



## Investigate the effectiveness of performance appraisal based on 360 degree feedback on firm stability with respect to the mediating role of organizational justice

Behjat Abcher<sup>1</sup>, Homa Droudy<sup>2</sup>

### Purpose:

The purpose of this study is to investigate the effectiveness of performance appraisal based on 360 degree feedback on firm stability with respect to the mediating role of organizational justice.

### Method:

This research is an applied research in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population of this study is the staff of Khorramshahr University of Marine Sciences and Technology. A sample of 202 people based on Cochran's formula formed the participants of this study. A questionnaire was used and its validity was confirmed based on face validity and its reliability was 0.819 based on Cronbach's alpha method. Descriptive and inferential statistical methods for data analyses were calculated by Lisrel8 software.

### Findings:

Data analysis showed that 360-degree evaluation has a significant effect on organizational justice (and components of organizational justice) and organizational justice on firm stability. Also, organizational justice (and all components of organizational justice) plays a strong mediating role in the relationship between 360-degree evaluation and corporate sustainability.

### Conclusion:

According to the findings of this study, managers at any level of management and in any organization should be equipped with the necessary knowledge, insight and skills to optimally manage the organization

**Key Words:** Performance Appraisal, 360 Degree, Feedback, Firm Stability, Organizational Justice

---

1. Master of Business-Financial Management, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan Branch, Zanjan, Iran Corresponding Author Email

2. Associate Professor, Islamic Azad University of Zanjan, Iran



## بررسی تأثیرگذاری ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه در پایداری شرکت با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی

بهجت آبچر<sup>۱</sup>، هما درودی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش بررسی تأثیرگذاری ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه در پایداری شرکت با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی بود.

**روش:** این پژوهش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر می‌باشند که حجم نمونه ۲۰۲ نفر بر اساس فرمول کوکران محاسبه گردید و روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی بود. جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد بازخورد ۳۶۰ درجه و عدالت سازمانی و یک پرسشنامه محقق ساخته پایداری شرکت استفاده شد. روایی آن بر اساس روایی صوری و پایایی آن به روش آلفای کل کرونباخ به میزان ۰/۸۱۹ بدست آمد.

**یافته‌ها:** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار Lisrel8 بهره گرفته شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد: ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی (و مؤلفه‌های عدالت سازمانی) و عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر معنی‌داری دارد. و همچنین عدالت سازمانی (و همه مؤلفه‌های عدالت سازمانی) در رابطه بین ارزیابی ۳۶۰ درجه و پایداری شرکت نقش میانجیگری قوی ایفا می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** باتوجه به یافته‌ها، مدیران در هر سطحی از مدیریت و در هر سازمانی باید به دانش، بینش و مهارت لازم به‌منظور اداره بهینه سازمان مجهز باشند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، پایداری شرکت، عدالت سازمانی.

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی-مالی، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران نویسنده مسئول

ایمیل b\_abchar@yahoo.com

۲- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، ایران

## مقدمه

کار جمعی از مولفه‌های پیشرفت در هر جامعه‌ای محسوب می‌شود (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۹) و یک استراتژی جهت انجام اموری است که افراد به تنهایی قادر به انجام آن‌ها نخواهند بود (پاندیروت<sup>۱</sup> و آسنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سیستم‌های ارزیابی عملکرد دارای اهداف متعدد است و به سازمان در راه زمینه‌سازی برای اهداف عملکرد، بنیان نهادن پاداش بر عملکرد، زمینه‌سازی انتظارات روشن، و حمایت از عزت‌نفس کارکنان کمک می‌کند. سیستم‌های ارزیابی مدرن شامل ارزیابی تیم، بازخورد روبه بالا، ارزیابی همکاران، ارزیابی خود و بازخورد مستقیم سرپرست می‌باشد. بازخورد ۳۶۰ درجه فرایندی است که از طریق آن بسیاری از منابع، زیردستان، همکاران و سرپرستان مستقیم، مشتریان، و حتی افراد تحت ارزیابی بازخورد خود را در عملکرد شغلی فرد در تلاش برای به دست آوردن یک دید متعادل و جامع از عملکرد است تهیه می‌کند. مسئله این مطالعه این است تا چه حد یک سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه در سه نوع عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارد (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی)؟ و چه نوعی از عدالت (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی)، ناشی از اجرای سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه، بیشترین اثر را در پایداری سازمان اعمال خواهد کرد؟ بحث بازخورد ۳۶۰ درجه در خیلی از شرکت‌ها در ارتباط با الگوهای مختلف مورد بحث قرار گرفته است. پایداری کسب‌وکار در حول نیاز سازمان برای اطمینان از تعادل مناسب میان عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌چرخد، و سازمان‌ها به تشخیص نقش‌ها و مسئولیت‌های خود در قبال نه‌تنها سهامداران خود بلکه به‌طور گسترده‌تر در جامعه از جمله مردم و دستگاه‌ها به پایداری کسب‌وکار روی آورده‌اند (مسگر و همکاران، ۱۳۹۳). برای پیاده‌سازی پایداری عدالت در یک سازمان، مدیران و رهبران باید نسبت به مفهوم تصمیم‌گیری‌های خود و اجرای اقدامات که به‌منظور بهبود عملکرد است وظیفه‌شناس باشند. پایداری نشان‌دهنده تمرکز بیشتر بر روی اثرات درازمدت می‌باشد. مطالعه حاضر تأثیر ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه در پایداری شرکت با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی در دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر بررسی می‌کند. در نهایت، این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای این سوال است که آیا بین عملکرد کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر با در نظر گرفتن نقش عدالت سازمانی در میان کارکنان و مدیران آن سازمان رابطه وجود دارد؟

## مبانی نظری و تجربی پژوهش

### مفهوم پایداری شرکت‌ها

در کانون رابطه قراردادی بین شرکت و ذینفعان، توجه به آینده قرار دارد و آینده هم از طریق پایداری مشهود خواهد شد. پایداری، مفهومی است که هم در مباحث جهانی‌سازی و هم در مباحث عملکرد شرکت مطرح است. پایداری موضوع بحث‌برانگیزی است که تعریف‌های متعددی برای آن بیان شده است (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۵).

### عوامل مؤثر بر ادراک عدالت

ادراک عدالت تحت تأثیر ۳ عامل زیر قرار دارد: ۱- پیامدهای سازمانی که شخص از سازمان دریافت می‌کند، ۲- رویه‌های سازمانی (رویه‌ها و کیفیت تعاملات)، ۳- خصوصیات ادراک‌کننده درک عدالت ممکن است تحت تأثیر خصوصیات ادراک‌کننده باشد. این خصوصیات می‌تواند خصوصیات جمعیت شناختی (مثل سن، جنسیت، نژاد) و سابقه کار و خصوصیات شخصیتی (مانند احساسات، منفی و عزت‌نفس) باشد (حسین زاده و ناصری، ۱۳۹۵).

1.Aseng

2.Pandeirot

## عدالت سازمانی

سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ماست (حسین زاده و ناصری، ۱۳۹۵). سازمان سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به پیوندی قوی میان اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده آن است که ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد (کریمی، ۱۳۹۳).

### تأثیرات عدالت بر عملکرد و نگرش سازمانی

ادراک کارکنان از عدالت در تمام اقدامات و فراگردهای سازمانی، بر رفتار و نتایج کاری آنان تأثیرگذار مطالعات انجام‌شده درباره عدالت سازمانی و رابطه آن با نگرش و عملکرد است (میتلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). برخی از مواردی که عادلانه بودن اقدامات و فرایندهای سازمانی بر آن‌ها تأثیر مثبت و آشکار نشان داده (ژو و وانگ، ۲۰۱۸). سازمان‌هایی که از اهمیت عادلانه بودن رویه‌ها غافل می‌شوند، باید ریسک تغییر نگرش، کاهش رضایت از نتایج تصمیمات، عدم اطاعت از قوانین و رویه‌ها و بعضاً کاهش عملکرد را بپذیرند (اسماعیل و همکاران، ۱۳۹۳). آندروز<sup>۲</sup> (۱۹۷۱) در ارتباط با ارزشیابی استراتژیک هم عوامل اقتصادی و هم سازمانی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد مورد تأکید قرار می‌دهد. توریک<sup>۳</sup> و مک‌گیورن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) عوامل مؤثر بر عملکرد را به شرح زیر فهرست کرده‌اند (آندروز و همکاران، ۲۰۱۴).

هم‌ترازی عناصر سازمانی با محیط سازمانی عاملی مؤثر در ارتقای ارزیابی عملکرد است. زیرا نتایج تحقیقات (برنز<sup>۵</sup> و استاکر<sup>۶</sup>، ۱۹۶۱) نشان می‌دهد که سطوح مختلف تغییرات محیطی، طراحی ساختارهای متفاوتی را می‌طلبد. همچنین هم‌ترازی بین استراتژی و محیط نیز مورد تأکید است و به گفته‌ی فردریکسون (۲۰۱۱) یک مهارت کلیدی محسوب می‌شود (بنتس و همکاران، ۲۰۱۳). تیس<sup>۷</sup> (۱۹۸۴) استدلال می‌کند «یک سازمان نیازمند آن است که قابلیت‌های خود را با محیط متغیر خودسازگار و متناظر کند اگر در پی نیل به بهترین عملکرد است». نتایج مطالعات گویای آن است که هفده تا بیست درصد از تغییرپذیری در عملکرد مالی ناشی از عامل عضویت در یک صنعت است (برناردین، ۲۰۰۳). منابع سازمانی نادر، باارزش، و غیرقابل تقلید در کسب مزیت رقابتی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. بارنی (۲۰۱۴) این منابع را به سه گروه فیزیکی، انسانی، و سرمایه‌ای تقسیم کرده است (بگوسلاو و همکاران، ۲۰۱۴). وفاداری سازمانی به چشم‌انداز بلندمدت یک عامل کلیدی توفیق در خلق اجماع داخلی و اشتیاق برای نوآوری و تغییر است. خلق چنین هدف سازمانی مستلزم رهبری اخلاقی قدرتمند است (اینمدرت و همکاران، ۲۰۱۵).

نظریه‌های مربوط به عدالت سازمانی به‌طور مشخص از مباحث آلن و میر به‌دست‌آمده است. در این نظریه افراد مایل‌اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به‌عبارت‌دیگر به‌اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند. برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) باهمین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد. کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های

1. Maitland
2. Anderson
3. Tvorik
4. Mcgivern
5. Burns
6. Stalker
7. Teece

توزیع شده بین افراد است. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند. ادبیات نشان می‌دهد که سه شکل عدالت سازمانی با انواع نگرش‌های کاری و رفتارهای مرتبط هستند علاوه بر این سه نوع عدالت باهم در تعامل هستند. یکی از تفسیرهای برجسته برای این تعامل (تئوری مراجعه به ادراک) فلاگرز می‌باشد که شامل مفاهیم مختلفی برای هر سه شکل تئوری است این تئوری پیشنهاد می‌کند که تعامل منفی برای یک تصمیم زمانی رخ می‌دهد که دو وضعیت باهم برخورد می‌کنند یکی اینکه نتایج مرتبط با تصمیم به‌طور قابل ملاحظه‌ای کمتر از نتایج قابل تصور باشد و دیگر اینکه روش‌های بالا بردن نتایج غیرمنصفانه باشد (امیدواری و پور صفر سادات، ۱۳۹۳).

### عدالت توزیعی

عدالت توزیعی، به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند اشاره می‌کند این عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری آدامز دارد این نظریه به نحوه پاسخدهی افراد نسبت به مداخله‌ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان‌ها توجه دارد (جعفری و صابری، ۱۳۹۳). کار در این زمینه عدالت توزیعی از آدامز است که افراد داده‌ها و ستاده‌های خودشان را با داده‌ها و ستاده‌های دیگران مقایسه می‌کنند تا اینکه ادراک از عدالت توزیعی شکل گیرد (بادلر و کلاهان، ۲۰۱۴). البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در برمی‌گیرد؛ زیرا اقدامات تنبیهی نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد. به بیانی دیگر، عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (اینمدرت و همکاران، ۲۰۱۵).

### عدالت رویه‌ای

به‌طور کلی، بحث عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینه عدم رعایت عدالت، مطرح گشتند. و تمرکز تحقیق در اواخر ۱۹۸۰ به بحث عدالت رویه‌ای تغییر پیدا کرد. عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده از رویه‌های، فراگردهایی که توسط آن‌ها، پیامدها تخصیص می‌یابند تعریف می‌کنند (بگوسلاو و همکاران، ۲۰۱۴). نیک و ولف<sup>(۲۰۱۶)</sup>، در پژوهشی اشاره کردند که بر اساس شواهد موجود، افسرانی که فکر می‌کنند سرپرستان آن‌ها منصف هستند، بیشتر احتمال دارد که با سازمان خود همراه شوند، مطابق با رویه‌ها عمل کنند و نگرش مطلوب‌تری نسبت به کارهای اجتماعی پلیس، عدالت رویه‌ای و عموم و به‌طور کلی داشته باشند. از طرف دیگر، افسرانی که فکر می‌کنند سرپرستان آن‌ها منصف نیستند، اعتماد کمتری به سازمانشان دارند و بیشتر در معرض انجام عمل خطا قرار دارند.

### عدالت تعاملی (مراوده‌ای)

عدالت مراوده‌ای بر جنبه بین شخصی تصمیم‌گیری، بخصوص برابری رفتار تصمیم‌گیرندگان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد (رابرتز و پولاک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می‌باشد. وضع مناسب رویه‌ها به‌وسیله پنج رفتار: توجه ناکافی به داده‌های کارکنان، جلوگیری از تعصب شخصی، استفاده

1. Nix & Wolfe  
2. Roberts & Pavlak,

سازگار از معیار تصمیم‌گیری، بازخور به‌موقع، توجیه یک تصمیم تعریف می‌شود. این عوامل نقش مهمی را در ادراک کارکنان از برابری، عدالت مرادده‌ای پذیرش تصمیمات و گرایش به سمت سازمان دارد (ایونسویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کارکولیان (۲۰۱۵) بیان می‌دارد که عدالت سازمانی مربوط به روش‌های است که شرکت‌های برای توزیع نتیجه، و واکنش کارکنان نسبت به عادلانه بودن آن روش‌های خاص اتخاذ می‌کنند (هی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تحقیقات بررسی عدالت رویه‌ای به دنبال یک زمینه عملکرد ارزیابی سنتی است. هنگامی که کارکنان فرایند بازخورد را عادلانه و منصفانه درک کنند، سطح رضایت آن‌ها در مورد نتایج، صرف‌نظر از اینکه آن نتایج منفی یا مثبت هستند افزایش می‌یابد. شواهد نشان می‌دهد که بازخورد ۳۶۰ درجه دارای اثر مثبت بر روی عدالت رویه کارکنان است. با توجه به تحقیقات گسترده و جلوگیری از افزایش حجم مقاله، برخی از مهم‌ترین تحقیقات آورده شده‌اند، کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود با عنوان «مطالعه تجربی بازخورد ۳۶۰ درجه، عدالت سازمانی و پایداری سازمانی» پرداختند که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مسیر (PA) نشان می‌دهد که اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه در یک سازمان نه تنها منجر به عدالت سازمانی می‌شود، بلکه در حفظ این عدالت نیز کمک می‌کند.

چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی «مطالعه تجربی بازخورد ۳۶۰ درجه، عدالت سازمانی و پایداری سازمانی» پرداختند، نتایج الگوی موردنظر نشان داد ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه کارآفرینانه در عملکرد پایدار، و عملکرد پایدار بر عملکرد ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه هر سه صنعت تأثیر دارد. هاکویگلو و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان مفهوم ارزیابی عملکرد از نظر رفتار سازمانی بیان داشتند بین متریک ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه از منظر عملکرد پایدار و میزان تحقق هدف مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد. جونز و رولی (۲۰۱۲)، به بررسی ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه کارآفرینانه پرداختند نتایج حاکی از یکپارچه‌سازی اولویت‌های مشتری، هوش رقبا و دانش محصول در روند ایجاد و ارائه ارزش برتر به مشتریان عمل می‌کنند. رجبی فرجاد و حسینی (۱۳۹۷)، در پژوهشی به «بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزش شغلی و عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی مرزبانی سیستان بلوچستان» پرداختند. یافته‌ها حاکی از تأثیر معنادار و مثبت عدالت سازمانی بر انگیزش شغلی ( $\beta = 0,65$ ) و عملکرد کارکنان ( $\beta = 0,54$ )، و نیز تأثیر مثبت و معنادار انگیزش شغلی بر عملکرد کارکنان ( $\beta = 0,32$ ) فرماندهی مرزبانی سیستان و بلوچستان است.

رضا شکرکن (۱۳۹۵)، به «بررسی رابطه عدالت سازمانی، پایداری شرکت‌ها و رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی و عملکرد شغلی کارگران کارخانه‌های اهواز» پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل این تحقیق نشان می‌دهد که عدالت سازمانی و حیطه‌های مختلف آن با خشنودی شغلی کلی و ابعاد مختلف آن روابط ساده و چندگانه معنی‌دار دارد. جعفری و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی رابطه بین فرصت‌های تکنولوژیکی، تأکیدات ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه و عملکرد نوآورانه پرداختند. نتایج نشانگر این امر است که فرصت‌طلبی تکنولوژیکی تأثیر مثبت قوی‌تری روی معیارهای اصلی عملکرد از قبیل میزان فروش شرکت‌ها، سودها و ارزش بازار را دارد.

1. Ivancevich

2. hy

## فرضیه‌های پژوهش

به پشتوانه مبانی نظری و تجربی پژوهش فرضیه‌های زیر مطرح می‌گردند:

**فرضیه اصلی اول:** ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی اول

۱-۱. بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت توزیعی تأثیر معناداری دارد.

۲-۱. بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت رویه‌ای تأثیر معناداری دارد.

۳-۱. بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت مراوده‌ای تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه اصلی دوم:** عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

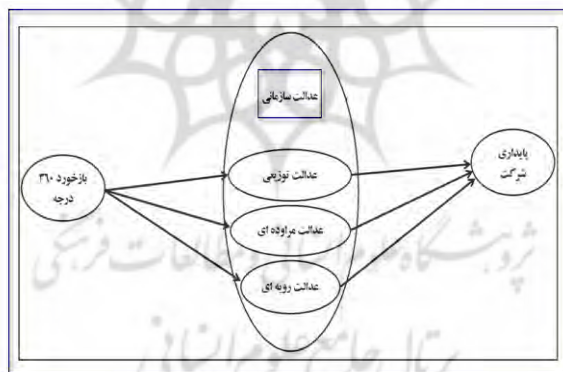
### فرضیه‌های فرعی دوم

۱-۲. عدالت توزیعی بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

۲-۲. عدالت رویه‌ای بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

۳-۲. عدالت مراوده‌ای بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

## مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (کارکولیان و همکاران، ۲۰۱۵)

## روش پژوهش

پژوهش بر اساس هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است، این پژوهش از نظر ماهیت و روش انجام کار و از حیث روابط میان متغیر مستقل و وابسته، از نوع تحقیق همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر در سه ماهه اول سال ۱۳۹۸ می‌باشند. حجم نمونه از فرمول کوکران ۲۰۲ نفر به دست آمد. این پژوهش به شیوه نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. مبانی نظری پژوهش از روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای به‌طور گسترده‌ای استفاده شد. و در نهایت برای پژوهشات میدانی که به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای متغیرها از پرسشنامه استاندارد کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶) و برای سنجش پایداری شرکت از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. در گویه‌ها و شاخص‌های پرسشنامه‌ها بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (در محدوده یا طیف کاملاً مخالف با امتیاز ۱ تا کاملاً موافق با امتیاز ۵ قرار دارند) استفاده شد. در این پژوهش سؤالات

پرسشنامه از حیث روایی صوری و محتوایی توسط اساتید گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شده است، نتیجه به دست آمده آلفای کرونباخ ۰٫۸۱ می باشد. بنابراین، پرسشنامه ها از پایایی خوبی برخوردار است.

## یافته ها و نتایج آزمون فرضیه ها

### آمار توصیفی

نتایج نشان می دهد نزدیک به ۱۳۶ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۶۶ درصد آن ها زن بوده اند. بیشترین سن مربوط به ۴۱ تا ۵۰ سال و کمترین مربوط به بیشتر از ۵۰ سال می باشد. و بیشترین سابقه کاری مربوط به ۱۳-۱۸ سال و کمترین مربوط به ۲۵-۳۰ سال می باشد.

### تحلیل عاملی متغیرها

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه با هفت گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد و همه شاخص های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه گیری بازخورد ۳۶۰ درجه بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می باشد. در شکل زیر تحلیل عاملی مربوط به بازخورد ۳۶۰ درجه ارائه شده است.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر عدالت توزیعی با ۵ گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد و همه شاخص های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه گیری عدالت توزیعی بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می باشد.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر عدالت رویه با ۶ گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد و همه شاخص های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه گیری عدالت رویه ای بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می باشد.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر عدالت مراوده ای با ۹ گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد و همه شاخص های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه گیری عدالت مراوده ای بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می باشد.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر مسئولیت اجتماعی با سه گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد و همه شاخص های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه گیری مسئولیت اجتماعی بدون هیچ تغییری مورد پذیرش می باشد. در شکل زیر تحلیل عاملی مربوط به مسئولیت اجتماعی ارائه شده است.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر رضایت مشتری با سه گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می -



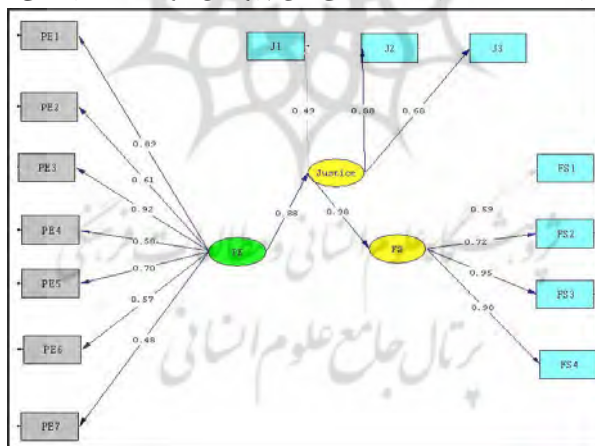
دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن‌ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد و همه شاخص‌های برازش در محدوده موردپذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه‌گیری رضایت مشتری بدون هیچ تغییری موردپذیرش می‌باشد. در شکل زیر تحلیل عاملی مربوط به رضایت مشتری ارائه شده است.

آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر رضایت کارکنان با چهار گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن‌ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد و همه شاخص‌های برازش در محدوده موردپذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه‌گیری رضایت کارکنان بدون هیچ تغییری موردپذیرش می‌باشد.

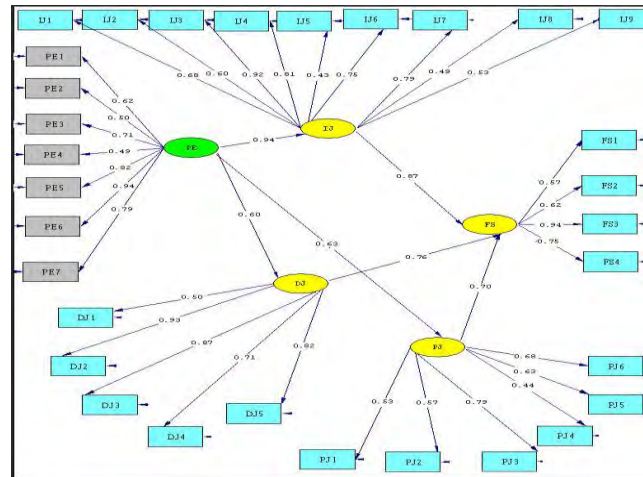
آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر کیفیت کالا با دو گویه انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن‌ها در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰/۳). همچنین بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد و همه شاخص‌های برازش در محدوده موردپذیرش، واقع شدند. بنابراین مدل اندازه‌گیری کیفیت کالا بدون هیچ تغییری موردپذیرش می‌باشد.

### مدل تحلیل عاملی پژوهش در حالت standard solution

در شکل ۲ مدل ساختار تحلیل عاملی پژوهش ارائه شده است: که نشان می‌دهد همه بارهای عاملی بین متغیرها بیشتر از ۰,۴ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که همه فرضیات اصلی این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.



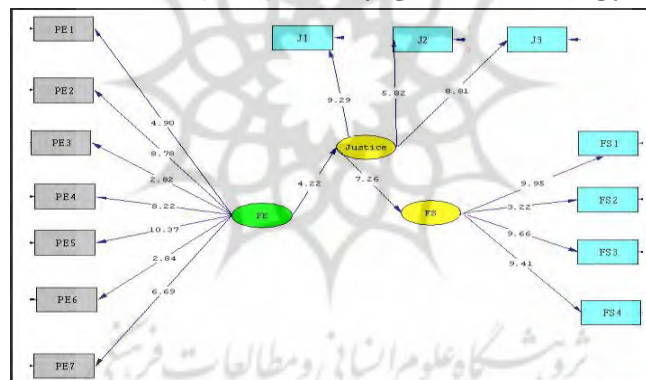
شکل ۲. تحلیل عاملی برای آزمون فرضیه‌ها در حالت standard solution



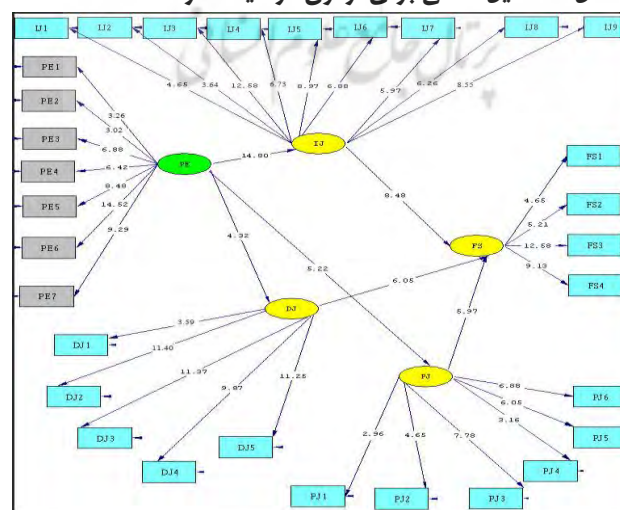
شکل ۳. تحلیل عاملی برای آزمون فرضیه‌های فرعی در حالت standard solution

### مدل ساختاری تحقیق در حالت T-value

از این مدل برای بررسی آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. در شکل ۳ مدل T-value ارائه شده است:



شکل ۴. تحلیل عاملی برای آزمون فرضیه‌ها در حالت T-value



شکل ۵. تحلیل عاملی برای آزمون فرضیه‌های فرعی در حالت T-value

جدول ۱. گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم در مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	معادل انگلیسی	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح پوشش تحت	-	Chi-square	۹۷۷۳/۴	بزرگ‌تر از ۵ درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	Goodness of Fit Index	۰/۹۱	GFI > %۹۰
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی اصلاح‌شده برازش	AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	۰/۹۲	AGFI > %۹۰
	شاخص تطبیقی برازش	CFI	Comparative Fit Index	۰/۹۲	CFI > %۹۰
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه مربعات خطای برآورد	RMSEA	Root Mean Square Residual	۰/۱۶۴	RMSEA < %10

جدول ۲. خلاصه آزمون فرضیه‌ها و ضریب بتا و تی استیودنت

تی استیودنت t	ضریب بتای استاندارد $\beta$	علائم ترسیمی	درجه
۴,۲۲	۰,۸۸	عدالت سازمانی ← F — ← F —	۳۶۰ درجه
۴,۳۲	۰,۶۰	عدالت توزیعی	۳۶۰ درجه
۱۴,۸۰	۰,۹۴	عدالت مراوده‌ای ← F —	۳۶۰ درجه
۵,۲۲	۰,۶۳	عدالت رویه‌ای ← F —	۳۶۰ درجه
۷,۲۶	۰,۹۸	پایداری شرکت ← F —	عدالت سازمانی
۶,۰۵	۰,۷۶	پایداری شرکت ← F —	عدالت توزیعی
۸,۴۸	۰,۸۷	پایداری شرکت ← F —	عدالت مراوده‌ای
۵,۹۷	۰,۷۰	پایداری شرکت ← F —	عدالت رویه‌ای

## آزمون فرضیه اصلی اول

ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر دارد. با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی برابر عاملی ۰,۸۸ و در T-value برابر با ۴,۲۲ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی بازخورد ۳۶۰ درجه تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه متغیر عدالت سازمانی به اندازه ۰,۸۸ واحد به طور مثبت تغییر می کند. نتایج آزمون نشان داد که عدالت سازمانی در ارتباط بین ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه در کارکنان نقش میانجی (واسطه) دارد. ولی این نقش به صورت جزئی است و به عبارت دیگر می توان گفت که تأثیر متغیر میانجی عدالت سازمانی مورد تایید بوده ولی این مداخله کامل نمی باشد و همچنین به ازای یک واحد تغییر در متغیر پیش بین ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه مقدار ۰/۷۷ تغییر در متغیر ملاک پایداری کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر ایجاد می شود و همچنین وقتی هر دو متغیر ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه و متغیر عدالت سازمانی به صورت همزمان وارد معادله می شوند به ازای یک واحد تغییر در متغیر ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه مقدار ۸۸ درصد تغییر در متغیر پایداری و به ازای یک واحد تغییر در متغیر عدالت سازمانی مقدار ۹۸ درصد در متغیر پایداری کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر با فرض ثابت بودن سایر متغیرها تغییر ایجاد می شود.

### فرضیه فرعی اول:

بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت توزیعی تأثیر معناداری دارد. با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت توزیعی برابر عاملی ۰,۶۰ و در T-value برابر با ۴,۳۲ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی بازخورد ۳۶۰ درجه تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت توزیعی می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه متغیر عدالت توزیعی به اندازه ۰,۶۰ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

### فرضیه فرعی دوم:

بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت رویه ای تأثیر معناداری دارد. با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت رویه ای برابر عاملی ۰,۶۳ و در T-value برابر با ۵,۲۲ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) کمتر است. یعنی بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت رویه ای تأثیر مثبت معنی داری دارد. و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه متغیر عدالت توزیعی به اندازه ۰,۶۳ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

### فرضیه فرعی سوم :

بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت مراددهای تأثیر معناداری دارد.

با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد بازخورد ۳۶۰ درجه بر عدالت مراددهای دربار عاملی ۰,۹۴ و در T-value برابر با ۱۴,۸۰ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی بازخورد ۳۶۰ درجه تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت مراددهای می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر بازخورد ۳۶۰ درجه متغیر عدالت مراددهای به اندازه ۰,۹۴ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

### آزمون فرضیه اصلی دوم

عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد عدالت سازمانی بر پایداری شرکت دربار عاملی ۰,۹۸ و در T-value برابر با ۷,۲۶ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکت می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر عدالت سازمانی متغیر پایداری شرکت به اندازه ۰,۹۸ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

فرضیه فرعی اول : عدالت توزیعی بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد عدالت توزیعی بر پایداری شرکت دربار عاملی ۰,۷۶ و در T-value برابر با ۶,۰۵ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی عدالت توزیعی تأثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکت می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر عدالت توزیعی متغیر پایداری شرکت به اندازه ۰,۷۶ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

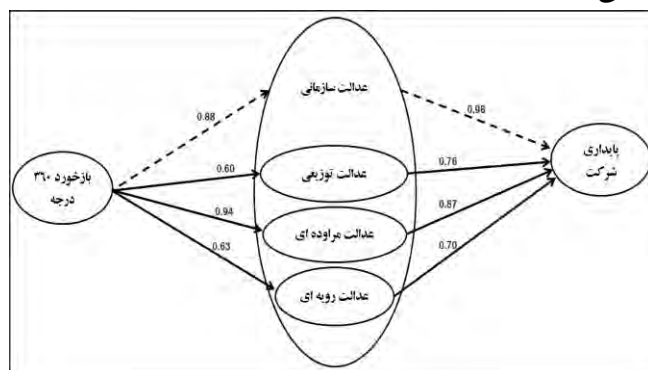
فرضیه فرعی دوم : عدالت رویه‌ای بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد عدالت رویه‌ای بر پایداری شرکت دربار عاملی ۰,۷۰ و در T-value برابر با ۵,۹۷ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکت می گذارد و با توجه به ضریب  $\beta$  استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر عدالت مراددهای متغیر پایداری شرکت به اندازه ۰,۷۰ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

فرضیه فرعی سوم : عدالت مراددهای بر پایداری شرکت تأثیر معناداری دارد.

با توجه به الگوی تحلیل مسیر و مقادیر محاسبه شده در مدل T-value ضریب استاندارد عدالت مراددهای بر پایداری شرکت دربار عاملی ۰,۸۷ و در T-value برابر با ۸,۴۸ می باشد. بنابراین با توجه به مقدار T این مسیر که از مقدار سطح معنی داری ۹۵ درصد (۱,۹۶) بیشتر است. یعنی عدالت مراددهای تأثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکت می گذارد و با توجه به ضریب استاندارد شده (ضریب همبستگی) به ازای هر واحد تغییر در متغیر عدالت مراددهای متغیر پایداری شرکت به اندازه ۰,۸۷ واحد به طور مثبت تغییر می کند.

## مدل مفهومی نهایی پژوهش



شکل ۶. مدل مفهومی نهایی پژوهش

## نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، به بررسی روش داده‌ها، از تحلیل عامل تأییدی به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل و کارهای برازش مدل پرداخته شد. در نهایت با استفاده از معادلات ساختاری در مورد رد یا فرض فرضیه پژوهش تصمیم‌گیری می‌شود. که در آن همه فرضیه‌های اصلی مورد تأیید قرار گرفت و مشخص گردید که ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی در رابطه بین ارزیابی ۳۶۰ درجه و پایداری شرکت نقش میانجیگری قوی‌ای ایفا می‌کند. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نشان داد که ارزیابی ۳۶۰ درجه بر روی همه مؤلفه‌های عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) تأثیر معنی‌داری دارد و همه مؤلفه‌های عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) بر پایداری شرکت تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶)، نتایج کیم (۲۰۱۷) و کارکولاین و همکاران (۲۰۱۶) همسو و در یک راستا می‌باشد. همچنین گاجونگا (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مشارکت در طراحی و نظارت بر ارزیابی با عدالت رویه‌ای، اطلاعاتی و عدالت توزیعی همسو می‌باشد. سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن است. عدم رعایت عدالت موجب جدایی و دوری این اجزا از یکدیگر می‌شود و در نهایت رشته‌های پیوند میان این اجزا را از بین می‌برد. در واقع می‌توان گفت که عدالت نقش یک انسجام بخش را در سازمان ایفا می‌کند. امروزه توسعه و تحول سازمان‌های مختلف لزوم برخورداری از توانایی‌ها و قابلیت‌های خاص مدیریتی را بیشتر از گذشته مطرح نموده است. اصولاً کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و ویژگی‌های وی بستگی دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران در هر سطحی از مدیریت و در هر سازمانی باید به دانش، بینش و مهارت لازم به منظور اداره بهینه سازمان مجهز باشند. روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، رویکردی نوین در مقوله ارزیابی عملکرد است که امروزه تحولات قابل توجه در دانش مدیریت، وجود نظام ارزشیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است، به طوری که فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان بخصوص در سطح مدیران و کارکنان به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمانی محسوب می‌شود. امروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش‌دهی غیرمتمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری

- بگیرند ضروری ساخته است. براین اساس پیشنهاد می‌شود:
- فضای امن برای ابراز عقاید، احساسات و ایده‌ها ایجاد شود.
  - مهارت‌ها و الگوهای ارتباطی با کارکنان تقویت شود.
  - مهارت تعارض در بین کارکنان و در بین مدیران و کارکنان بهبود داده شود.
  - سیستم انگیزشی در دانشگاه تقویت شود.
  - روحیه همبستگی و اتحاد سازمانی بین کارکنان واحدهای مختلف تقویت شود.
  - تلاش شود تا در کنار روش‌های ارزیابی به آموزش کارکنان هم توجه شود. در ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز شاخص‌های عینی به جای شاخص‌های ذهنی مدنظر قرار گیرد. در زمان دادن پاداش و کارانه و اضافه کاری‌های مدیریتی، تنها سابقه کار ملاک نباشد، بلکه باید به مواردی از جمله سطح تحصیلات، سطح معلومات مرتبط با شغل هر فرد، میزان تلاش و پشتکار فردی و داشتن ارتباط خوب با مشتری، درصدی تعلق گرفته و در یک فرمول مشخص گنجانده شده و مبلغ نهایی بدین ترتیب مشخص شود.
  - نحوه توزیع منابع و مزایا در سازمان منصفانه باشد و در مورد همه یکسان برخورد شود؛ مثلاً این‌طور نباشد که در یک واحد سازمانی سابقه کار ملاک پرداخت پاداش باشد و در واحد سازمانی، دیگر عملکرد و در واحد دیگر جنسیت ملاک پرداخت پاداش قرار گیرد. در کل سازمان باید یک رویه واحد برای دادن پاداش به کارمندان وجود داشته باشد.
  - رویه‌های ارتقاء و ترفیع در سازمان بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقاء و ترفیع باشد همچنین پیشنهاد می‌شود هنگام تصمیم‌گیری شغلی برای کارکنان به نیازهای شخصی آن‌ها توجه کند.

## منابع

- اسماعیل زاده، منصور؛ کوشکباغی، مجید؛ مینائی، احمد رضا؛ (۱۳۹۳)، به کارگیری یک مدل بهینه یابی خطی برای ارزیابی عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت اروند چرخ رفسنجان)، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- امیدواری، منوچهر؛ پورصفرسادات محله، مهران، (۱۳۹۳)، ارائه الگویی برای ارزیابی عملکرد کارکنان آموزش و پرورش بر اساس استرس شغلی با استفاده از روش ویکور فازی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
- جعفری اسکندری، میثم؛ صابری، علی، (۱۳۹۳)، تحلیل اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان روی بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت پتروشیمی کیمیا، اولین همایش ملی پژوهش‌های مهندسی صنایع، همدان، شرکت علم و صنعت طلوع فرزین.
- خاتمی، سیده مریم، رجبی فرجاد، حاجیه؛ چهارمحالی، حسن، (۱۳۹۳)، ارزیابی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان و ارائه الگوی پیشنهادی؛ مطالعه موردی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی ۳ (۱۱).
- همایون زاده بائی، روح‌اله؛ فرجی، مرتضی؛ همایون زاده بائی، رضا، (۱۳۹۵)، ابعاد مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در

- چارچوب ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین. حسین‌زاده، علی؛ ناصری، حسین، (۱۳۹۵)، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- رجبی فرجام؛ حاجیه، حسینی؛ سید مهدی، (۱۳۹۷)، "تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی سیستان بلوچستان)"، پژوهش نامه مطالعات مرزی، سال ۶، شماره ۴. طبری، مجتبی؛ ابراهیم‌نژاد کیاسری، محمدرضا، (۱۳۹۵)، امکان‌سنجی پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر روش ۳۶۰ درجه در بانک تجارت استان مازندران، اولین همایش بین‌المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، دبیرخانه همایش.
- کریمی تکلو، سلیم؛ میرزائی، امیر؛ شمس‌الدینی، رضا؛ رحمانی فر، ریحانه، (۱۳۹۳)، عوامل مؤثر بر توانایی مدیران میانی در مشارکت در کارآفرینی شرکت، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- صالحی‌صدقیانی، جشید؛ هاشمی، سیدحامد؛ اشجعی دلچه، ریحانه، (۱۳۹۹)، نقش رهبری پرهیزکارانه در کاهش تنبلی اجتماعی با تحلیلی بر نقش میانجی‌دلبستگی، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال هشتم، شماره ۳، صص: ۹۰-۵۷.
- مسگر، محمدامین؛ رکابدار، علی؛ آگیشی، شادی؛ آگیشی، لیلا، (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی مهاباد، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- Anderson, PC. Louca, C. Panayides, PM. (2014). Corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Vol 63. P 59–78.
- Andrews TJ, Lorimer GH, Tolbert NE (1971) Ribulose diphosphate oxygenase. I. Synthesis of phosphoglycolate by fraction-I protein of leaves. *Biochemistry* 12. 11–18.
- Bentes, AV. Carneiro, J. da Silva, JF. Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*. Volume 65, Issue 12. P 1790–1799.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Boguslaw, B. Marzena, JM. Teresa, P. (2014). Strategic decision making within the cluster in the context of organisational entrepreneurship. *Business Continuity. Economic and Social Development: Book of Proceedings*: 425-433.
- Butler, MG. Callahan, CM. (2014). Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. *Journal of Business Research*. Vol 67, Issue 2. P 218–224.
- Gachunga, H. W. G., (2010), The effect of performance management systems on perceptions of organizational justice in state corporations in Kenya, University of Nairobi, Nairobi: Unpublished PhD Thesis.



- Inamdar, Noorien, Robert S. Kaplan and Marvin Bower, (2015), Applying the Balanced Score Card in Health Provider Organizations, *Journal of Health Care Management*, Vol. 47(3), P 179.
- Ivancevich, J. M. (2015). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill
- Karkoulilian, S., Assaker, G., Hallak, R., (2016), An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability, *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- Kathy Ho, Shin-Jeh and Ruth B. Mckay (2014), *Balanced Score Card, Two Perspectives*, CPA, March, pp. 20-25.
- Kim, W., Park, J., (2017), Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations, *Sustainability*, 9(2), 1-16.
- Maitland, J., (2017), *Differences in Perceived Organizational Justice Based upon Overall Performance Appraisal Ratings* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Nix, Justin. & Wolfe, Scott. E., (2016). Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. *Journal of Criminal Justice*, 47 :12–20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2016.06.002>
- Pandeirot, L., & Aseng, C.A. (2017). *Social Loafing and Group Performance: A Literature Review*. 5th International Scholars Conference, At Asia-Pacific International University, Thailand. <https://www.researchgate.net/publication/322354261>.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (2014). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, fall.
- Zhu, M., & Wang, H. (2018). *Social Loafing and Group Development*. Preprint. <https://www.researchgate.net/publication/328548493>