

فرایند مدیریت توسعه

Management & Development Process

چکیده

ارزشیابی عملکرد کارکنان، یکی از ابزارهای مدیریت در ایران است. ادراک کارکنان از عدالت در ارزشیابی عملکرد، به عنوان یک عامل مهم در پذیرش و رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد، در پژوهش‌های اخیر، مورد مطالعه قرار گرفته شده است. هدف این پژوهش، تبیین ارتباط ادراک کارکنان از عدالت و رضایت از ارزشیابی عملکرد است. این پژوهش، میدانی، توصیفی، کاربردی و همبستگی است. جامعه آماری، شامل همه کارکنان رسمی و پیمانی در یک سازمان دولتی است. در این پژوهش از پرسش‌نامه والش شامل ۷۹ پرسش استفاده شده است. با تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب گشتاوری پیرسون، مشخص گردید: به استثنای عنصر تعیین انتظارات عملکرد با عنصر واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد، میان عناصر عدالت سیستمی با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباطی مثبت وجود دارد. همچنین، میان همه عناصر عدالت شکلی با همه عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباطی مثبت وجود دارد. همچنین، به استثنای تعیین عدالت میان فردی کل با واکنش به نظام ارزشیابی از عناصر رضایت کارکنان، میان باقی عناصر عدالت میان فردی با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط مثبت وجود دارد. سرانجام، میان همه عناصر عدالت اطلاعاتی با همه عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط مثبت وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: عدالت، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت سیستمی، عدالت شکلی، عدالت اطلاعاتی، ارزشیابی عملکرد.

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک سازمان دولتی

حبیب‌اله طاهرپور کلاتری

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک سازمان دولتی

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۱

مقدمه

حضرت علی(ع) در نامه ۵۲ خود به مالک‌اشتر می‌فرماید: «هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظر تو مساوی آیند؛ زیرا این کار باعث می‌شود که افراد نیکوکار از نیکی کردن بی‌رغبت و بدکاران به اعمال بد خود تشویق شوند. هر کدام از این‌ها را مطابق کارشان پاداش ده» (نهج‌البلاغه، خطبه ۵۳). عدالت نیاز هر جامعه و مایه نشاط و شادابی مردم است و جامعه بی‌عدالت پیشرفت و توسعه ندارد (جوادی آملی، ۱۳۹۱، ۴۷۸). سر این که متدین راستین عادل است و مومن واقعی دادگر است، این است که عدل جزئی از دین و شعبه‌ای از مکتب اسلام است و مؤمنان بنا بر دستور اسلام موظف به اقامه عدل شده‌اند. ان الله یامر بالعدل و الاحسان و رسول خدا(ص) یکی از مسؤولیت‌ها و تکالیف اصلی خود را از جانب خداوند قیام به عدل دانسته می‌فرماید: و امرت لا عدل بینکم^۲. گسترش عدل از مهم‌ترین اهداف رسالت و بهترین دلیل لزوم دین‌داری و خدامحوری در حیات انسانی به شمار آمده است. امیر مؤمنان، علی(ع) برقراری عدل و قسط را لازم انجام تکالیف، ادای حقوق متقابل و مسؤولیت‌پذیری افراد می‌داند. حضرت علی(ع) برای استقرار عدل، چهار پایه و اساس را برشمرده است: فکری عمیق، دانشی به حقیقت رسیده، داوری نیکو و بردباری و حلمی استوار و مقاوم؛ پس کسی که درست تأمل کرد، به حقیقت علم رسید و آن‌که به حقیقت دانش رسید، از

۱. استادیار گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۲. سوره شوری، آیه ۱۵.

چشمه زلال شریعت سیراب گردید و کسی که حلیم و شکیب‌ا شد، در کارش زیاده‌روی نکرد و با مردم حیات و زندگی پسندیده‌ای داشت. یکی از آثار دین‌داری و تکلیف‌مداری، عدالت‌گستری و قسط‌محوری در زندگی اجتماعی است. اگر کسی مسئولیت دینی را پذیرفت، در پرتو آن عادل بودن را پذیرفته است (جوادی آملی، ۱۳۸۵، ۲۱۳-۲۱۲).

چنانچه در معنا و مفهوم عدل گفته شده که یضع الامور مواضعها، عدل یعنی قرار دادن هر چیزی در موضع و محل خویش. شهید مطهری در کتاب خود چهار تعریف از عدالت را ارائه می‌دهد: الف) موزون بودن، ب) معنی دوم عدل، تساوی و نفی هرگونه تبعیض است، ج) رعایت حقوق افراد و عطا کردن به هر ذی‌حق، حق او را، د) رعایت استحقاق‌ها در افاضه وجود و امتناع نکردن از افاضه و رحمت به آنچه امکان وجود یا کمال وجود دارد (مطهری، ۱۳۶۸). عدل یکی از اصول دین در مکتب اعتقادی شیعه است. در مراحل اجرایی از بدیهیات اولی اندیشه‌های اسلامی اجتماعی هر مسلمان این است که امام و پیشوا باید عادل باشد؛ قاضی باید عادل باشد؛ شاهد محکمه باید عادل باشد؛ شاهد طلاق یا رجوع باید عادل باشد و از نظر یک مسلمان شیعی، امام جمعه و جماعت نیز باید عادل باشند (رضائیان، ۱۳۸۴، ۳۷).

عدالت در سازمان‌ها مهم است. تصمیم درباره این‌که چه فردی در سازمان استخدام شود، چه میزان پرداخت شود، چه آموزشی فراهم آید، ترفیعات و سایر مزایای کارکنان برای هم مدیران و هم کارکنان مهم است (Jepsen & Rodwell, 2009). تأثیرگذاری میزان درک افراد از رفتار عادلانه نسبت به سایر کارکنان بر انگیزش، عملکرد آن‌ها و نیت افراد برای ماندن یا ترک سازمان منطقی است (Hassan, 2002). امروزه ادراک کارکنان از عدالت در ارزیابی عملکرد به‌عنوان عاملی مهم در پذیرش و رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد مورد مطالعه قرار گرفته است. نظام ارزیابی عملکرد مؤثر، به ایجاد تعهد و انگیزش در محیط کار کمک می‌کند (Boice & Kleiner, 1991). در عین حال، ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از بزرگ‌ترین پارادوکس‌های مدیریت منابع انسانی است. از یک‌سو، این نظام اطلاعات ارزشمندی درباره تعدادی از فعالیت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، مانند تخصیص پاداش، ترفیع، تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی و... را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، رویی و پایایی این نظام و واکنش‌ها و مقاومت‌های کارکنان در برابر اجرای آن، صاحب‌نظران

۱. نهج‌البلاغه، حکمت ۴۳۷.

علمی این رشته را در طراحی نظام‌های ارزیابی معتبر و مدیران را در اجرای آن با چالش روبه‌رو کرده است (Taylor et al., 1995). استفاده وسیع از ارزشیابی عملکرد از سوی مدیران و متخصصین منابع انسانی می‌تواند نشان‌دهنده این باور باشد که ارزشیابی عملکرد، یک ابزار حیاتی و لازم برای مدیریت منابع انسانی مؤثر و بهبود عملکرد است. طراحی، استقرار و مدیریت مؤثر یک نظام ارزشیابی عملکرد می‌تواند منافع بیشماری را برای سازمان، مدیر و کارکنان فراهم آورد (Walsh, 2003). پذیرفتنی بودن نظام ارزشیابی عملکرد از سوی طرفین نیز به‌عنوان حساس‌ترین عامل موفقیت این نظام بیان شده است (Mathews & Redman, 1997). شاید پژوهش‌های زیادی در رابطه با ارتباط ادراک از عدالت سازمانی و رضایت شغلی انجام شده باشد؛ ولی مسأله این است که عدالت سازمانی نسبت به چه جنبه سازمان؟ عدالت نسبت به حقوق و دستمزد، نسبت به ارتقاء در سازمان، نسبت به استخدام، نسبت به ارزشیابی عملکرد، و... یا رضایت شغلی مفهومی بسیار کلی است. رضایت از چه جنبه شغل؟ کم‌تر پژوهشی به موضوع همبستگی ادراک از عدالت نسبت به نظام ارزشیابی از یک سو و رضایت کارکنان نسبت به نظام ارزشیابی از سوی دیگر پرداخته است؛ از این رو این پژوهش به دنبال آن است که آیا میان ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رضایت آنان از ارزشیابی عملکرد ارتباط وجود دارد یا خیر؟ همچنین، گفتنی است واحد تحلیل یا سطح این پژوهش فرد است.

مبانی نظری

ارزشیابی عملکرد: ارزشیابی عملکرد یک سیستم مدیریتی رسمی است که ارزیابی کیفیت عملکرد کارکنان در یک سازمان را فراهم می‌آورد. بیش‌تر ارزشیابی عملکرد فقط به‌عنوان یک کار یک بار در سال نگریسته می‌شود. اما در سازمان‌هایی که ارزشیابی را جدی می‌گیرند و آن را به‌طور مناسب به‌کار می‌گیرند، آن را به‌عنوان یک فرایند مستمر و نه یک اتفاق سالانه مورد استفاده قرار می‌دهند (Grote, 2002, 1). ارزشیابی عملکرد، فرایند شناسایی ارزیابی و توسعه عملکرد کاری کارکنان در سازمان است؛ به‌گونه‌ای که اهداف بزرگ و کوچک سازمانی به‌طور اثربخش حاصل شود؛ درحالی‌که کارکنان از شناخت، دریافت بازخور و رهنمودهای شغلی سود می‌برند (Islam & Rasad, 2005).

ارزشیابی عملکرد کارکنان قرن‌ها به‌وسیله سازمان‌های زیادی به‌کار گرفته شده است. ارزشیابی عملکرد، جزء جدانشدنی از زندگی سازمانی است. بنابر نظر لانگرکر و فینک (۱۹۹۹) ارزشیابی‌های عملکرد طیف وسیعی از تصمیمات در حوزه منابع انسانی توجیه می‌کند؛ از جمله: افزایش حقوق‌ها، ترفیعات، تنزل‌ها، خاتمه خدمت‌ها، نیازهای آموزشی و غیره. ارزشیابی عملکرد کارکنان یکی از ۱۰ وسیله ایجاد مزیت رقابتی است. نظام ارزشیابی عملکرد غیر اثربخش می‌تواند مسائل زیادی از جمله روحیه پایین، بهره‌وری پایین کارکنان، کاهش اشتیاق، پشتیبانی کارکنان نسبت به سازمان را برای سازمان به ارمغان بیاورد (Islam & Rasad, 2005).

به گمان دلپو (۲۰۰۷) یک نظام ارزشیابی عملکرد اثربخش ویژگی‌های زیر را دارد: ایجاد محیطی عادلانه و باز، احترام به کارکنان، درس گرفتن از گذشته و تمرکز بر آینده، مشارکت کارکنان، ارائه بازخور مستمر به کارکنان، مستندسازی مستمر و صحیح و نقش مدیریت در ایجاد معیارها و اهداف، مشاهده و مستندسازی عملکرد، ارائه بازخور و اداره جلسات ارزشیابی.

واکنش کارکنان به ارزشیابی عملکرد از نظر عادلانه دانستن و رضایت از آن به میزان زیادی در ارتباط با ارزیابی موفقیت نظام ارزشیابی عملکرد سازمان است. به گفته والش، کاردی و دوینز (۱۹۹۴) معتقدند که نارضایتی و احساس ناعادلانه بودن از فرایند ارزشیابی عملکرد می‌تواند هر نظام ارزشیابی عملکرد را محکوم به شکست نماید. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان برداشتی عادلانه داشته باشند، نظام ارزشیابی عملکرد، احتمالی بیش‌تر برای پذیرش و داشتن موفقیت‌های پی‌درپی خواهد داشت. چه بسا سازمان‌هایی که در جهت استقرار و رعایت عدالت در میان کارکنان تلاشی زیاد می‌نمایند؛ ولی برداشت کارکنان در تعارض با این تلاش است. بنابراین، امروزه مدیران باید افزون بر استقرار عدالت، نسبت به تصحیح برداشت و تصور کارکنان تلاش نمایند.

عدالت سازمانی: کراپانزانو و راب (۲۰۰۲) از نظر تاریخی سه رویکرد به عدالت سازمانی را مطرح می‌کنند. رویکرد و مدل نخست، ابزاری است. این رویکرد اشاره دارد که عدالت مهم است؛ زیرا به منافع شخصی افراد خدمت می‌کند. رویکرد دوم، غیرابزاری یا مدل میان‌فردی است. این رویکرد ادعا می‌کند که عدالت مهم است؛ زیرا که نشان‌دهنده و دلیل استقرار و جایگاه فرد در داخل یک

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

گروه اجتماعی است. سومین رویکرد، مدل علم‌الاخلاق یا فضیلت اخلاقی است. این رویکرد اشاره دارد که عدالت مهم است؛ زیرا افراد می‌خواهند به‌طور اخلاقی رفتار کنند و به‌طور فعال به دنبال آن هستند.

عدالت سازمانی مفهومی در علوم رفتاری است که به ادراک از انصاف در رفتار به‌عمل آمده با کارکنان در یک سازمان از نظر آنان مربوط می‌شود. ادراکات ذهنی از انصاف می‌تواند با تغییرات نگرشی کارکنان، تغییرات رفتاری در زمینه عملکرد و وظایف، کمیت و کیفیت انجام کار در واحدها و حتی با مزیت رقابتی و عملکرد مالی سازمان نیز مرتبط باشد (Hosmer & Kiewitz, 2005).

«عدالت سازمانی» نامی است که پژوهش‌هایی گوناگون در زمینه آن می‌تواند انجام شود؛ انواع آن، ارتباط میان ابعاد آن، ارتباط هر یک از انواع عدالت با متغیرهای بازده، مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، غیبت و ترک کار، عملکرد و... فراتحلیل کولکویت و همکاران (۲۰۰۱) درباره ۱۸۳ پژوهش که در سال‌های ۱۹۷۵ تا ۲۰۰۰ انجام شده بودند، نشان داد که عدالت رویه‌ای دارای همبستگی با رضایت شغلی به میزان ۰/۵۱، با تعهد سازمانی ۰/۴۸، با اعتماد ۰/۵۲ و با عملکرد ۰/۳۰ بوده است. فلنز و فورتین (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف در روابط کاری‌شان سروکار دارد. همچنین، آنان بیان می‌کنند که عدالت سازمانی به‌طور قراردادی به‌عنوان عدالت ادراک شده تعریف می‌شود. اجرای الزامات هنجاری یک نظریه عدالت، به‌ضرورت به‌معنای این نیست که همه ذی‌نفعان نیز آن را درک کرده‌اند و به نوبه خود، بی‌عدالتی هنجاری به‌ضرورت منجر به ادراک بی‌عدالتی نمی‌شود. بنابراین، ادراک کارکنان و مدیران از عدالت می‌تواند سازگار با عدالت هنجاری و اخلاقی باشد و ممکن است نباشد. قضاوت کارکنان از عدالت در طول زمان اشتغال‌شان تغییر می‌کند و این قضاوت می‌تواند با استاندارد عدالت هنجاری خاصی کم‌وبیش سازگار باشد. آن‌ها برای اعمال قدرت مدیریتی در ارتباط با ادراکات کارکنان از عدالت و واکنش‌های رفتاری و نگرشی آن‌ها نسبت به بی‌عدالتی، چارچوبی سه‌بعدی را به‌کار گرفتند. در این چارچوب، سه دسته اقدامات مدیریتی برای مدیریت و ایجاد تجربه از عدالت برای کارکنان در طول زمان پیشنهاد می‌شود. این سه دسته، با نام واکنش^۱، ممانعت^۲، و شکل‌دهی^۳ نام‌گذاری شده است.

1. Responding
2. Preventing
3. Shaping

سازمان نباید اهمیت ادراک کارکنان از عدالت را درباره تصمیم‌های گرفته شده در مورد یک تغییر سازمانی را دست کم بگیرد؛ زیرا تغییر سازمانی نمی‌تواند بدون پذیرش از سوی کارکنان، موفق شود. به گفته ریبرز (۲۰۰۹)، ساندرز و تورن هیل (۲۰۰۴) معتقدند که عدالت سازمانی، رویکردی مفید را برای درک و تشریح احساس اعتماد یا بی‌اعتمادی کارکنان در یک سازمان ارائه می‌دهد.

مفهوم عدالت از سازه ساده آن که عدالت توزیعی بوده، به انواع چهارگانه توزیعی، رویه‌ای، میان‌فردی و اطلاعاتی توسعه یافته است (Nowakowski & Conlon, 2005). انجام اقدام‌هایی به برآورده‌سازی عدالت رویه‌ای کمک می‌کنند. از جمله، امکان اظهارنظر کارکنان و لحاظ کردن این نظرها، وجود فرصت برای تصحیح خطاها و قضاوت‌ها، کاربرد عادلانه قوانین و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات درست (Greenberg, 2004).

روادز، اسنبرگر، و آرملی (۲۰۰۱) معتقدند که عدالت رویه‌ای در ارتباط با ابزار به کار گرفته شده برای تعیین میزان و توزیع منابع در میان کارکنان است. به گفته آن‌ها، کروپانزانو و گرینبرگ (۱۹۹۷)، میان شاخص‌های ساختاری و اجتماعی عدالت رویه‌ای، تمایز در نظر می‌گیرند. شاخص‌های ساختاری مقررات و خط‌مشی‌های رسمی مرتبط با تصمیم‌هایی که کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد را دربر می‌گیرد؛ از جمله داده‌های کارکنان در فرایند تصمیم، توجه کافی پیش از اجرای تصمیم‌ها و دریافت اطلاعات درست. جنبه‌های اجتماعی عدالت رویه‌ای که گاهی عدالت تعاملی خوانده می‌شود، کیفیت چگونگی برخورد میان‌فردی در تخصیص منابع را دربر می‌گیرد.

به گفته ریبرز (۲۰۰۹)، نوولی، کرکمن، و شاپیرو (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که عدالت رویه‌ای، به عدالت ادراک شده از رویه‌های به کار گرفته شده برای این که چه کسی چه نتیجه‌ای را به دست می‌آورد، اشاره دارد؛ نه عدالت ناشی از خود نتایج. عدالت رویه‌ای با تأثیرگذاری بر نتیجه افزایش می‌یابد. عدالت توزیعی با ادراک از عدالت درباره پیامدهای سازمانی پیوند می‌خورد. عدالت توزیعی، در جایی که پیامدها با هنجارهای مربوط به تخصیص از جمله انصاف و برابری سازگار باشد، افزایش می‌یابد. عدالت تعاملی به عدالت ادراک شده درباره چگونگی برخورد میان‌فردی دریافت شده در یک فرایند تصمیم اشاره دارد. هنگامی کارکنان عدالت

مراوده‌ای یا تعاملی را درک می‌کنند که آن‌ها چگونگی برخورد برابری را در مقایسه با دیگر افراد شاغل در همان پست تجربه نمایند. عدالت تعاملی یا مراوده‌ای هنگامی که مدیریت، تصمیم‌ها را به‌درستی تشریح نماید، افزایش می‌یابد. برخی شاخص‌هایی که کارکنان برای ارزیابی عدالت مراوده‌ای در فرایندهای تصمیم‌گیری به‌کار می‌گیرند، عبارتند از: بی‌طرفی، صداقت، نبود گرایش و تعصب و اعتماد.

به گفته ترمبلی و راسل (۱۹۹۹)، گرینبرگ بیان می‌کند که نظریه‌های مرتبط با عدالت توزیعی، در جستجوی درک و تشریح این موضوع است که افراد چگونه نسبت به توزیع ناعادلانه پاداش‌ها و منابع، واکنش نشان می‌دهند. پژوهش روی عدالت توزیعی نشان داده است که اصل برابری (آدامز، ۱۹۶۵)، هم به‌وسیله تصمیم‌گیران و هم به‌وسیله افرادی که تحت تأثیر آن تصمیم‌ها هستند، ترجیح داده می‌شود. اصولاً، برابری اشاره دارد بر این‌که پاداش‌ها باید بر اساس کمک‌ها و تلاش‌ها، یعنی شایستگی، به‌نسبت توزیع شود. این توزیع، با مقایسه سهم فرد با آنچه که سهم دیگران را شکل می‌دهد، ارزیابی می‌شود. هنگامی که توازن و هماهنگی گروهی مهم باشد، توزیع منابع، صرف‌نظر از تلاش‌های فردی اعضا، عادلانه به‌نظر می‌رسد. در موقعیت‌های دیگر، توجه به نیازهای خاص، عادلانه به‌نظر می‌رسد. اگر چه مطالعات اندکی این سه قاعده توزیع را مقایسه نموده است، استینر و بارولینو (۲۰۰۶) نشان دادند که افراد احتمالاً چندین قاعده را با هم به‌کار می‌گیرند؛ اگرچه بر یک قاعده خاص تأکید دارند.

بحث‌هایی وجود دارد که آیا جنبه‌های میان‌فردی عدالت، بخش‌هایی از عدالت رویه‌ای است یا بُعد مجزایی از عدالت را شکل می‌دهند. با وجود این، چندین مطالعه نشان داده است که دو جنبه از عدالت مراوده‌ای، حساسیت اجتماعی (رفتار با افراد با وقار و احترام) و عدالت اطلاعاتی (توضیح و تشریح تصمیمات)، هر کدام می‌تواند جدا از عدالت توزیعی و رویه‌ای شناسایی شوند (Steiner & Bertolino, 2006).

عدالت رویه‌ای نقشی مهم در سلامت کارکنان ایفا می‌کند. در پژوهش طولی کیویماکی، الوانیو، واترا و وفری (۲۰۰۳) درباره ۴۱۶ نفر از کارکنان مرد و ۳۳۵۷ نفر از کارکنان زن که در طی سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۸ در بیمارستان‌های فنلاند کار می‌کردند (با کنترل متغیرهای تعدیل‌کننده، مانند حجم کار) نشان دادند که سطح پایین عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها، خطر بیماری‌های منجر به غیبت را در

مردان، ۱/۴ برابر و در زنان، ۱/۲ برابر افزایش می‌دهد. یافته کلی این پژوهش آن بود که نوع رفتار با کارکنان از نظر عدالت می‌تواند سلامت آنان را پیش‌بینی کند. انسان‌ها انتظار دارند که با آنان عادلانه رفتار شود و هنگامی که این انتظار برآورده نشود، با شوک روبه‌رو می‌شوند که چنین تجربه‌ای عامل استرس است (Greenberg, 2004). مطالعه اسمایل، مارزوک، لنگ، و چیکیونگ (۲۰۰۸) بر روی ۱۹۰ آزمودنی در دانشکده‌های مالزی نشان داد که عدالت توزیعی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است. پژوهش کوراوو و فاپروکه (۲۰۰۸) در ۱۶۱ شرکت تایلندی نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مشتمل بر فرصت‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و توسعه کارراهه، تأثیری معنی‌دار بر عدالت سازمانی، مشتمل بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی دارند. لمون و جونز (۲۰۰۱) در پژوهش خود در سطح ۲۹۰ آزمودنی، دریافته‌اند که ادراک از عدالت رویه‌ای در زمینه تصمیم‌های مربوط به ترفیع کارکنان، اثری معنی‌دار بر تعهد سازمانی آنان دارد. پژوهش کیم، مون، هان و تیکو (۲۰۰۴) در مورد رابطه میان عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تمایل کارکنان به رفتار مشتری‌مدارانه، بر روی ۳۲۸ نفر از کارکنان هشت بیمارستان در گره نشان داد که عدالت توزیعی به‌طور مستقیم بر تمایل کارکنان به رفتار مشتری‌مدارانه اثر می‌گذارد؛ ولی عدالت رویه‌ای از طریق تأثیر بر عدالت رویه‌ای، بر رفتار مشتری‌مدارانه مؤثر است. ترمبلی و راسل (۱۹۹۹) در پژوهشی دریافته‌اند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به‌طور مثبت با رضایت از پرداخت، رضایت از سازمان و رضایت از شغل، مرتبط است. جپسن و رادول (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه فرعی نیز رسیدند که عدالت اطلاعاتی و توزیعی به‌طور معنادار، رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. مطالعه کمار و گوپتا (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که میان ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، ارتباطی مثبت وجود دارد. همچنین، مشخص گردید میان ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و غیبت کارکنان، ارتباط منفی وجود دارد. نتایج پژوهش بگدالی و پاولتی (۲۰۰۰) نشان داد که عدالت توزیعی و رویه‌ای نقشی مهم را در پیش‌بینی تعهد، تمایل به ترک خدمت، رضایت از کارراهه شغلی ایفا می‌کند. به گفته کروپازانو و گرینبرگ، (۱۹۹۷) و نوول، کرک من و شاپیرو (۱۹۹۵)،

تغییرات سازمانی که باور بر آن است که مبتنی بر رویه‌های عادلانه هستند، بهتر پذیرفته می‌شوند؛ تا آن‌هایی که اعتقاد بر این است که ناعادلانه بنا گذاشته شده‌اند. ادراک کارکنان از عادلانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری درباره ارزیابی عملکرد با میزان رضایت آنان از این فرایند، ارتباط منطقی و ماهوی دارد (Greenberg, 2004). کاراواردار (۲۰۱۵)، دیاب (۲۰۱۵)، یوان (۲۰۱۵)، ال‌ذویبی (۲۰۱۰)، گانتور و کوردردی (۲۰۰۸)، فات، سیک‌خان و هنگ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ادراک از عدالت سازمانی، با رضایت کارکنان همبستگی مثبت دارد. بر اساس پژوهش روک او (۲۰۱۳) مشخص شد که عدالت رویه‌ای و توزیعی با رضایت شغلی همبستگی دارد. اما عدالت مراوده‌ای، با رضایت همبستگی ندارد.

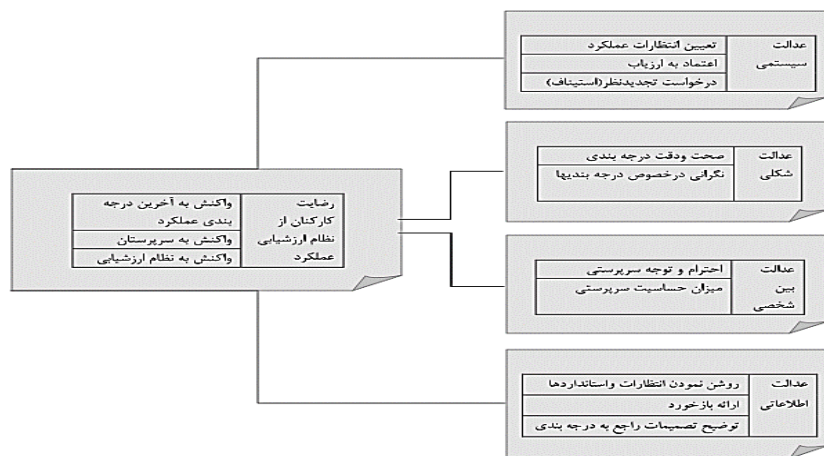
چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش انجام شده، برای بررسی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، از مدل گرینبرگ (۱۹۹۳) و تورستون (۲۰۰۱) که والش (۲۰۰۳) آن را در پژوهش خود به کار برده، استفاده شده است. بر اساس مدل گرینبرگ، عدالت سازمان (با تلفیق دو عدالت رویه‌ای و توزیعی از یک سو و ابعاد اجتماعی و ساختاری عدالت از سوی دیگر) به چهار طبقه دسته‌بندی می‌شود: ۱. عدالت سیستمی (رویه‌ای - ساختاری)، ادراکات از عدالت نسبت به رویه‌هایی را که منجر به پیامدهایی می‌شود و به‌طور ساختاری تعیین شده، توصیف می‌کند؛ ۲. عدالت اطلاعاتی (رویه‌ای - اجتماعی)، بر ادراکات از جنبه‌های اجتماعی رویدادها و کیفیت آن‌ها که مقدم بر تعیین پیامدها می‌آیند، تمرکز دارد. عدالت اطلاعاتی در ارتباط با شیوه‌ای است که ارزیابان با ارزشیابی‌شوندگان‌شان ارتباط برقرار می‌کنند؛ ۳. عدالت شکلی (توزیعی - ساختاری)، نتیجه یا جنبه‌های توزیعی نظام ارزشیابی عملکرد را نشان می‌دهد. عدالت توزیعی به همراه ابزارهای ساختاری و تصمیم‌های ساخت یافته برای تطبیق با هنجار اجتماعی (انصاف، عدل یا نیاز) یا نیل به هدف ابزاری (انگیزش و تحول) است؛ ۴. عدالت میان‌فردی (توزیعی - اجتماعی) جنبه اجتماعی ارزشیابی عملکرد که به‌وسیله عدالت میان‌فردی توصیف می‌شود، ادراکات درباره روشی که یک ارزیاب با فرد ارزشیابی‌شونده رفتار می‌کند را شامل می‌شود. عدالت میان‌فردی

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

ممکن است به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از عدالت تعاملی باشد.

رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد، واکنش عاطفی کارکنان است به آخرین ارزشیابی اخیرشان، به نظام ارزشیابی عملکرد و به سرپرستان که آن‌ها را ارزشیابی کرده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از یک سو میدانی است و از سوی دیگر، با توجه به این‌که هدف آن توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی، بدون تلاش در تغییر و تأثیر در وضعیت موجود و مورد مطالعه است، توصیفی است. همچنین، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است.

در پژوهش پیش‌رو، جامعه آماری شامل همه کارکنان رسمی و پیمانی در یک سازمان دولتی است. بر اساس بررسی‌های به‌عمل آمده از مراجعه به اسناد و مدارک سازمان، حجم جامعه در حدود ۱۰۰۰ نفر است. با توجه به این‌که جامعه موردنظر طیفی ناهمگون دارد، روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شده است. نمونه موردنظر در این پژوهش، به‌صورت نمونه‌برداری بدون جایگزین از جامعه محدود به‌دست آمده است. برای نمونه‌گیری به‌خاطر آن‌که این احتمال

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

می‌رفت که تعدادی از کارکنان پاسخ ندهند، به تعداد بیش‌تری از حجم نمونه، پرسش‌نامه توزیع شد (حدود ۳۰۰ پرسش‌نامه). با مراجعه حضوری و ارائه پرسش‌نامه در معاونت‌های یک سازمان دولتی، سرانجام، تعداد ۲۶۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

در این پژوهش، ابزار اصلی برای گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بوده است؛ از پرسش‌نامه والش شامل ۷۹ پرسش که پرسش‌های ۱۷-۱ میزان عدالت سیستمی، پرسش‌های ۲۹-۱۸ میزان عدالت شکلی، پرسش‌های ۳۹-۳۰ میزان عدالت میان‌فردی و پرسش‌های ۵۶-۴۰ میزان اطلاعاتی را می‌سنجد، استفاده شد. در بررسی میزان همبستگی پرسش‌ها، برخی از آن‌ها (۲۸، ۶۷ و ۷۰) با توجه به همبستگی منفی میان آن‌ها، معکوس شدند.

ضریب آلفای کرونباخ برای عدالت سیستمی، برابر با ۰/۸۵، عدالت شکلی، برابر با ۰/۸۵۵، عدالت میان‌فردی، برابر با ۰/۸۷، عدالت اطلاعاتی، برابر با ۰/۹۴ و برای رضایت از نظام ارزشیابی عملکرد، برابر با ۰/۷۹ است. برای تحلیل داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از ضریب گشتاوری پیرسون و معناداری آن استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

پیش از پاسخ به پرسش‌های پژوهش، در جدول (۱) میانگین و انحراف‌معیار متغیرهای پژوهش و اجزای آن‌ها ارائه می‌شود. پایین‌ترین میانگین در عدالت سیستمی، مربوط به استیناف (۲/۱۹۸۱)، در عدالت شکلی، مربوط به صحت و دقت درجه‌بندی (۲/۲۷۲۴)، در عدالت میان‌فردی، مربوط به میزان حساسیت در سرپرستی (۲/۵۹۷۴)، در عدالت اطلاعاتی، مربوط به ارائه بازخورد (۲/۱۰۴۱) و برای رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، مربوط به واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد (۲/۲۰۱۰) است.

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار اجزای هر یک از عناصر عدالت سازمانی و رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد

نام متغیرها	عنوان متغیر	میانگین	انحراف معیار
عدالت سیستمی	تعیین انتظارات عملکرد	۲/۹۷۹۵	۰/۵۲۳۳۸
	اعتماد به ارزیاب	۲/۵۵۱۹	۰/۶۴۴۱۶
	درخواست تجدیدنظر (استیناف)	۲/۱۹۸۱	۰/۶۷۷۲۱
	عدالت سیستمی کل	۲/۵۷۶۵	۰/۴۲۵۲۸
عدالت شکلی	صحت و دقت درجه‌بندی	۲/۲۷۲۴	۰/۶۴۰۸۶
	نگرانی درباره درجه‌بندی‌ها	۲/۴۳۸۸	۰/۵۹۸۲۷
	عدالت شکلی کل	۲/۳۵۵۶	۰/۵۵۴۶۸
عدالت بین شخصی	احترام و توجه سرپرستی	۲/۸۴۴۴	۰/۵۳۸۷
	میزان حساسیت سرپرستی	۲/۵۹۷۴	۰/۵۵۲۰۳
	عدالت میان فردی کل	۲/۷۲۰۹	۰/۴۹۲۹۴
عدالت اطلاعاتی	روشن نمودن انتظارات و استانداردها	۲/۲۵۳۰	۰/۵۹۸۲۷
	ارائه بازخورد	۲/۱۰۴۱	۰/۵۵۲۰۳
	توضیح تصمیمات مربوط به درجه‌بندی	۲/۱۲۰۱	۰/۵۷۸۱
	عدالت اطلاعاتی کل	۲/۱۵۹۱	۰/۵۱۶۸۱
رضایت کارکنان از نظام	واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد	۲/۲۰۱۰	۰/۶۷۳۶۲
	واکنش به سرپرستان	۲/۳۵۳	۰/۶۰۰۷۱
ارزشیابی عملکرد	واکنش به نظام ارزشیابی	۲/۳۵۳۰	۰/۵۱۶۹۶
	رضایت از ارزشیابی عملکرد کل	۲/۲۶۰۲	۰/۴۹۷۶۴

پرسش اول پژوهش: آیا میان درک کارکنان از عناصر عدالت سیستمی (ساختاری - رویه‌ای)، با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط وجود دارد؟

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

جدول ۲: ارتباط میان عناصر عدالت سیستمی با عناصر رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد

رضایت از ارزشیابی عملکرد				ضریب	عدالت سیستمی
واکنش به نظام رضایت از ارزشیابی عملکرد کل	واکنش به ارزشیابی	واکنش به سرپرستان	واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد	همبستگی	
۰/۱۶۱	۰/۱۳۳	۰/۱۷۲	۰/۱۰۲	r	تعیین انتظارات
۰/۰۰۸	۰/۰۲۹	۰/۰۰۵	۰/۰۹۷	sig	عملکرد
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	
۰/۳۱۳	۰/۲۴۰	۰/۱۸۴	۰/۳۴۶	r	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	
۰/۴۱۰	۰/۱۹۰	۰/۳۹۲	۰/۴۱۲	r	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	تجدیدنظر
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	(استیناف)
۰/۴۴۲	۰/۲۷۷	۰/۳۷۲	۰/۴۳۵	r	عدالت سیستمی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	کل
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	

با توجه به اطلاعات جدول (۲)، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، فقط میان تعیین انتظارات عملکرد از عناصر عدالت سیستمی و واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد از عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط وجود ندارد (sig به دست آمده، بیش از ۰/۰۵ است؛ پس معنادار نیست). اما بقیه عناصر عدالت سیستمی با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط دارند (sig) های به دست آمده، کم‌تر از ۰/۰۵ است و معنادارند).

پرسش دوم پژوهش: آیا میان درک کارکنان از عناصر عدالت شکلی (ساختاری - توزیعی)، با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط وجود دارد؟

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

جدول ۳: ارتباط میان عناصر عدالت شکلی با عناصر رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد

رضایت از ارزشیابی عملکرد				ضریب همبستگی	عدالت شکلی
واکنش به سیستم رضایت از ارزشیابی عملکرد کل	واکنش به ارزشیابی	واکنش به سرپرستان	واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد		
۰/۶۸۱	۰/۵۰۳	۰/۵۴۹	۰/۶۳۵	r	صحت و دقت
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	درجه‌بندی
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	
۰/۵۵۵	۰/۴۳۵	۰/۴۷۳	۰/۴۷۴	r	نگرانی درباره
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	درجه‌بندی‌ها
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	
۰/۶۹۲	۰/۵۲۵	۰/۵۷۱	۰/۶۲۱	r	عدالت شکلی کل
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	

با توجه به اطلاعات جدول (۳)، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میان همه عناصر عدالت شکلی با همه عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباط وجود دارد (sigهای به دست آمده، کم‌تر از ۰/۰۰۱ است، پس معنادارند). کم‌ترین همبستگی مربوط به نگرانی درباره درجه‌بندی‌ها با واکنش به نظام ارزشیابی است ($r=0/435$).

پرسش سوم پژوهش: آیا میان درک کارکنان از عناصر عدالت میان‌فردی (اجتماعی - توزیعی)، با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباط وجود دارد؟

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

جدول ۴: ارتباط میان عناصر عدالت میان‌فردی با عناصر رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد

رضایت از ارزشیابی عملکرد				ضریب همبستگی	عدالت میان‌فردی
عملکرد کل	ارزشیابی	سرپرستان	واکنش به آخرین واکنش به واکنش به نظام رضایت از ارزشیابی	معناداری نمونه	
۰/۱۹۱	-۰/۱۴۱	۰/۳۷۴	۰/۱۹۹	r	احترام و توجه
۰/۰۰۲	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	سرپرستی
۰/۵۶۳	۰/۱۰۶	۰/۶۶۰	۰/۵۵۵	r	میزان حساسیت
۰/۰۰۰	۰/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	سرپرستی
۰/۴۱۹	-۰/۰۰۱	۰/۵۷۳	۰/۴۱۹	r	عدالت بین‌فردی
۰/۰۰۰	۰/۹۸۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	کل

با توجه به اطلاعات جدول (۴)، همان‌گونه که مشاهده می‌شود فقط میان تعیین عدالت میان‌فردی کل با واکنش به نظام ارزشیابی از عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباط وجود ندارد (sig به دست آمده بیش از ۰/۰۵ است؛ پس معنادار نیست). اما بقیه عناصر عدالت میان‌فردی با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط دارند (sig های به دست آمده پایین‌تر از ۰/۰۵ است و معنادارند).

پرسش چهارم پژوهش: آیا میان درک کارکنان از عناصر عدالت اطلاعاتی (اجتماعی - رویه‌ای) با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط وجود دارد؟

جدول ۵: ارتباط میان عناصر عدالت اطلاعاتی با عناصر رضایت کارکنان از ارزشیابی عملکرد

رضایت از ارزشیابی عملکرد				ضریب همبستگی	عدالت اطلاعاتی
رضایت از ارزشیابی عملکرد کل	واکنش به نظام ارزشیابی	واکنش به سرپرستان	واکنش به آخرین	معناداری نمونه	
۰/۶۴۹	۰/۴۶۷	۰/۵۷۲	۰/۵۶۴	r	روشن نمودن
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	انتظارات و
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	استانداردها
۰/۵۹۳	۰/۳۵۹	۰/۵۹۹	۰/۵۰۴	r	ارائه بازخورد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	
۰/۶۳۵	۰/۴۴۲	۰/۶۰۶	۰/۵۲۸	r	توضیح تصمیمات
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	مربوط به
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	درجه‌بندی
۰/۶۹۹	۰/۴۷۶	۰/۶۶۰	۰/۶۹۴	r	عدالت اطلاعاتی کل
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	sig	
۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	۲۶۸	n	

با توجه به اطلاعات جدول (۵)، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میان همه عناصر عدالت اطلاعاتی با همه عناصر رضایت کارکنان، از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباط وجود دارد (sig) های به دست آمده کم‌تر از ۰/۰۰۱ است، پس معنادارند. کم‌ترین همبستگی مربوط به ارائه بازخورد از عناصر عدالت اطلاعاتی با واکنش به نظام ارزشیابی از عناصر رضایت از ارزشیابی عملکرد است ($r=0/359$).

نتیجه‌گیری

پژوهش‌هایی بسیار اندک، با جزئیات، تأثیر ادراک از عدالت نسبت به ارزشیابی عملکرد بر رضایت از ارزشیابی عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. از این رو پیشینه بسیار ناچیزی برای تطبیق وجود دارد.

در پژوهش انجام شده مشخص شد که به جز عنصر تعیین انتظارات عملکرد با عنصر واکنش به آخرین درجه‌بندی عملکرد، میان عناصر عدالت سیستمی با عناصر

رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباطی مثبت وجود دارد. در پژوهش والش (۲۰۰۳) مشخص شد که میان درک از عدالت و عناصر رضایت از ارزیابی عملکرد، رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. این میزان همبستگی، بیش از ۰/۵ است. میان همه عناصر عدالت شکلی با همه عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباطی مثبت وجود دارد. با مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج به دست آمده در پژوهش والش مشخص شد: در پژوهش پیش‌گفته نیز میان درک از عدالت و عناصر رضایت از ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

به استثنای تعیین عدالت میان‌فردی کل با واکنش به نظام ارزشیابی از عناصر رضایت کارکنان، میان بقیه عناصر عدالت میان‌فردی با عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، ارتباط مثبت وجود دارد. با مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج به دست آمده در پژوهش والش (۲۰۰۳) مشخص شد: در پژوهش پیش‌گفته میان همه عناصر درک از عدالت و همه عناصر رضایت از ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. البته شدت همبستگی در پژوهش والش قوی‌تر است. میان همه عناصر عدالت اطلاعاتی با همه عناصر رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد ارتباط مثبت وجود دارد. در پژوهش والش (۲۰۰۳) مشخص شد میان درک از عدالت اطلاعاتی و عناصر رضایت از ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. میزان این ارتباط بیش از ۰/۵ است.

میزان ادراک کارکنان از عدالت سیستمی، شکلی و میان‌فردی، در پژوهش والش، بیش از میانگین و از عدالت اطلاعاتی در حد متوسط بوده است. در این پژوهش نیز میزان ادراک از عدالت سیستمی و میان‌فردی بیش از میانگین است؛ ولی این میزان در عدالت اطلاعاتی و شکلی پایین‌تر از حد متوسط است. در این پژوهش، میزان رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد در حد مطلوب است؛ ولی در این پژوهش، این میزان کم‌تر از حد متوسط است.

در پژوهش دریائی‌پور (۱۳۸۲) با نام «بررسی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین از دیدگاه مدیران و کارکنان» مشخص شد که کارکنان با روند انجام ارزشیابی عملکرد در آن سازمان، به میزان کم و خیلی کم موافق هستند. صالحی نیز در پژوهش خود با نام «بررسی و تجزیه و تحلیل نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت (مورد دانشگاه اصفهان)» به نتیجه رسید که

نگرش کارکنان اجرایی دانشگاه اصفهان نسبت به وضعیت موجود ارزشیابی نامطلوب است.

کم‌ترین میانگین، مربوط به ادراک کارکنان از عدالت اطلاعاتی است که بر اساس نتایج به‌دست آمده، دلایل این امر را می‌توان به شرح زیر عنوان نمود: ۱. انتظارات از عملکرد، استانداردهای مورد استفاده برای ارزیابی، راه‌های بهبود عملکرد به‌روشنی توسط مدیران برای کارکنان تشریح نمی‌شود؛ ۲. به کارکنان فرصت کافی برای پرسش در مورد شیوه انطباق عملکردشان با انتظارات موجود داده نمی‌شود؛ ۳. برگزار نشدن جلسات برنامه‌ریزی عملکرد، موجب روشن نشدن انتظارات سرپرستان از عملکرد کارکنان برای آنان می‌شود؛ ۴. ارائه بازخورد از شیوه عملکرد کارکنان (در طول مدت ارزشیابی و در انتهای دوره) به آنان بسیار اندک است؛ به گونه‌ای که در بعضی پرسش‌نامه‌ها کارکنان از نمرات ارزشیابی سال گذشته خود اظهار بی‌اطلاعی نموده‌اند.

پیشنهاد‌های کاربردی

قوی‌ترین رابطه میان رضایت از نظام ارزشیابی عملکرد و ادراک انواع عدالت‌ها، میان عدالت اطلاعاتی برقرار است و این به مفهوم آن است که از نظر کارکنان، عوامل و فاکتورهای روشن نمودن انتظارات و استانداردها، ارائه بازخورد و توضیح تصمیم‌های مربوط به درجه‌بندی می‌تواند در بهبود ادراک کارکنان درباره عدالت اطلاعاتی کمک نماید.

با توجه به نتایج، بیش‌ترین عدالت ادراک‌شده از سوی کارکنان، عدالت میان‌فردی است. بنابراین، با در نظر گرفتن شاخص‌های عدالت میان‌فردی، به سازمان پیشنهاد می‌شود در جهت بهبود و ارتقای ادراک کارکنان از عدالت - میان‌فردی، کلاس‌های آموزشی برای مدیران به‌منظور ارتقای روحیه حفظ حرمت، شخصیت، استقلال، منزلت و تمامیت فردی کارکنان برگزار شود. همچنین، مدیران موفق در این زمینه مورد تقدیر و تشکر قرار گیرند.

کم‌ترین ادراک کارکنان، از عدالت اطلاعاتی است و با در نظر گرفتن این موضوع مهم، این بُعد از عدالت، بیش‌ترین میزان ارتباط را رضایت کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد دارد. از این‌رو، می‌توان راهکارهای زیر را برای ارتقای ادراک

کارکنان از عدالت اطلاعاتی ارائه نمود: ۱. برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای مدیران به منظور تبیین لزوم بیان انتظارات و استانداردها به کارکنان؛ ۲. طراحی فرم‌هایی به منظور ارزشیابی دوره‌ای کارکنان و ایجاد الزامات لازم برای اجرا؛ ۳. نظارت و در صورت نیاز، اصلاح مراحل تکمیل فرم ارزشیابی به منظور فراهم نمودن تسهیلات لازم برای اعتراض و درخواست تجدیدنظرهای احتمالی از سوی کارکنان؛ ۴. موظف نمودن مدیران به انجام اقدامات زیر طی صدور بخش‌نامه، دستورالعمل یا سایر روش‌های موجود: الف) ارائه بازخورد در طول مدت ارزشیابی به کارکنان، ب) توضیح تصمیم‌ها و نمرات ارزشیابی، ج) برگزاری جلسات توجیهی برای ارزشیابی‌شوندگان به منظور توضیح ملاک‌ها و معیارهای موجود در فرم‌های جدید ارزشیابی، د) ارائه و تبیین راه‌های بهبود و ارتقای کارکنان، ه) اجرای دقیق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی طرح ارزشیابی کارکنان دولت به‌خصوص برگزاری جلسات توجیهی، و) ارائه مثال‌های واقعی، روشن، واضح و مرتبط با شغل برای توجیه و توضیح درجه‌بندی‌های مورد عمل.

درصد بسیار بالایی از کارکنان (۸۲/۵ درصد)، از پاسخ‌دهندگان از سیستم ارزشیابی ناراضی هستند و ۷۳/۵ درصد (۱۹۷ نفر) از پاسخ‌دهندگان اعتقاد دارند روش ارزشیابی عملکردشان باید تغییر کند. بنابراین، با در نظر گرفتن اهمیت و نقش رضایت از نظام ارزشیابی عملکرد، پیشنهاد می‌شود دست‌اندرکاران و متولیان امر، ریشه‌یابی عوامل ناراضی‌تی و طراحی دوباره نظام ارزشیابی متناسب با وضعیت موجود نظام و چشم‌اندازهای آن را در دستور کار و اولویت‌های کاری خود قرار دهند. در این راستا، اقدامات زیر در جهت بهبود این فرایند می‌تواند مؤثر باشد: ۱. استفاده از منابع گوناگون (چندگانه) در ارزشیابی کارکنان به منظور جلوگیری از خطاهای موجود؛ ۲. برگزاری کلاس‌های آموزشی با استفاده از اساتید صاحب‌نظر، به منظور آموزش ارزیابان با شیوه ارزشیابی و روش‌های پیشگیری و کاهش احتمال بروز اشتباهات و خطاهای مطرح در این فرآیند؛ ۳. برنامه‌ریزی به منظور برقراری نظام ارزیابی منعطف، پویا، کارآمد و متناسب با مجموعه شرایط سازمان؛ ۴. بررسی جامع موضوع در همه واحدهای سازمان و سازمان‌های وابسته به آن، به منظور بهره‌برداری از نتایج به دست آمده برای اصلاح و بهبود نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان.

قوی‌ترین رابطه میان رضایت از نظام ارزشیابی عملکرد و ادراک انواع عدالت، مربوط به عدالت اطلاعاتی است. با توجه به نتایج پیشین پژوهش مبنی بر پائین بودن میزان ادراک عدالت اطلاعاتی در میان کارکنان و نارضایتی کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد، راهکارهای افزایش میزان ادراک اطلاعاتی با محوریت روشن نمودن انتظارات و استانداردها، ارائه بازخورد و توضیح تصمیم‌های مربوط به درجه‌بندی، دوباره مورد تأکید قرار می‌گیرد.

ارزیابی‌شوندگان نیز باید هنگامی که با ارزیابی نامنصفانه روبه‌رو شوند، با انجام اقداماتی از جمله آمادگی برای رویارویی با ارزیابی نامنصفانه، ملاقات با رئیس، توجه به آنچه مورد توجه دوطرف است، دستیابی به توافق درباره چگونگی ارزیابی، ارائه بازخورد مثبت به رئیس، به برآورده‌سازی عدالت در ارزیابی کمک کنند (کنیپل و گرین، ۱۹۹۵).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، کمبود پیشینه درباره موضوع این پژوهش بود. همچنین، تأکید این پژوهش بر خرده نظام ارزشیابی عملکرد است. از این‌رو، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که مشابه این پژوهش را در سایر خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله حقوق و دستمزد، استخدام، ترفیع، و... انجام دهند.

منابع

الف) فارسی

- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۵). *حق و تکلیف*، قم، مرکز نشر اسراء.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۹۱). *مغایب الحیاه*، قم، مرکز نشر اسراء.
- دریایی‌پور، محمد (۱۳۸۲). *بررسی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین از دیدگاه مدیران و کارکنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قزوین.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*، تهران، انتشارات سمت.
- مطهری، علی (۱۳۶۸). *عدل الهی*، قم، انتشارات صدرا.

الف) انگلیسی

- Al-Zu'bi, Hasan Ali (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 5(12), Access of <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>.
- Bagdadli, Silvia & Paoletti, Francesco (2000). *The Importance of Organizational Justice in Promotion Decisions*, Best Paper Proceedings, Toronto, 7-9th August.
- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1991). Designing Effective Performance Appraisal Systems, *Work Study*, 46(6), pp. 197-201.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, Christopher C. O. L. H. & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.
- Cropanzano, Russell & Greenberg, Jerald (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze, Chapter to Appear in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, 12, pp. 317-372.
- Cropanzano, Russell & Rupp, Deborah E. (2002). Some Reflections on the Morality of Organizational injustice, Information Age Publishing.
- Delpo, Amy (2007). *The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules for Managers*, 2nd ed, United States, Consolidated Printers, Inc.
- Diab, Salah M. (2015). The Impact of Organizational Justice on the Workers Performance and Job Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman, *International Business Research*, 8(2), Access of <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n2p187>.
- Fatt, Choong Kwai, Sek Khin, Edward Wong & Heng, Tioh Ngee (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), pp. 65-72.
- Fortin, M. & Fellenz, M. (2008) Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice, *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 415-433.
- Gantor, T. & Cordery, John (2008). The Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Job Embeddedness. 22nd Anzam Conference, Marie Wilson. Vol. CD Proceedings Auckland New Zealand. ed. Auckland: Australian and New Zealand Academy of Management, pp. 1-20.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp. 340-342. Available from: psycnet.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 352-365.
- Grote, Richard C. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: survival guide*, Dick Grote. United States.
- Hassan, Arif (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave, *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), pp. 55-66.
- Hosmer, L. T. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory, *Business Ethics Quarterly*, 15(1), pp. 67-91.
- Islam Rafikul, Rasad Shuib Bin Mohd (2005). Employee Performance Evaluation by

- AHP: A Case study, disahp, Honolulu, Hawaii, July 8-10.
- Ismail, A. B.; Marzuki, E. B.; Leng, O. G. & Cheekiong, T. (2008). Adequacy Benefits of Distributive Justice and Individual Attitudes and Behaviors, A Case of Public Community Colleges Staff, *Intangible Capital*, 4(4), pp. 212-236.
- Jepsen, D. M. & Rodwell, J. (2009). Justice, Gender and Employee Cognitive Outcomes, Conference Proceedings of the 8th Industrial and Organisational Psychology Conference, *Australian Psychological Society*, pp. 25-28.
- Karavardar, Gulşah (2015). The Impact of Organizational Justice Perception of Employees on their Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *Int., Journal of Management Economics and Business*, 11(26).
- Kim, J. Y.; Moon, J.; Han, D. & Tikoo, S. (2004). Perceptions of justice and Employee Willingness to Engage in Customer-oriented Behavior, *Journal of Services Marketing*, 18(4), pp. 267-275.
- Kivimäki, M.; Elovainio, M.; Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003). Organizational Justice and Health of Employees: Prospective Cohort Study, *Occupational Environmental Medicine*, 60, pp. 27-34.
- Knippen, J. T.; Thad, B. & Green, T. B. (1995). Responding to an Unfair Performance Appraisal, *Management Development Review*, 8(5), pp. 29-31.
- Korravee, C. A. & Phapruek, U. (2008). Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms, *Review of Business Research*, March 1.
- Kumar, Kuldeep & Gupta, Gayatri (2008). Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Co-relational Study, *Gujarat Journal of Psychology*, 7, pp. 26-27. Access of <http://ssrn.com/abstract=1408665>.
- Lemons, M. A. & Jones, A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), pp. 268-280.
- Mathews, B. P. & Redman, T. (1997). The Attitudes of Service Industry Managers towards Upward Appraisal, *Career Development International*, 2(1), pp. 46-53.
- Nowakowski, V. M. & Conlon, D. E. (2005). Organizational Justice Looking Back, Looking Forward, *International Journal of Conflict Management*, 16(1), pp. 4-29.
- Rhoades, Linda; Eisenberger, Robert & Armeli, Stephen (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp. 825-836.
- Ribbers, I. L. (2009). Trust, Cynicism and Organizational Change: The Role of Management, Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University.
- Oh, Jeong Rok (2013). The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea, A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
- So, Soon Yuan (2015). The Impact of Organizational Justice towards Employee Job Satisfaction in Malaysia, Master of Business Administration, University Tunku Abdul Rahman, Faculty of Accountancy and Management.
- Steiner, Dirk D. & Bertolino, Marilena (2006). The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination, No. 10-11, décembre: Discrimination: Perspectives de la Psychologie Sociale et de la Sociologie.
- Taylor, M. S.; Tracy, K. B.; Renard, M. K.; Harrison, I. K. & Carrol, S. J. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice, *Administrative Science Quarterly*, 40.
- Tremblay, Michel & Roussel, Pascal (1999). Modeling the Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رضایت از... / حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

Managers, Cirano, 2020 University Street, 25th floor, Montréal, Qc, Canada.
Walsh, Marie Burns (2003). Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee
Performance Appraisal, Louisiana State University.