

## **Mediating role of performance evaluation in relationships between organizational structure and job autonomy with organizational justice perception and job enthusiasm**

Rahimeh Pourheydar<sup>۱</sup>, Maryam Samery<sup>۱\*</sup>, Mohammad Hassani<sup>۲</sup>, Nilofar Mortezaejad<sup>۴</sup>

Received: 28/05/2020

صفحات: ۲۸۹-۳۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۰۸

Accepted: 28/09/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۰۷

### **Abstract**

Nowadays the role of human resources and attitudes of personnel are very essential in gaining achievements and competitive advantage. In this regard, paying attention to the morale and perceptions of employees plays a vital role. Promoting organizational justice perception and job enthusiasm are the challenges for managers to achieve the goals of organization, so the purpose of this research was study the mediating role of performance evaluation in relationships between organizational structure and job autonomy with organizational justice perception and job enthusiasm. This research was an applied research in terms of the aim and it was descriptive correlational research in terms of method. The statistical population of this study consists of all the senior high-school teachers in Urmia city in academic year 2018-19 which were about 831 individuals (137 teacher from educational district 1 and 169 teacher from educational district 2). 306 individuals were selected by Morgan table and stratified random sampling method. Data collection tools were researcher-made questionnaire for evaluating the performance of teachers (its dimensions included teacher prerequisites, professional responsibility, planning and preparation, organization and classroom management .. teacher's characteristics and teaching). and

1. Ph.D Student, Department of educational science, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

2. Assistant professor. Department of educational science, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

\* Corresponding Author:

Email: m.sameri@iaurmia.ac.ir

3. Professor, Department of educational science, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

4. Assistant professor, Department of educational science, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

standard questionnaire for organizational structure (Rabins, Ivanowich, 1989, its' dimensions included centralization, complexity, officialism), justice perception questionnaire (kolcoit, 2001, its dimensions included distribution justice, procedural justice, informational justice, interpersonal justice.), job enthusiasm questionnaire (salanova, 2000 its' dimensions included: power, commitment, absorption.), teacher autonomy questionnaire (iii mm ts' dimensions included: creatig school identity, teaching and achievement evaluation, parent participation). Validity of the questionnaire were confirmed through using experts opinions, confirmatory and exploratory factor analysis. Reliability of the questionnaires were obtained by iii ggC@aaaa c'' aadhhttt ett.

The values of Alpha coefficients for the questionnaires equaled: teacher performance evaluation= 0/86, organizational structure= 0/77, organizational justice perception= 0/81, job enthusiasm= 0/89, teacher autonomy= 0/79 therefore all of the values were approved. Based on skewness and kurtosis obtained from descriptive statistics distributions of variables were rrr mll coceptaal mllll 's ff rssaarch rrpss h dssire fitsss.. (AGFI=0/92,  $X^2/df=1/78$ , RMSEA=0/06, CFI=0/97, GFI=0/9). The results of the correlation matrix of the research variables cleared that path analysis can be applied to study and test the conceptual model. SPSS and LISREL were two statistical soft-wares to serve the purpose of data analysis. Findings illustrated that the mediating role of performance evaluation in relationships of organizational structure and job autonomy with organizational justice perception and job enthusiasm were confirmed. (There were significant relationship between job autonomy and teacher performance evaluation ( $r=0/99$ ) btt we or iii ztt iolll structur nnd teaceer prr fir mnnc vll ttt inn( $r=0/$  ttt we teaceer eerfir mnnc vll ttt i j ttt uiii a.. ( $r=0/2$ )) eetwee taachrr prr fir mnnc vll utti add organizational justice prrcett inn( $r=0/99$ ) rrrr was significant direct rll tt ihhhh eetwee j ttt mmmyn j nthiii amn( $r=0/2$ )) Als significant direct relationship between organizational structure and organizational justice perception was confirmed ( $\beta=0/$ )) Teerefr jbb autonomy and organizational structure were indirect predictors of job enthusiasm and organizational justice perception, job autonomy and teacher performance evaluation were predicted a total of 18% of job enthusiasm variance. organizational structure and teacher performance evaluation predicted a total of 31% of organizational justice perception variance. organizational structure and job autonomy explained a total of 20% of teacher performance evaluation variance. To promote job enthusiasm and organizational justice perception, managers should promote job autonomy and reduce centralization and complexity of organizational structure and pay more attention to performance evaluation. Creating enthusiasm and

motivation in employees can be done by a proper performance appraisal and reward system. Managers need to pay attention to the self-control and self-monitoring aspects of employees and reduce strict control through rules and regulations. The participatory, supportive and supervisory role of the association of parents and teachers should be strengthened as a non-profit, non-governmental civic organization, and its results should be used to improve the performance of teachers.

principals can use teachers participation (self-evaluation) in order to enhance the evaluation quality and create organizational justice perception. Also, it is recommended to apply various approaches in teacher performance evaluation including evaluation by principles, colleagues, students and parents. This might be very effective in designing a service compensation system. Decreasing the hierarchical orders and generating informal and effective communications among teachers and principal causes teachers feel more commitment and attachment to school and their instructional tasks and also makes the external boundaries of school more permeable to responsiveness. The relation among school and the community should be prioritized through various actions such as school-home relations. Managers should look for the pros and cons of evaluation and help teachers be the best in their careers, rather than focusing on mistakes. This way, they exploit evaluation as an incitant and take advantage of its supportive effects. Abilities, needs, interests, intelligence and skills, teachers can benefit from job autonomy as a vital factor in their instructional tasks. Principals can delegate teachers and with through this way promote job satisfaction, professional competence, increase self-confidence and enthusiasm in teachers. Courses for principals on how to evaluate performance leads to a accurate and logical evaluation approaches which will in turn lead to justice perception enhancement in teachers. This research faced limitations such as the large number of data collection tools, non-longitudinal research, use one type of tool (questionnaire) limitations on generalization of results. It is suggested that officials should consider more job autonomy for teachers in setting guidelines. It is also recommended that principals avoid strict regulations in their schools. Teachers performance evaluation and the service compensation system should be applied properly too.

**Keywords:** organizational structure, performance evaluation, job enthusiasm, organizational justice perception, job autonomy.

## نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد معلمان در رابطه بین استقلال شغلی و سافت‌ار سازمانی با اشتیاق شغلی و ادراک عدالت سازمانی

رحیمه پورحیدر<sup>۱</sup>، مریم سامری<sup>۲</sup>، محمد حسنی<sup>۳</sup>، نیلوفر مرتضی نژاد<sup>۴</sup>

### چکیده

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس دوره دوم متوسطه نظری شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ به تعداد ۸۳۱ نفر بود که از بین آن‌ها به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی و با بهره‌گیری از جدول کرجسی مورگان، ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته ارزشیابی عملکرد معلمان، پرسش‌نامه‌های استاندارد ساختار سازمانی رایبیز و ایوانویچ، استقلال شغلی فریدمن، احساس عدالت کولکوئیت و اشتیاق شغلی شوفلی و بکر بودند. روایی ابزارها با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه و پایایی ابزارها با روش آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. مقادیر پایایی ابزارها به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۷۷، ۰/۷۹، ۰/۸۱، ۰/۸۹، ۰/۸۹ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS 20، LISREL 8.8 استفاده شد. یافته‌های تحقیق، نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد معلمان در رابطه بین استقلال شغلی و ساختار سازمانی با اشتیاق شغلی و عدالت سازمانی را تأیید کرد. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت معنی‌دار بین استقلال شغلی و اشتیاق شغلی، همچنین بین ساختار سازمانی و عدالت سازمانی بود. برای ارتقای اشتیاق شغلی معلمان و ادراک عدالت آن‌ها باید از ساختارهای کاملاً متمرکز در مدارس کمتر استفاده شود؛ استقلال شغلی معلمان را توسعه داد و به ارزشیابی عملکرد معلمان بیشتر توجه کرد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشیابی عملکرد معلم، استقلال شغلی، ساختار سازمانی، اشتیاق شغلی، ادراک عدالت سازمانی.

۱. دانشجوی دکترا، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

Email: m.sameri@iaurmia.ac.ir

\* نویسنده مسؤل:

۳. استاد گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

## مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین عوامل پیشبرد اهداف سازمانی هستند. بدین دلیل روانشناسان صنعتی و سازمانی به منظور افزایش کارایی این منابع، به شناسایی و بررسی سازه‌های مهم روانشناختی مؤثر بر آنان پرداخته‌اند (Fagih Aram & Khademi, 2017). امروزه روانشناسان تربیتی معتقدند که گرچه به محیط‌های فیزیکی در امر یاددهی و یادگیری، توجه خاصی می‌شود اما محیط‌های هیجانی و انگیزشی نقش حیاتی در این فرایند را دارند. محیط‌های انگیزشی با معلمان مشتاق، در هدف‌گذاری یادگیری باید در اولویت قرار بگیرد (Lazarids, 2018). همچنین به ادراک افراد از محیط کاری از جمله ادراک عدالت باید توجه ویژه شود (Phoung, 2018). اشتیاق شغلی مفهومی است که به عنوان بخشی از پاسخ روانشناسان مثبت‌گرا در توجه به جنبه‌های مثبت روانشناسی در محیط کار مورد توجه قرار گرفته است (Kilonzo, Were & Odhiamb, 2018). اشتیاق شغلی تلاشی برای انجام کار است به طوری که تصمیم‌گیری، به انجام رساندن آن و رسیدن به اهداف، سریع‌تر و بهتر صورت گیرد. اشتیاق شغلی شرایطی می‌آفریند که یک معلم، خود را به سازمان گره می‌زند و پایبند اهداف سازمانی می‌شود و امیدوار به ابقا در سازمان خویش است (Lantara, 2019). اشتیاق شغلی به عنوان درگیری اعضای سازمان با نقش شغلی خود تعریف شده است (Keller, Backer, Frenzel & Taxer, 2018) و شامل حالات ذهنی قدرت، جذب و تعهد در محیط کاری است (Kord & Mahmodi, 2019). بسیاری از صاحب نظران اشتیاق شغلی را پیش‌بینی کننده ستانده‌ها و موفقیت‌های سازمان دانسته‌اند بنابراین پرداختن به عوامل مؤثر بر آن ضروری است (Latifi, Rangriz, Sajjad & 2018). شناسایی آنچه که بر اشتیاق شغلی تأثیر می‌گذارد، می‌تواند در هدایت سازمان و مدیران به منظور ایجاد تغییرات مثبت و تحقق اهداف، مثمر ثمر باشد.

در این میان حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در سازمانی مثل مدرسه، همانند اشتیاق شغلی، نیروبخش معلمان بوده و فعالیت‌های آنان را در تحقق اهداف مدرسه قوت می‌بخشد. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است (Rezaiian, 2005). ادراک عدالت سازمانی از سوی معلمان، یک الزام اساسی برای تحقق حقوق بشر در مقیاس کلان، کارکرد مؤثر سازمان، رضایت معلمان، شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای آنان و هم چنین بروز رفتارهای فرانقشی از جانب معلمان است (parker, 2017). عدالت سازمانی در مدرسه بیانگر اهمیت دادن سازمان، به معلمان است که سبب ایجاد میثاقی دو سویه بین معلمان و مدرسه و در واقع کل نظام آموزشی می‌شود. بنابراین پرداختن به عوامل مؤثر بر عدالت سازمانی گامی برای برقراری و ارتقای عدالت و فراهم آوردن بستری به منظور رسیدن به اهداف سازمان است (Farhadi, 2017).

از عوامل مؤثر بر ادراکات و اشتیاق شغلی معلم، استقلال شغلی و ساختار سازمانی است. مطالعات نشان داده است حمایت از استقلال شغلی معلمان همانند سرعت دهنده‌ای برای انگیزش درونی افراد و تجلی وظیفه‌شناسی شغلی عمل می‌کند (Golipor, Asgari & Amani, 2012). استقلال شغلی به میزان و سطحی از استقلال گفته می‌شود که کارکنان به واسطه آن از آزادی نسبی در کار، خودمختار بودن در انجام وظایف و داشتن اختیار در مسؤولیت‌های محوله از آن دارند (Tahmasbzadeh, 2019). وقتی معلمان در مدرسه استقلال شغلی دارند این امر را در تعیین اهداف، روش‌های تدریس و استراتژی‌های آموزشی اعمال می‌کنند که این موارد نه تنها مسؤولیت‌پذیری آن‌ها را ارتقا می‌دهد بلکه باعث می‌شود شور و شوقی در جهت انجام وظایف محوله در آنان ایجاد شود، احساس قدرتمندی کرد و ارتباط مؤثر با شغل معلمی حاصل می‌کنند (Rangriz et al, 2018). همانطور که اشاره شد عامل مؤثر دیگر بر ادراک عدالت و اشتیاق معلم، ساختار سازمانی است که از ویژگی‌های اساسی و تأثیرگذار بر سازمان‌ها، است. ساختار سازمانی ضمن اینکه انتظارات موجود از هر نقش و ارتباطات میان آن‌ها را تبیین می‌کند، وظایف افراد را تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌کند در نتیجه می‌تواند روی عملکرد مؤسسه آموزشی و زیرمجموعه‌های سازمانی آن، مثل کلاس درس تأثیر داشته باشد (Hoy & Miskel, 2013). وقتی ساختار سازمانی، سطوح سلسله مراتب زیاد و بلند دارد و روابط کاملاً رسمی و غیرقابل انعطاف در آن جریان دارد، این شرایط، اجازه هیچ‌گونه تفویض اختیاری را به مدیر نمی‌دهد و چه بسا ناخواسته بی‌عدالتی‌هایی در حق کارکنان روا دارند و بدین‌سان، کارکنان را از احساس خوشایند عدالت سازمانی محروم سازد (Phoung, 2018).

در مطالعات علوم انسانی علاوه بر تأثیرات اصلی متغیرها بر یکدیگر، تأثیرات غیرمستقیم نیز قابل تأمل است. به نظر می‌رسد ارزشیابی عملکرد معلمان می‌تواند نقش واسطه‌ای در بین متغیرهای مورد بحث در پژوهش ایفا کند. ارزشیابی عملکرد، به معنی تعیین، سنجش و نمره‌دهی استانداردهای عملکرد است (Seif, 2010). اگر عملکرد معلمی، منصفانه و به طور صحیح مورد ارزیابی قرار گیرد، موجبات برانگیختن وی فراهم می‌شود و شور و اشتیاقی در او ایجاد می‌شود و با انرژی مضاعف سر کلاس حاضر شود و منتقل‌کننده این انرژی به دانش‌آموزانش خواهد شد که نتیجه این امر گامی مؤثر برای موفقیت سازمان آموزشی در جهت انجام رسالت خویش خواهد بود. زمانی که کارکنان اشتیاق شغلی دارند کاملاً با کار عجین شود و انگیزش بسیار بالایی دارند. این‌ها شور و شوق زیادی به کارشان دارند و تحرک و خلاقیت از خود بروز می‌دهند (Kunter, 2013). زمانی که ارزشیابی عملکرد معلمان به درستی انجام شود، تلاش مدیر برای اختصاص

منصفانه پاداش و طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد بیش از پیش نمود پیدا می‌کند (Jazani & Soltani, 2016) و نتیجه این تلاش‌ها، جز ایجاد احساس عدالت در بین معلمان نخواهد بود. شغلی که در آن میزان استقلال شغلی بالا باشد، باعث ایجاد احساس مسؤلیت فردی در کارکنان می‌شود، به‌علاوه موجب رضایتمندی آنان شده و عملکرد بهتری در پی خواهند داشت (Cho, 2013). انتخاب ساختار مناسب مدرسه و اعمال تغییرات لازم در ساختار، که سازمان را با شرایط و مقتضیات محیطی متناسب می‌گرداند، موجبات انگیزش معلمان و بهبود عملکرد آنان را فراهم می‌آورد (Goharipor, 2009). مدارسی که به طور متمرکز اداره می‌شوند و معلمان آن در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده نمی‌شوند، خلاقیت و ابتکارشان تضعیف شده و متعاقباً در فرایند یاددهی، سست و دلسرد می‌شوند (Sattari & Ganbari, 2016). اما اگر معلمان در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود بلکه سبب می‌شود در جهت توسعه حرفه‌ای خویش گام بردارند و نوآوری را در فعالیت‌هایشان در اولویت قرار دهند. در راستای موضوع تحقیق، Agarwal et al (2018) طی تحقیقی با عنوان ارتباطات بین ویژگی‌های شغل و اشتیاق شغلی دریافتند که استقلال شغلی بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. Skalvik (2014) رابطه مثبت و معنی‌دار بین استقلال شغلی و اشتیاق شغلی را نشان داد و اذعان داشت که خودمختاری معلمان در تعیین روش‌های تدریس حرفه‌ای و استراتژی‌های تدریس، باعث ایجاد حس مسؤلیت در آنان شده و انرژی درونی در آن‌ها ایجاد می‌شود تا برای رسیدن به اهداف مدرسه از هیچ تلاشی فروگذار نکنند. Strong & Yoshild (2014) اذعان می‌دارند که استقلال معلم می‌تواند حیطه آموزش و تدریس او را متأثر کند و باعث کیفیت بالایی در کار او شود. میزان استقلال معلم، نحوه مدیریت کلاس را تحت سیطره خود دارد. این معلمان هستند که تصمیم می‌گیرند چگونه کلاس خود را اداره کنند و چگونه تدریس کنند (عوامل مذکور از ابعاد ارزشیابی عملکرد در پژوهش حاضر است). Shirbagi, Bolandhematan & Tadayon (2018) دریافته‌اند که استقلال معلم در حیطه ارزشیابی و پیشرفت تحصیلی باعث نظارت بیشتر بر پیشرفت دانش‌آموزان می‌شود (این عامل از ابعاد ارزشیابی عملکرد در پژوهش حاضر است). در تحقیقی که Vaparze, Talebi & Sameri (2019) انجام داده‌اند، مشخص شد که استقلال شغلی که از ویژگی‌های شغلی است، با عملکرد رابطه مثبت معنی‌دار دارد.

از طریق ارزشیابی عملکرد می‌توان محیطی ایجاد کرد که الهام‌بخش و تسهیل‌گر و مطلوب باشد و بدین وسیله کارکنان را مشتاق ساخت. اشتیاق شغلی پیامدی از ارزشیابی عملکرد است که به عنوان مزیت رقابتی عمل می‌کند و کارکنان را راضی نگه می‌دارد. براساس مدیریت منابع

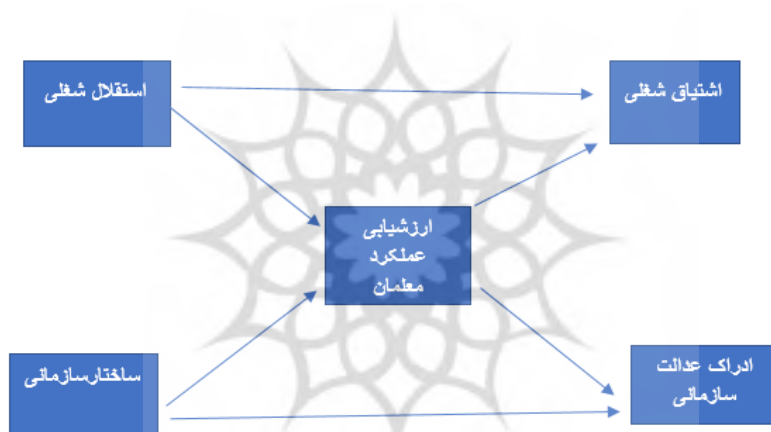
انسانی، ارزشیابی عملکرد، پیشایندهایی من جمله پاداش، سیستم جبران خدمت، آموزش و توسعه دارد که پیامدهای سازمانی مثبت از جمله اشتیاق شغلی را در پی دارد (simon, 2018). (Aybas & Acar (2017) به بررسی اثر مدیریت منابع انسانی که مهم‌ترین مولفه آن ارزشیابی عملکرد است، روی اشتیاق شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که تأثیر انگیزش و ارتقای مهارت‌ها و افزایش فرصت‌ها، که نتیجه ارزشیابی عملکرد است، روی اشتیاق شغلی، مثبت و معنی‌دار بود. همچنین کارکنانی که سطح عملکرد بالایی داشتند، مشتاق‌تر هستند. نتیجه دیگر اینکه به دلیل محیط رقابتی سازمان‌ها، باید بر مدیریت منابع انسانی که مهم‌ترین مؤلفه آن ارزشیابی عملکرد کارکنان است، تأکید کنند. (Kord & Mahmodi (2019 در مدل‌یابی روابط ساختاری که در بین معلمان استان کردستان انجام داده‌اند، به ارتباط مثبت و معنی‌دار بین اشتیاق شغلی و عملکرد معلمان پی برده‌اند. (Phoung (2018 در پژوهشی نشان داد که اگر ارزشیابی عملکرد بر مبنای اهداف و استانداردها باشد و قضاوت براساس شواهد و مدارک باشد، احساس عدالت در کارکنان به وجود خواهد آمد. به نظر (Sumelius (2014 ادراک کارکنان در مورد عدالت، یک پیامدی از ارزشیابی عملکرد است. پاداشی که بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد به فرد تعلق می‌گیرد احساس عدالت را در او ایجاد می‌کند. (Shahverdi et al (2017 دریافته‌اند که ساختارهای مکانیکی و انعطاف‌ناپذیر، سد راه عملکرد مناسب از سوی کارکنان است. آنان بین رسمیت، پیچیدگی و تمرکز با عملکرد رابطه مثبت معنادار یافته‌اند. (Farhadi (2017 در تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در رابطه ساختار سازمانی و کیفیت زندگی کاری، رابطه مثبت و معنی‌دار بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی را نشان داده است. (Irاندوست (2018 در تحقیقی که با عنوان رابطه نگرش به ساختار سازمانی با عدالت ادراک شده، انجام داده، به این نتیجه رسیده است که هر چه بتوان از ساختارهای ارگانیکی برای سازمان‌ها استفاده کرد، می‌توان در بهبود عدالت سازمانی ادراک شده عمل کرد.

با توجه به مطالب اشاره شده و با عنایت به اهمیت متغیرهای مرتبط با منابع انسانی از جمله اشتیاق شغلی و ادراک عدالت در اثربخشی و کارایی سازمان‌ها و با نظر به نقش حیاتی اشتیاق معلم دریاددهی و یادگیری و وجود کمرنگ آن در بین معلمان کشور ما و خلاء نسبی آن در میان تحقیقات انجام شده (Rangriz, 2018) و همچنین وجود ادراک عدالت سطح پایین در سازمان‌ها (Farhadi, 2017) این پژوهش در نظر دارد به بررسی رابطه مستقیم و نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد معلمان در رابطه بین استقلال شغلی و ساختار سازمانی با اشتیاق شغلی و عدالت سازمانی بپردازد.

فرضیه‌های پژوهش حاضر شامل موارد زیر است:



- (۱) بین اشتیاق شغلی و استقلال شغلی در معلمان مدارس دوره اول متوسطه نظری شهر ارومیه رابطه مستقیم وجود دارد.
- (۲) بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی در معلمان مدارس دوره اول متوسطه نظری شهر ارومیه رابطه مستقیم وجود دارد.
- (۳) بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی با میانجیگری ارزشیابی عملکرد در معلمان مدارس دوره اول متوسطه نظری شهر ارومیه رابطه وجود دارد.
- (۴) بین اشتیاق شغلی و استقلال شغلی با میانجیگری ارزشیابی عملکرد در معلمان مدارس دوره اول متوسطه نظری شهر ارومیه رابطه وجود دارد.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش (بر اساس پیشینه پژوهش)

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس دوره دوم متوسطه نظری شهر ارومیه به تعداد آنها ۸۳۱ نفر است که ۳۷۱ معلم در ناحیه یک و ۴۶۰ نفر در ناحیه دو مشغول به خدمت هستند (سازمان آموزش و پرورش شهر ارومیه از نظر جغرافیایی دارای دو ناحیه است). حجم نمونه آماری با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی بر اساس ناحیه و با استفاده از جدول مورگان و با اعمال کفایت نمونه‌گیری، ۳۰۶ نفر (۱۳۷ نفر ناحیه یک و ۱۶۹ نفر ناحیه دو) محاسبه شد. روایی ابزارها با استفاده از روایی صوری، محتوایی و پایایی ابزارها با روش آلفای کرونباخ بررسی و تأیید قرار شد. در این تحقیق، ابزاری که استفاده شد

پرسش‌نامه است و شامل موارد زیر است: پرسش‌نامه محقق ساخته ارزشیابی عملکرد معلمان که بر اساس چهارچوب‌های تدریس اثربخش (Danielson (2007 و شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان مؤثر (Stronge (2007 ساخته شده است و هفت بعد و ۴۸ سؤال دارد؛ ۱- بعد پیش‌نیازهای معلم ۲- بعد نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان ۳- بعد مسؤلیت‌های حرفه‌ای ۴- بعد برنامه‌ریزی و آمادگی ۵- بعد سازماندهی و مدیریت کلاس درس ۶- بعد ویژگی‌های شخصی معلم ۷- بعد آموزش یا تدریس، که در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶ محاسبه شد. روایی آن از طریق روایی صوری و محتوایی طبق نظر متخصصین امر و همچنین از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین تعداد عامل‌ها از تحلیل موازی و برای چرخش عامل‌ها از روش متمایل پرامین بهره گرفته شد. پرسش‌نامه عدالت سازمانی: این پرسش‌نامه که در سال ۲۰۰۱ توسط Kolcoit ساخته شد، شامل ۱۸ سؤال و ۴ بعد است که عبارتند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی، عدالت اطلاعاتی. این ابزار بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت پاسخ داده می‌شود. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید واقع شد. آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه در این تحقیق، ۰/۸۱ محاسبه و تأیید می‌شود. پرسش‌نامه اشتیاق شغلی: توسط Schaufeli & Bakker در سال ۲۰۰۳ تهیه شد که دارای سه زیرمقیاس قدرت، تعهد و جذب است که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت پاسخ داده می‌شود. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد. آلفای کرونباخ آن، در این تحقیق، ۰/۸۹ محاسبه شد که مورد تأیید می‌باشد. پرسش‌نامه استقلال شغلی: اقتباس شده از کار Fridman (1999) بوده است دارای ۱۶ سؤال و سه زیرمقیاس است: ۱- ایجاد هویت و رویه مدرسه ۲- تدریس و ارزیابی پیشرفت تحصیلی ۳- مشارکت والدین. این پرسش‌نامه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی و تأیید شد. آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه در این پژوهش ۰/۷۹ اندازه‌گیری شد و قابل قبول است. پرسش‌نامه ساختار سازمانی: این پرسش‌نامه که در این تحقیق از آن استفاده شده است در سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی توسط Rabbins & Ivanovich ساخته شده و شامل ۱۵ سؤال است که در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید واقع شد. آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه در این پژوهش ۰/۷۷ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

بررسی شاخص‌های برازندگی، که در جدول (۱) اشاره شده است تحلیل عاملی را تأیید می‌کند؛ لذا می‌توان گفت، ابزار پژوهش از روایی سازه نیز برخوردار بوده است. با توجه به مشخصه‌های

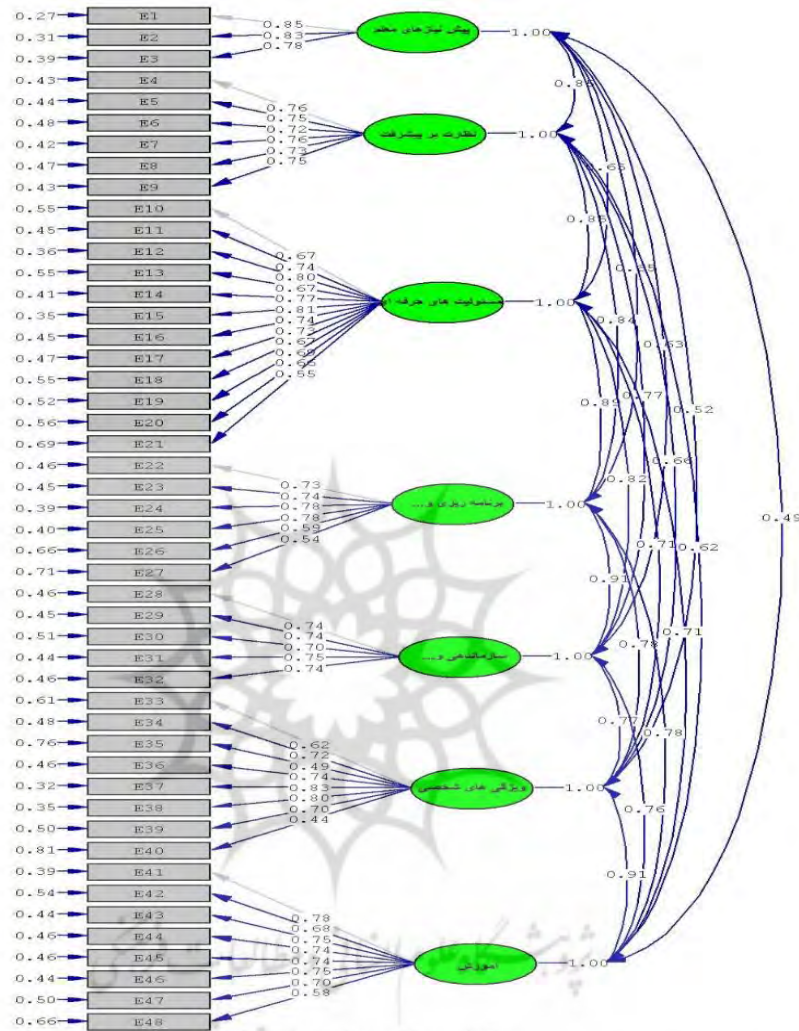
برازندگی گزارش شده در جدول (۱)، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری متغیرهای اشتیاق شغلی، عدالت سازمانی، ارزشیابی عملکرد معلمان، استقلال شغلی و ساختار سازمانی برازش مناسبی دارد و این بیانگر هم‌سو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۱. مشخصه‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌ها

خرده مقیاس مشخصه	اشتیاق شغلی	عدالت سازمانی	ارزشیابی عملکرد	استقلال شغلی	ساختار سازمانی
نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $X^2/df$ )	۲/۳۹	۱/۹۴	۲/۶۰	۲/۹۰	۱/۹۵
ریشه میانگین مجذورات پسماندها (RMSEA)	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۶
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۵
شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۷

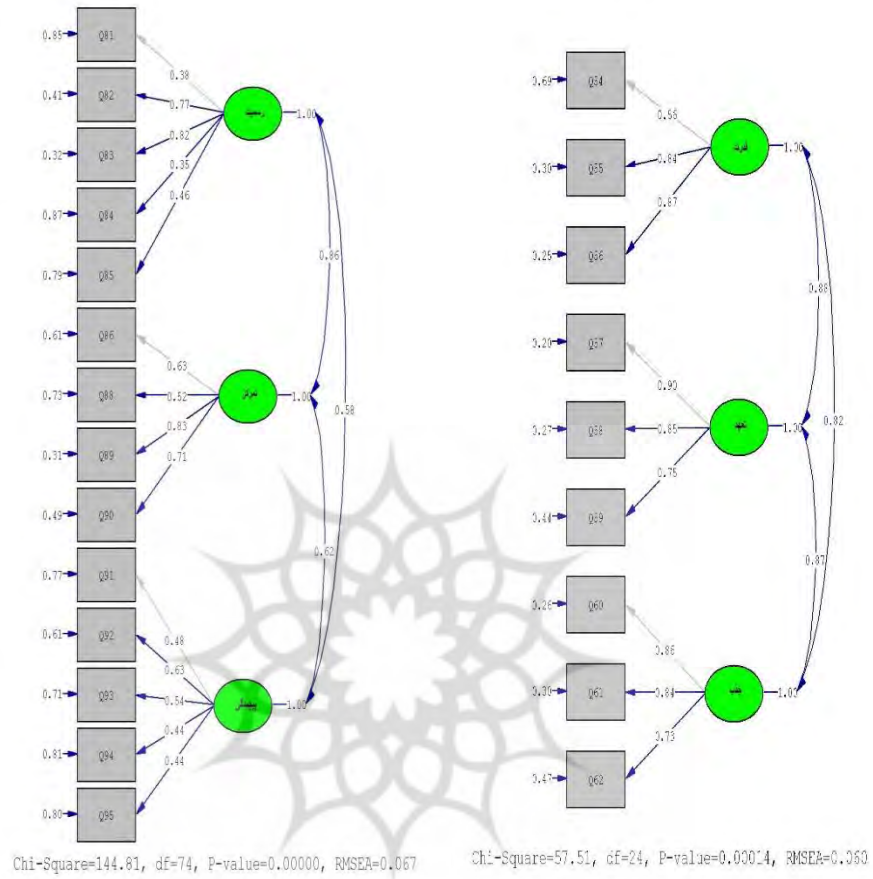
با توجه به مشخصه‌های برازندگی گزارش شده در جدول (۱)، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری متغیرهای اشتیاق شغلی، عدالت سازمانی، ارزشیابی عملکرد معلمان، استقلال شغلی و ساختار سازمانی برازش مناسبی دارد و این بیانگر هم‌سو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. برای تجزیه و تحلیل داده از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۸ و نرم‌افزار SPSS20 استفاده شد.

نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد در رابطه بین استقلال شغلی و سافت‌کار سازمانی با اشتیاق شغلی و ادراک عدالت سازمانی



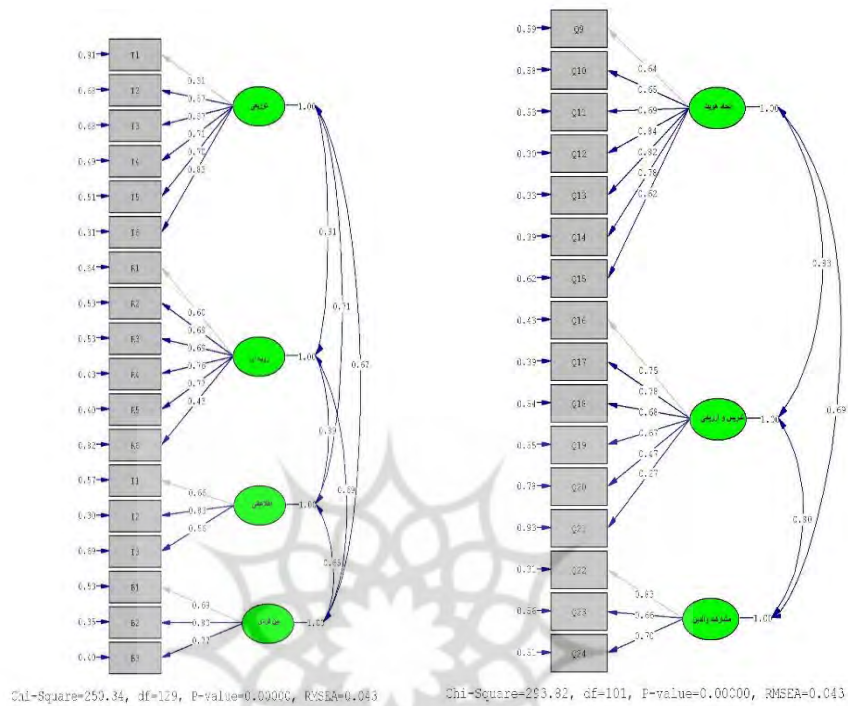
Chi-Square=2763.62, df=1059, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل (۱) مدل آزمون شده تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه ارزشیابی عملکرد معلمان



شکل ۲) تحلیل عاملی تأییدی ساختار سازمانی (شکل ۳) تحلیل عاملی تأییدی اشتیاق شغلی

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴) تحلیل عاملی تأییدی استقلال شغلی (شکل ۵) تحلیل عاملی تأییدی عدالت سازمانی

### یافته‌ها

در جدول (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱	اشتیاق شغلی	۱				
۲	عدالت سازمانی	۰/۳۴**	۱			
۳	ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۳۵**	۰/۳۵**	۱		
۴	استقلال شغلی	۰/۳۵**	۰/۳۶**	۰/۳۴**	۱	
۵	ساختار سازمانی	۰/۲۳**	۰/۵۲**	۰/۳۵**	۰/۱۶**	۱

\*p<0.05, \*\*p<0.01

با توجه به جدول (۲)، رابطه معنی داری بین تمامی متغیرها در سطح ۰/۰۱ وجود دارد که نشان می‌دهد، می‌توان از تحلیل مسیر برای بررسی و آزمون مدل نظری استفاده کرد. در ادامه در جدول (۳) نتایج مربوط به اثرات مستقیم آورده شده است.

جدول ۳. برآوردهای ضرایب اثرات مستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	آماره t
به روی اشتیاق شغلی از استقلال شغلی	۰/۲۷***	۰/۰۳	۴/۸۲
ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۲۶***	۰/۰۱	۴/۶۸
به روی عدالت سازمانی از ساختار سازمانی	۰/۴۶***	۰/۰۹	۹/۰۲
ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۱۹***	۰/۰۲	۳/۶۶
به روی ارزشیابی عملکرد معلمان از استقلال شغلی	۰/۲۹***	۰/۱۲	۵/۵۱
ساختار سازمانی	۰/۳۱***	۰/۲۰	۵/۹۰

\*\*\*p&lt;0.001

با توجه به جدول (۳)، اثر مستقیم استقلال شغلی (۰/۲۷) و ارزشیابی عملکرد معلمان (۰/۲۶) بر اشتیاق شغلی در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. اثر مستقیم ساختار سازمانی (۰/۴۶) و ارزشیابی عملکرد معلمان (۰/۱۹) بر عدالت سازمانی نیز مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم استقلال شغلی (۰/۲۹) و ساختار سازمانی (۰/۳۱) بر ارزشیابی عملکرد معلمان در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. در جدول (۴)، نتایج مربوط به اثرات غیر مستقیم گزارش شده است.

جدول ۴. برآوردهای ضرایب اثرات غیرمستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	آماره t
به روی اشتیاق شغلی از استقلال شغلی	۰/۰۷***	۰/۰۱	۳/۵۷
ساختار سازمانی	۰/۰۸***	۰/۰۲	۳/۶۷
به روی عدالت سازمانی از استقلال شغلی	۰/۰۵**	۰/۰۲	۳/۰۵
ساختار سازمانی	۰/۰۶**	۰/۰۳	۳/۱۱

\*\*\*p&lt;0.001, \*\*p&lt;0.01

با توجه به جدول (۴)، اثر غیرمستقیم استقلال شغلی (۰/۰۷) و ساختار سازمانی (۰/۰۸) بر اشتیاق شغلی در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی‌دار است. این اثرات از طریق ارزشیابی عملکرد معلمان بر اشتیاق شغلی وارد می‌شود. بنابراین ارزشیابی عملکرد معلمان نقش واسطه‌ای در ارتباط استقلال شغلی و ساختار سازمانی با اشتیاق شغلی دارد. اثر غیرمستقیم استقلال شغلی (۰/۰۵) و ساختار سازمانی (۰/۰۶) بر عدالت سازمانی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. این اثرات از طریق ارزشیابی عملکرد معلمان بر عدالت سازمانی وارد می‌شود. بنابراین ارزشیابی عملکرد معلمان نقش واسطه‌ای در ارتباط استقلال شغلی و ساختار سازمانی با عدالت سازمانی دارد. در ادامه به مقایسه اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها بر توسعه حرفه‌ای معلمان پرداخته می‌شود.

جدول ۵. برآوردهای ضرایب اثرات مستقیم و غیر مستقیم و کل

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
به روی اشتیاق شغلی از استقلال شغلی	۰/۲۷***	۰/۰۷***	۰/۳۴***
ساختار سازمانی	-	۰/۰۸***	۰/۰۸***
ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۲۶***	-	۰/۲۶***
به روی عدالت سازمانی از استقلال شغلی	-	۰/۰۵**	۰/۰۵**
ساختار سازمانی	۰/۴۶***	۰/۰۶**	۰/۵۲***
ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۱۹***	-	۰/۱۹***
به روی ارزشیابی عملکرد معلمان از استقلال شغلی	۰/۲۹***	-	۰/۲۹***
ساختار سازمانی	۰/۳۱***	-	۰/۳۱***

\*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

طبق یافته‌های جدول (۵)، اثر مستقیم و غیر مستقیم استقلال شغلی بر اشتیاق شغلی معنی‌دار است. اثر مستقیم و غیر مستقیم ساختار سازمانی بر عدالت سازمانی معنی‌دار است. همچنین بیشترین اثر کل مربوط به اثر ساختار سازمانی بر عدالت سازمانی (۰/۵۲) است. پس ساختار سازمانی مهم‌ترین نقش را در پیش‌بینی عدالت سازمانی دارد.



جدول ۶. واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

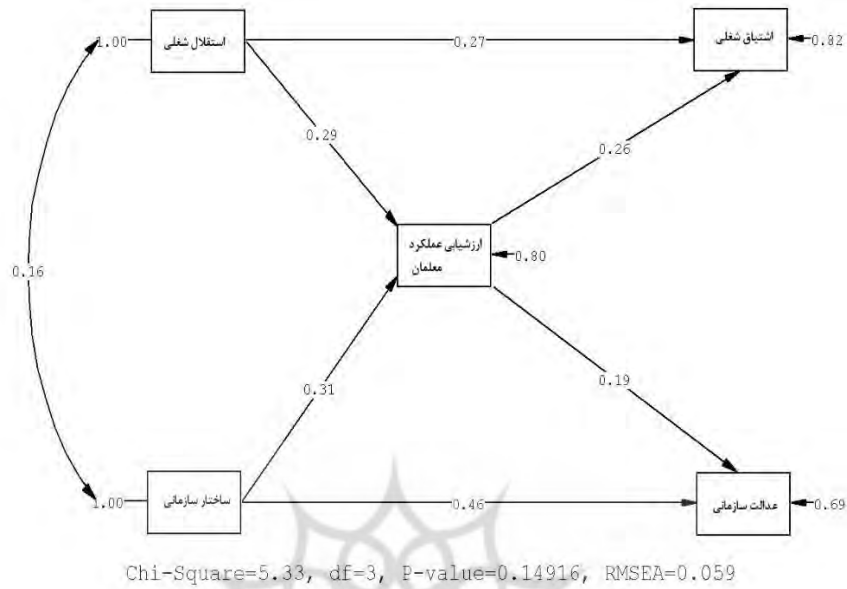
ردیف	متغیر	واریانس تبیین شده ( $R^2$ )
۱	اشتقاق شغلی	۰/۱۸
۲	عدالت سازمانی	۰/۳۱
۳	ارزشیابی عملکرد معلمان	۰/۲۰

با توجه به جدول (۶)، استقلال شغلی و ارزشیابی عملکرد معلمان در مجموع ۱۸٪ از واریانس اشتقاق شغلی را تبیین می‌کند. ساختار سازمانی و ارزشیابی عملکرد معلمان در مجموع ۳۱٪ از واریانس عدالت سازمانی را تبیین می‌کند. استقلال شغلی و ساختار سازمانی نیز در مجموع ۲۰٪ از تغییرات ارزشیابی عملکرد معلمان را تبیین می‌کند. در جدول (۷) مشخصه‌های برازندگی مدل ارائه شده است.

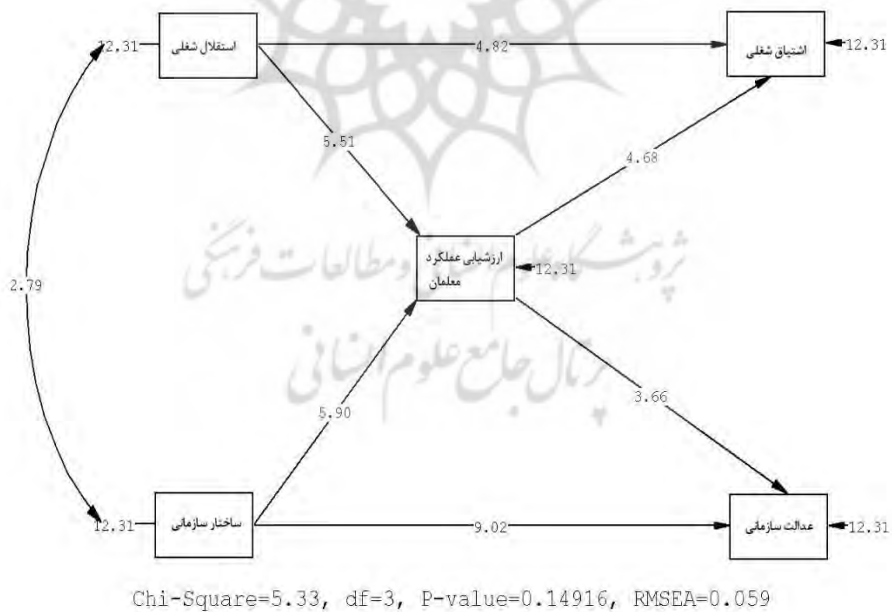
جدول ۷. مشخصه‌های نکویی برازندگی مدل پیش‌بینی پژوهش

برآورد	خرده مقیاس مشخصه
۱/۷۸	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $X^2/df < 3$ )
۵/۳۳	مجذور خی ( $X^2$ )
۳	درجه آزادی (df)
۰/۱۵	سطح معنی‌داری (p)
۰/۰۶	ریشه میانگین مجذورات پسماندها ( $RMSEA < 0.08$ )
۰/۹۵	شاخص نکویی برازش ( $GFI > 0.90$ )
۰/۹۲	شاخص تعدیل شده نکویی برازش ( $AGFI > 0.90$ )
۰/۹۷	شاخص برازش تطبیقی ( $CFI > 0.90$ )

با توجه به مشخصه‌های نکویی برازش که در جدول (۷) گزارش شده است، برازش مدل پیش‌بینی پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارد. در ادامه نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده (مقادیر استاندارد و آماره  $t$ ) ارائه شده است.



شکل ۶) مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده (مقادیر استاندارد)



شکل ۷) مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده (آماره t)

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش تعیین نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد معلمان در رابطه بین استقلال شغلی و ساختار سازمانی با اشتیاق شغلی و ادراک عدالت سازمانی بود. در خصوص فرضیه اول که به بررسی رابطه اشتیاق شغلی و استقلال شغلی در معلمان مدارس دوره اول متوسطه نظری پرداخت، نتایج نشان داد که استقلال شغلی با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد که این یافته با نتایج پژوهش (Agarwal & Gupta (2018) و (Rangriz et al (2018) مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار ویژگی‌های شغل از جمله استقلال شغلی بر اشتیاق شغلی هم‌سو است. استقلال شغلی معلم باعث افزایش اعتماد به نفس، رضایت شغلی و احساس مسؤولیت او است و سبب می‌شود تا در جهت ارتقای شایستگی‌های خود گام بردارد. این ارتقا، نقش انگیزشی دارد و باعث ایجاد اشتیاق در وی می‌شود. در خصوص فرضیه دوم که به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی پرداخت نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Irandoost (2018) و همچنین (Farhadi (2017) که به ارتباط مثبت معنی‌دار بین ساختار سازمانی و ادراک عدالت پی برده‌اند هم‌سو است. وقتی که سازمانی پیچیده باشد ایجاد عدالت با مشکل مواجه می‌شود. این نتیجه در ارتباط با «تئوری مبادله اجتماعی» است. در کشور ما به دلیل بزرگی سازمان آموزش و پرورش ممکن است که کیفیت برخورد مدیر با معلمان در روابط متقابل پایین بیاید. همچنین از آنجا که مدارس به صورت متمرکز و با رسمیت بالا اداره می‌شود اجرای عادلانه سیستم جبران خدمت و همچنین برداشتن گام‌های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوت‌ها در تخصیص منابع کار بسیار دشواری است. در خصوص فرضیه سوم که به بررسی نقش میانجی ارزشیابی عملکرد بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی پرداخت، نتایج تحلیل مسیر، وجود رابطه مثبت معنی‌دار بین احساس عدالت و ارزشیابی عملکرد معلمان و همچنین وجود رابطه مثبت معنادار بین ارزشیابی عملکرد معلمان و ساختار سازمانی را تأیید کرد. بنابراین نقش میانجی ارزشیابی عملکرد در رابطه بین عدالت سازمانی و ساختار سازمانی مورد تأیید واقع می‌شود. این نتیجه، با نتایج (phoung (2018) که به ادراک عدالت متعاقب ارزشیابی عملکرد پی برده است و (Sumelius (2014) که ارتباط مثبت و معنی‌دار بین ادراک از عدالت و ارزشیابی عملکرد را یافته است و همچنین با نتایج (shahverdi et al (2017) که ارتباط بین ساختار سازمانی و عملکرد را نشان داده است، هم‌سو می‌دارد. مفهوم فرایند عدالت به «تئوری کنترل» برمی‌گردد. تئوری کنترل این بحث را مطرح می‌کند که افراد دوست دارند آنچه را که برایشان اتفاق می‌افتد را کنترل کنند. بنابراین در طول فرایند ارزشیابی عملکرد اگر فرد این باشد که او می‌تواند فرایند را کنترل کند ادراک از عدالت در او پدید می‌آید و این یعنی همان

خود ارزیابی. در واقع مشارکت معلم در ارزشیابی خویش، ادراک عدالت را در او ایجاد می‌کند حتی اگر نتایج ارزشیابی برای او مطلوب نباشد (Kilic, Bostan & Grabowski, 2015). ادراک کارکنان در مورد عدالت یک پیامدی از ارزشیابی عملکرد است (Sumelius, 2014). عواملی که یک معلم را قادر می‌سازد فرایند ارزشیابی را کنترل کند، پیشایندهای عدالت در مدرسه هستند که سه مؤلفه توجیه کافی، دادرسی عادلانه و قضاوت بر اساس مدارک و شواهد را شامل می‌شود (phoung, 2018). پاداشی که براساس نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد، به فرد تعلق می‌گیرد ادراک عدالت را در فرد شکل می‌دهد (Choi, Moon & Kim, 2014). لایه‌های سلسله مراتب، قوانین و مقررات خشک و غیر قابل انعطاف، باعث ایجاد تأکید بر تصمیم‌گیری یک طرفه، عدم زمینه مناسب برای پرورش اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری می‌شود که این عوامل، عملکرد معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Shahverdi et al, 2017). در خصوص فرضیه چهارم که به بررسی نقش میانجی ارزشیابی عملکرد در رابطه بین اشتیاق شغلی و استقلال شغلی پرداخت، یافته‌ها حاکی از وجود رابطه مثبت معنی‌دار بین اشتیاق شغلی معلم و ارزشیابی عملکرد، است که با نتایج (Aybas et al (2017) و Simon (2018) هم‌سو است. هم‌چنین وجود رابطه مثبت معنی‌دار بین ارزشیابی عملکرد و استقلال شغلی تأیید شد که با نتایج (Strong (2014 و Shirbagi et al (2018) هم‌سو است. لذا نقش میانجی ارزشیابی عملکرد در رابطه بین اشتیاق شغلی و استقلال شغلی تأیید می‌شود. استقلال شغلی، انگیزه درونی، مسئولیت‌پذیری و خودمختاری در شکل‌دهی وظایف شغلی را به معلمان اعطا خواهد کرد و این موجب افزایش اعتماد به نفس آنان است و باعث می‌شود برای توسعه حرفه‌ای خویش قدم بردارند این همان است که در تئوری «خود تعیینی» بیان می‌شود (joheri et al, 2018). تئوری خودتعیینی یا خودتعیین‌گری که نیازهای روانی را مطرح می‌کند، بیان می‌دارد افراد در صورتی در سازمان انگیزش پیدا می‌کنند که در آن سازمان نیازهای روانی اساسی آنان برآورده شود. یکی از این نیازهای اساسی استقلال شغلی است (Ryan & Deci, 2000). محدودیت در اختیارات معلمان، باعث تنزل تجارب حرفه‌ای آنان می‌شود (Demoteriout, 2011). با توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، هر کلاس در جای خود تصمیمات ویژه‌ای را از سوی معلم می‌طلبد و این مستلزم استقلال شغلی معلم است که باعث می‌شود عملکرد او و متعاقب آن ارزشیابی عملکرد وی، تحت تأثیر قرار گیرد (Ganbari, 2015). تأثیر انگیزش، ارتقای مهارت‌ها و افزایش فرصت‌ها، روی اشتیاق شغلی مثبت و معنی‌دار است. این‌ها تسهیل‌گران منابع هستند که اشتیاق شغلی را متأثر می‌سازند. (این سه مقوله از نتایج ارزشیابی عملکرد است) و ارزشیابی عملکرد مؤلفه اصلی

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است (Aybas et al, 2017). ارزشیابی عملکرد، خود عامل تشدید کننده رقابت است و محیط‌های رقابتی معلمان را مشتاق می‌سازد. بازخورد و کسب مهارت‌های مختلف که نتیجه ارزشیابی عملکرد است، به عنوان منابع محیط شغلی، اشتیاق شغلی معلمان را تسهیل می‌کنند (Demerouti et al, 2011). نظارت حمایتی که بخشی مهم از ارزشیابی عملکرد است، باعث می‌شود که معلمان در کار خود مشتاق‌تر شوند (Ang et al, 2013). طبق نظریه تقویت و انگیزش و دیدگاه روانشناسی مثبت‌گرا، نتیجه ارزشیابی، موجبات شور و شوق در معلمان را فراهم می‌کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران، معلمان را در این خصوص که هدف از ارزشیابی تساهل است نه محاکمه، توجیه کنند. همچنین مدیران بعد از ارزشیابی، در صورتی که نتیجه مثبت را به دست آورند، به سرعت عمل کنند و تخصیص پاداش را به آخر سال موکول نکنند تا باعث ایجاد اشتیاق در کارکنان شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از مشارکت معلمان در ارزشیابی عملکردشان (خودارزیایی)، کیفیت ارزشیابی را بالا ببرند و بدین طریق احساس عدالت را در آنان ایجاد کنند. همچنین در ارزشیابی عملکرد معلمان از چندین روش از جمله ارزیابی توسط مدیر، همکاران، دانش‌آموزان و اولیا استفاده شود؛ این امر در طراحی سیستم جبران خدمت بسیار مؤثر می‌تواند باشد. کاهش لایه‌های سلسله مراتبی و ایجاد ارتباطات غیررسمی و مؤثر بین معلمان و مدیر باعث می‌شود تا معلمان در انجام وظایف آموزشی، خود را متعلق به مدرسه ببینند و بیش از پیش تلاش کنند. مرزهای خارجی مدارس برای پاسخگویی به تغییرات محیطی قابل نفوذ شود. ارتباط مدرسه و محیط از طریق فعالیت‌های متنوع، همکاری خانواده-مدرسه در اولویت امور قرار بگیرد. برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در تنظیم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، استقلال شغلی معلمان را مدنظر قرار دهند. مدیران با تفویض اختیار اصولی به معلمان موجبات رضایت شغلی، افزایش اعتماد به نفس، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و متعاقباً ایجاد شور و شوق در آنان را به وجود آورند. مدیران در ارزشیابی به جای تمرکز بر اشتباهات به دنبال نکات مثبت و منفی به طور توأم باشند و درصدد تحلیل ریشه رخدادها برآیند و کمک کنند تا معلمان در حرفه خویش بهترین باشند و بدین طریق ارزشیابی را به عنوان سابق به کار برند و نقش «نظارت حمایتی» آن بهره ببرند. با توجه به تفاوت‌های دانش‌آموزان در توانایی‌ها، نیازها، علایق، هوش و مهارت‌ها استقلال معلم را یک فاکتور حیاتی در تدریس بدانند. در واقع این عوامل باعث می‌شود معلم در انجام وظایف خویش مشتاقانه عمل کند. برگزاری دوره‌هایی برای مدیران در خصوص آموزش چگونگی ارزشیابی عملکرد معلمان منجر به ارزشیابی صحیح و منطقی می‌شود که احساس عدالت در معلمان را در پی خواهد داشت. این تحقیق با محدودیت‌هایی از قبیل: تعداد زیاد ابزار جمع‌آوری

اطلاعات، مقطعی بودن (غیرطولی) تحقیق، استفاده از یک نوع ابزار (فقط پرسش‌نامه) برای جمع‌آوری اطلاعات، دخالت ندادن عوامل اجتماعی و فرهنگی و... در پژوهش، محدودیت در تعمیم نتایج به مدارس سایر شهرها و مناطق کشور روبرو بوده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود یافته‌های تحقیق حاضر در مدیریت منابع انسانی در مدارس مورد توجه قرار گیرد. برای افزایش اشتیاق شغلی و ادراک عدالت سازمانی، می‌توان استقلال شغلی را افزایش و تمرکز و پیچیدگی در ساختار را کاهش دهند و به ارزشیابی عملکرد توجه بیشتری کرد. همچنین این پژوهش در سایر رشته‌ها و مقاطع تحصیلی نیز انجام گیرد. پژوهش طولی در این زمینه نتایج بهتر و قابل اعتمادتری خواهد داشت. جامعه آماری را می‌توان به روستا و شهرهای دیگر هم توسعه داد و سایر عوامل مؤثر بر ارزشیابی عملکرد از جمله سرمایه اجتماعی و فرهنگی هم بررسی شوند.

#### منابع

- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high performance work systems on hospital employees work attitudes and intention to leave. A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16): 3086-3114.
- Aybas, M., & Acar, A. c. (2017). The effect of human resource management practices on employers work engagement and the Mediating and moderating role of positive psychological capital. *International review of management and market*, 7(1): 363-372.
- Agarwal, U., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers turnover intentions: a moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>.
- Cho, H. J., Wehmeyer, M., & Kingston, N. (2013). Factors that predict elementary teachers' practice and practice in teaching self-determination. *psychology in the schools*, 50(8): 770-780.
- Choon, L.K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, Organizational justice and performance appraisal: understanding the concept of subjectivity in kidding to workers' perception of fairness in the performance appraisal, *Procardia social and behavioral science*, 62, 189-193.
- Cui, G., Yao, M., & Zhang, X. (2017). The dampening effects of perceived teacher enthusiasm on class-related boredom: the mediating role of perceived autonomy support and task value. *Frontiers in psychology*. Doi:103389/fpsyg. 00400.
- Danielson, c. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum Development.

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011), The job demands- resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2): 1-9.
- Fagih Aram, B., & KHademi, M. (2017). Relationships between organizational support and innovative organizational climate with job enthusiasm. *Journal of Management and planning in education system*, 10(1):133- 146. [In Persian].
- Farhadi, M. (2017). *Mediating role of organizational justice in relationship between organizational structure and work life quality*. (Master thessis). Available from scientific information database Iran (Gange).[In Persian].
- Ganbari, S., Skandari, A., & Farhadi, M. (2016). Investigating the effect of work autonomy on organizational and individual performance promote by mediating role of organizational and individual learning. *Quarterly journal of education and human resources development*, 3(8):32-41. [In Persian].
- Getnet, B., Jebna, T., & Tsegaye, A. (2014). The effect of employees fairness perception on their satisfaction towards the performance appraisal practices. *International journal of management and commerce innovation*, 2(1):174-210.
- Golipoor, A., Asgari saram, A., & Amani saribaglo, J. (2012). Envirment support work autonomy and job enthusiasm: Mediating role of basic psychological needs. *Organizational resourses management researches*, 2(1): 91-112. [In Persian].
- Hajlo, N., Sobhi garamaleki, N., & Amel hoshmand, R. (2015). Job enthusiasm personality predictors. *Quarterly journal of Rahyafti no dar modiriat amozeshi*, 6(2): 61-76. [In Persian]
- Hoy, K. w., & Miskel, G. C. (1392). *Educational administration theory, research and practice*. (M. Seiied abbaszadeh). Urmia: Urmia university. (1987).
- Irاندost, D. (2018). *The relationship of attitude to organizational structure and perception of justice*. (Master thesis). Available from scientific information database Iran (Gange). [In Persian]
- Jazani, N., & Soltani, SH. (2016). Investigatig the effect of organizational justice on organizational co mmitment with mediation of organizational trust. *Journal of development and transformation management*, 36:25-37. [In Persian]
- Johari, J., Zulkarnain, Z. I. T., & Tan, Y. F. (2018). Autonomy, work load, work-life balance and job performance among teachers. *International journal of educational management*, 32(1):107-120.
- Keller, M., Becker, E. S., Frenzel, A.C., & Taxer, J. (2018). When teacher enthusiasm is authentic or inauthentic: lesson profiles of teacher enthusiasm and relations to students emotions. *Aera open*, 4(4):1-16.
- Kilic, T., Bostan, s., & Grabowski, K. (2015). A new approach to the organizational justice concept: the collective level of justice perceptions. *Journal of health sciences*, 3(1):157-175.
- Kilonzo, T. M., were, S., & Odhiamb, R. U. (2018). Influence of employee Engagement on the performance ff taacrrr ..i eecnnrrr y scoools in mac?? s

- county in Kenya. *International journal of novel research in Humanity and social sciences*, 5(1): 52-71.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford.
- Kunter, M., Klusman, U., Baumert, j., Richter, D., Voss, T., & Hachfeld, A. (2013). professional competence of teachers: Effectes on instructional quality and student development. *Journal of educational psychology*, 105(3):805-820.
- Kord, B., & Mahmodi, H. (2019). Modeling structural relationships to teaceer. ' educational performance based on organizational citizenship behavior and mediating job desire. *Journal of school Administration (JSA)*, 7(4):82-99. [In Persian].
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management science letters*, 9:1243-1256.
- Lazarids, R., Buchholz, J., & Rubach, C. (2018). Teacher enthusiasm and self-efficacy, student-perceived mastery goal orientation, and student motivation in mathematics classroom. *Teaching and teacher education*, 69, 1-9.
- Pakar, E. (2017). *Relationships between organizational justice, job performance and organizational silence*. (Master thesis). Available from scientific information database Iran (Gange). [In Persian].
- Phoung, T. H. (2018). Perceived justice in performance appraisal among Vietnamese employees: antecedents and consequences. *International journal of business excellence*, 15(2):209-221.
- Rangriz, H., Sajjad, A., & Latifi Galisi, S. (2018). Factors affecting on work engagement with meta-analysis approach. *Career & and organizational counseling*, 10(37):117-46. [In Persian].
- Rezaian, A. (2005). *Fundamentals of organization and management*. Tehran, Iran: Samt. [In Persian].
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. R. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing. *American psychologist*.
- Sattari, S., & Ganbari, S. (2016). Comparing the effectiveness of board of trustees schools management with normal schools. *Quarterly journal of school management*, 4(1): 87-105. [In Persian].
- Seif, A. A. (2010). *Measurement, assessment, educational evaluation*. 6, Tehran, Iran: samt. [In Persian].
- Shirbagi, N., Bolandhematan, K., & Tadayon Sangani, P. (2018). A survey and comparison of school teachers perceived level of work autonomy at school. *Studies in learning & instruction*, 9(2):146-172. [In Persian].



- Simon, G.R. (2018). An empirical analysis of predictor influence mechanisms of HRM practices and corporate sustainability on employee engagement. *International journal of human resource studies*, 8(2): 95-128.
- Strong, L. E., & Yoshida, R. K. (2014). Teachers autonomy in today's educational climate. Current perceptions form an acceptable instrument. *Educational studies*, 50(2):123-145.
- Stronge, j. (2007). *Qualities of effective teacher*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum Development.
- Skalvik, E., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports: Employment psychology & Marketing*, 114(1): 68-77.
- Sumelius, L., Bjeorkman, I., Ehnrooth, M., Meakelea, K., & Smale, A. (2014). What determines employee perceptions of HRM process features? The case of performance appraisal in MNC subsidiaries. *Human resource management*, 53(4):569-592.
- Tahmasbzade sheikhlari, D., Azimpoor, E., & Sheikhi, M. (2019). The casual model of core self-evaluation and job autonomy and stubbornness on teachers job performance. *Journal of Educational measurement & evaluation studies*, 9(25):199-228. [In Persian].
- Vaparze, F., Talebi, B., & Sameri, M. (2019). Structural analysis of school Administrators performance based on professional ethics in health promoter schools. *Journal of school Administration (JSA)*, 7(3):195-212. [In Persian].