

رویکردهای نوین آموزشی  
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان  
سال پنجم، شماره دو، شماره پیاپی ۱۲، پائیز و زمستان ۱۳۸۹  
ص ۹۷-۱۱۲

## رابطه عدالت سازمانی با مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان

ناهید نادری، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان \*

Nanaderi84@yahoo.com

رضا هویدا، استادیار دانشگاه اصفهان

علی سیادت، دانشیار دانشگاه اصفهان

محمدرضا نادری، کارشناس آمار دانشگاه اصفهان

### چکیده

این مقاله با هدف بررسی و تبیین رابطه عدالت سازمانی با مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان تدوین شده است. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی مشغول به خدمت شرکت پالایش نفت اصفهان بود که ۱۹۱ نفر با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه برای پاسخگویی به پرسشنامه‌ها انتخاب گردیدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از فرم ارزیابی عملکرد کارکنان و پرسشنامه محقق ساخته عدالت سازمانی استفاده شد که از روایی صوری و محتوایی برخوردار بود. پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه گردید. نتایج تحقیق نشان داد بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P = 0/05$ ). بهترین پیش‌بینی‌های مؤلفه‌های مدیریت ادراکی و کیفیت کاری به ترتیب عدالت تعاملی و توزیعی بود که به ازای یک واحد افزایش در دو عدالت مذکور، به ترتیب به مدیریت ادراکی و کیفیت کاری ۰/۲۳۳ و ۰/۱۷۵ افزوده می‌شود. همچنین، بهترین متغیر پیش‌بین در مؤلفه‌های ارتباط کاری با دیگران و ارتباط اخلاقی عدالت تعاملی بود که به ازای یک واحد افزایش در آن به ترتیب در مؤلفه‌های ارتباط کاری و ارتباط اخلاقی با دیگران ۰/۳۳۲ و ۰/۱۷۱ افزوده می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** عدالت سازمانی، ارزیابی عملکرد، کیفیت کاری، مدیریت ادراکی

## مقدمه

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. یکی از دشواری‌های بحث عدالت، ابهام در تعاریف و معانی آن است. در زبان عربی برای برخی واژه‌ها بیش از ده مترادف وجود دارد و واژه عدالت نیز از چنین ویژگی برخوردار است که برخی از آن‌ها شامل: قسط، قصد، استقامت، وسط، نصیب، حصه، میزان، انصاف و غیره است. کلمه معادل عدالت در لاتین "Justitia" و در فرانسه و انگلیسی Justice است.

امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها، نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکار شده است. در عصر حاضر سازمان‌ها در واقع آینه تمام‌نمای جامعه بوده، تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل، عدالت سازمانی به طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روان‌شناسی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است (پارکر و کولمایر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). عدالت در سازمان نمودی از ادراک کارکنان در مورد برخوردهای منصفانه در کار است (کروپانزانو و دیگران، ۲۰۰۱). فولگر (۱۹۸۶) به سه نوع عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی در سازمان اشاره می‌کند. رویه عبارت است از یک سری گام‌های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوت‌ها در تخصیص منابع (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۹). افراد با استفاده از این رویه‌ها به قضاوت درباره عادلانه بودن رفتارها می‌پردازند. فولگر و کانوسکی<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) معتقدند: "عدالت رویه‌ای با درک افراد از عادلانه بودن رویه‌های حاوی در تصمیم‌گیری‌ها در زمینه جبران خدمتشان مرتبط است. این رویه‌ها می‌توانند در رابطه با ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف سازمان، چگونگی توزیع درآمدها میان کارکنان و یا چگونگی برخورد با شکایت‌ها و نزاع‌ها باشد" (ص ۱۱۵). عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر، به حدی که افراد پاداش‌ها<sup>۳</sup> را با عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی گویند

1- Parker & Kohlmeyer

2- Kanovsky

(رضائیان، ۱۳۸۴). تیلور (۱۹۸۴) معتقد است "افراد منصفانه بودن نتایج را با توجه به استانداردی مرجع ارزیابی می کنند، که در آنها همیشه بر یک مبنا نیست" (ص ۵۱).

عدالت توزیعی بر تخصیص منابع به افراد، واحدها و گروهها تمرکز دارد و این منابع می تواند حقوق، پاداش، تسهیلات، خدمات حمایتی و تخصیص بودجه در آنها باشد (رکبا، ۲۰۰۸). اسکیتکا<sup>۱</sup> و تلوک (۱۹۹۲) به سه قاعده کلی در عدالت توزیعی اشاره می کنند:

مساوات: هر عضو گروه اجتماعی، نتیجه یکسانی را دریافت کند.

نیاز: نیازمندترین فرد بیشترین میزان جبران را دریافت کند.

انصاف: جبران عادلانه مبتنی بر سهم یا دروندادهای هر یک از افراد صورت گیرد" (ص ۴۹۱). بایاس و موگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) معتقدند که در عدالت تعاملی، قضاوت عادلانه افراد مبتنی بر ادراک کیفیت رفتارهای بین فردی در طی اجرای رویههاست. به عبارت دیگر، هرگاه افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می شود استنباط کنند، عدالت تعاملی یا مروده ای مدنظر است. به عبارت دیگر، عدالت مروده ای معطوف به شناخت نگرشها، تصمیمها درباره بودجه، فنون مذاکره و فراگرد استخدام، ارائه خدمت به مشتری، اقدامهای بازاریابی و برخورد رؤسا ست (شاپیرو و بایاس، ۱۹۹۴). به زعم بایاس (۲۰۰۱) افراد منصفانه بودن رویه های رسمی را از منصفانه بودن برخوردها در روابط متقابل شخصی تمیز می دهند و عدالت مروده ای بر نگرشها و رفتارهای گوناگون کارکنان تأثیر می گذارد. جداسازی عدالت تعاملی از عدالت رویه ای مستلزم تمایز ویژه میان رویه و چگونگی به اجرا گذاشتن رویه است. بنابراین، عدالت مروده ای به جنبه اجتماعی یا بعد میان فردی عدالت رویه ای اشاره می کند (کروپانزانو و آمبروس، ۲۰۰۱).

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از معیارهای مهم در قضاوت درباره اثربخشی کارکنان و یا غیراثربخش بودن آنها برای سازمان به حساب می آید (اردوگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان، زمینه پرورش آنها فراهم شده و آنها تلاش آگاهانه ای برای

---

1- Skitka  
2- Bias & Moag  
3- Erdogan

جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش خواهند داشت (سید جوادین ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره‌ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلافاصله وی (تورتن، ۱۳۸۶). فولگر، کنوواسکای و کروپانزونا (۱۹۹۲) معتقدند ارزیابی عملکرد بهتر با تخصیص نتایجی مثل پرداخت بر اساس شایستگی و ارتقای پست در ارتباط است. لوی و ویلیامز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که شناخت استانداردها و مکانیزم‌ها در ارزیابی عملکرد با عدالت سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. به زعم تانگ، شارش فیلد و بالوین<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) فهم فرایند ارزیابی عملکرد در درک عدالت رویه‌ای نقش مؤثری دارد. این دریدن، کی‌ونی و آلن<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) معتقدند مشارکت در توسعه استانداردهای ارزیابی عملکرد موجب درک کارکنان از عدالت سازمانی شده، از نظر رن<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) هدف‌گذاری در ارزیابی عملکرد موجب افزایش درک عدالت سازمانی در میان کارکنان می‌شود. از آنجا که یکی از عرصه‌های ظهور و تحقق عدالت سازمانی، ارزیابی عملکرد است، بنابراین، در ارزیابی عملکرد، عدالت توزیعی به عادلانه بودن امتیازهای عملکرد اشاره دارد (ایوانز و مک شاین<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). محققانی که به بررسی امتیازهای واقعی و عدالت توزیعی پرداخته‌اند، معتقدند امتیازدهی بهتر با عدالت توزیعی بیشتر رابطه دارد (استافی و ریلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). همچنین، عدالت رویه‌ای ارزیابان به عادلانه بودن رویه‌های مورد استفاده در طی ارزیابی عملکرد اشاره دارد، عدالت رویه‌ای در سیستم ارزیابی عملکرد، به درک عادلانه بودن رویه‌های ارزیابی عملکرد که از سازمان اقتباس شده، مربوط می‌شود (اردوگان، کرایمر و لیدن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

طبق یک گزارش از منابع منتشر شده در زمینه مطالعات اولیه درباره عدالت، تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی و بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز بر مباحث انصاف و عدالت در سازمان‌ها

1- Levy & Williams

2- Tany, Sarshfield & Baldwin

3- Inderriendon, Keaveny & Allen

4- Renn

5- Evans & Meshame

6- Stoffey & Reilly

7- Kraimer & Liden

تا سال ۲۰۰۱ به ثبت رسیده است (چاراش و اسپکتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۲۷۸). همچنین، یک تحقیق از ۱۰۰ اداره دارایی نشان داده است که درک عدالت در سیستم های ارزیابی عملکرد در میان کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است (توماس و بریتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

لیند و تایلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) به بررسی تأثیرات عدالت توزیعی و رویه ای در انتخاب و گزینش کارکنان سازمان ها پرداخته اند. آنها معتقدند سازمان هایی در انتخاب و گزینش افراد شایسته موفق عمل کرده اند که در هنگام انجام آزمونها، بویژه در هنگام مصاحبه های گروهی هیچ تبعیضی به خاطر وضعیت اقتصادی، اجتماعی، نژادی و جنسی اعمال نکرده اند. همچنین، کورسگارد و رابرتسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) به ارزیابی عدالت در فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته اند. آنها نیز معتقدند که پرداخت ها، ارتقا و پاداش ناشی از ارزیابی عملکرد عادلانه موجب ایجاد احساس تعلق شدید در کارکنان شده، تعهد آنان را بویژه در بعد مستمر و هنگامی افزایش می دهد و ترک سازمان را از سوی کارکنان به حداقل می رساند.

هانگ آریانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) با مطالعه تجربی در زمینه "عدالت سازمانی به عنوان واسطه ای در روابط میان تعهد شغلی، روابط کاری با همکاران، تبادل رهبر-عضو" به این نتیجه دست یافت که نقش عدالت توزیعی در نتایج روابط کاری بیش از عدالت رویه ای بوده است.

کلکیت، کانلن، وسون، پورتر و ان جی<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) از طریق انجام فراتحلیلی در مورد تحقیقات تحقیقات مرتبط با عدالت سازمانی در ۲۵ سال اخیر به این نتیجه دست یافتند که نتایج مثبت ناشی از درک عدالت سازمانی، به افزایش مواردی، همچون: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی مطلوب منجر شده است.

کرمین و هاگز<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) در تحقیق خود با عنوان "پیشامدها و پیامدهای عدالت رویه ای، تعاملی و اطلاعاتی" به این نتیجه رسیدند که بین سه نوع عدالت مذکور و تعهد سازمانی رابطه

---

1- Charash & Spector

2- Thomas & Bretz

3- Lind & Tyler

4- Korsgard & Robertson

5- Hyung- Ryong

6- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng

۷- Kerman & Hanges

مثبت و معناداری وجود دارد. واین، شور، بومر و تتریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) با بررسی "نقش رفتار عادلانه عادلانه و پاداش‌ها در درک حمایت سازمانی و تبادل رهبر-عضو" تعهد سازمانی را به عنوان یکی از شاخص‌های درک حمایت سازمانی معرفی کرده، نتیجه گرفتند که بین رفتار عادلانه (عدالت رویه‌ای) و پاداش‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

ویگودا، گادوت و انجرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان "تئوری هدف‌گذاری و بازخورد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی" سه عامل مهم در عملکرد کاری (رسمی، غیررسمی) تأثیر دارد، شامل: رضایت شغلی، تعهد شغلی و عدالت سازمانی. آنها به این نتیجه دست یافتند که بین عدالت سازمانی و تعهد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بین عملکرد رسمی و تعهد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین عدالت سازمانی و عملکرد رسمی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

شرکت پالایش نفت اصفهان یکی از سازمان‌هایی است که از دیرباز دارای سیستم ارزیابی عملکرد بوده، مدیریت منابع انسانی آن همواره می‌کوشد با استفاده از راهکارهایی مطلوب به بهبود کیفیت این سیستم بپردازد. از سوی دیگر، یکی از عوامل مهم در بهبود کیفیت و ارتقای بهره‌وری، رعایت عدالت در سازمان به ویژه در هنگام ارزیابی عملکرد است. لذا محققان در این پژوهش سعی کردند از طریق بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان پالایشگاه اصفهان و ارائه راهکارهای مبتنی بر یافته‌ها، گامی در راستای تلاش مذکور بردارند. به این منظور، پژوهش در صدد پاسخگویی به سه سوال زیر است:

- ۱- آیا بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا مولفه‌های عدالت سازمانی، مولفه‌های ارزیابی عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند؟

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان رسمی مشغول به خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان در سال ۱۳۸۷

1- Wayne, Shore, Bommer & Tetrick

2- Vigoda, Godot & Angert

را در بر می گرفت که در رسته های اداری، عملیات، تعمیرات، مهندسی، بازرگانی، مالی و حقوقی به فعالیت مشغول بودند. روش نمونه گیری نیز به شیوه طبقه ای تصادفی متناسب با حجم صورت گرفت. ابتدا کل کارکنان و مدیران و سرپرستان بر حسب رسته شغلی آنان مشخص گردیدند. حجم نمونه از طریق برآورد واریانس و تعیین توان آماری تعداد ۲۳ نفر در رسته مهندسی، ۹۲ نفر در رسته عملیات، ۶۲ نفر در رسته تعمیرات، ۱۱ نفر در رسته بازرگانی، ۷ نفر در رسته مالی و حقوقی و ۲۱ نفر در رسته اداری به عنوان نمونه انتخاب شدند. از تعداد کل ۲۱۶ نفر، ۱۹۱ نفر در انجام این طرح شرکت کردند. همچنین محاسبه توان آماری (۰/۸۱۲) در سطح ۰/۰۵ حاکی از کفایت حجم نمونه گیری بود.

در این طرح پژوهشی از پرسشنامه محقق ساخته در زمینه عدالت سازمانی و فرم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شد. پرسشنامه های عدالت سازمانی از ۲۱ سوال بسته پاسخ تشکیل شده و مقیاس ۵ درجه ای لیکرت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم را به خود اختصاص داده بود. پس از تهیه پرسشنامه از سوی محققان و بازنگری آن توسط مشاوران صنعتی در شرکت پالایش نفت اصفهان، تعداد ۱۷ پرسشنامه در میان کارکنان دو واحد آموزش و تحقیق و توسعه (بخش مهندسی طرح ها) توزیع و از آنها خواسته شد که نظر خود را درباره نوع و نحوه سؤال ها بیان نمایند. پس از جمع آوری و تصحیح، روایی صوری و محتوایی آن به تأیید چند تن از متخصصان مدیریتی و مشاوران صنعتی در شرکت مذکور رسید. در مرحله بعد، پرسشنامه نهایی برای اجرای آزمایشی و تعیین پایایی آن بین ۲۵ نفر از جامعه مورد نظر توزیع گردید. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه ۰/۸۹ برآورد گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری بود. در شرکت پالایش نفت اصفهان ارزیابی عملکرد کارکنان سالانه در دو نوبت به فاصله هر شش ماه انجام شده، در نهایت از میانگین حاصل از ارزیابی دو دوره برای جبران خدمات استفاده می گردد. شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت مذکور به طور کلی به شش دسته تقسیم می شوند که هر کدام از آنها از طریق زیر مجموعه های خود به شرح زیر تعریف می شوند:

الف) مدیریت ادراکی: از طریق عواملی همچون: دانشکاری، تصمیمگیری، تحلیلگری، کنترل و نظارت، برنامه ریزی و جامع نگری ارزیابی قرار می‌شود.

ب) کیفیت کار: شامل آموزش پذیری، خلاقیت و ابتکار، مسؤولیت پذیری، جلب رضایت مراجعان، سرعت عمل، آموزش به دیگران است.

ج) ارتباط کاری با دیگران: موارد ارتباطات موثر، انعطاف پذیری، همکاری گروهی، شفافیت و صراحت و تعهد سازمانی را در بر می‌گیرد.

د) ارتباط اخلاقی با دیگران: با زیر شاخص‌های تعادل در رفتار و انتقاد پذیری تعریف می‌شود.

ه) رعایت سیاست‌ها و مقررات سازمان: موارد پایبندی به قوانین و مقررات و توجه به ایمنی را شامل می‌شود.

و) توجه و پایبندی به زمان (حضور): که شامل مدیریت زمان و حضور بموقع است.. در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان مورد نظر شاخص‌های مذکور از طریق سیستم توزیع اجباری در پنج طیف عالی (۱۰۰-۸۰)، بسیار خوب (۷۵-۶۰)، قابل قبول (۵۵-۴۰)، کمتر از حد انتظار (۳۵-۲۰) و بسیار کمتر از حد انتظار (۱۵-۰) مورد ارزشیابی می‌شود. همچنین، هر کدام از این شاخص‌ها با توجه به رسته‌های شغلی و سطوح سازمانی ضریب‌های متفاوت (۱-۱۰) را به خود اختصاص می‌دهند (طراحی و بازنگری نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش... ۱۳۸۵).

### یافته‌های پژوهش

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار دو متغیر عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد را در

شرکت پالایش نفت اصفهان نشان می‌دهد.



جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد

S	$\bar{X}$	مؤلفه ها	
۰/۵۱۷	۲/۵۵	عدالت توزیعی	۱
۱/۰۱۹	۲/۵۵	عدالت رویه ای	۲
۰/۸۹۱	۳/۰۲	عدالت تعاملی	۳
۰/۷۵۵	۲/۷۱	عدالت سازمانی	
۱/۳۹	۲/۷۲	مدیریت ادراکی	۴
۱/۱۸	۳/۲۵	کیفیت کار	۵
۰/۸۳	۳/۲۴	ارتباط کاری	۶
۰/۹۶	۱/۵۲	ارتباط اخلاقی	۷
۰/۹۰	۳/۹۶	رعایت سیاستها و مقررات	۸
۱/۰۱	۲/۹۲	حضور	۹

جدول ۱ میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. جدول (۲) نمایانگر آن است که بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه ای معنادار و مستقیم وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۱۱ درصد واریانس عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد مشترک است.

جدول ۲: همبستگی بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد				متغیرها
N	P	$r^2$	r	
۱۹۱	۰/۰۰۱	۰/۱۱	۰/۳۴۴	عدالت سازمانی

جدول ۳: رگرسیون چند گانه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد

P	F	خطای استاندارد	مجذور همبستگی تعدیل شده	R <sup>2</sup>	R	متغیر پیش بین		متغیر ملاک
						عدالت تعاملی	گام اول	
۰/۰۰۰۱	۲۱/۳۲۷	۱۲۶۸/۶۶	۰/۰۹۷	۰/۱۰۱	۰/۳۱۸	عدالت تعاملی	گام اول	مدیریت ادراکی
۰/۰۰۰۱	۱۳/۴۱۸	۱۲۵۵/۲۷	۰/۱۱۶	۰/۱۲۵	۰/۳۵۳	عدالت تعاملی عدالت توزیعی	گام دوم	
۰/۰۰۱	۲۱/۸۲۵	۱۳۱۸/۹۳	۰/۹۹	۰/۱۰۴	۰/۳۲۲	عدالت تعاملی	گام اول	کیفیت کار
۰/۰۰۱	۱۴/۸۳۶	۰/۳۰ ۱۲۹۸	۰/۱۲۷	۰/۱۳۶	۰/۳۶۹	عدالت تعاملی عدالت توزیعی	گام دوم	
۰/۰۰۱	۲۳/۳۸۲	۰/۱۲۳۸ ۴۵۹	۰/۱۰۵	۰/۱۱۰	۰/۳۳۲	عدالت تعاملی	ارتباط کاری بادیگران	
۰/۰۱۸	۵/۶۷۳	۲۶۰/۵۴	۰/۰۲۴	۰/۰۲۹	۰/۱۷۱	عدالت تعاملی	ارتباط اخلاقی با دیگران	

بر اساس یافته‌های جدول (۳) ضریب همبستگی چند گانه بین عدالت تعاملی با مدیریت ادراکی برابر با  $R=0/318$  و ضریب همبستگی چند گانه بین عدالت تعاملی و توزیعی با مدیریت ادراکی برابر با  $0/353$  است. بر اساس نتایج رگرسیون چند گانه (گام به گام) بهترین پیش‌بینی کننده‌های مدیریت ادراکی عدالت تعاملی و عدالت توزیعی بوده است. بر اساس ضریب تعیین عدالت تعاملی که به تنهایی ۱۰ درصد واریانس مدیریت ادراکی را تبیین می‌کند، با ورود عدالت توزیعی میزان واریانس تبیین شده به ۱۲ درصد افزایش می‌یابد. همچنین، ضریب همبستگی بین عدالت تعاملی و کیفیت کار  $0/322$  و ضریب همبستگی بین عدالت تعاملی و توزیعی با کیفیت کار  $0/369$  است. بر اساس نتایج رگرسیون گام به گام، بهترین پیش‌بینی کننده‌های کیفیت کار در ارزیابی عملکرد عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بوده است و بر اساس ضریب تعیین عدالت تعاملی به تنهایی ۱۰ درصد واریانس کیفیت کاری را تبیین می‌کند. با ورود عدالت توزیعی میزان واریانس تبیین شده به ۱۴ درصد افزایش می‌یابد. ضریب همبستگی چند گانه بین عدالت تعاملی و ارتباطات کاری نیز برابر با  $0/332$  می‌باشد. مطابق با نتایج یافته در رگرسیون چند گانه جدول ۴ بهترین پیش‌بینی کننده‌های ارتباط کاری با

دیگران عدالت تعاملی است و با توجه به ضریب تعیین عدالت تعاملی ۱۱ درصد واریانس ارتباط کاری با دیگران را تبیین می کند. یکی دیگر از یافته های جدول ۴ این است که ضریب همبستگی بین عدالت تعاملی و ارتباط اخلاقی ۰/۱۷۱ است و مطابق با نتایج رگرسیون ارائه شده به صورت گام به گام بهترین پیش بینی کننده ارتباط اخلاقی با دیگران از میان مؤلفه های عدالت سازمانی عدالت تعاملی است. بر اساس ضریب تعیین تعاملی ۰/۰۲ واریانس ارتباطات اخلاقی با دیگران را تبیین می کند.

جدول ۴: متغیرهای معنادار در رگرسیون چندگانه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد

P	t	Beta	ضرایب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	متغیر ملاک
			خطای استاندارد	$\beta$		
۰/۰۰۰	۴/۶۱۸	۰/۳۱۸	۱۲/۹۰۶	۵۹/۶۰۱	عدالت تعاملی	مدیریت ادراکی
۰/۰۰۳	۲/۹۹۳	۰/۲۳۳	۱۴/۵۹۹	۴۳/۶۹۷	عدالت تعاملی	
۰/۰۲۶	۲/۲۴۸	۰/۱۷۵	۱۵/۳۹۷	۳۴/۶۰۶	عدالت توزیعی	گام دوم
۰/۰۰۰	۴/۶۷	۰/۳۲۲	۱۳/۴۱	۶۲/۶۸	عدالت تعاملی	گام اول
۰/۰۰۵	۲/۸۵	۰/۲۲۱	۱۵/۰۹	۴۳/۱۳	عدالت تعاملی	گام دوم
۰/۰۰۸	۲/۶۷	۰/۲۰۷	۱۵/۹۲	۴۲/۵۳	عدالت توزیعی	
۰/۰۰۱	۴/۸۳۵	۰/۳۳۲	۴/۶۷۲	۲۲/۵۸۹	عدالت تعاملی	ارتباط کاری با دیگران
۰/۰۱۸	۲/۳۸۲	۰/۱۷۱	۲/۶۵۱	۶/۳۱۳	عدالت تعاملی	ارتباط اخلاقی با دیگران

بر اساس ضریب Beta در جدول ۴ به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی و توزیعی میزان مدیریت ادراکی ۰/۲۳۳ واحد و به ازای یک واحد افزایش در عدالت توزیعی میزان مدیریت ادراکی ۰/۱۷۵ واحد افزایش می یابد. همچنین، به ازای یک واحد افزایش در عدالت توزیعی میزان کیفیت کار ۰/۲۰۷ واحد و به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی میزان برقراری ارتباط کاری با دیگران ۰/۳۳۲ واحد افزایش می یابد. در مورد ارتباط اخلاقی با دیگران نیز به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی میزان آن نیز ۰/۱۷۱ واحد افزایش می یابد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، بررسی رابطه عدالت سازمانی با مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان بود. مطابق با نتایج اخذ شده در جدول (۲) بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد ( $P \leq 0/001$  و  $F=0/24$ ) رابطه مستقیم و معناداری وجود داشت. این یافته‌ها با نتایج تحقیق واین، شور، بومر و تتریک (۲۰۰۲)، ویگودا، گادوت و انجرت (۲۰۰۷) همسوست. بر اساس نتایج رگرسیون گام به گام در جداول (۳) بهترین پیش‌بینی کننده مدیریت ادراکی در ارزیابی عملکرد، عدالت تعاملی و عدالت توزیعی بود. در جدول (۴) بر اساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی و عدالت توزیعی به ترتیب ۰/۲۳ و ۰/۱۷ واحد مدیریت ادراکی افزایش می‌یابد. بنابراین، هر چقدر ارزیابی‌های عملکرد از کارکنان به دور از تعصبات شخصی باشد، موارد ارزیابی کاملاً برای کارکنان توضیح داده شود و سپس به آنها بازخورد داده شود، موجب تقویت دانش و مهارت مورد نیاز، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت، رهبری تحلیلی‌گری و جامع‌نگری - که از مؤلفه‌های مدیریتی ادراکی است - می‌گردد.

همچنین، مطابق با یافته‌های جداول (۳) بهترین پیش‌بینی کننده‌های کیفیت کار نیز به ترتیب دو متغیر عدالت تعاملی و عدالت توزیعی است. در جدول (۴) بر اساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی و عدالت توزیعی میزان کیفیت کار به ترتیب ۰/۲۲ و ۰/۲۰ واحد افزایش می‌یابد. آموزش‌پذیری، امانتداری، خلاقیت و ابتکار، نظم، جلب رضایت مراجعان، آموزش به دیگران، سرعت عمل دقت و پیگیری، از جمله عوامل مهم در کیفیت کار است که از طریق هماهنگ نمودن نتایج با دروندادها، حجم کاری و توجه به معیارهای مشخص هنگام جبران خدمات تقویت خواهند شد. همچنین، ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه ارتباطات کاری با دیگران و عدالت تعاملی را نشان می‌دهد. مطابق با نتایج تحلیلی در این جداول، بهترین پیش‌بینی کننده ارتباطات کاری کارکنان با دیگران عدالت تعاملی است. توجه به تعاملات مناسب و عادلانه هنگام ارزیابی عملکرد موجب خواهد شد که کارکنان در برقراری ارتباط با دیگران پیشگام شوند، اقتضائات خاص هر موقعیت را تشخیص داده، متناسب با شرایط خاصی که در جلسات پیش می‌آید، از تاکتیک‌ها بجا استفاده کنند و در طرف

مذاکره ایجاد اطمینان و اعتماد نمایند. شفافیت و صراحت و همکاری گروهی نیز از عوامل مهم در برقراری ارتباطات کاری با دیگران است و چنانچه مافوق‌ها به هنگام ارزیابی عملکرد با بزرگ‌منشی با زیردستان خود رفتار نمایند، مؤدبانه با آنها سخن بگویند و در رابطه با مشکلات و حوادث و اتفاقات به آنها فرصت صحبت کردن را بدهند، کارکنان نیز می‌توانند نظرهای خود را واضح و روشن بیان کرده، از ابراز دو پهلوئی دیدگاه‌های خود پرهیزند. همچنین، روحیه و آمادگی لازم را برای کار در تیم‌های کاری و توانایی جلب همکاری دیگران را داشته باشند.

آنچه در ادامه جداول (۳) و (۴) آمده، این است که بهترین پیش‌بینی‌کننده ارتباطات اخلاقی با دیگران نیز عدالت تعاملی است. ضریب بتای ارائه شده در این قسمت نیز بیانگر این مطلب است که به ازای یک واحد افزایش در عدالت تعاملی، ارتباطات اخلاقی با دیگران به میزان ۰/۱۷ درصد افزایش می‌یابد. رعایت تناسب رفتاری با گروه‌های مختلف سنی، جنسی، تحصیلی و سازمانی، پذیرش باز نظرهای دیگران نسبت به خود و سعی در اصلاح و بهبود آن نیز از مواردی است که با رعایت عدالت تعاملی تأمین و تقویت خواهد شد. با توجه به نتایج اخذ شده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- آموزش به روسا و سرپرستانی که ارزیابی از عملکرد زیردستان خود را بر عهده دارند. این پیشنهاد با توجه به نتایج جدول (۱) ارائه می‌شود. در جدول مذکور میانگین عدالت سازمانی کمتر از حد متوسط بود و یکی از دلایل پایین بودن آن، پایین بودن میانگین عدالت رویه‌ای بود. بنابراین، با ارائه آموزش‌های مقتضی در مورد فرم‌های ارزیابی عملکرد و چگونگی ارزیابی بر میزان عدالت رویه‌ای افزوده خواهد شد.

۲- یکی از عوامل مهم در افزایش عدالت تعاملی بازخورد است. مناسب‌ترین زمان برای بازخورد به کارکنان، هنگام ارزیابی عملکرد است. برای این منظور، بهتر است ارزیابی عملکرد در فضایی تشکیل شود که دو طرف احساس آرامش کرده، علاوه بر رعایت حق در هنگام ارزیابی دو طرف، با آسودگی خاطر به ابزار نظرهای خود (فرد در باره عملکرد خود و سرپرست و یا رئیس درباره عملکرد زیردست) پردازند. در نتیجه، بازخورد از اثربخشی بهتر

برخوردار خواهد بود، زیرا مدیر یا سرپرست به تنهایی به قضاوت نپرداخته، هدف طرفین هم از ارزیابی عملکرد اصلاح و بهبود رفتار طرفین خواهد بود.

### منابع

- تورنتن، ج. سی (۱۳۸۶). **کانون های ارزیابی در مدیریت**. (ترجمه سید جعفر مقدم). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). **انتظار عدالت و عدالت در سازمان**. (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سمت.
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۸). **مبانی مدیریت منابع انسانی**. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- طراحی و بازنگری نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران**. (۱۳۸۵). سازمان مدیریت صنعتی، گروه توسعه منابع انسانی.
- Bies, R. J. (2001). *Interactional justice: The scared and the profance*, Stanford, California. Stanford University Press.
- Bies, R. J. Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. *Research on Negotiations Organizations*, 1, 54-76.
- Charash, V. C. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organization. *A meta- Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 80, 278- 301.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., and Porter, C. O. (2001). Justice at the Millennium: A meta- review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied psychology*, 186, 425-445.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. L., (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*, In *Jerald Greenberg and Russell cropanzano*, (Eds.) *Advances in organizational justice*, standfod, California; Standford University Press.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.

- Cropanzano, R. et. al (2001). Three roads to organizational justice, in *Research in personel and Human Resources Management*, 20, eds G. R. Ferris. N. Y: JAI press.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the perfamance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 205, 222.
- Fogler, R, Konosky. M. A. & Cropanzana, R. (1992). *A due process metaphor for performance appraisal research in organizational behavior*. Greenwich, CT. Jay Press.
- Folger, R. (1986). *Rethinking equity theory: A referent cognition model*, in H. W. Bierhoff et. al (Eds). Justice social relation, New York: Plenum.
- Hyung- Ryong, Lee. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry. *Available: (http://scholar.lib. vt. edu/theses browse by department)*.
- Keaveny, T. J., & Allen, R. E. (1988). Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. *Journal of Business and psychology*. 2, 306-310.
- Kerman, M. Hanges. P. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequence of procedural interpersonal and informational justice. *Journal of Applied psychology*. 5, 916-928.
- Korsgaard, M. A. & Robersto, L., (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions, *Journal of Management*. 21(4).
- Levy, P. E., Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 19-53-65.

- Lind, E. A., Tyler. T. R. (1994). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Parker, D. J. & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: *A Research Note, Accounting, Organization and Society*. 30, 357-367.
- Renn, R. W. (1998). Participation's effect on task performance: Mediating roles of goal acceptance and procedural justice. *Journal of Business Research*, 41, 115-125.
- Rocba. C. (2008). *Perceive organizational support and employee performance: the mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Toronto, 2008. North American society for sport management conference (NASSM 2008).
- Shapiro, D. L. & Bies, R. J. (1994). Threats bluffs, and disclaimers in negotiations, *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 6, 24-60.
- Skitkadl. J. Tetlock, P. E. (1992). Allocating scarce resource: A contingency model of distributive justice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 28.
- Stoffey, R., W., Reilly, R. R. (1997). Training appraisals to participate in appraisal: effects on appraisers and appraises. *Journal of Business and psychology*, 12, 219-239.
- Tang T. L. & Sarshfield– Balawin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *SAM Advanced Management Journal*, 61, 25-31.
- Thomas, S. L. & Bretz. R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies, *SAM Advanced Management journal*, 59-28-34.
- Tyler, T. R. (1984). The role of perceived injustice in defendants' evaluation of their courtroom experience. *Law and Society Review*, 18.
- Vigoda-Gadot, A. (2007). Goal setting theory, job feedback and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. Bommer, W, H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied psychology*. 87(30), 590 -598.