.org/10.2991/978-2-494069-99-2\\_3](https://doi.org/10.2991/978-2-494069-99-2_3)
- zare, H., Tahmasebi,, R., & Delbari, M. (2024). Identifying and Explaining the Factors Affecting the Role of Social Responsibilities in Virtue-Based Organizations (Case Study: Astan Quds azavi). *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, 11(20), 95-124. doi: 10.30471/rsm.2024.10072.1354[In Persian]
- Zhu, Z., Chen, X., Wang, Q., Jiao, C., & Yang, M. (2022). Is shooting for fairness always beneficial? The influence of promotion fairness on employees' cognitive and emotional reactions to promotion failure. *Human Resource Management*, 61(6), 643-661. <https://doi.org/10.1002/hrm.22110>