

## بررسی رابطه بین رویه های ارزشیابی عملکرد و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن عدالت سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری سنندج)

گوهر پوراحمدی<sup>۱</sup>، محمد رامین تعمیری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رویه های ارزشیابی عملکرد و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن عدالت سازمانی شهرداری سنندج پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شهرداری سنندج پذیرفته شده که برابر ۸۰۰ نفر بوده است، که بر اساس فرمول نمونه گیری جامعه محدود کوکران تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری بصورت نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. از روش پرسشنامه جهت جمع آوری داده ها استفاده گردید، پرسشنامه های مورد استفاده در پژوهش حاضر استاندارد بوده است. داده ها با برنامه های آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. اطلاعات لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه ای که گزارشگری مالی و تعهد سازمانی آن مورد آزمون قرار گرفته بود، جمع آوری شده است. این اطلاعات در محیط نرم افزاری *spss20* با اعمال آزمونهای آماری مناسب با قضاوت سرمایه گذاران غیر حرفه ای به فرضیات تحقیق، تجزیه و تحلیل گردید پایایی پرسشنامه ها با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و برای ارزشیابی عملکرد، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۱۵، ۰/۸۴۴ و ۰/۸۳۳ شد. تمامی فرضیات در سطح ۰/۰۵ اطمینان تایید گردید و نتایج نشان داد؛ به عبارت دیگر عدالت سازمانی ارتباط بیشتری نسبت به ارزیابی عملکرد با تعهد سازمانی داشته است. از بین فرضیات فرعی عدالت رویه ای در رتبه اول قرار داشته، تصمیم به ارتقا در رتبه دوم، عدالت تعاملی در رتبه سوم، تعدیل حقوق در رتبه چهارم، عدالت توزیعی در رتبه پنجم و استانداردهای عملکرد در رتبه ششم و آخر قرار داشته است.

**واژه های کلیدی:** رویه های ارزشیابی عملکرد، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، شهرداری سنندج.

## مقدمه

سازمان مجموعه ای است از عوامل انسانی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی که در راستای تحقق مجموعه هدف های از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. مهمترین و با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی، نیروی انسانی متفکر، خلاق و با انگیزه است که بیشتر کاستی های سازمان را جبران می کند و می تواند سازمان را به تعالی و بهبود مستمر برساند. تعهد سازمانی با پیامدهای سازمانی مطلوبی مانند رضایت شغلی، کاهش غیبت از کار و حضور، کاهش جابجایی و بهبود عملکرد شغلی رابطه دارد. همچنین ارزش یابی صحیح عملکرد کارکنان بر اساس الگوهای تعهد سازمانی که در سازمان تعریف می شود نیز موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان می گردد که این افزایش رضایت در پیشبرد و تحقق اهداف سازمان اثر گذار است. عدالت سازمانی ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش های رفتاری آن ها به چنین ادراکی توصیف می کند [۱۶]. در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی بررسی می شود. عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی یا مراوده ای [۱۴]. تحقیقات اولیه درباره عدالت سازمانی بر عدالت توزیعی متمرکز بود. تخصیص متفاوت کالاها و موقعیت ها برای افراد و گروه ها در مرکز مفهوم عدالت قرار دارد [۱۸]. عدالت توزیعی به معنای رعایت انصاف به هنگام توزیع نتایج و پیامدها در میان کارمندان سازمان است [۲]. عدالت رویه ای به فرایندها و رویه هایی اشاره دارد که از طریق آن در باب تخصیص و توزیع منابع تصمیم گیری می شود. یک جنبه کلیدی عدالت رویه ای این است که به مشارکت کنندگان اجازه داده شود در دستاوردها و نتایج سهمیم باشند و نقشی بر عهده گیرند. به باور کیم و لیونگ (۲۰۰۷) اشکال سه گانه عدالت در تعامل با یکدیگر پدید آورنده انصاف کلی ادراک شده نزد افراد در محیط های کاری هستند [۳]. از طرف دیگر، بر اساس این نظریه، به محض شکل گیری باروهای مربوط به انصاف کلی، این باروها بر دیگر رفتارها و گرایش ها نظیر حمایت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی تاثیر می گذارد. پژوهش های انجام شده نشان می دهند که عدالت سازمانی پیش بینی کننده برای بسیاری از متغیرهای سازمانی است که یکی از مهمترین پیامدهای عدالت سازمانی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. در دهه اخیر تحقیقات متعددی در این زمینه و در ابعاد مختلف با آن انجام گرفته است. فعالیتهای ارزیابی عملکرد (PA) از مهمترین رویه های منابع انسانی در سازمانهاست چرا که داده های کلیدی ای را ارائه می کنند که برای اتخاذ تصمیمات کلیدی درباره اقدامات و نتایج مختلف اقدامات منابع انسانی استفاده می شوند [۸]. سازمانها مدتهاست که این فعالیتهای را انجام می دهند و همزمان محققان تلاش می کنند که آنها را بهبود بخشند [۱۳]. یکی از مهمترین اهداف PA کمک به مدیران در تصمیم گیری های اداری شامل تعدیل حقوق، و ارتقا، و حفظ یا اخراج کارکنان است.

از آنجا که PA شامل اندازه گیری عملکرد شغلی افراد است. اینکه آیا این اندازه گیری عادلانه هست یا نه، سوال کلیدی ای است که مربوط به اجرای موفق این ارزیابی ها می شود. مطالعات قبلی، نشان دادند که مشارکت کارکنان در PA، رضایت از PA و دانش درباره فرایندهای مرتبط با آن ارتباط زیادی با ادراک کارکنان از عدالت آن دارند. برای مثال جواره ۲۰۰۷، در یکی از تحقیقات اولیه خود، نشان داد که عدالت توزیعی با رتبه بندی عملکرد بر رضایت تاثیرگذار است و عدالت رویه ای نیز بر رضایت از سیستم ارزیابی تاثیرگذار است.

تعهد سازمانی<sup>۱</sup>

مورهد و گریفین (۱۳۷۷) [۴] تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته اند از نظر آنان تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابه جایی و غیبت اثر می گذارد و می تواند پیآمدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. برای سنجش تعهد سازمانی از مدل (آلن و میر، ۱۹۹۰) [۶]؛ که شامل سه بعد است. وی در مدل خود ابعاد (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) را در نظر می گیرد.



- ✓ تعهد عاطفی؛ این بخش از تعهد سازمانی، به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزش های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می گردد، تعریف می شود.
  - ✓ تعهد مستمر؛ ناشی از درک افزایش یافتن هزینه های از دست رفته در یک سازمان است. هزینه های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه هایی حساس خواهد شد.
  - ✓ تعهد تکلیفی یا هنجاری؛ تعهد تکلیفی، به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت های آن تعریف می شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است؛ که افراد فکر می کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنهاست . [۶]
- ارائه کنندگان این مدل، معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را به عنوان اجزای تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت؛ تا انواع خاص آن. به دلیل اینکه اگر انواع خاصی از تعهد باشند، فرد عضو، الزام و احساس وظیفه اندکی نسبت به باقی ماندن در سازمان در خود احساس می کند.

- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از نظر ماتیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۱). [۱۵]

در پژوهشی که توسط ماتیو در سال (۱۹۹۱) صورت گرفت، پیش شرط های تعهد سازمانی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم گردیده اند:

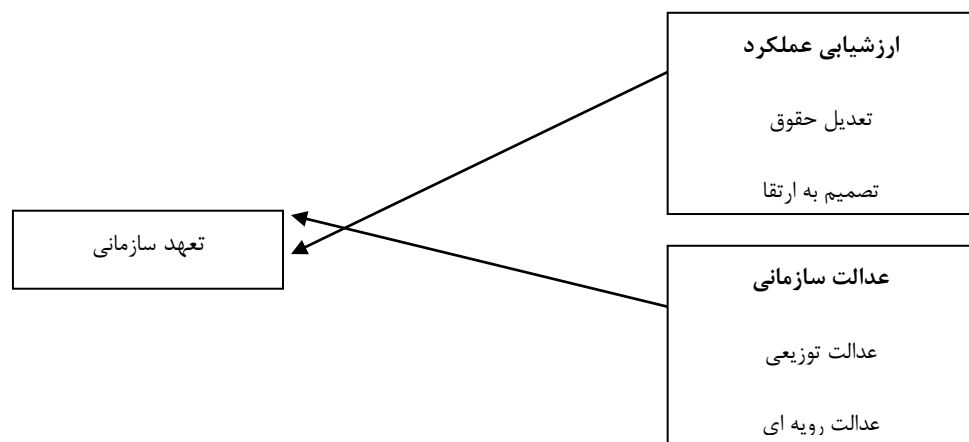
- \* ویژگی های شغل: شرایط و موقعیت شغل می تواند تعهد سازمانی را افزایش یا کاهش دهد.
- \* وضعیت نقش: شامل مواردی همچون ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری نقش فرد می باشد.
- \* متغیرهای فردی: شامل دو متغیر انگیزه موفقیت و موقعیت کارآموزی می باشد.

<sup>۱</sup> Organizational Commitment

<sup>۲</sup> Mathieu

\* تأثیرات جمع: شامل دو متغیر استاندارد عملکرد و انسجام می‌باشد.

سوال بسیار مهمی که این جا مطرح شده است که آیا معیار تعهد که به تعبیر بعضی اندیشمندان مدیریت آن را تقوی و فضیلت نامیده اند به خاطر برخی ملاحظات مدیریتی و فنی، کنار رفته، معیار تخصص و کار آمدی جایگزین آن شده است یا خیر؟ برای پاسخ به این سوال، ابتدا، تفکیکی میان تخصص و تعهد مطرح می‌گردد اما این تفکیک در ادامه پژوهش، قابل توجیه نیست. به این معنی که، به رغم تمایز آکادمیک میان این دو (که یکی ریشه در فلسفه اخلاق - بعد اخلاقی و دیگری ریشه در توسعه مدیریت - بعد مدیریتی دارد) در عمل، دو معیار فضیلت و کار آمدی، بسیار به یکدیگر مرتبط و نزدیک هستند. این نزدیکی و شباهت تئوریک میان دو معیار مذکور، در عمل، در دیدگاه و عملکرد جامعه مورد بررسی پژوهش (متصدیان نظارتی)، نمود یافته است.



### عدالت سازمانی<sup>۳</sup>

جیمز در ۱۹۹۳ عدالت سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: ادراک یک فرد یا گروهی از انصاف در رفتارهایی که در یک سازمان با آنها شده است و واکنش رفتاری نسبت به اینگونه ادراکات. برای سنجش عدالت سازمانی از مدل [۷]. که شامل سه بعد است. وی در مدل خود ابعاد (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای) را در نظر می‌گیرد. عدالت در سازمان ها از آنجایی که سازمانها همواره در ارتباط با انسانها است لذا به همان اندازه که سازمان در زندگی مطالعه می شود عدالت نیز باید مد نظر قرار گیرد. چرا که عدالت نیز به نوعی بقای سازمان را تضمین می کند. هر چند که موضوع عدالت و ارتباط آن با سازمان در دو مقوله جدا از هم شامل عدالت درون سازمانی و عدالت برون سازمانی قابل بحث است ولی در یک نمای کلی می توان عناصر عدالت، انسان و سازمان را به عنوان سه راس مثلث بقای زندگی در نظر گرفت. بدیهی است که در این صورت وجود هر سه عنصر نسبت به هم لازم و ملزوم یکیگردد و بدون یکی چرخه زندگی لنگ خواهد شد.

الف: عدالت درون سازمانی:

عدالت درون سازمانها عبارت است از عدالتی که بین کارکنان سازمان توسط سرپرستان و مدیران و یا خود سازمان لحاظ می گردد. از آنجائیکه هر سازمان اعم از تولیدی و خدماتی اهداف ویژه ای را دنبال می کنند روشن است که کارکنان نیز سعی

<sup>۳</sup> Organizational Justice

خواهند نمود تا عدالت اجرا شده بین کارکنان را تعدیل کنند که این کار ممکن است به روشهای گوناگون مانند کم کاری و تنش و غیره بروز گردد. نهایتاً اینکه کارکنان با توجه به استنباط و تفسیر خود از عدالت میزان حقوق و دستمزد و هرگونه پاداش دیگر دریافتی نسبت به حجم و اهمیت و نیز زمان فعالیت های خود را می سنجند و با سایر کارکنان و کارمندان مقایسه می کنند و اگر حاصل به دست آمده برای خود کمتر از دیگران باشد نوعی بی عدالتی و یا تبعیض را احساس می کند و اگر چنانچه این کسری با اضافه کردن حقوق و اضافه کار و یا به هر نحو دیگری (ارزشیابی و...) جبران نگردد کارکنان با کم کاری و یا به هر نحو دیگری که متعقبا توضیح داده خواهد شد آن را تعدیل می نماید. [۵]

ب: عدالت برون سازمانی:

عدالت در بیرون سازمان عبارت است از عدالتی که اشخاص و افراد خارج از سازمان احساس می کنند. در این صورت نیز متقاضیان سعی در جبران و تعدیل خواهند نمود و این عمل ممکن است با اعتراضات شدید روبرو شود و یا اینکه اشخاص با خارج نمودن سپرده های خود از آن سازمان بی عدالتی ایجاد شده را تعدیل نمایند.

به هر تقدیر در هر دو صورت بی عدالتی ایجاد شده اگر چنانچه توسط مدیر یا سرپرست تعدیل نگردد توسط دیگران تعدیل خواهد شد. نباید فراموش کرد که اعضای سازمان نیز همانند سایر اعضای خارج سازمان انتظار عدالت در خارج سازمان را به عنوان یک شهروند دارند (همان منبع).

ابعاد عدالت سازمانی

ارزیابی و تشخیص شایستگی، شخصیت و حسن نیت (خیرخواهی) یک مقام ذیصلاح به ویژه در اوایل رابطه کاری سخت است. آنچه کارکنان در چنین شرایطی نیاز دارند یک دسته شواهد رفتاری قابل مشاهده است که امکان قابلیت اعتماد آن مقام ذیصلاح را برای آنان مشخص نماید. عدالت این گونه شواهد رفتاری را ارائه می کند. زیرا مقامات ذیصلاحی که با عدالت با کارکنان رفتار می کنند معمولاً قابل اعتمادتر می باشند. کارکنان می توانند درباره منصفانه بودن تصمیمات یک مقام ذیصلاح در چهار حوزه قضاوت نمایند: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای و عدالت اطلاعاتی. [۱۲]

- عدالت توزیعی

عدالت توزیعی<sup>۴</sup> انصاف درک شده از پیامدهای تصمیم گیری را منعکس می نماید. کارکنان عدالت توزیعی را با سوالاتی در مورد اینکه آیا پیامدهای تصمیم مثل پرداخت ها، پاداش ها، ارزیابی ها، ترفیعات و محول نمودن وظایف مطابق هنجارهای مناسب توزیع گردیده اند یا خیر، مورد ارزیابی قرار می دهند. در اغلب موقعیتهای کسب و کار، قاعده مناسب توجه به تئوری برابری<sup>۵</sup> می باشد که در آن پیامدهای بیشتر به کسانی اختصاص داده می شود که با داده های بیشتری مشارکت نموده اند. قاعده برابری معمولاً مناسب ترین و منصفانه ترین انتخاب در آن شرایطی است که هدف، افزایش بهره وری فردی کارکنان می باشد.

با این وجود قواعد تخصیصی دیگری غیر از قاعده برابری در موقعیتهای دیگری که سایر اهداف حیاتی هستند مناسب می باشد. در کار تیمی، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در گروه های کاری می تواند اهمیتی برابر با بهره وری فردی کارکنان داشته باشد. در چنین مواردی، قاعده یکسانی<sup>۶</sup> می تواند منصفانه تر قضاوت شود، که در آن کل اعضای تیم مقدار مشابهی از

<sup>۴</sup> -Distributive Justice

<sup>۵</sup> -Equity

<sup>۶</sup> Equality

پادشاهای مربوطه را دریافت نمایند. قاعده یکسانی معمولاً در گروه های پروژه دانشجویی کاربرد دارد که در آن تمامی اعضای گروه یک نمره را در پروژه دریافت می نمایند، بدون اینکه به سطوح بهره وری فردی توجه شود. در مواردی که در آن آسایش و رفاه یک کارمند نگرانی اصلی می باشد، قاعده نیاز<sup>۷</sup> یا احتیاج به صورت منصفانه قضاوت می گردد. [۱۲]

-عدالت رویه ای

علاوه بر قضاوت نمودن درباره منصفانه بودن پیامدهای یک تصمیم، کارکنان ممکن است فرآیندهایی را مورد ملاحظه قرار دهند که به آن پیامدها منجر می شود. عدالت رویه ای<sup>۸</sup> انصاف درک شده درباره فرآیند تصمیم گیری می باشد. عدالت رویه ای زمانی ترویج پیدا می کند که مقامات ذیصلاح از قاعده و اصول فرآیند انصاف طرفداری نمایند. یکی از این قواعد شنیدن صدای کارکنان و اهمیت دادن به نظرات آنان است که کارکنان بتوانند از طریق فرصتهای ارائه شده نظریات و دیدگاه های خود را در طول دوره تصمیم گیری بیان نمایند. یک قاعده مرتبط دیگر قابلیت اصلاح است که در آن به کارکنان شانس داده می شود تا رویه های ناکارآمد را مورد انتقاد قرار دهند و یک رویه جدید را خواستار شوند. تحقیقی نشان داده است که شنیدن سخنان کارکنان به طور عمده ای تعاملات کارکنان را بهبود می بخشد، چون به کارکنان درباره تصمیماتی که در سر کار رخ می دهد حس مالکیت می دهد، یعنی تصمیمات را تصمیمات خود تلقی می نمایند. در واقع حتی زمانی که سخنان و رای کارکنان تأثیری در پیامدهای مورد دلخواه آنان نداشته باشد یا درخواستهای آنان در مورد تصمیمات اتخاذ شده مورد قبول واقع نشود، این امر برای آنان دارای اهمیت و ارزش است. چرا؟ زیرا کارکنان دوست دارند که حرفهایشان شنیده شود و بیان عقاید برای آنان ارزشمند است و هنگامی که سخنان آنان شنیده می شود کارکنان احساس می کند که عقایدشان به طور واقعی مورد ملاحظه قرار گرفته است.

- عدالت مراوده ای (بین فردی)

علاوه بر قضاوت درباره پیامد و فرآیند تصمیمات، کارکنان ممکن است چگونگی رفتار مقامات ذیصلاح و اولیای امور را با خودشان مورد ملاحظه قرار دهند که این امر با چه رویه ای بوده و چگونه انجام می شود. عدالت مراوده ای<sup>۹</sup> منعکس کننده انصاف درک شده درباره رفتار و طرز عملی است که کارکنان از جانب مقامات ذیصلاح و اولیای امور با آن مواجه می شوند. این عدالت زمانی تقویت می شود که مقامات ذیصلاح از دو قاعده ویژه تبعیت نمایند. قاعده احترام<sup>۱۰</sup> بیانگر این موضوع است که آیا مقالات ذیصلاح و اولیای امور با کارکنان رفتاری موقر، محترمانه و خالصانه دارند یا خیر. بحث بعدی قاعده ادب و نزاکت<sup>۱۱</sup> است و منعکس کننده این نکته می باشد که آیا افراد ذیصلاح از بیانات و تذکرات نامناسب و اهانت آمیز خود را منع می نمایند یا خیر. از این دیدگاه، بی عدالتی مراوده ای زمانی اتفاق می افتد که منابع مد نظر برای اعتماد یا مقامات ذیصلاح نسبت به کارکنان بد دهن و منتقد باشند، پرخاشگری نموده و آنان را خجالت زده نمایند، کارکنان را در بین عموم تحقیر نمایند و یا به آن مقامات می توان عناوینی چون نژاد پرست و دارای گرایش به سمت جنسیتی خاص منتسب نمود.

<sup>۷</sup> Need

<sup>۸</sup> Procedural justice

<sup>۹</sup> -Interpersonal Justice

<sup>۱۰</sup> -Respect Rule

<sup>۱۱</sup> -Propriety rule

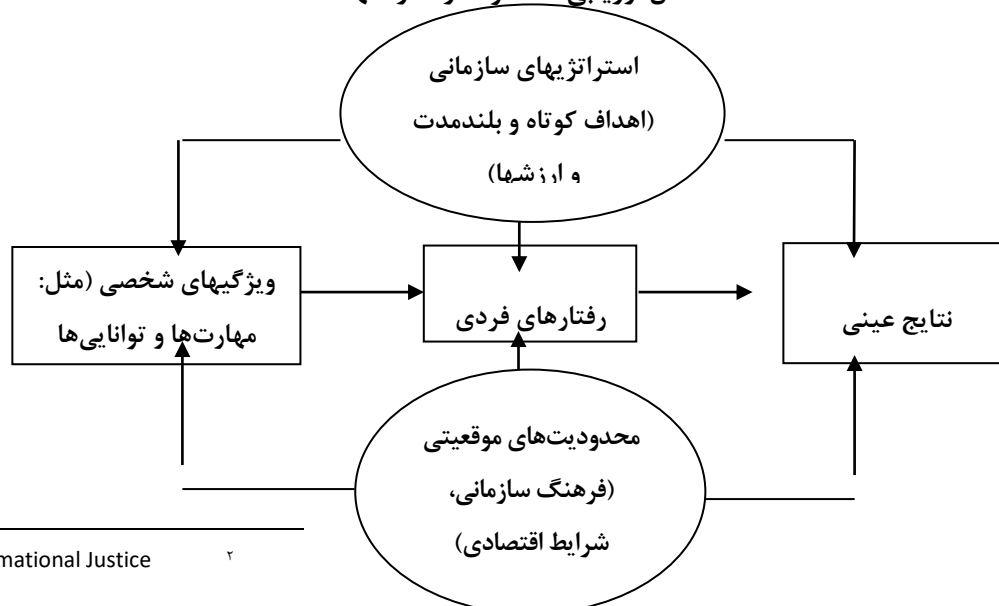
تحقیقاتی وجود دارد که نشان داده اند که نقض قواعد عدالت مراوده ای (بین فردی)، رضایت شغلی، رضایت زندگی و تعهد سازمانی را برای کارکنان کاهش می دهد و این در حالی است که این نقض قواعد عواملی چون احساس افسردگی، اضطراب و تشویق را افزایش می دهد. [۱۲]

#### - عدالت اطلاعاتی

در نهایت، کارکنان می توانند نوعی از اطلاعات را در نظر بگیرند که مقامات ذیصلاح در طی دوره تصمیم گیری سازمانی آن را ارائه می دهند. عدالت اطلاعاتی<sup>۲</sup> انصاف درک شده از ارتباطاتی است که مقامات ذیصلاح و اولیای امور آن را برای کارکنان فراهم می نمایند. عدالت اطلاعاتی زمانی تقویت می شود که مقامات ذیصلاح از دو قاعده ویژه طرفداری و تبعیت نمایند: قاعده توجیه یا متقاعدسازی بیانگر این است که مقامات ذیصلاح رویه ها و پیامدهای تصمیم گیری را با یک شیوه جامع و منطقی تشریح می نمایند و قاعده صداقت ملزم می نماید که ارتباطات صادقانه و بدون ریا باشد. اگر چه مشابه یک مفهوم کلی به نظر می رسد که در آن سازمانها تصمیمات خود را به شیوه ای جامع و کافی تشریح می نمایند، اما مواردی نیز وجود دارد که بر خلاف آن عمل شده است از آنجائی که پاسخگوی سازمانها مدیران هستند برخی از مدیران چنین احساس می کنند که چون قانون اختیار سازمان را به آنها داده است پس هر آنچه مدیر می گوید عدالت است و توزیع پاداش ها به هر گونه که باشد عدالت است و در پاسخ به برخی سوالات در رابطه با بی عدالتی چنین اظهار می کنند که مسئولیت سازمان با آنهاست و مدیرانند که تصمیم نهایی را می گیرند. هر چند که معیارهای قانونی آنها درست است ولی به هیچ عنوان توجیه کننده بی عدالتی و تبعیض ادراک شده کارکنان نخواهد بود (همان منبع).

چارچوب نظری پژوهش مبتنی بر روابط میان شماری از عوامل که در پژوهش از اهمیت بیشتری برخوردارند. این چارچوب با بررسی سوابق پژوهش در قلمرو مسئله به گونه های منطقی جریان پیدا می کند. در آمیختن باورهای منطقی محقق با پژوهش های انتشار یافته به منظور ایجاد مبنای علمی برای بررسی مسأله مورد تحقیق جایگاه ویژه ای دارد. منطق شکل دهی این چهارچوب بر اساس مفهوم بررسی رابطه بین رویه های ارزشیابی عملکرد و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن عدالت سازمانی همان طور که در شکل مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است در سمت راست متغیرهای مستقل (ارزشیابی عملکرد) می باشد، در سمت چپ متغیر وابسته (تعهد سازمانی) و در پایین مدل متغیرهای میانجی (عدالت سازمانی) قرار دارد.

#### مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها



<sup>۱</sup> -Informational Justice

## ارزشیابی عملکرد

عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند. [۱۷]. عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. با این تفاسیر می‌توان ارزشیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود. [۱۱] در این صورت ارزیابی عملکرد تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

## روشهای ارزشیابی عملکرد

روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ : ۲۱۸). اما اینکه کدام روش، مناسبترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷) روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

## الف) روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی<sup>۱۴</sup>
- روش مقیاس استانداردهای مختلط<sup>۱۵</sup>
- روش انتخاب اجباری<sup>۱۶</sup>
- روش توصیفی<sup>۱۷</sup>

## ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس<sup>۱۸</sup>

---

<sup>۱۳</sup>Byars, L.I & Rue

<sup>۱</sup> Graphic Rating Scales ۴

<sup>۱</sup> Mixed\_Standard Scales ۵

<sup>۱</sup> Forced\_Choice Method ۶

<sup>۱</sup> Essay Method ۷

<sup>۱</sup> Critical Incident Method ۸



- روش چک لیست<sup>۱۹</sup>

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری<sup>۲۰</sup>

- مقیاس مشاهده رفتار<sup>۲۱</sup>

(ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف<sup>۲۲</sup>

- روش کارت امتیازی متوازن<sup>۲۳</sup>

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی: یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که بوسیله آن هر کارمندی براساس یک مقیاس ویژگیها، رتبه‌بندی می‌شود. در این روش، ارزشیابی کننده می‌تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی کننده پس از تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شوندگان را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می‌کند.

۲- روش مقیاس استانداردهای مختلط: یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر روشهای مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد با استفاده از عباراتی نظیر: بهتر از، برابر با، بدتر از می‌باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه‌بندی ترسیمی (در ارزیابی رفتار یا ویژگیهای شخصیتی) آنست که رفتار یا ویژگیهای شخصیتی در این مقیاس بطور تصادفی ارزیابی و مرتب می‌شود و طبقه‌بندی‌های عملکردی که براساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی‌گردد.

۳- روش انتخاب اجباری: رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات بطور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ۴- به مشتریان پاسخگو است ۵- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است، باشد.

۴- روش توصیفی: این روش نیازمند آنست که ارزیابی کننده جملاتی را برای توصیف رفتار ارزیابی شونده بیان کند. در این روش بر عکس مقیاس‌های رتبه‌ای، که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می‌آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی‌کند و نیازمند آنست که ارزیابی کننده آموزشهایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزیابی شوند و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.

<sup>۱</sup> Checklist

<sup>۲</sup> Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

<sup>۲</sup> Behavior Observation Scale (BOS)

<sup>۲</sup> Management by Objectives

<sup>۲</sup> Balanced Scorecard

۵- **روش ثبت وقایع حساس:** این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری می باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیرمعمول که مشخص کننده عملکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت های شغل است، می باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد موردنظر ملاحظه شده است.

۶- **روش چک لیست:** یکی از قدیمی ترین روشهای ارزیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سئوالات یا جملاتی مطرح می شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهارنظر خود مطلع باشد باید در مقابل سئوال یا عبارت یا جمله ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات موردنظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصات امور پرسنلی می باشد.

۷- **روش مقیاس رتبه ای رفتاری:** این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه بندی می کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم عملکردی در یک شغل می باشد.

۸- **روش مقیاس مشاهده رفتار:** این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را اندازه گیری می کند و شبیه روش مقیاس رتبه بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

۹- **روش مدیریت بر مبنای هدف:** این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه بندی می کند.

۱۰- **روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی:**<sup>۲</sup> این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می شود تا پرسشنامه های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می کند و کارمند می تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد. [۱۱]

۱۱- **روش استانداردهای کار:**<sup>۳</sup> در این روش استانداردها یا سطوح مورد انتظار برونداد افراد تنظیم می شود و براساس آن هر یک از کارکنان با استانداردهای از قبیل طراحی شده مقایسه می شوند. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده تعیین می شود. [۱۱]

### ویژگی های نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد:

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام های ارزشیابی عملکرد، برخی از خصیصه های نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد عبارتند از [۱۰]

۱- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکان پذیر است.

۱-۱- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده.

<sup>۲</sup> Degree Feedback or Multi\_Rater Assessment

<sup>۳</sup> Work Standards

- ۱-۲- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.
- ۱-۳- تعریف ابعاد عملکرد بوسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن).
- ۲- اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی.
- ۳- ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی.
- ۳-۱- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص عملکرد.
- ۴- وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.
- ۵- اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس.
- ۶- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزشیابی آن.
- ۷- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
- ۸- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آنرا تسهیل می‌کند.
- ۹- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
- ۱۰- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
- ۱۱- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- ۱۲- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم براساس عملکرد گروهی انجام می‌گیرد.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی می باشد، توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده های مورد نظر از طریق نمونه گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می گیرد و از نظر ارتباط بین متغیر ها از نوع همبستگی می باشد.. داده‌های مورد نیاز این پژوهش بر اساس دو روش ذیل جمع‌آوری شده است:

الف) مطالعات کتابخانه‌ای: جهت تدوین مبانی نظری از کتاب‌ها و مقالات معتبر فارسی و لاتین استفاده شده است. جهت دستیابی به مقالات از جستجوی اینترنتی نیز استفاده شده است.

ب) مطالعات میدانی: برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش، پرسشنامه استفاده شده است و بین نمونه‌آماري توزیع گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها لازم در این تحقیق از یک پرسشنامه استاندارد تدوین شده، استفاده گردیده است. که این داده‌ها ما را برای پیدا کردن معیارها و شاخصه‌های لازم موضوع مورد پژوهش یاری می‌دهد. در واقع این تحقیق به دنبال جمع‌آوری داده‌ها برای توصیف شرایط موجود و آزمون فرضیه برای پاسخگویی به سوالات پژوهش است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. برای بررسی رابطه بین رویه های ارزشیابی عملکرد و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن عدالت سازمانی در شهرداری سنندج از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. در این پژوهش در صورت لزوم از آزمون کلموگراف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیر نرمال بودن داده ها استفاده می شود که در صورت نرمال بودن داده ها از t- test و ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده می گردد. جامعه آماری این پژوهش شهرداری سنندج می باشد. با توجه به محدودیت هایی که در بررسی جامعه آماری وجود دارد اقدام به نمونه گیری می شود.. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شهرداری سنندج میباشد که برابر ۸۰۰ نفر بوده و بر اساس فرمول نمونه گیری جامعه محدود کوکران تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری بصورت نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده است

### ساختار پرسشنامه

در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان که شامل (جنسیت، سن، تحصیلات، نوع قرارداد) جمع‌آوری گردد می‌باشد. سوالات تخصصی برای سنجش متغیر مستقل یعنی ارزشیابی عملکرد از

پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه حاوی ۱۵ سوال با گزینه‌های کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم می‌باشد.

جدول - ارزشیابی عملکرد

شاخص‌ها	شماره سوالات	تعداد سوالات
تعدیل حقوق	۱ تا ۵	۵
تصمیمات ارتقا	۶ تا ۱۰	۵
استانداردهای عملکردی	۱۱ تا ۱۵	۵

همچنین برای سنجش متغیر وابسته یعنی تعهد سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد آلن و میر (۱۹۹۰) که شامل ۲۴ سوال می‌باشد استفاده شده است که پنج گزینه‌ای است کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم می‌باشد.

جدول - تعهد سازمانی

شاخص‌ها	شماره سوالات	تعداد سوالات
تعهد عاطفی	۱ تا ۸	۸
تعهد مستمر	۹ تا ۱۸	۱۰
تعهد هنجاری	۱۹ تا ۲۴	۶

همچنین برای سنجش متغیر میانجی یعنی عدالت سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد آنا بیلان و همکاران (۲۰۱۳) که شامل ۱۷ سوال می‌باشد پنج گزینه‌ای خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم می‌باشد.

جدول - عدالت سازمانی

شاخص‌ها	شماره سوالات	تعداد سوالات
عدالت توزیعی	۱ تا ۵	۵
عدالت رویه ای	۶ تا ۱۰	۵
عدالت مراوده ای	۱۱ تا ۱۷	۷

### - روایی و پایایی پرسشنامه

از آنجا که هر سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، در نتیجه روایی آنها در مطالعات خارجی و داخلی به تأیید رسیده است. همچنین در پژوهش حاضر نیز به تأیید استاد راهنما رسید.

در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه مدل ارزشیابی عملکرد، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش تست ۰.۸۶ استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک

نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب عملیات با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد، که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم

جدول - میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه ارزشیابی عملکرد

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سؤالات	میزان آلفای کرونباخ
۱	تعدیل حقوق	۵	۰/۷۱۲
۲	تصمیمات ارتقا	۵	۰/۷۳۵
۳	استانداردهای عملکردی	۵	۰/۷۳۲
۴	کل	۱۵	۰/۸۱۵

مطابق جدول فوق در این پرسشنامه مقدار آلفا برای هر یک از ابعاد و ضریب کل بالاتر از ۰/۷۰ است که نشانه پایایی بالای پرسشنامه است.

جدول - میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سوال	میزان آلفای کرونباخ
۱	تعهد عاطفی	۸	۰/۷۱۶
۲	تعهد مستمر	۱۰	۰/۷۲۱
۳	تعهد هنجاری	۶	۰/۷۳۵
۴	کل	۲۴	۰/۸۴۴

مطابق جدول فوق در این پرسشنامه مقدار آلفا برای هر یک از ابعاد و ضریب کل بالاتر از ۰/۷۰ است که نشانه پایایی بالای پرسشنامه است.

جدول - میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه عدالت سازمانی

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سوال	میزان آلفای کرونباخ
۱	عدالت توزیعی	۵	۰/۷۵۶
۲	عدالت رویه ای	۵	۰/۷۳۶
۳	عدالت مراوده ای	۷	۰/۷۱۰
۴	کل	۱۷	۰/۸۳۳

مطابق جدول فوق در این پرسشنامه مقدار آلفا برای هر یک از ابعاد و ضریب کل بالاتر از ۰/۷۰ است که نشانه پایایی بالای پرسشنامه است.

## یافته‌های پژوهش

بررسی اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سن پاسخگویان مطابق جدول و نمودار زیر می‌باشد.

جدول - تحلیل آماری مربوط به سوالات رویه های ارزشیابی عملکرد

انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	آماره	سوالات	انواع
۱/۰۹۱	۳/۳۹۶	۳۴	۱۱۱	۵۲	۵۰	۱۳	فراوانی	عملکرد	تبدیل حقوق
		۱۳/۱	۴۲/۷	۲۰	۱۹/۲	۵	درصد		
۰/۹۵۶	۳/۶۸۱	۴۷	۱۲۲	۵۶	۳۱	۴	فراوانی	حقوق بهتر	
		۱۸/۱	۴۶/۹	۲۱/۵	۱۱/۹	۱/۵	درصد		
۰/۹۴۴	۳/۷۶۵	۴۹	۱۳۶	۴۸	۱۹	۸	فراوانی	اطلاعات هدفمند	
		۱۸/۸	۵۲/۳	۱۸/۵	۷/۳	۳/۱	درصد		
۰/۹۰۵	۳/۲۷۷	۲۰	۹۰	۹۴	۵۴	۲	فراوانی	مدیریت در سازمان	
		۷/۷	۳۴/۶	۳۶/۲	۲۰/۸	۰/۸	درصد		
۱/۰۲۴	۳/۳۵۴	۳۴	۸۸	۸۲	۴۸	۸	فراوانی	تصمیمات حقوق	
		۱۳/۱	۳۳/۸	۳۱/۵	۱۸/۵	۳/۱	درصد		
۰/۹۰۷	۳/۶۷۷	۴۲	۱۲۴	۶۶	۲۴	۴	فراوانی	استانداردهای ارتقا	تصمیمات ارتقا
		۱۶/۲	۴۷/۷	۲۵/۴	۹/۲	۱/۵	درصد		
۰/۹۶۲	۳/۴۲۳	۲۸	۱۱۰	۷۰	۴۸	۴	فراوانی	سازمان ارتقا	
		۱۰/۸	۴۲/۳	۲۶/۹	۱۸/۵	۱/۵	درصد		
۰/۹	۳/۳۵۸	۳۰	۷۶	۱۱۳	۳۹	۲	فراوانی	تصمیمات ارتقا	
		۱۱/۵	۲۹/۲	۴۳/۵	۱۵	۰/۸	درصد		
۰/۸۶۷	۳/۳۶۹	۲۲	۹۶	۹۹	۴۲	۱	فراوانی	اخذ تصمیمات	
		۸/۵	۳۶/۹	۳۸/۱	۱۶/۲	۰/۴	درصد		
۰/۹۵۲	۳/۰۳۵	۲۰	۵۲	۱۱۵	۶۳	۱۰	فراوانی	اطلاعات مربوط به ارتقا کاری	
		۷/۷	۲۰	۴۴/۲	۲۴/۲	۳/۸	درصد		
۱/۰۵۱	۳/۱۲۳	۲۷	۶۲	۱۰۵	۴۸	۱۸	فراوانی	هرکارمند در سازمان	استانداردهای عملکردی
		۱۰/۴	۲۳/۸	۴۰/۴	۱۸/۵	۶/۹	درصد		
۱/۰۱۷	۳/۰۹۲	۲۶	۶۲	۸۹	۷۶	۷	فراوانی	ارزیابی زیردستان	
		۱۰	۲۳/۸	۳۴/۲	۲۹/۲	۲/۷	درصد		
۰/۹۷۶	۲/۹۸۹	۱۷	۵۸	۱۰۳	۶۹	۱۳	فراوانی	ارزیابی عملکرد	
		۶/۵	۲۲/۳	۳۹/۶	۲۶/۵	۵	درصد		
۰/۸۱۵	۳/۳۳۹	۱۲	۱۰۴	۱۰۹	۳۰	۵	فراوانی	استاندارد عملکردی	
		۴/۶	۴۰	۴۱/۹	۱۱/۵	۱/۹	درصد		
۰/۸۴۹	۳/۳	۱۱	۱۰۳	۱۰۷	۳۱	۸	فراوانی	رابطه خوب با سرپرستان	

### وضعیت رویه های ارزشیابی عملکرد در شهرداری سنندج

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه‌ای نتایج تحلیل در جدول زیر آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار p-value یا به عبارتی مقدار Sig که مقدار آن معادل ۰/۰۰۰ می‌باشد از مقدار  $\alpha=0.05$  کوچک‌تر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه رویه های ارزشیابی عملکرد مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تایید نگردیده است، از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نمی‌باشد لذا این عامل خود موید رد فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین رویه های ارزشیابی عملکرد بیشتر از عدد ۳ می‌باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این بعد نمره کمتر از ۲ را بحرانی، بین ۲ و ۳ را نامناسب، برابر با ۳ را متوسط، بین ۳ و ۴ را مناسب، بین ۴ و ۵ را خوب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر رویه های ارزشیابی عملکرد به ترتیب با توجه به میانگین جامعه (۳/۳۴۵) در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ همچنان که در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T به ترتیب برابر با ۸/۱۵۹ است که از ۱/۹۶+ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد. وضعیت رویه های ارزشیابی عملکرد در شهرداری سنندج در جدول زیر بخوبی نشان داده شده است.

جدول آزمون میانگین یک جامعه آماری ( $H_0 : \mu = 3$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر	رتبه
ارزشیابی عملکرد	۳/۳۴۵	۰/۶۸۲	۸/۱۵۹	۰/۰۰۰	۰/۲۶۲	۰/۴۲۸	مناسب	-
تعدیل حقوق	۳/۴۹۵	۰/۷۵۸	۱۰/۵۲۷	۰/۰۰۰	۰/۴۰۲	۰/۵۸۷	مناسب	۱
تصمیمات ارتقا	۳/۳۷۲	۰/۷۵۳	۷/۹۷۷	۰/۰۰۰	۰/۲۸	۰/۴۶۴	مناسب	۲
استانداردهای عملکردی	۳/۱۶۹	۰/۷۶۱	۳/۵۶۷	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۰/۲۶۲	مناسب	۳

### وضعیت تعهد سازمانی در شهرداری سنندج

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه‌ای نتایج تحلیل در جدول زیر آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار p-value یا به عبارتی مقدار Sig که مقدار آن معادل ۰/۰۰۰ می‌باشد از مقدار  $\alpha=0.05$  کوچک‌تر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه تعهد سازمانی مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تایید نگردیده است، از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نمی‌باشد لذا این عامل خود موید رد فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین تعهد سازمانی بیشتر از عدد ۳ می‌باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این بعد نمره کمتر از ۲ را بحرانی، بین ۲ و ۳ را نامناسب، برابر با ۳ را متوسط، بین ۳ و ۴ را مناسب، بین ۴ و ۵ را خوب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر تعهد سازمانی با توجه به میانگین جامعه (۳/۲۷۵) در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با ۶/۲۰۸ است که از ۱/۹۶+ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد.

از میان سوالات تعهد عاطفی سوال سوم (واقعا احساس می‌کنم که مشکلات این سازمان مشکلات من است.) با میانگین ۳/۳۲۷ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال هشتم (احساس تعلق زیادی به سازمان محل کار خود ندارم.) با میانگین ۳/۰۵ پایین‌ترین امتیاز را دارد.

از میان سوالات تعهد مستمر سوال دوازدهم (فعلا ترک کردن سازمان محل کارم، هزینه سنگینی برایم در بر ندارد.) با میانگین ۳/۵۴۲ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال نهم (از عواقب ترک کردن کار فعلی خود بدون دسترسی داشتن به کار دیگری ترسی به دل راه نمی دهم.) با میانگین ۲/۹۱۲ پایین ترین امتیاز را دارد.

از میان سوالات تعهد هنجاری سوال بیست و چهارم (دیگر معقول نیست که کسی بخواهد به عنوان عضو طرفدار پروپاقرص سازمان معروف باشد.) با میانگین ۳/۷۶۵ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال بیست و یکم (در صورتی که در جای دیگری کار بهتر به من پیشنهاد شود ترک کردن سازمان را صحیح نمی دانم.) با میانگین ۳/۰۵۸ پایین ترین امتیاز را دارد.

از میان سوالات عدالت توزیعی سوال سوم (تلاش های این سازمان برای عرضه حق الزحمه ی رضایت بخش، کافی بود.) با میانگین ۳/۶۷۷ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال اول (ارزیابی علت مشکل و از دست دادن زمان، حق الزحمه ای که از این سازمان دریافت کرده ام، قابل قبول بوده است.) با میانگین ۳/۲۷۷ پایین ترین امتیاز را دارد.

از میان سوالات عدالت رویه ای سوال ششم (من فکر می کنم مشکل من به شیوه درست و مناسب حل شده است.) با میانگین ۳/۳۶۹ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال نهم (این سازمان انعطاف پذیری در حل مسئله را ثابت کردند.) با میانگین ۲/۹۸۹ پایین ترین امتیاز را دارد.

از میان سوالات عدالت تعاملی سوال چهاردهم (کارکنان این سازمان اثبات کردند که به اندازه کافی قدرت حل مسائل مرا دارند.) با میانگین ۳/۳۲۷ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و سوال پانزدهم (کارکنان این سازمان مؤدبانه به حل مسئله می پردازند.) با میانگین ۳/۱۵ پایین ترین امتیاز را دارد.

### فرضیات پژوهش

❖ **فرضیه اصلی اول:** بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.  $H_0: \rho = 0$

بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  $H_1: \rho \neq 0$

با توجه به نتایج جدول زیر اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری از مقدار خطا کوچکتر باشد فرضیه یک را نتیجه می گیریم.

جدول: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی

ارزیابی عملکرد		تعهد سازمانی
۰/۸۸۸**	همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	Sig	
۲۶۰	N	

$p < ۰/۰۱^{**}$

با توجه به نتایج/ جدول فوق چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه  $H_1$  (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود رابطه ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی پذیرفته می شود. همانگونه که مشاهده می

\*\*. به معنای معنی دار بودن آزمون در سطح ۹۹٪ اطمینان<sup>۲۷</sup>



شود در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنی داری بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۸۸۸ بوده است.

❖ **فرضیه اصلی دوم:** بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.  $H_0: \rho = 0$

بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  $H_1: \rho \neq 0$

جدول: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

عدالت سازمانی		تعهد سازمانی
همبستگی پیرسون	۰/۹۳۵**	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۲۶۰	

$p < ۰/۰۱^{**}$

با توجه به نتایج/ جدول فوق چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه  $H_1$  (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی پذیرفته می شود. همانگونه که مشاهده می شود در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنی داری بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۹۳۵ بوده است.

#### برآزش مدل رگرسیونی

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین میزان تعهد سازمانی (Y) و ابعاد ارزشیابی عملکرد و ابعاد عدالت سازمانی (X) پس از بررسی شاخص های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می شود.

جدول ۴-۲۷: همبستگی بین متغیرها ( شاخص های کفایت رگرسیونی)

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین واتسون
۰/۹۴۴	۰/۸۹۱	۰/۸۸۸	۰/۲۳۹	۱/۶۲۰

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰/۹۴۴ است. ضریب تعیین ۰/۸۹۱ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۸۹ درصد تغییرات تعهد سازمانی توسط متغیر مستقل ابعاد ارزشیابی عملکرد و ابعاد عدالت سازمانی تبیین می شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده ها را نتیجه می گیریم. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنی دار بودن رگرسیون بوسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۲۸: آزمون F ( آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	Sig
۱	رگرسیون	۱۱۱/۶۸۶	۶	۱۹/۶۱۴	۳۴۳/۶۵۷	۰/۰۰۰

		۰/۰۵۷	۲۵۳	۱۴/۴۴۰	باقیمانده	
			۲۵۹	۱۳۲/۱۲۶	کل	
متغیر وابسته : تعهد سازمانی						

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰۰ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد. نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرض نرمال بودن داده‌ها را تایید کرده بنابراین مدل رگرسیونی خطی برآورد شده مورد قبول است.

### وضعیت عدالت سازمانی در شهرداری سنندج

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه‌ای نتایج تحلیل در جدول ۴-۱۲ آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار p-value یا به عبارتی مقدار Sig که مقدار آن معادل ۰/۰۰۰ می‌باشد از مقدار  $\alpha=0.05$  کوچک‌تر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه عدالت سازمانی مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تایید نگردیده است، از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نمی‌باشد لذا این عامل خود موید رد فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین عدالت سازمانی بیشتر از عدد ۳ می‌باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این بعد نمره کمتر از ۲ را بحرانی، بین ۲ و ۳ را نامناسب، برابر با ۳ متوسط، بین ۳ و ۴ مناسب، بین ۴ و ۵ را خوب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر عدالت سازمانی با توجه به میانگین جامعه (۳/۲۸۱) در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با ۶/۴۴۵ است که از ۱/۹۶+ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد.

وضعیت عدالت سازمانی در شهرداری سنندج در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول: آزمون میانگین یک جامعه آماری ( $H_0: \mu = 3$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر	رتبه
عدالت سازمانی	۳/۲۸۱	۰/۷۰۲	۶/۴۴۵	۰/۰۰۰	۰/۱۹۵	۰/۳۶۷	مناسب	-
عدالت توزیعی	۳/۴۱۸	۰/۷۳۳	۹/۱۸۶	۰/۰۰۰	۰/۳۲۸	۰/۵۰۷	مناسب	۱
عدالت رویه ای	۳/۱۶۵	۰/۷۲۶	۳/۶۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۰/۲۵۳	مناسب	۳
عدالت تعاملی	۳/۲۶۶	۰/۸۰۷	۵/۳۱۴	۰/۰۰۰	۰/۱۶۷	۰/۳۶۵	مناسب	۲

### فرضیات فرعی

#### برازش مدل رگرسیونی

همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته برابر با ۰/۹۴۴ است. ضریب تعیین ۰/۸۹۱ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۸۹ درصد تغییرات تعهد سازمانی توسط متغیر مستقل ابعاد ارزشیابی عملکرد و ابعاد عدالت سازمانی تبیین می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون در فاصله استاندارد ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنی دار بودن رگرسیون بوسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول: آزمون F (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	Sig
۱	رگرسیون	۱۱۱/۶۸۶	۶	۱۹/۶۱۴	۳۴۳/۶۵۷	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۱۴/۴۴۰	۲۵۳	۰/۰۵۷		
	کل	۱۳۲/۱۲۶	۲۵۹			
متغیر وابسته: تعهد سازمانی						

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰۰ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد. نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرض نرمال بودن داده‌ها را تایید کرده بنابراین مدل رگرسیونی خطی برآورد شده مورد قبول است.

جدول معنادار بودن ضرایب رگرسیونی تعهد سازمانی و ابعاد ارزشیابی عملکرد و ارزیابی عملکرد

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	t	Sig.
	B	Std. Error			
۱	مقدار ثابت	۰/۱۹۷	۰/۰۷۵	۲/۹۲۱	۰/۰۰۹
۲	تعدیل حقوق	۰/۶۰۶	۰/۰۴۸	۹/۳۰۳	۰/۰۰۱
۳	تصمیم به ارتقا	۰/۶۳۶	۰/۰۷۷	۱۱/۷۶۴	۰/۰۰۰
۴	استانداردهای عملکردی	۰/۴۲۴	۰/۰۷۷	۳/۳۱۵	۰/۰۱۳
۵	عدالت توزیعی	۰/۵۸۴	۰/۰۸۲	۶/۰۲۱	۰/۰۰۸
۶	عدالت رویه ای	۰/۸۲۳	۰/۰۹۸	۱۲/۲۸۱	۰/۰۰۰
۷	عدالت مراوده ای	۰/۶۲۶	۰/۰۳۶	۱۰/۸۱۰	۰/۰۰۰
متغیر وابسته: تعهد سازمانی					

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، شهرداری سنندج در متغیر عدالت سازمانی نیز از وضعیت تقریباً مناسبی برخوردار بوده است. این سازمان در عدالت سازمانی دارای ۳/۲۸۱ و انحراف معیار ۰/۷۰۲ را داشته و آزمون تی تست معنی‌داری یافته‌ها را تأیید کرده است. از نظر ابعاد توزیعی با (میانگین ۳/۴۱۸ و انحراف معیار ۰/۷۳۳) در رتبه اول، عدالت تعاملی با (میانگین ۳/۲۶۶ و انحراف معیار ۰/۸۰۷) در رتبه دوم و عدالت رویه ای با (میانگین ۳/۱۶۵ و انحراف معیار ۰/۷۲۶) در رتبه سوم و آخر قرار دارد. مجموعاً در این پژوهش ۲ فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیات به شرح زیر خلاصه می‌گردد:

- یافته‌های فرضیه اصلی اول نشان از معناداری همبستگی بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۸۸۸ بوده است. یافته‌های فرضیه اصلی دوم نشان از معناداری همبستگی بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۹۳۵ بوده است.

یافته‌های فرضیه فرعی اول نشان از معناداری همبستگی بین تعدیل حقوق و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین تعدیل حقوق و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با

۰/۷۴۳ بوده است. یافته‌های فرضیه فرعی دوم نشان از معناداری همبستگی بین تصمیم به ارتقا و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین تصمیم به ارتقا و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۸۲۸ بوده است. یافته‌های فرعی سوم نشان از معناداری همبستگی بین استاندارد عملکردی و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین استاندارد عملکردی و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۸۲ بوده است.

یافته‌های فرضیه فرعی چهارم نشان از معناداری همبستگی بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری عدالت توزیعی و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۹۹ بوده است. یافته‌های فرضیه فرعی پنجم از معناداری همبستگی بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۸۴۴ بوده است.

یافته‌های فرضیه فرعی ششم نشان از معناداری همبستگی بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاکی از این بود که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی در شهرداری سنندج وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با ۰/۸۱۶ بوده است.

در پژوهش حاضر تمامی روابط براساس نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون تأیید شدند. به عبارت دیگر عدالت سازمانی با (ضریب اثر ۰/۹۲۵) ارتباط بیشتری نسبت به ارزیابی عملکرد با (ضریب اثر ۰/۸۸۱) با تعهد سازمانی داشته است. از بین فرضیات فرعی عدالت رویه‌ای (فرضیه پنجم) با ضریب بتای (۰/۷۹۱) در رتبه اول قرار داشته، تصمیم به ارتقا (فرضیه دوم) با ضریب بتای (۰/۶۲۷) در رتبه دوم، عدالت تعاملی (فرضیه ششم) با ضریب بتای (۰/۶۱۳) در رتبه سوم، تعدیل حقوق (فرضیه اول) با ضریب بتای (۰/۶۰۱) در رتبه چهارم، عدالت توزیعی (فرضیه با ضریب بتای (۰/۵۷۵) در رتبه پنجم و استانداردهای عملکرد با ضریب بتای (۰/۳۸۶) در رتبه ششم و آخر قرار داشته است.

### منابع فارسی:

- ۱- ابیلی، خدایار (۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت. شماره ۵۸. صص ۲۰-۵۰.
- ۲- اوتار خانی، علی. (۱۳۸۸). عدالت و انصاف در همکاری مبتنی بر اعتماد. چشم انداز مدیریت. شماره ۳۳: ۴۷-۲۹.
- ۳- گل پرور، محسن؛ نادی، محمد علی. (۱۳۸۹). ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه تحقیقات فرهنگی. دوره سوم. شماره ۹: ۲۰۷-۲۲۸.
- ۴- مورهد، ج؛ و گریفین، ر (۱۳۷۷) رفتار سازمانی. ترجمه مهندی الوانی و غلامرضا معما زاده، تهران: انتشارات مروارید. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۸۹).
- ۵- نعامی، عبدالزهرا؛ شکرکن، حسین، (۱۳۸۳). «بررسی رابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی»، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز. سال یازدهم، شماره‌های ۱ و ۲، ۵۷-۷۰.

- ۶- Allen, N.J. and Mwyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational commitment: The Occupational psychology, 63: 1-18.
- ۷- Ana Belén del Río-Lanza ., Rodolfo Vázquez-Casielles a, Ana Ma Díaz-Martín. (2013). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. Journal of Business Research 62 775-781

- ۸- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing & extending the Group Engagement Model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes and extra role behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464.
- ۹- Bies, Robert J. 2001, "Interactional Justice: The Sacred and the Profane", in Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, California: Stanford University Press.
- ۱۰- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3<sup>th</sup> Edition. New York: Mc GrawHill.
- ۱۱- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9<sup>th</sup> Edition*. New York: Mc GrawHill.
- ۱۲- Colquitt, J. A., Wesson, M.J., Porter, S. L.; "Justice at the millennium: A meta-analytical organizational Justice"; *Journal of Applied Psychology*, no3, 2001.
- ۱۳- Choi, J., & Chen, C. (2007). The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures. *Journal of Organizational Behavior* 28. 687-703.
- ۱۴- Deconinck, James (2010) "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*, 63: 1349-1355
- ۱۵- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, ۱۰۸(۲), ۱۷۱-۱۹۴.
- ۱۶- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.
- ۱۷- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- ۱۸- Randall, Christina S. and Charles W. Mueller (1995) "Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting", *Social Psychology Quarterly*, 58:178-194