

## درک و مشاهده روشهای ارزیابی عملکرد از نظر عدالت رویه‌ای، توزیعی، میان فردی و اطلاعاتی<sup>۱</sup>

پل دبیلیو. ترستون<sup>۲</sup>

لورل مک نال<sup>۳</sup>

ترجمه: مهدی شریفی خوبده<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف این مقاله کاوش در زمینه زیرساخت ادراکی کارکنان از رعایت عدالت در مورد روشهای ارزیابی عملکرد به کار گرفته شده در سازمان است. ده شاخص چند معیاره برای اندازه‌گیری میزان رعایت انصاف و عدالت در روشهای ارزیابی عملکرد طراحی شد. یک تحلیل عوامل تأییدی و تودرتو در مورد پاسخهای کارکنان ( $n=188$ ) به مقایسه چهار بعد عدالت با پنج جایگزین احتمالی آنها پرداخت. اعتبار ساختاری از طریق الگوی معادلاتی تناسب پاسخهای کارکنان و سرپرستان نشان داده شده است ( $n=117$ ). تحلیل عوامل تأییدی، شواهدی را دال بر وجود چهار الگوی مشخص و در عین حال مرتبط به هم از عدالت نشان داد. نتایج فرضیه مبتنی بر وجود ارتباط میان عدالت رویه‌ای و رفتارهای سودمند برای سازمان از طریق رضایت از نظام ارزیابی، عدالت توزیعی با رضایت از ارزیابی و عدالت میان فردی و اطلاعاتی با رفتارهای سودمند برای سرپرستان از طریق رضایت سرپرستان را تایید کرده است. این پژوهش بر اهمیت ارتقای سطح درک از عدالت در زمینه ارزیابی عملکرد، تأکید می‌کند. سنج‌ها و مقیاسهایی که در این پژوهش طراحی شده است، می‌تواند مشکلات بالقوه درون سازمانی را در زمینه روشهای ارزیابی عملکرد شناسایی و جداسازی کند. این پژوهش، تحقیقات قبلی را در زمینه تأثیرات مثبت عدالت رویه‌ای، توزیعی، میان فردی و اطلاعاتی بر پاسخهای محرک و رفتاری در جهت ارزیابیهای عملکرد با یکدیگر یکپارچه کرده است.

### واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، روانشناسی، درک فردی، اهداف راهبردی

۱. نشریه روانشناسی مدیریت، ج ۵۲، ش ۳، سال ۲۰۱۰: ۲۲۸ - ۲۰۱

۲. استاد دانشگاه سی‌نا نیویورک، امریکا

۳. استاد دانشکده براکپورت، دانشگاه دولتی نیویورک

۴. کارشناس ارشد ترجمه زبان انگلیسی، پست الکترونیکی: Bazresi\_dtk@Police.ir

## مقدمه

سامانه ارزیابی عملکرد سازمان می‌تواند ابزار عملی برای انگیزه کارکنان و توسعه باشد؛ زمانی که کارمندان ارزیابی عملکرد خود را دقیق و منصفانه درک کنند (ایلگن<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۹). اغلب شیوه‌های ارزیابی عبارت است از: بررسی رسمی و جلسات بازخورد و ممکن است شامل برخی روشها برای ایجاد اهداف کار، خود ارزیابی و تعیین اهداف عملکرد باشد. فرایندهای ذاتی در این سامانه‌ها و نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند در عکس العمل کارکنان نسبت به کار خود، سرپرستان آنان و سازمان به عنوان کل تأثیر مهمی داشته باشد. فرایند ارزیابی هم‌چنین می‌تواند به منبع سرخوردگی و نارضایتی شدیدی تبدیل شود زمانی که کارمندان درک کنند که نظام ارزیابی مغرضانه، سیاسی و یا بی ربط است (اسکارلیکی و فلوجر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹).

رهبران سازمانها ممکن است بدانند که کارمندان، ارزیابی عملکرد آنها را در سامانه‌های ارزیابی، ناعادلانه درک کرده‌اند، اما آنها راه مناسبی برای اندازه‌گیری شیوه‌های ارزیابی خاص خود ندارند. رهبرانی که نواقص خاص شیوه‌های ارزیابی فعلی را نمی‌دانند، اغلب فرض می‌کنند که کل نظام بد است. آنها ممکن است به انتخاب پذیرش وضع موجود و یا کنار گذاشتن سامانه‌های قدیمی محدود باشند با این امید که بهبود واکنش کارمندان را در پی داشته باشد. سامانه‌های ارزیابی عملکرد جدید، بدون هرگونه تعیین علل ریشه نارضایتی و بدون هیچ گونه پایه و اساس برای سامانه جدید، جایگزین نسخه قدیمی می‌شود. یکی از راه‌های ممکن برای اصلاح این وضعیت این است که اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری معقول در مورد سامانه‌های ارزیابی عملکرد موجود برای رهبران فراهم شود. نظریه عدالت سازمانی ممکن است چارچوبی مفهومی برای جمع‌آوری این قبیل اطلاعات عرضه کند. اگر برداشت عدالت برای کارمندان مهم باشد، این برداشتها باید با واکنشهای نگرشی و رفتاری فراتر از تأثیرات اولیه مربوط به اختلاف بین رتبه‌های عملکرد مورد انتظار و واقعی، مرتبط باشد. کارمندان از دریافت ارزیابی عملکرد ضعیف لذت نمی‌برند، اما اگر آنها درک کنند که روشها و تعاملات اجتماعی عادلانه است اختلاف کمتر خواهد

1. Ilgen

2. Skarlicki and Folger

بود و بر نگرش و رفتار نسبت به سرپرستان و سازمانشان تأثیر می‌گذارد. هدف خاص این تحقیق دو بخش است:

- (۱) توسعه و تأیید جزء ساختار برای مجموعه‌ای از مقیاسهای چند معیاره بر مبنای ادراکات مختلف از عدالت در حوزه ارزیابی عملکرد
- (۲) فراهم کردن شواهدی برای اعتباردهی به ارزیابی عملکرد چند وجهی و اندازه‌گیری عدالت به عنوان بخشی از آن شبکه‌های بزرگتر منطبق با قانون

### مسئله با سامانه‌های ارزیابی عملکرد و پژوهش ارزیابی

فلوچر و همکاران (۱۹۹۲: ۱۳۰) نشان می‌دهند که پژوهشگران نتوانسته‌اند واکنشهای عاطفی کارکنان را به سامانه‌های ارزیابی عملکرد تغییر دهند؛ زیرا تلاش آنها در مفهوم بیش از حد منطقی صورت گرفته است. آنها بیان می‌کنند که پژوهش‌های سنتی، ارزیابی عملکرد را "همسو و مطابق با مشاهده روند روان ساختن آزمایش" می‌بیند. استعاره آزمون بر مفروضاتی متکی است که از نظر عینی خارج واقعیت است و در ارزیابی وضعیت مطلوب، هم ارزیاب و هم کارکنان این دیدگاه مشترک را دارند. بخش وسیعی از پژوهشها به منظور بهبود امکان اطمینان و صحت عملکرد سامانه‌های ارزیابی بر روشهای ارزیابی متمرکز شده‌اند (برناردین و ویلانوا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). پژوهشگران با بررسی فرمتهای رتبه‌دهی جایگزین، کنترل خطاهای ارزیاب و روشهای مختلف آموزش ارزیاب، تنها موفقیت محدودی داشته‌اند. فلوچر و همکاران نشان می‌دهند که مسئله با استعاره آزمون برای ارزیابی عملکرد این است که مفروضات اساسی کمتر درست است. مفروضات اساسی رویکرد آزمون مانند اندازه‌گیری قابل اعتماد و معتبر و فرایند داوری بیش از حد منطقی با ماهیت کار و ماهیت تصمیم‌گیریهای مدیریتی ناسازگار است (مارس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

نگرش جایگزین در ارزیابی عملکرد از دیدگاهی سیاسی بر می‌آید (لانگنکر<sup>۳</sup> و همکاران،

1. Bernardin and Villanova
2. March
3. Longenecker

۱۹۸۷؛ پاتز<sup>۱</sup>، ۱۹۷۵؛ ففر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱. زینر و همکاران، ۱۹۹۶). تحقیقی توسط برناردین و ویلانوا (۱۹۸۶) نشان داد که ارزیابها، ارزیابی شونده‌ها و مدیران سامانه‌های ارزیابی عملکرد بر این باور بودند که اشتباه بودن آرا به علت آشفتگی عمدی رتبه بندی عملکرد توسط ارزیابها است. الگوی سیاسی حاکی است که ارزیابی عملکرد در چهار چوب خواسته ارزیاب برای ارائه تصویر مطلوبی از خود رخ می‌دهد و نتایج با ارزش برای واحد به دست می‌آورد و آنها را به عنوان افرادی مسئول به تصویر می‌کشد و از پیامد منفی و برخوردها جلوگیری می‌کند (کلیولند و مورفی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). الگوی سیاسی فراهم کننده، استدلال قانع کننده‌ای برای سطح بی دقتی است که می‌تواند در ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد به رغم تلاشهای گسترده‌ای که توسط پژوهشگران در طول سالها انجام شده است. استعاره سیاسی عاجز می‌ماند اگرچه، استعاره آزمون، که قبل از آن هست نیز تا حدودی به همین شکل شکست خورده بود. فرایندهای ارزیابی عملکرد، هدفگرا نیست؛ ولی قطعا گمراه کننده هم نیست. الگوی سیاسی کنترل و توازن قرار داده شده بر روی شرکت کنندگان توسط سازمان و کارکنان را در نظر نمی‌گیرد. فرایندهای رسمی، هنجارهای اجتماعی و استانداردهای اخلاقی و حقوقی محدود به اهداف ابزاری فرد اجرا کننده ارزیابی عملکرد را محدود می‌کند؛ با این محدودیتها، الگوی سیاسی می‌تواند تنها عرضه کننده توضیح جزئی از ادراکات کارکنان باشد که ارزیابی عملکرد را ناعادلانه می‌دانند.

فلوچر و همکاران (۱۹۹۲: ۱۴۰) الگوی "روند مقتضی" را بر اساس برداشت از عدالت روشای به عنوان کلیدی برای کمک به بستن شکاف اساسی بین نظریه ارزیابی عملکرد توسط روشهای سنتی یا عقلانی توضیح داده شده و تمرین ارزیابی عملکرد به عنوان الگوی سیاسی تشریح شده، می‌دانند. مفروضات الگوی انصاف نسبت به مفروضات الگوی سنتی یا عقلانی و یا الگوی سیاسی کمتر افراطی است. دقت به واقعیت عینی مشترک بین ارزیاب و ارزیابی شونده نیاز ندارد، بلکه به دیدگاه مشترکی از استانداردهای قابل قبول و نوعی از اطلاعات نیاز دارد که می‌تواند شواهدی برای مقایسه عملکرد به این استانداردها

1. Patz

2. Pfeffer

3. Cleveland and Murphy

به ارمغان آورد. به طور مشابه انصاف به در نظر گرفتن کامل خروجی کار در همه افراد نیاز ندارد، بلکه به حس مشترکی از چگونگی رفتار با کارکنان و چگونگی تخصیص پاداشها و چگونگی تصمیم گیریها نیاز دارد. الگوی روند مقتضی، اگر چه یک گام در مسیر درست است، خود را به تعیین ساختار جنبه‌های سامانه ارزیابی محدود می‌کند. این الگو بسیاری از جنبه‌های اجتماعی از شیوه‌های ارزیابی عملکرد را که در برداشت از انصاف مهم است در نظر نمی‌گیرد. الگوی مشابهی که به طور مستقیم با نتایج ارزیابی عملکرد همراه است نیز برداشت انصاف را نادیده می‌گیرد. به منظور گنجاندن این جنبه در الگوی جامع‌تر از شیوه‌های ارزیابی عملکرد، تعامل بین نتایج و روشها که به این نتایج منجر می‌شود، و همچنین تأثیر نسبی از نیروهای اجتماعی و ساختاری باید فهمیده شود.

درک کامل از تأثیرات ارزیابی عملکرد در ادراکات و اقدامات افراد باید به همه جنبه‌های فرایند ارزیابی وابستگی داشته باشد. پژوهش زیادی در مورد ادراک عدالت در زمینه ارزیابی عملکرد انجام شده است. ارزیابی عملکرد فراتر از مشاهده، قضاوت، ارزیابی، مصاحبه و مستندسازی رسمی با تأکید بر الگوهای سنتی عقلانی است.

ارتقا و بهبود نمی‌تواند به فرمتها، معیارها، آموزش، تعیین هدف بازخورد و دیگر روشهایی محدود شود که پژوهشگران برای بهبود الگوی سنتی در آنها تلاش کرده‌اند. سامانه‌های ارزیابی عملکرد نیز چیزی بیش از شخصیت، منافع خود، قدرت و مذاکرات میان شرکت کنندگان است، که در الگوی سیاسی پیشنهاد می‌شود. تحقیق ارزیابی عملکرد باید شامل تمام جنبه‌های سامانه ارزیابی عملکرد در چارچوبی یکپارچه باشد. چنین چارچوبی به ترکیب تعاملات اجتماعی در میان مردم درگیر با نیروهای ساختاری در محیط نیاز دارد. اینها با یکدیگر، درک فرایندها و نتایج ارزیابی عملکرد را شکل می‌دهد. پژوهشگران تنها قادر به توضیح پدیده ارزیابی عملکرد هستند و سازمان تنها قادر به بهبود ارزیابی عملکرد خود است زمانی که آنها بتوانند نقص در سامانه را به عنوان کل درک کنند.

### رویکرد عدالت سازمانی به تحقیق ارزیابی عملکرد

ادبیات عدالت سازمانی فراهم کننده چهارچوبی قوی برای توضیح و بهبود درک در مورد ارزیابی عملکرد است. عدالت سازمانی عمیقاً در نظریه مبادله اجتماعی ریشه دارد. نظریه‌های

تبادل اجتماعی دو فرضیه پایه ای در مورد رفتار انسان به وجود می‌آورد (مودی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱): روابط اجتماعی به عنوان فرایندهای مبادله مشاهده می‌شود که در آن مردم مشارکت می‌کنند و انتظار برخی از نتایج را دارند و اینکه افراد منصفانه بودن این مبادلات را با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق تعاملات اجتماعی ارزیابی می‌کنند.

نسخه اصلی نظریه عدالت اجتماعی پیشنهاد می‌کند که تبادلات اجتماعی مشاهده شده عادلانه است زمانی که مردم احساس کنند که میزان مشارکت آنها در تعادل با پاداش آنها است (آدامز<sup>۲</sup>، ۱۹۶۳. هومانز<sup>۳</sup>، ۱۹۶۱). این نظریه بعداً به عنوان فرم توزیعی عدالت سازمانی مطرح شد؛ زیرا شامل تخصیص و یا توزیع نتایج است (گرینبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). پژوهشهای بعدی نشان داد که افراد مقدار مشخصی از بی‌عدالتی را در توزیع می‌پذیرند تا زمانی که آنها درک کنند که روشهایی که به آن نتایج منجر شده، عادلانه است. (کروپانزانو و فلوجر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱؛ گرینبرگ، ۱۹۹۰؛ لونتال<sup>۶</sup>، ۱۹۸۰). عدالت رویه‌ای توصیف کننده پدیده درک انصاف در فرایند تخصیص است. لونتال (۱۹۸۰) هفت دسته‌بندی رویه‌ای را شناسایی کرد که افراد می‌توانند به منظور استفاده در تعیین انصاف از فرایندهای سازمانی داشته باشند. این موارد عبارت است از روش برای انتخاب نماینده‌ها، تعیین قوانین پایه‌ای، جمع‌آوری اطلاعات، تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیریهایی جذاب، حفاظت از حقوق کارکنان و تغییر در روشها. آگاهی از شیوه‌های ناعادلانه در هر یک از هفت عامل منحصر به فرد می‌تواند به برداشت بی‌عدالتی منجر شود. از زمان انتشار الگوی لونتال، پژوهشگران وجود دو عامل عدالت را نشان دادند: یک عامل توزیعی در ارتباط با عادلانه بودن توزیع نتایج و یک عامل رویه‌ای مرتبط با عدالت ابزارهای مورد استفاده برای تعیین نتایج.

شکل سوم از عدالت، معرفی شده توسط بایس<sup>۷</sup> و همکارانش بر کیفیت تعاملات میان

1. Mowday
2. Adams
3. Homans
4. Greenberg
5. Cropanzano and Folger
6. Leventhal
7. Bies

کارکنان در محیط کار تأکید دارد (بایس و موآگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ بایس و شاپیرو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). بایس استدلال کرد که کیفیت عملیات فردی دریافت شده طی فرایندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی از عوامل مهم برای درک انصاف است. در گذشته، برخی اختلافات در میان پژوهشگران عدالت وجود داشته که آیا عدالت تعاملی، متمایز از عدالت رویه‌ای و توزیعی است و یا به عنوان جنبه‌ای فردی از عدالت رویه‌ای است (گرینبرگ، ۱۹۹۳). با این حال، تجزیه و تحلیل کوهن - چاراش<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) پشتیبانی در سه بعد جدا از عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) را عرضه می‌کند.

گرینبرگ (۱۹۹۳) استدلال کرد که عدالت تعاملی در واقع شامل دو جزء است: جزء اول به عدالت، میان فردی و یا کیفیت عملیات اشاره دارد که هدف دریافت می‌کند و جزء دوم به عدالت اطلاعاتی اشاره دارد یا توضیحات رویه‌ای است برای اینکه چرا چیزی رخ داده است (کالکوئیت<sup>۴</sup> و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). کالکوئیت (۲۰۰۱) کشف کرد که عدالت توزیعی، رویه‌ای، فردی و عدالت اطلاعاتی ابعاد مشخص از عدالت سازمانی است. کالکوئیت و همکاران (۲۰۰۱) با تجزیه و تحلیل متادریافتند که چهار ساختار متمایز از عدالت وجود دارد. عدالت بین فردی و اطلاعاتی همبستگی زیادی داشت؛ اما نه به اندازه‌ای که آنها را بتوان به عنوان معیار کلی عدالت تعاملی ترکیب کرد. علاوه بر این، مطالعات اثر منحصر به فرد قابل توجهی برای عدالت فردی و اطلاعاتی یافت (کالکوئیت، ۲۰۰۱؛ کرنان و هنگس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

### استفاده از نظریه عدالت سازمانی در شیوه‌های ارزیابی عملکرد

اخیراً، راج و شاناک<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) از نظریه مبادله برای گنجاندن هر چهار بعد عدالت در یک چارچوب نظری استفاده کردند. آنها دریافتند که عدالت رویه‌ای، تعاملی، روابط میان فردی و اطلاعاتی به به روابط اجتماعی، خواه با سازمان (به عنوان مثال عدالت رویه‌ای) و

- 
1. Bies and Moag
  2. Bies and Shapiro
  3. Cohen-Charash
  4. Colquitt
  5. Kernan and Hanges
  6. Roch and Shanock



یا با سرپرست (یعنی عدالت تعاملی، روابط میان فردی و اطلاعاتی) مربوط است در حالی که عدالت توزیعی بیشتر به رابطه مبادله اقتصادی مربوط است. در مطالعه کنونی، ما بر اساس این چارچوب منسجم عمل می‌کنیم و آن را به طور خاص به زمینه ارزیابی عملکرد تعمیم می‌دهیم. این مفهوم ممکن است برای توضیح ادراک کارکنان از انصاف در مورد ارزیابی عملکرد آنها و سامانه‌های ارزیابی، کلیدی باشد. ذیلاً عملکرد مربوط به ادبیات ارزیابی بحث می‌شود که به هر یک از چهار بعد عدالت مربوط است.

### درک عدالت رویه‌ای

با توجه به الگوی لونتال (۱۹۸۰)، قضاوت به وزن نسبی از عدالت درک شده از اجزای ساختاری روش ارزیابی عملکرد بستگی دارد. سه روش خاص (انتساب ارزیابها، تنظیم ضوابط و درخواست استیناف) در تحقیقات ارزیابی عملکرد، برجسته نشان داده شده است. لندی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۸)، کلاسون<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۸۰)، و تنگ و سارلزفیلد - بالدوین<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) نشان دادند که شواهدی وجود دارد که تعیین ارزیاب را تحت تأثیر برداشت انصاف و دقت در ارزیابی عملکرد قرار می‌دهد. فلوجر و همکاران (۱۹۹۲) و کارهای تجربی بعدی توسط تیلور<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۵) با تأکید بر اهمیت تنظیم ضوابط و درخواست استیناف است. سیلورمن و وکسلی<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) دریافتند که مشارکت در ساخت مقیاس رتبه بندی به برداشت مطلوب در مورد ارزیابی عملکرد فرایند مصاحبه و نتایج منجر می‌شود. استراتون<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) و الکساندر و رودرمن<sup>۷</sup> (۱۹۸۷) دریافتند که درک روشهای جذاب با ارزیابی ناظران، اعتماد در مدیریت و رضایت شغلی ارتباط مثبتی دارد.

- 
1. Landy
  2. Klasson
  3. Tang and Sarsfield-Baldwin
  4. Taylor
  5. Silverman and Wexley
  6. Stratton
  7. Alexander and Ruderman



## درک عدالت توزیعی

عدالت توزیعی عمیقا در پژوهش‌های نظریه پردازان اصلی برابری ریشه دارد (آدامز، ۱۹۶۳. هومانز، ۱۹۶۱). دو نوع نیروهای ساختاری در ارتباط با عدالت توزیعی از ارزیابی عملکرد به عنوان نتیجه وجود دارد: نوع اول هنجارهای تصمیم (عدالت به عنوان مثال) است. دریافت کنندگان توزیعهای گوناگون برای مطابقت با هنجارهای موجود اجتماعی، مانند عدالت به‌طور معمول بر این باورند که توزیع عادلانه است؛ با این حال، ارزیابها، هم‌چنین ممکن است احساس محوریت به توسعه ارزیابی داشته باشند که مطابقت با هنجارهای توزیع دیگر مانند برابری، نیاز و یا موقعیت اجتماعی باشد که ممکن است به نظر در امتیازدهی ناعادلانه باشد (لونتال، ۱۹۸۰). نوع دوم از نیروی ساختاری به اهداف شخصی ارزیاب مربوط است (به عنوان مثال ایجاد انگیزه، آموزش، پرهیز از درگیری و یا کسب نفع شخصی). اینکه آیا کارکنان ارزیابی خاص را عادلانه یا ناعادلانه در نظر گیرند، می‌تواند به برداشت آنها از اهداف ارزیاب بستگی داشته باشد. کارکنان ممکن است ارزیابی را منصفانه در نظر گیرند اگر آنها درک کنند که ارزیاب در تلاش است تا در آنها ایجاد انگیزه کند و یا بهبود عملکرد و یا گسترش درک خود را از تواناییهای خود فراهم کند. اهدافی که ممکن است ناعادلانه درک شود می‌تواند شامل پرهیز از درگیری، جانبداری و سیاستها و خط‌مشی‌ها باشد.

## ادراک عدالت بین فردی

عدالت بین فردی ادراک عدالت است و به چگونگی روشی مربوط است که ارزیاب با فرد در حال ارزیابی، رفتار می‌کند. گرینبرگ (۱۹۸۶) شواهدی عرضه کرد که افراد بشدت تحت تأثیر حساسیت نشان داده شده از ناظران خود و سایر نمایندگان در درون سازمان هستند. این مقوله بویژه زمانی درست است که ارزیابها نشاندهنده ملاحظاتی برای افراد در رابطه با دریافت نتایج باشند. به‌طور خاص، گرینبرگ دریافت که عذر خواهی و عبارات دیگر از پشیمانی توسط ارزیابها نشاندهنده کاهش برداشت افراد ارزیابی شونده از بی‌عدالتی است.

## درک عدالت اطلاعاتی انصاف

درک عدالت اطلاعاتی بر روشن شدن انتظارات عملکرد و استانداردها، بازخوردهای دریافت شده و توضیح و توجیه تصمیم‌گیری مبتنی است. مانند عدالت رویه‌ای، تمرکز بر وقایعی است که از قبل تعیین نتیجه شده است؛ اما برای عدالت اطلاعاتی، برداشت از نظر اجتماعی به جای ساختار تعیین می‌شود. اطلاعات رویه‌ای می‌تواند صادقانه، صمیمانه و توضیحات منطقی و توجیه هر یک از اجزای فرایند تخصیص باشد. در چارچوب ارزیابی عملکرد شایعترین تداخلات شامل تنظیم اهداف و استانداردهای عملکرد، بازخورد معمول و توضیحات در طول مصاحبه ارزیابی عملکرد است.

اولین هدف این مطالعه به منظور طراحی مجموعه‌ای از شاخصها بر اساس مفهوم مختلف از عدالت در زمینه ارزیابی عملکرد و پس از آن تأیید ساختار جزئی از آن شاخصها است. ده ساختار ارزیابی عملکرد ادراکی (انتصاب ارزیابها، تعیین معیار، به دنبال تجدید نظر، رتبه‌بندی مبتنی بر عدالت، نبودن سیاست، احترام، حساسیت، انتظارات روشن، عرضه بازخورد و توضیح درباره تصمیمات) بر اساس ابعاد عدالت در چهار گروه تقسیم‌بندی شد (کالکوئیت ۲۰۰۱؛ شاناک و راج ۲۰۰۶)، به همراه رقابت با الگوهای سه و دو عاملی (به عنوان مثال مورمان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱ و اسکارلیکی و فلوجر ۱۹۹۷) تمایز میان ابعاد عدالت تنها فراهم کننده شواهد جزئی اعتبار از اقدامات چهار ساختار است. شواهد بیشتر نشان می‌دهد که تعاریف عملیاتی ساختارها با مفاهیم دیگر در روش با ساختار قابل پیش‌بینی ارتباط دارد.

### پیامدهای درک انصاف از شیوه‌های ارزیابی عملکرد

هدف دوم این مطالعه اعتباردهی به شاخصهای عدالت ارزیابی عملکرد چند وجهی به عنوان بخشی از شبکه‌های بزرگتر منطبق با قانون است. الگوی به کار رفته ساختارهای ادراکی، عاطفی و رفتاری سازگار با الگوهای پذیرش سازمانی مانند الگوهای پیشنهاد شده توسط هولین<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۸۵) و ارگان<sup>۳</sup> است (۱۹۹۵).

1. Moorman
2. Hulin
3. Organ

برداشت افراد مرتبط با واکنش‌های عاطفی خود و واکنش‌های آنان به رفتارهایشان مربوط است. کارکنان باورهای خود را درباره نقششان در سازمانها شکل می‌دهند. این باورها در شکل برداشت از تواناییها و تلاشها و همچنین برداشت از تواناییها و تلاشهای دیگران شکل می‌گیرد. به محض دریافت ارزیابی عملکرد، برداشت از ارزیابی ممکن است در تضاد با باورهای آنها در مورد مشارکتشان در سازمان باشد. انتظارات برآورده نشده ناشی از این باورها باعث اختلاف می‌شود که می‌تواند به نارضایتی منجر شود. کارمندان نیز ارتباط منطقی بین وقایع و اعتقادات را در مورد محیط خود شکل می‌دهند. چهار دسته از قضاوت عدالت ممکن است امکان عرضه چارچوبی برای ارتباط منطقی باشد. جزء مؤثر از الگو، سه پاسخ نگرشی ممکن به این درک (رضایت از خود ارزیابی عملکرد، سامانه ارزیابی و سرپرست) را شناسایی می‌کند. این الگو هم‌چنین شامل دو ساختار رفتاری به شکل گزارش سرپرست از رفتارهای شهروندی در جهت سازمان و هم‌چنین در جهت سرپرست است. یک راه برای توصیف رابطه بین این ساختارها از طریق رویکرد اختلاف است. اختلاف می‌تواند هنگامی رخ دهد که ارزیابی عملکرد برآورده کننده اعتقادات فرد در مورد رتبه‌بندی نباشد که او باید دریافت می‌کرد. کارکنانی که نظر سطح بالا در مورد عملکرد کاری خود دارند، زمانی که ارزیابی عملکرد خود را نسبت به همکاران خود کمتر ببینند، احتمال بیشتری برای ناامید شدن دارند. این اختلاف به این درک کلی منجر می‌شود که ارزیابی نادرست، غیر منصفانه و یا ترکیبی از این دو بوده است. این نارضایتی بر خود ارزیابی عملکرد تمرکز دارد، ولی ممکن است به نظام ارزیابی عملکرد و یا ناظر مربوط باشد. با توجه به هولین و همکاران (۱۹۸۵) نارضایتی پس از آن به رفتارهای عقب نشینی منجر می‌شود که به ایجاد تنش در ارتباط با اختلاف کمک می‌کند. ارگان (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند که رفتارهای عقب نشینی ممکن است خوب کار نکردن در سازمان باشد. الگوی اختلاف با نظریه عدالت توزیعی (آدامز، ۱۹۶۳، هومانز ۱۹۶۱) و بسیاری از الگوهای نگرش (نگاه کنید به هولین ۱۹۹۱) مطابق است و نشان می‌دهد که تفاوت موجود بین پیامدهای مورد انتظار و آنچه دریافت می‌شود، نیروی محرکی برای نگرش و رفتارها در زمینه ارزیابی عملکرد است. اگر درستی این الگو ثابت شود، چالش به هر دو انتظارات در مورد رتبه‌بندی ممکن است وارد شود. فلوجر و همکاران (۱۹۹۲) اشاره کرده‌اند که هر فعالیتی،

محکوم به فناست اگر از فرایند ارزیابی عملکرد مفهومی بیش از حد منطقی را تصور کند. راه جایگزین برای توصیف ارتباط بین این ساختارها، الگوی عدالت است. مطابق با نظریه شناخت مرجع (کروپانزانو و فلوجر<sup>۱</sup> ۱۹۸۹)، مردم بر اساس برداشت خود از کیفیت فرایند و فعل و انفعالات اجتماعی که به ارزیابی منجر می‌شود، به محاسبه دوباره ارزیابی عملکرد توزیعی خواهند پرداخت. کارکنان ممکن است ارزیابی ناامید کننده‌ای را دقیق و عادلانه ببینند زمانی که تصمیم بگیرند فرایند ارزیابی و نتایج آن را عادلانه تصور، و از طریق فرایند، تعاملات اطلاعاتی و میان فردی را منصفانه برداشت کنند. کارکنان می‌توانند پس از آن باورهای خود را در مورد عملکرد قبلیشان تغییر در جهت همراستایی با ارزیابی دریافت شده، تغییر دهند. کارکنان هم‌چنین می‌توانند اقدامی مناسب را (به عنوان مثال استفاده از بهبود عملکرد) به منظور تغییر برداشتشان از دیگران و یا در مورد ادراک خود انجام دهند. از سوی دیگر، اگر هر یک از شیوه‌های ارزیابی ناعادلانه برداشت شود، خشم از ارزیابی، نظام و سرپرست را به عنوان پیامد به دنبال خواهد داشت. خشم از عوامل تعیین کننده رویه‌ای، اطلاعاتی و یا میان فردی، پس از آن دلیلی برای نارضایتی و محرک برای رفتار می‌شود. در الگوی عدالت، اختلاف باعث نارضایتی اولیه نسبت به ارزیابی عملکرد است؛ اما واکنشهای مؤثر نسبت به سامانه ارزیابی و سرپرست باعث اثری محرک در راستای هر اقدام و عمل خواهد شد.

این مطالعه الگوی اختلاف و عدالت را به منظور تعیین اینکه آیا ادراک عدالت در توضیح واکنشهای کارمند در زمینه ارزیابی عملکرد مفید است، آزمایش می‌کند. پشتیبانی از الگوی عدالت شواهدی را برای فلوجر و همکاران (۱۹۹۲) عرضه می‌کند که برداشت عدالت در نگرش نسبت به ارزیابی عملکرد و عملکرد سامانه‌های ارزیابی نقش مهمی دارد. مقایسه الگوهای رقیب توسط فرضیه زیر هدایت می‌شود.

**H1** رضایت از سامانه ارزیابی، ارزیابی و ناظر با برداشت از شیوه‌های ارزیابی عملکرد، فراتر از تأثیرات وجود هرگونه اختلاف بین باورهای افراد در مورد مشارکتها و ارزیابی دریافت شده ارتباط مثبتی دارد.

الگوی عدالت نیز نشان می‌دهد که نگرش کارمند با ارزیابی وی از انواع مختلف شیوه‌های ارزیابی عملکرد رابطه معنی‌داری دارد تا حدی که افراد روشهای ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری و تعاملات را منصفانه ببینند، نگرش آنها نسبت به ارزیابی، سامانه ارزیابی و ارزیاب به احتمال زیاد مثبت خواهد بود. نقصانهای موجود در شیوه‌های ارزیابی عملکرد احتمالاً با افزایش سرخوردگی کارکنان و نارضایتی آنها از سامانه ارزیابی، ارزیاب و ارزیابی مرتبط خواهد بود. ابعاد عدالت و پیامد آنها شواهد دیگری را برای پایایی شاخصهای چهار ساختار فراهم می‌کند.

با توجه به الگوی دو عاملی سوئینی و مک فارلین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، عدالت توزیعی قرابتی با " نتایج خاص و فرد محور مانند رضایت از افزایش حقوق یا ارزیابی عملکرد" دارد در حالی که عدالت روش‌ای بیشتر با "ارزیابی کلی از سامانه" رابطه دارد. (کالکوئیت و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۲۸). از سوی دیگر، الگوی سامانه عامل (بایس و موآگ ۱۹۸۶) ادعا می‌کند که هر دو مورد عدالت فردی و اطلاعاتی بشدت با نتایج فرد محور به جای نتایج سامانه محور مرتبط است. بر اساس هر دو الگو فرضیه‌های ذیل مورد آزمون قرار گرفت:

H2. برداشت از عدالت توزیعی با رضایت کارکنان از ارزیابی عملکرد ارتباط مثبتی دارد.

H3. برداشت از عدالت روش‌ای با رضایت کارکنان از سامانه ارزیابی عملکرد ارتباط مثبتی دارد.

H4. برداشت از هر دو عدالت فردی و اطلاعاتی با رضایت کارکنان از سرپرست ارتباط مثبتی است.

هم‌چنین نشان داده شده است که برداشت از عدالت با متغیرهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است (OCBs) فلوجر و همکاران، ۱۹۹۲؛ مورمان، ۱۹۹۱).

مسترسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) دریافتند که عدالت رویه‌ای با رفتارهای شهروندی سازمانی در جهت سازمان و عدالت بین فردی با رفتارهای شهروندی سازمانی مربوط به سرپرستان از طریق تبادل اعضا رهبری ارتباط دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد ارتباط میان منشأ عدالت و متغیرهای نتیجه بسیار مهم است. این مهم با نظر شاناک و راج

1. Sweeney and McFarlin's

2. Masterson

(۲۰۰۶، ص ۳۱۶) همخوانی دارد که دریافتند "عدالت روشای به‌طور نزدیکی با نگرش در مورد تبادل اجتماعی با سازمان در ارتباط است و عدالت میان فردی با نگرشهای اجتماعی در مورد مبادله با سرپرست قرابت دارد." به‌طور مشابه، کالکوئیت و همکاران (۲۰۰۱) با تجزیه و تحلیل متا نشان دادند که ابعاد عدالت چه فردی و چه اطلاعاتی بشدت با رفتارهای شهروندی سازمانی فرد ارتباط دارد. از طریق واکنش‌های مؤثر، انتظار می‌رود که ابعاد عدالت، رابطه‌ای مثبت با متغیرهای نتایج سازمانی داشته باشد که از طریق جنبه‌های رفتاری الگو بیان شده است.

H5. ارتباط مثبتی بین عدالت رویه‌ای و رفتارهای شهروندی در جهت سازمان و رضایت از سامانه ارزیابی وجود دارد.

H6. بین ادراک عدالت فردی و اطلاعاتی و رفتارهای شهروندی نسبت به ناظر و رضایت از سرپرست وجود ارتباط مثبتی دارد.

## روش

فرایند الگوی این مرحله پس از ارزیابی عملکرد پژوهش انجام شده توسط گرینبرگ (۱۹۸۶b) و زینر و همکاران (۱۹۹۶) و مطالعه اعتبار ساختار پائولای<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۴) به منظور توسعه و عرضه شواهدی از اعتبار ساختار مجموعه‌ای از مقیاسهای چند معیار طراحی شده به‌منظور اندازه‌گیری ادراکات کارمند از شیوه‌های ارزیابی عملکرد، پیگیری شد. هدف این فرایند ایجاد اطمینان از اعتبار محتوا و امکان اعتماد به مقیاسهای طراحی شده در این مطالعه (مرحله ۱)، تأیید ساختار زیر بنایی شاخصهای عدالت (مرحله ۲) و نشان دادن اعتبار ساختاری شاخصها در محیط سازمانی (مرحله ۳) است. روش شناسی برای هر سه مرحله در زیر شرح داده شده است.

### مرحله ۱: طراحی ابزار

فرایند طراحی محتوا بر مفهوم نظری درباره عدالت سازمانی و ادبیات ارزیابی عملکرد (به عنوان مثال آدامز، ۱۹۶۳؛ فلوجر و همکاران، ۱۹۹۲؛ لونتال، ۱۹۸۰)، تحقیقات تجربی در درک عدالت و اثربخشی در زمینه ارزیابی عملکرد (به عنوان مثال گرینبرگ، ۱۹۸۶b؛

1. Paullay

لندی و همکاران، ۱۹۷۸؛ تیلور و همکاران، ۱۹۹۵)، ملاحظاتی حقوقی در رابطه با مورد های ارزیابی عملکرد (به عنوان مثال برناردین و بیٹی، ۱۹۸۴) است و در نهایت، مشاهدات بر تجربیات شخصی به عنوان ارزیاب و ارزیابی شونده ها، متمرکز است. مضمونها مطابق با دستورالعمل های شرح داده شده در نانالی و برنشتاین<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) طراحی شد. اعتبار محتوا، وضوح موارد و تمایز مفهومی میان چهار ابعاد عدالت از طریق تجزیه و تحلیل تأییدی، طبقه بندی شد (پائولای و همکاران، ۱۹۹۴). پنج کارشناس این موارد را که به صورت تصادفی قرار گرفته بود با توجه به شرح ساختارها مرتب کردند. کارشناسان بر اساس تجربه خود در سازمانها چه به عنوان ارزیاب و چه به عنوان ارزیابی شونده، انتخاب شده اند. یکی از کارشناسان حداقل ده نفر از زیردستان خود را دو کارشناس حداقل ۲۰ نفر از زیردستان خود را، و دو نفر دیگر بیش از ۵۰ نفر از زیردستان خود را ارزیابی کردند. دو نفر از ارزیابان بین ده تا ۲۰ ارزیابی عملکرد و سه تای دیگر بیش از ۲۰ ارزیابی را دریافت کردند. هر متخصص بسته ای از موارد را دریافت کرد که شامل جلد نامه شرح دهنده وظیفه مرتب سازی، پاکتهای نامه با توضیحات برای هر ساختار و موارد تایپ شده روی تکه های کاغذ بود. کارشناسان، اقلامی را که به صورت تصادفی قرار گرفته بود بر اساس ساختار شرح داده شده مرتب کردند. به کارشناسان فرصت نوشتن اقلام اضافی و ایجاد تغییرات در آنها داده شد. دو نفر از پنج کارشناس، اقلام را کاملاً منطبق بر ساختار نظری فرض شده مرتب کردند. برای دیگر کارشناسان میزان این انطباق ۸۸، ۹۰ و ۹۵ درصد بود. میزان اعتبار میان ارزیابان برای ۵۰ مورد محاسبه شد: ۳۹ مورد دارای سازگاری ۱۰۰ درصدی، ۱۱ مورد دارای سازگاری ۸۰ درصدی و دو مورد دارای میزان سازگاری ۶۰ درصدی بود. دو مورد، که به اشتباه توسط دو کارشناس مرتب شده بود، پس از آن برای افزایش شفاف سازی، بازنویسی شد. کارشناسان روی مضمونها و یا محتوای از دست رفته نظریات تکمیلی نداشتند.

پژوهش آزمایشی برای ۴۵ افسر نیروی هوایی ایالات متحده برای ارزیابی امکان اطمینان هر یک از ده مقیاس عدالت و همچنین شاخصهای اختلاف عملکرد مورد نیاز



برای مرحله‌های بعدی انجام شد. این افسران، دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته تدارکات، مالکیت و یا مدیریت منابع اطلاعاتی بودند. دانشجویان بر اساس آخرین ارزیابی عملکرد خود از آخرین وظایف محول به ایشان، آزمایش را به پایان رساندند. هر یک از این ۴۵ دانشجو در شش ماه گذشته، ارزیابی عملکردی دریافت کرده بود و به رتبه بندی واقعی عملکرد خود دسترسی داشت. افسران نظام ارزیابی عملکرد مشترکی استفاده می‌کردند، اما از نظر سازمان، محل خدمت و سرپرست متفاوت بودند. پژوهش آزمایشی با مرتب کردن مضمونها به صورت تصادفی از مرحله اول ایجاد شد. پاسخ دهندگان آموزش داده شدند که تا چه میزان محتوای هر مضمون شرح دهنده روشهای ارزیابی عملکرد سازمان خود را درک کرده‌اند. پاسخ دهندگان برداشتهای خود را در یک مقیاس هفت نقطه‌ای لیکرت از گستره "کاملاً مخالفم" (۱) تا "کاملاً موافق" (۷) ثبت کردند. اعتبار مقیاس با محاسبه پیوستگی داخلی هر یک از مقیاسهای چند معیاره به وسیله ضریب آلفای کرونباخ تخمین زده شد.

امکان اطمینان نه مقیاس بیش از حد قابل قبول عادی  $\alpha = 0.70$  . و یا تحقیق طراحی شده برای تصمیم گیری مؤثر بر گروه (نانالی و برنشتاین، ۱۹۷۴) است. مقیاس اندازه‌گیری نبودن اهداف سیاسی از لحاظ پیوستگی داخلی، نزدیک به حداقل قابل قبول ( $\alpha = 0.68$ ) است. این اندازه‌گیری برای مراحل بعدی نیز انجام شد تا اطمینان حاصل شود که دو شاخص مستقل برای عدالت توزیعی وجود دارد. برداشت از شیوه‌های ارزیابی عملکرد به طور متوسط بزرگتر از ۴ (نقطه خنثی از مقیاس) برای تمامی ده مقیاس بود. مطلوبترین پاسخ در ارتباط با مقیاس عدالت فردی (احترام و صداقت نشان داده شده توسط سرپرست) بود. نا مطلوبترین برداشت در مورد شیوه‌های ارزیابی بود که برای تعیین معیارها با نمره‌های بیشتر از نقطه خنثی استفاده می‌شد. مضمونها و تخمین امکان اطمینان برای ده مقیاس عدالت در جدول (۱) نشان داده شده است.

پژوهش آزمایشی هم چنین شامل مواردی بود که برای اندازه گیری اختلاف برداشت شده میان باورهای کارکنان در مورد کیفیت عملکرد خود و باورهای آنها درباره جدیدترین ارزیابی عملکردشان، طراحی شده بود. دو ساختار، برداشتها از عملکرد کار و برداشتها از رتبه بندیهای عملکرد، اختلاف بالقوه مشاهده شده بین انتظارات افراد و رتبه واقعی

برای دوره قبلی عملکرد است. برداشت از عملکرد کار با استفاده از سه مورد اندازه گیری شد. پاسخ دهندگان ارزیابی عملکرد کار را در طول آخرین دوره ارزیابی در یک مقیاس هفت نقطه‌ای از "ناموفق" (۱) تا "واقعاً برجسته" (۷) رتبه‌بندی کردند؛ همچنین پاسخگویان باورهای خود را در مورد کیفیت کار خود در یک مقیاس هفت نقطه‌ای از "بسیار پایینتر از استانداردهای قابل قبول" (۱) و "بسیار بالاتر از استانداردهای قابل قبول" (۷) بیان کردند. مضمون سوم از پاسخ دهندگان خواسته بود تا باورهای خود را درباره میزان مشارکت در واحد خود در طول آخرین دوره رتبه‌دهی، نشان دهند. پاسخ دهندگان به مضمون سوم پاسخ‌هایشان را در یک مقیاس هفت نقطه‌ای از (۱) "بسیار پایینتر از آنچه در موقعیت من انتظار می‌رود تا (۷) "بسیار بالاتر از آنچه در موقعیت من انتظار می‌رود"، مشخص کردند. اندازه‌گیری برداشتها از رتبه بندی عملکرد از موارد مشابه، اما با تمرکز بر برداشتهایی از آنچه جدیدترین رتبه‌بندی عملکرد آنها در مورد عملکرد کارشان، کیفیت کارشان و میزان مشارکتشان نشان دادند، استفاده کرده است. میزان اعتبار تخمینی برای شاخص برداشت از عملکرد کار و عملکرد ارزیابی به ترتیب ۰,۸۸ و ۰,۸۷ بود. به‌طور کلی، افسران نمره‌های بسیار نزدیکی به نمره حداکثری ۲۱ امتیاز را در برداشت از شاخص ارزیابی عملکرد ( $M=19.09$  و  $SD=1.82$ ) و در برداشت از شاخص عملکرد کاری ( $M=17.96$  و  $SD=2.15$ ) کسب کردند که نشان‌دهنده رتبه‌بندی و باورهای بسیار مثبت در مورد عملکرد آنهاست.

شاخص برداشتها از اختلاف عملکرد از تفاضل نمره‌های مضمون در شاخص عملکرد کار از نمره‌های متناظر در شاخص ارزیابی عملکرد به وجود می‌آید. این فرمول با تعریف Tisak و اسمیت (۱۹۹۴: ۶۷۵) از نمره‌های تفاوت "به عنوان تفاوت بین ساختارهای مشخص اما مرتبط از لحاظ مفهومی" سازگار است. اختلاف مثبت حاکی است که ارزیابی عملکرد فرد از باورها و اعتقادات وی در مورد عملکرد او فراتر رفته است. اختلاف منفی بر این دلالت دارد که ارزیابی نسبت به باورهای کارمند کمتر آمده است.

جدول (۱): برداشتها از مضمونهای روشهای ارزیابی منصفانه

<p>من ارزیابی تخصیص داده شده ام که شرایط لازم برای ارزیابی کار من، درک الزامات و محدودیتهای کار من را دارد و با فرمتهای رتبه بندی و روشها آشنایی دارد. روشها این اطمینان را به ارزیاب من می‌دهد که او می‌داند که من چه کاری را باید انجام بدهم و اینکه چگونه باید عملکرد من ارزیابی شود.</p>	<p>انتصاب ارزیابان (<math>\alpha = 0.90, 95</math>)</p>
<p>سازمان من به این نیاز دارد که استانداردهایی قبل از شروع دوره گزارش برای من تعیین شود. روشها این اطمینان را می‌دهد که استانداردهای عملکرد، آنچه را من واقعاً در سازمان انجام می‌دهم و اینکه آنها در طول زمان پایدار هستند، اندازه‌گیری می‌کنند و اطمینان می‌دهد که استانداردهای عملکردی من در صورت تغییر آنچه انجام می‌دهم، تغییر خواهند کرد.</p>	<p>طراح، معیارها (<math>\alpha = 0.80, 0.90</math>)</p>
<p>من در مورد ارزیابی عملکردی که فکر می‌کنم مغرضانه است، راههایی برای بازنگری دارم. من اگر بخواهم می‌توانم بررسی منصفانه‌ای از ارزیابی عملکرد عرضه کنم و اگر تصور کنم که ارزیابی عملکرد ناعادلانه است، آن را به چالش بکشم. ارزیابی عملکرد را می‌توان تغییر داد اگر من بتوانم نشان دهم که نادرست یا ناعادلانه است. فرایند درخواست ارزیابی برای من در دسترس است در هر زمان که ممکن است به آن نیاز داشته باشم.</p>	<p>درخواستهای یویا (<math>\alpha = 86, 0.91</math>)</p>
<p>ارزیابی که دریافت می‌کنم، نشاندهنده این موارد است: که من به چه میزان کار می‌کنم؛ به چه خوبی کار می‌کنم؛ بسیاری از چیزهایی که من انجام می‌دهم و به کارم کمک می‌کند، بسیاری از چیزهایی که من در محل کار مسئول آنها هستم و تلاشی که من در محل کار انجام می‌دهم.</p>	<p>رتبه های مبتنی بر برابری (<math>\alpha = 0.87, 0.93</math>)</p>
<p>ارزیاب به من رتبه‌ای را می‌دهد که به دست می‌آورم حتی زمانی که ممکن است آن رتبه باعث ناراحتی من شود. رتبه من نتیجه این نیست که ارزیاب من تلاش می‌کند تا از ایجاد احساسات بد در میان کارکنان بپرهیزد یا اینکه بالاتر از میزان مشارکت من در سازمان و یا چگونگی وضعیت من باشد. رتبه من نتیجه رفتار مستمر بدون فشار، فساد و یا تعصب استانداردها توسط ارزیاب در میان کارکنان است.</p>	<p>رتبه هایی که براساس سیاست نیست. (<math>\alpha = 0.68, 0.87</math>)</p>
<p>ارزیاب من کمتر نسبت به من بی ادب است؛ تقریباً همیشه مؤدب است و با من مؤدبانه رفتار و ارزیاب من با احترام و عزت رفتار می‌کند.</p>	<p>ارزیابها احترام نشان می‌دهند. (<math>\alpha = 0.91, 0.93</math>)</p>
<p>ارزیاب من به حریم خصوصی من تجاوز نمی‌کند؛ نسبت به احساسات من حساس است؛ با من با مهربانی رفتار می‌کند، در مورد حق و حقوق من به عنوان کارمند نگرانی نشان می‌دهد و در مورد من اظهارات زاینبار ندارد.</p>	<p>ارزیابها حساسیت نشان می‌دهند. (<math>\alpha = 0.92, 0.93</math>)</p>
<p>ارزیاب من توضیح می‌دهد آنچه او از من برای عملکرد انتظار دارد، استانداردهایی که برای ارزیابی کار من استفاده خواهد شد و اینکه من چگونه می‌توانم عملکرد خود را ارتقا ببخشم. ارزیاب من این شانس را به من می‌دهد که از او بپرسم، چگونه می‌توانم به اهداف کاری خود برسم و اغلب به من توضیح می‌دهد که چه انتظاری از عملکرد من دارد.</p>	<p>شیاف سازی انتظارات (<math>\alpha = 0.87, 0.94</math>)</p>

## ادامه جدول (۱): برداشتها از مضمونهای روشهای ارزیابی منصفانه

عرضه بازخورد ( $\alpha = 0.93, 0.94$ )	ارزیاب اغلب به من اجازه می دهد تا بدانم که چگونه کار انجام می دهد؛ به من اطلاعاتی می دهد تا من بتوانم از آن استفاده کنم و عملکرد خود را بهبود ببخشم؛ مرتباً به من بازخورهایی مربوط به آنچه در محل کار انجام می دهد، عرضه می کند؛ با من پیشرفتم را به سوی اهدافم مرور می کند و مرا نسبت به اینکه چگونه می توانم عملکردم را ارتقا دهم، آگاه می کند.
توضیح و توجیه تصمیم گیری ( $\alpha = 0.88, 0.96$ )	ارزیابم به من کمک می کند تا به درک فرایند استفاده شده در ارزیابی عملکرد برسم؛ زمانی را صرف توضیح تصمیماتی می کند که به من مربوط می شود، اجازه می دهد تا از او در مورد ارزیابی عملکرد خود سؤال کنم و به من نمونه هایی واقعی برای توجیه ارزیابی وی از کار من عرضه می کند. توضیحات ارزیاب به من کمک می کند تا چگونگی ارتقای عملکردم برایم روشن شود.
یادداشت: تخمین های پیوستگی داخلی ( $\alpha$ ) گزارش شده برای پژوهش آزمایشی ( $n=45$ ) و مجموع نمونه ها ( $n=188$ ) هر شاخص شامل پنج مضمون است. بخشهای منحصر به فرد مضمونها به صورت ایتالیک نگاشته شده است.	

میانگین مثبت نمره های اختلاف ( $M=1.33, SD=2.13$ ) نشان می دهد که به طور متوسط، رتبه بندی واقعی عملکرد افسران از باورهایشان در مورد موفقیتشان، کیفیت کار و مشارکتشان نسبت به سازمان، فراتر رفته است. فقط ۲۰ درصد از افسران نمره اختلاف منفی داشته اند.

## مرحله ۲. تأیید ساختارهای نهفته

هدف از مرحله دوم این فرایند، ارزیابی عامل زیربنایی ساختار ده شاخص برداشتها از روشهای ارزیابی عادلانه است. به منظور تأیید ساختار عاملی، تجزیه و تحلیلی تو در تو برای مقایسه تناسب نسبی الگوی چهار عاملی با دو الگوی جایگزین سه عاملی، دو جایگزین الگوی دو عاملی و الگوی تک عاملی انجام شد. هر یک از الگوهای جایگزین از نظر آماری بیش از حد معین است که امکان تولید الگوی برازش مناسب با آمار را فراهم می کند. ترکیبی از هر جزء شاخص با امکان اطمینان زیاد، نمایه های مناسب یک الگوی خوب و پیشرفتهای قابل ملاحظه از لحاظ آماری در تناسب با الگوهای جایگزین، شواهدی از پایایی جزء ساختارهای فرض شده فراهم می کند.

شرکت کنندگان شامل کارمندان از چهار سازمان ( $n=188$ ) در چهار سامانه مختلف ارزیابی عملکرد هستند. سه مورد از سازمانها از نیروی هوایی ایالات متحده امریکا و مورد

چهارم، یک سازمان غیر نظامی بود. گروه اول شامل شرکت کنندگانی از سربازان داوطلب نیروی هوایی (n=52) از ایستگاهی در غرب ایالات متحده هستند. این کارکنان نظامی، متخصصان اداری و تکنسین های ماهر و نیمه ماهر بیمارستان بودند که در پستهایی با نقشها و وظایف بخوبی تعریف شده، مشغول به کار بودند. همه کارمندان، ارزیابی عملکرد را در دوازده ماه گذشته دریافت کرده اند. گروه دوم شرکت کنندگان، شامل افسران نیروی هوایی در یک پایگاه نیروی هوایی در شرق ایالات متحده هستند. افسران، مدیران پروژه، مهندسان و وکلایی بودند که بر روی وظایفی تقریباً نامشخص به کار مشغول بودند. همه افسران ارزیابی عملکرد را ظرف دوازده ماه گذشته دریافت نموده اند. گروه سوم که در این بررسی شرکت کردند، شامل کارکنان یک بخش نسبتاً جدیدی از شرکت بیمه در غرب ایالات متحده بودند. کارکنان در درجه اول پستهای مربوط به پشتیبانی اداری یا کمک به مشتری داشتند. وظایف و فعالیتها به صورت روزمره و کاملاً معین و مشخص بود.

همه کارکنان ارزیابی عملکرد را در ۳۰ روز گذشته دریافت کرده اند. گروه چهارم از شرکت کنندگان، شامل کارکنان یک شرکت خدمات شهری در غرب ایالات متحده بودند که مدرسان دوره های حرفه ای تحصیلات تکمیلی در زمینه مدیریت فراگیری، مدیریت تدارکات یا مدیریت مهندسی عمران بودند. افراد مسئول توسعه و اجرای دوره های آموزش بودند. همه کارمندان ارزیابی عملکرد خود را در ظرف ۶۰ روز گذشته دریافت نموده اند. داده های جمع آوری شده از چهار سازمان به طور کلی در راستای ارزیابی ساختار عاملی زیربنایی ده شاخص مربوط به برداشتها از روشهای ارزیابی منصفانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمونه های کوچک مانع تجزیه و تحلیل جداگانه هر یک از سازمانها است. جدول II نشاندهنده مقیاس آمار توصیفی و هم چنین ضریب همبستگی مرتبه صفر و ضریب کوواریانس در میان ده نوع ارزیابی شیوه های درک برای نمونه کلی است. بررسی تودرتوی الگوهای ساختاری رقابت کننده، آزمونی برای روابط بین ده شاخص روشهای ارزیابی عملکرد در راستای ساختارهای نهفته عدالت اساسی فراهم می کند. الگوی چهار عامل فرضی با چند الگوی جایگزین معقول مقایسه شد تا آن ساختار عاملی تعیین شود که بهترین توصیف را از الگوهای کو- واریانس در داده ها عرضه می کند.

جدول (۲): آمار توصیفی، کوواریانس و همبستگی مرتبه صفر برای برداشتهای منصفانه

	M	انحراف	درجه اوج	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
انتصاب ارزیابان	۵,۸	-۱,۵	۲,۰	۲,۱۴	۰,۶۹	۰,۵۸	۰,۶۷	۰,۶۶	0.50	۰,۵۶	۰,۶۴	۰,۶۴	0.55
طراحی معیارها	۵,۰	-۰,۷	۰,۰	۱,۴۸	۲,۱۷	۰,۶۹	۰,۷۰	۰,۶۲	۰,۴۵	۰,۵۲	۰,۷۲	۰,۷۳	۰,۶۸
درخواستهای پویا	۵,۲	-۰,۶	-۰,۲	۱,۲۲	۱,۴۸	۲,۱۲	۰,۶۸	۰,۶۲	۰,۴۳	۰,۵۶	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۶۵
رتبههای مبتنی بر برابری	۵,۶	-۱,۳	۱,۲	۱,۴۲	۱,۴۹	۱,۴۳	۲,۱	۰,۷۸	۰,۶۴	۰,۶۹	۰,۷۵	۰,۷۶	۰,۷۱
رتبههایی که بر اساس سیاست نیست.	۵,۸	-۱,۱	۰,۶	۱,۱۷	۱,۱۱	۱,۰۹	۱,۳۷	۱,۴۵	۰,۶۱	۰,۷۰	۰,۷۸	۰,۷۷	۰,۷۳
ارزیابها احترام نشان می دهند.	۶,۳	-۲,۱	۴,۹	-۰,۸۱	۰,۷۳	۰,۷	۱,۰۲	۰,۸۱	۱,۲۲	۰,۸۸	۰,۵۲	۰,۵۶	۰,۵۳
ارزیابها حساسیت نشان می دهند.	۶,۲	-۱,۷	۲,۹	۰,۹۵	۰,۸۹	۰,۹۵	۱,۱۵	۰,۹۷	۱,۱۳	۱,۳۵	۰,۵۹	۰,۶۴	۰,۵۹
شفاف سازی انتظارات	۵,۴	-۱,۰	۰,۳	۱,۴۱	۱,۵۹	۱,۴۴	۱,۶۳	۱,۴۱	۰,۸۷	۱,۰۳	۲,۲۴	۰,۹۰	۰,۹۰
عرضه بازخورد	۵,۵	-۱,۰	۰,۴	۱,۳۶	۱,۵۵	۱,۴۴	۱,۶۱	۱,۳۶	۰,۹۰	۱,۰۸	۱,۹۵	۲,۱۱	۰,۹۰
توضیح و توجیه تصمیم گیری	۵,۲	-۰,۹	۰,۲	۱,۳۰	۱,۶۱	۱,۵۱	۱,۶۶	۱,۴	۰,۹۵	۱,۱	۲,۱۷	۲,۱۰	۲,۵۷

یادداشت: میانگین شاخص (M) از طریق تقسیم بر تعداد مضمونها تبدیل شده است، کوواریانس زیر قطر، واریانس روی قطر و همبستگیها بالای قطر و به صورت ایتالیک نشان داده شده است،  $n=188$ ، تمامی همبستگیها معتبر است  $p<0.01$

الگوی تک عاملی نشاندهنده ساختار تعمیم عدالت است. الگوهای دو عاملی جایگزین نشاندهنده تمایز سنتی بین عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی و تمایز دیگر بین عوامل تعیین کننده اجتماعی و ساختاری عدالت است که توسط گرینبرگ (۱۹۹۳) طراحی شده بود. از آنجا که این الگوی دو عاملی در دل الگوی تک عاملی قرار گرفته است، می توان آن را به طور مستقیم با الگوی یک عاملی عدالت تعمیم یافته مقایسه کرد. دو الگوی سه عاملی جایگزین، نشاندهنده تعارض در نظریه عدالت در مورد تمایز بین عدالت رویه‌ای و تعاملی است. یکی از الگوهای سه عاملی نشاندهنده تمایز بین ابعاد توزیعی، فردی، رویه‌ای عدالت است. این الگو بیشتر شبیه به آرایش ساختارها در مورمان (۱۹۹۱) است که در آن فرمهای معین عدالت رویه‌ای از لحاظ اجتماعی و ساختاری را به ساختاری واحد ترکیب می کند. این الگوی سه عاملی با ساختاری توزیعی و تفکیک شده به دو بخش در دل الگوی توزیعی - رویه‌ای قرار گرفته است. الگوی سه عاملی دیگر متمایز کننده فرم معین اجتماعی عدالت (تعاملی) از دو شکل ساختاری عدالت (توزیعی و روش) است. این

الگویی است که بیشتر شبیه به ساختارها در اسکارلیکی و فلوجر (۱۹۹۷) است که در آن دو ساختار معین اجتماعی عدالت (فردی و اطلاعاتی) به ساختاری واحد ترکیب شده است. این الگوی سه عاملی با سازه اس ساختاری و تفکیک شده به دو بخش در دل الگوی اجتماعی - ساختاری قرار گرفته است.

روش تخمین احتمال حداکثری استفاده شده در برنامه الگوی معادله ساختاری LISREL (جرزکوگ و سوربوم، ۱۹۹۳)<sup>۱</sup> فرض می‌کند متغیرهای اندازه‌گیری شده دارای پیوستگی و توزیع نرمال چند متغیره است. نقض این فرضیات می‌تواند به برآورد بیش از مقدار واقعی  $\chi^2$  و باعث رد نادرست از الگوهای صحیح منجر شود و می‌تواند تخمین خطای استاندارد را کاهش دهد که خود باعث افزایش شانس پیدا کردن مسیرهای آماری قابل اعتماد می‌شود که درست نیست. (وست و همکاران، ۱۹۹۵). مطالعات مونت کارلو نشان داده‌اند که راه‌حلهای احتمال حداکثری در برابر انحرافات با تأثیرات بدیهی بر تخمین خطاهای استانداردها و متغیرها مستحکم است (جکار دو وان ۱۹۹۶)<sup>۲</sup>.

با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که خطاهای استانداردها و متغیرها در یک نمودار آماری می‌تواند بسیار به درجه اوج حساس باشد. انحراف و درجه اوج آماری برای ده شاخص عدالت در جدول II نشان‌دهنده خروج متوسط از حالت عادی در متغیرهای مختلف است. درجه اوج مثبت در یک نمودار آماری در این متغیرها می‌تواند به صورت منفی خطای استاندارد را تحت تأثیر قرار دهد و باعث ایجاد خطای نوع اول شود. جکار دو وان، (۱۹۹۶) استفاده از روش تخمین را به جای روش احتمال حداکثری پیشنهاد می‌کنند که نسبت به خروج از حالت عادی مقاوم است و وست و همکاران (۱۹۹۵) استفاده از روش تنظیم کننده نظریه نرمال  $\chi^2$  و خطاهای استاندارد را برای مدنظر قرار دادن درجه اوج در یک نمودار آماری چند متغیره پیشنهاد می‌کنند. برنامه EQS (بنتلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷) دارای راه حل احتمال حداکثری محکمی است که فراهم کننده خطاهای استاندارد است که برای داده های غیر نرمال تصحیح شده است. موارد آماری احتمال حداکثری

1. Jo`reskog and So`rbom

2. Jaccard and Wan

3. Bentler



بر ثابت  $K$  تقسیم می‌شود که بر اساس الگوی ضمنی ماتریس باقیمانده، درجه اوج چند متغیره مشاهده شده و درجه آزادی الگو (سانتورا، ۱۹۹۰) است. این رویکرد به نظر برای خروج متوسط از حالت عادی در کل نمونه مناسب است.

### مرحله ۳. ارزیابی برداشتها از عدالت و پیامدهای مفروض

هدف از مرحله سوم بررسی روابط بین ابعاد پنهان زیربنایی عدالت و پیامدهای مفروض آن است [۱]. الگوهای رقیب از شبکه های وابسته به قانون با استفاده از برنامه الگوسازی معادله ساختاری EQS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (بنتلر، ۱۹۹۷). مقایسه الگوهای ساختاری رقابتی، یک آزمایش مستقیم را از فرضیه چهارم در مورد رابطه ادراک عدالت با واکنش کارکنان نسبت به ارزیابی خود، سامانه ارزیابی، سرپرست و سازمان، شکل داد. بررسی مستقیم و غیر مستقیم ارتباط بین ابعاد چهارگانه عدالت و پیامدهای پیش بینی شده آن، آزمونهایی را برای فرضیه‌های باقیمانده فراهم ساخت.

### معیارهای واکنش کارکنان

علاوه بر ده مقیاس عدالت برداشتها از روشهای ارزیابی عملکرد، بررسی بازنگری شده کارکنان شامل شاخصهای برداشتها از عملکرد کاری خود، برداشتها از آخرین ارزیابی عملکرد، نظام ارزیابی و سرپرست، است. هر دو جزء معیارها برای ساختار برداشت از اختلاف دارای پیوستگی داخلی خوبی ( $\alpha = 0.85$ ) برای برداشت از عملکرد کاری و  $\alpha = 0.93$  نیز برای درک ارزیابی عملکرد است. برآورد انسجام داخلی برای نمره اختلاف ( $\alpha = 0.84$ ) نیز رضایت بخش است. شاخص امکان اطمینان برای نمره اختلاف به عنوان یک تابع از اعتبار اجزا و ارتباط بین دو عامل ( $r_{xy} = 0.60$ ) کمتر بود ( $r_{xx} = 0.73$ )، اما هنوز هم بالاتر از حداقل قابل قبول استاندارد است. حدود ۲۷ درصد از نمونه‌ها، نمره‌های اختلاف منفی و ۳۷ درصد، نمره‌های اختلاف مثبت داشتند. به طور متوسط، اختلاف مثبت با توجه به مضمون سوم: "اشتراک در سازمان" بود. برداشت از "عملکرد کار و کیفیت کار" دارای نمره اختلاف

متوسطی تا حدودی منفی بوده است. واکنش کارکنان در مورد تازه‌ترین ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد سامانه، و سرپرست خود با استفاده از مضمونهای اصلاح شده از مطالعات قبلی اندازه‌گیری شد (به عنوان مثال تنگ و سارسفیلد-بالدوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، تیلور و همکاران، ۱۹۹۵). این شاخصها از مقیاس طیف هفت امتیازی لیکرت، اعم از "بشدت مخالفم" (۱) و «بشدت موافقم» (۷) استفاده می‌کند. معیارهای جدا برای ساختارهای رضایت انتخاب شد که از همپوشانی محتوا با ساختارهای عدالت رنج نمی‌برد که ممکن است به همبستگی ساختگی بین متغیرهای اندازه‌گیری شده منجر شود (استون رومرو، ۱۹۹۴). رضایت از عملکرد سامانه ارزیابی با مضمون "من از سیستم مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد راضی هستم،" اندازه‌گیری شد. رضایت از ارزیابی عملکرد اخیر با مضمون "من از ارزیابی عملکرد که در آخرین دوره رتبه بندی، دریافت کرده ام، راضی هستم،" اندازه‌گیری شد. رضایت سرپرست با مضمون "در کل، من فکر می‌کنم سرپرست خوبی دارم،" اندازه‌گیری شد.

### معیارهای سرپرست

بررسی دوم، گزارشهای سرپرستان را از رفتارهای کارهای اجتماعی جمع آوری کرده که توسط کارکنان خود به نمایش گذاشته شده است. ده مضمون بر اساس مقیاس ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) برای اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی مورد استفاده قرار گرفت ( $\alpha=0.92$ ). که به نفع سازمان است. از سرپرستان پرسیده شد که تا چه حد احتمال دارد کارکنانشان در کارهایی درگیر شوند که فکر می‌کنند سودمند است. رفتارهای شهروندی در جهت مقیاس سرپرست شامل مواردی برای اندازه‌گیری میزان کمک رسانی به سرپرست، مفید بودن کارکنان در اطلاعات مربوط به کار، نظریات مثبت در مورد سرپرست، قربانی کردن زمان شخصی برای کمک به سرپرست و عرضه اطلاعات مفید است. از سرپرستان هم‌چنین پرسیده شد که تا چه حد احتمال دارد کارکنانشان در کارهایی درگیر شوند ( $\alpha=0.86$ ). که فکر می‌کنند برای سازمان سودمند است، رفتار شهروندی در جهت مقیاس سازمان شامل مواردی برای اندازه‌گیری میزانی است که

1. Tang and Sarsfield-Baldwin

کارمندان با کار دشوار با شوق و ذوق دست و پنجه نرم می کنند و میزان حفاظت از اموال سازمانی، مقدار چیزهای مثبتی که در مورد سازمان می گویند، اینکه وقتی توانایی سر کار آمدن را ندارند از پیش اطلاع دهند و میزان پایبندی به قوانین غیر رسمی برای حفظ فرمانها.

### ترکیب نمونه

شرکت کنندگان شامل زیر مجموعه ای از آن دسته از کارکنان بودند که دارای نظرسنجی منطبق با ناظران مستقیم خود بودند ( $n=117$ ). تمام چهار سازمان در نمونه متناظر ارائه شد ( $n=18$ ) برای نیروهای در لیست، ( $n=33$ ) برای افسران، ( $n=26$ ) برای کارکنان بیمه خدمات درمانی، و ( $n=40$ ) برای کارمندان دولت.

میانگین، انحراف معیار، انحراف آماری، درجه اوج و واریانس خطا و هم چنین ضریب همبستگی و ضریب کوواریانس در میان ده مقیاس برداشتها از شیوه های ارزیابی منصفانه، اختلاف، شاخصهای رضایت تک موردی و گزارشهای سرپرستان از رفتار شهروندی برای نمونه متناظر در جدول (۳) نشان داده شده است.

### تجزیه و تحلیل

الگوهای معادله ساختاری رقابت کننده با یکدیگر برای آزمون رابطه مفروض بین برداشت از عدالت با واکنشهای کارکنان و هم چنین عرضه شواهدی برای روایی ساختاری چهار بعد عدالت، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. الگوهای اختلاف و عدالت نمی تواند به طور مستقیم مقایسه شود؛ چرا که یکی در دل دیگری قرار دارد. این الگو با این حال می تواند با یک الگوی ترکیبی مقایسه شود. (بنتلر، ۱۹۹۷). که شامل تمام مسیرها در هر دو الگوی اختلاف و عدالت است. برنامه های الگوسازی معادله های ساختاری تخمین های غیرقابل اعتمادی را برای متغیرهای اندازه گیری شده تولید می کند هنگامی که شاخصهای متعددی برای ساختارهای نهفته انتخاب می شود. (به عنوان مثال ده مقیاس عدالت برای درک چهار ساختار عدالت نهفته). EQS نمی تواند عدم اطمینان متغیر اندازه گیری شده را هنگامی تخمین بزند که هر ساختار نهفته توسط متغیر اندازه گیری شده، بیان شود. تخمین بی اعتباری باید برای هر شاخص جداگانه معین شود. برای مدنظر قرار دادن

اطمینان از تفاوت، نگرش، و معیارهای رفتاری، ماتریس اپسیلون دلتا و تتا به سطوح از پیش تعیین شده خطا، محدود شدن که با هر یک از شاخصهای تخمین عدم اطمینان متناظر است. برای محاسبه واریانس خطا، تخمین امکان اطمینان شاخص از ده تفریق، و سپس در واریانس مقیاس ضرب می‌شود  $(e = (1 - r_{xx}) * s^2)$ . تخمین امکان اطمینان برای تفاوت امتیاز و گزارش ناظران از رفتارهای شهروندی بر اساس  $\alpha$  است. تخمین امکان اطمینان سازگاری درونی، نمی‌تواند برای معیارهای رضایت مورد محاسبه قرار گیرد. دو تخمین برای امکان اطمینان (۰,۸۵ و ۰,۹۵) برای شاخصهای تک مضمونی مورد استفاده قرار گرفت. ضرایب مسیر، ارتباط بین ساختارهای نهان و خطاهای باقیمانده‌ای با استفاده از هر دو تخمین امکان اطمینان برای الگوهای نهایی گزارش می‌شود.

الگوهای عدالت و الگوهای جایگزین اختلاف با الگوهای خنثی مقایسه شد که در آنها هیچ مسیری میان برداشت و پیامدهای مفروض و یک الگوی ترکیبی مشخص نشد که شامل تمام مسیرهای مشخص شده در الگوی عدالت و پراکندگی است. چهار شرط به ترتیب برای به دست آوردن بهترین الگوی برازش شده، باید برآورده شود. در ابتدا، الگوی عدالت باید بهبود آماری قابل اعتمادی را برای تناسب بر روی الگوی خنثی، عرضه کند. ثانیاً مقایسه الگوی عدالت با الگوی ترکیبی نباید بهبود قابل اعتمادی در برازش عرضه کند. ثالثاً، الگوی ترکیبی باید بهبود آماری قابل اعتمادی را برای تناسب بر روی الگوی اختلافی، عرضه کند. رابعاً، الگوی عدالت باید دارای شاخصهای برازش الگو باشد و هیچ نشانه‌ای از برازش ناقص در آن نباشد.

## نتایج

### تأیید ساختارهای نهفته

نتایج تجزیه و تحلیل تأییدی (جدول IV) این مفهوم را می‌رساند که فرض الگوی چهار عاملی (F) توضیحات بهتری را در مورد الگوهای زیربنایی در ده مقیاس نسبت به سایر الگوها عرضه می‌کند. الگو از لحاظ آماری قابل اعتماد  $\chi^2$  برای الگوی چهار عاملی نشان می‌دهد که مسیرهای مشخص شده، برازش مناسبی برای داده‌ها فراهم نمی‌کند. جاکارد و وان (۱۹۹۶) سه دسته از مقیاسهای مناسبی (مطلق، مقرون به صرفه و نسبی) را تشریح

کردند که در ارزیابی برازش الگوی معادله ساختاری مطرح است و باید هنگام ارزیابی تناسب الگوی معادله ساختاری در نظر گرفته شود.

تناسب مطلق ماتریس کواریانس پیش‌بینی شده و مشاهده شده را مقایسه می‌کند. هم تناسب شاخص برازش  $GFI=0.94$  و هم ریشه استاندارد میانگین مربعی باقیمانده (استاندارد  $RMR=0.026$ ) نشان می‌دهد که انحراف میانگین بین همبستگیهای پیش‌بینی شده و مشاهده شده از سقف ۰.۵ کمتر است. دسته دوم از مقیاس برازش، برازش مطلق را در نظر می‌گیرد؛ اما الگو را بر اساس پیچیدگی آن جریمه می‌کند. مسیرهای مشخص شده هر چقدر بیشتر باشد، صرفه جویی الگو کمتر است. ریشه خطای میانگین مربعی تقریب (RMSEA)  $0.084$ ، برای برازش مقرون به صرفه کافی، نزدیک به آستانه قابل قبول  $0.08$  است. دسته سوم از مقیاس برازش، برازش مطلق را با یک الگوی جایگزین مقایسه می‌کند. مقدار شاخص تناسب مقایسه‌ای ( $CFI=0.98$ ) نشان می‌دهد که الگوی چهار عاملی در مقایسه با الگوی خنثی دارای برازش خوبی است و هیچ همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده وجود ندارد.

جدول (۲): آمار توصیفی، کوواریانس و همبستگی مرتبه صفر برای برداشتهای، نگرشها و رفتارها  
- نمونه متناظر

	M	انحراف	درجه اوج	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
انتصاب ارزیابان	۶.۱۱	-۲.۰	۴.۵	۱.۹۶	۰.۵۸	۰.۴۳	۰.۶۲	۰.۵۶	۰.۵۱	۰.۵۲	۰.۵۴	۰.۶۱	۰.۵۰	۰.۳۵	۰.۵۰	۰.۴۹	۰.۵۹	۰.۳۲	۰.۲۶
طراحی معیارها	۵.۳	-۰.۷	۰.۰	۰.۹۲	۲.۲۵	۰.۶۳	۰.۶۳	۰.۵۵	۰.۴۳	۰.۴۷	۰.۶۸	۰.۷۲	۰.۶۷	۰.۲۱	۰.۶۲	۰.۴۸	۰.۵۴	۰.۲۰	۰.۲۶
درخواستهای بویا	۵.۳	-۰.۴	-۰.۵	۰.۶۷	۱.۱۲	۲.۲۵	۰.۵۸	۰.۵۰	۰.۲۶	۰.۴۷	۰.۵۵	۰.۵۸	۰.۶۰	۰.۱۷	۰.۵۶	۰.۴۸	۰.۵۰	۰.۱۱	۰.۱۲
همکارهای برابری	۵.۸	-۱.۵	۲.۰	۱.۰۳	۱.۱۶	۱.۰۵	۲.۵۲	۰.۷۴	۰.۶۳	۰.۶۵	۰.۷۰	۰.۷۴	۰.۷۰	۰.۲۶	۰.۷۰	۰.۶۶	۰.۷۰	۰.۳۴	۰.۲۷
عدم وجود سیاست	۵.۹	-۱.۰	۰.۴	۰.۷۶	۰.۸۳	۰.۷۴	۱.۱۶	۱.۸۸	۰.۵۷	۰.۶۱	۰.۷۶	۰.۷۷	۰.۷۴	۰.۲۳	۰.۵۷	۰.۵۱	۰.۷۲	۰.۱۴	۰.۲۰
احترام	۶.۴	-۲.۳	۵.۴	۰.۶۷	۰.۶۳	۰.۵۳	۰.۹۷	۰.۷۱	۱.۹۲	۰.۸۹	۰.۴۸	۰.۵۵	۰.۵۱	۰.۴۳	۰.۵۳	۰.۶۶	۰.۶۴	۰.۱۱	۰.۰۷
حساسیت	۶.۳	-۱.۷	۱.۶	۰.۶۸	۰.۶۹	۰.۶۸	۰.۹۹	۰.۷۵	۱.۰۷	۱.۹۱	۰.۵۱	۰.۶۱	۰.۵۴	۰.۴۲	۰.۵۱	۰.۶۵	۰.۷۲	۰.۱۵	۰.۱۶
شفاف سازی	۵.۵	-۱.۰	۰.۶	۰.۹۰	۱.۳۷	۱.۰۲	۱.۳۵	۱.۲۰	۰.۷۴	۰.۷۷	۲.۴۲	۰.۸۷	۰.۹۱	۰.۲۶	۰.۵۱	۰.۵۲	۰.۷۰	۰.۱۵	۰.۲۵
تشریح	۵.۵	-۱.۰	۰.۸	۱.۰۰	۱.۳۱	۱.۰۵	۱.۴۰	۱.۱۹	۰.۸۳	۰.۹۱	۱.۶۵	۲.۲۹	۰.۹۰	۰.۳۸	۰.۵۲	۰.۵۵	۰.۷۲	۰.۱۷	۰.۲۳
بازخورد	۵.۲	-۰.۹	۰.۲	۰.۹۴	۱.۴۱	۱.۲۵	۱.۵۳	۱.۳۲	۰.۸۹	۰.۹۳	۲.۰۱	۱.۹۴	۲.۹۳	۰.۳۲	۰.۴۸	۰.۵۳	۰.۶۹	۰.۱۶	۰.۲۳
نمره اختلاف	۰.۱	-۰.۸	۴.۴	۰.۳۲	۰.۲۰	۰.۱۷	۰.۲۸	۰.۲۰	۰.۳۵	۰.۳۵	۰.۲۷	۰.۲۹	۰.۳۷	۱.۱۵	۰.۲۴	۰.۴۲	۰.۲۹	۰.۱۸	۰.۲۰
رضایت از سادگی	۵.۵	-۱.۱	۰.۲	۱.۰۵	۱.۴۷	۱.۳۲	۱.۷۲	۱.۱۴	۱.۰۴	۰.۹۹	۱.۲۸	۱.۲۵	۱.۳۵	۰.۳۲	۲.۶۲	۰.۵۸	۰.۵۷	۰.۱۸	۰.۱۶
رضایت از ارزیابی	۶.۴	-۲.۴	۶.۱	۰.۶۹	۰.۷۶	۰.۷۵	۱.۰۷	۰.۶۸	۰.۸۶	۰.۸۳	۰.۸۵	۰.۸۷	۰.۹۹	۰.۳۷	۱.۳۱	۲.۱۹	۰.۵۵	۰.۱۸	۰.۲۳
رضایت از سرپرست	۶.۰	-۱.۷	۲.۰	۱.۰۹	۱.۱۲	۱.۰۳	۱.۵۱	۱.۲۶	۱.۰۹	۱.۳۱	۱.۵۱	۱.۵۳	۱.۶۹	۰.۳۳	۱.۵۷	۱.۰۰	۲.۰۶	۰.۱۵	۰.۲۲
OCB در راستای سازمان	۶.۰	-۰.۹	۰.۳	۰.۲۱	۰.۲۲	۰.۱۱	۰.۲۸	۰.۱۳	۰.۰۹	۰.۱۴	۰.۱۸	۰.۱۸	۰.۲۰	۰.۱۱	۰.۲۶	۰.۱۸	۰.۱۹	۱.۳۴	۰.۸۰
OCB در راستای سرپرست	۵.۸	-۰.۸	۰.۴	۰.۳۰	۰.۳۳	۰.۱۵	۰.۲۶	۰.۲۱	۰.۰۷	۰.۱۶	۰.۳۳	۰.۲۰	۰.۳۴	۰.۱۴	۰.۲۷	۰.۲۶	۰.۳۳	۰.۶۲	۱.۴۰

یادداشت: میانگین شاخص (M) از طریق تقسیم بر تعداد مضمونها تبدیل شده است. کوواریانس زیر قطر واریانس روی قطر و همبستگی های بالای قطر و به صورت ایتالیک نشان داده شده است. n=117 همبستگی های بزرگتر از ۰.۱۵ قابل اعتماد است p<0.05



جدول (۴): مقایسه میان الگوهای تودرتوی برداشت از عدالت برای کل نمونه

الگو	$\chi^2$ (df)		GFI	$\chi^2$ diff(df)		GFI
عدالت	۳۷۲٫۸	(۳۵)	۰٫۷۱			
تفاوت رویه ای-توزیعی بین الگوی B و A	۲۷۸٫۶	(۳۴)	۰٫۷۸	۹۴٫۲	(۱)	۰٫۰۷
تفاوت رویه ای-توزیعی-میان فردی بین الگوی C و B	۱۳۳٫۲	(۳۲)	۰٫۸۶	۱۴۵٫۴	(۲)	۰٫۰۸
تفاوت ساختاری-اجتماعی بین الگوی D و A	۳۱۵٫۸	(۳۴)	۰٫۷۸	۵۷٫۰	(۱)	۰٫۰۷
تفاوت رویه ای-توزیعی-تعاملی بین الگوی E و D	۳۰۰٫۴	(۳۲)	۰٫۷۸	۱۵٫۴	(۲)	۰٫۰۰
تفاوت رویه ای-توزیعی-میان فردی-اطلاعاتی بین الگوی C و F و بین الگوی E و F	۶۷٫۷	(۲۹)	۰٫۹۴	۶۵٫۵ ۲۳۲٫۷	(۳) (۳)	۰٫۰۸ ۰٫۱۶

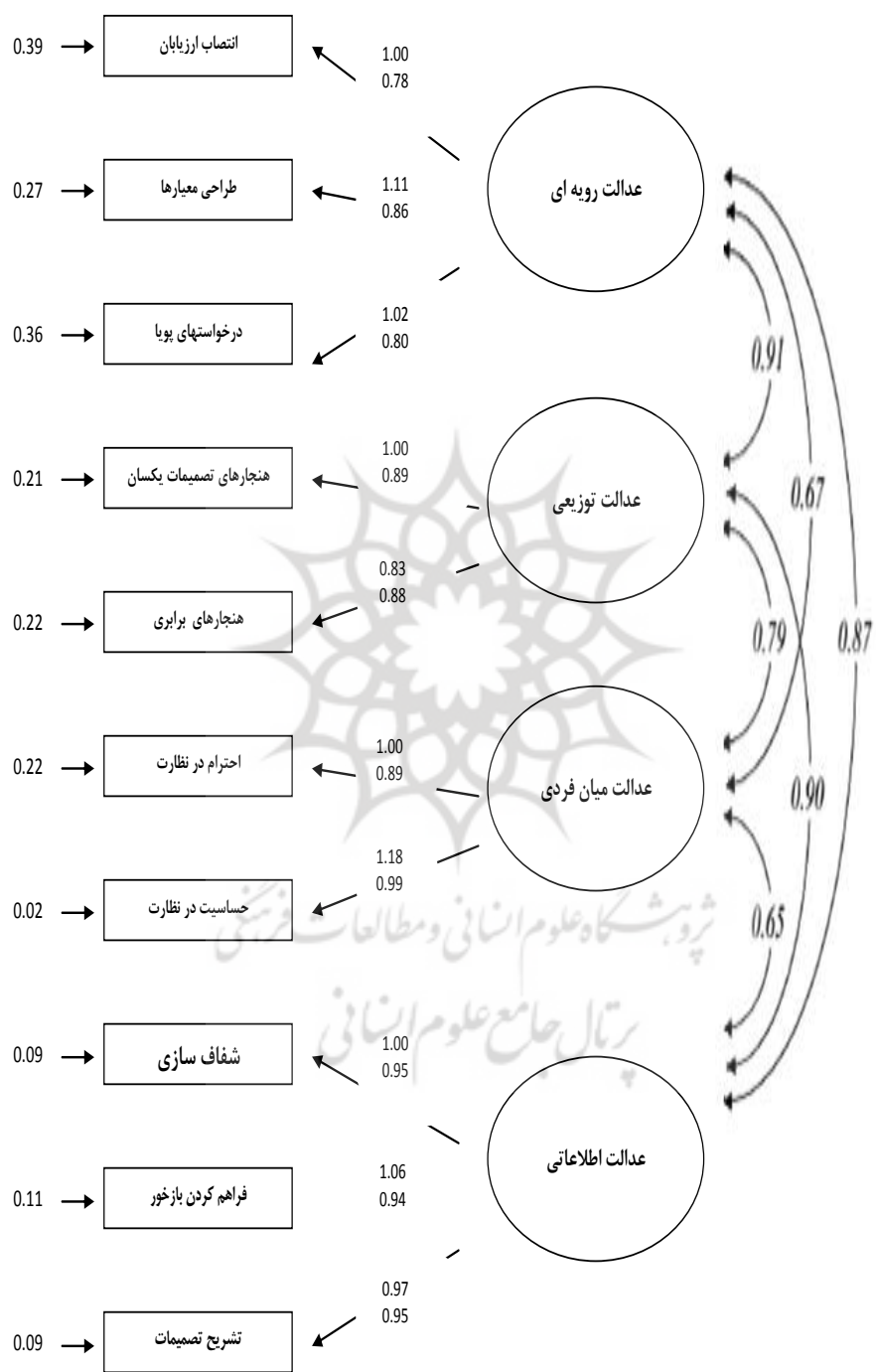
یادداشت: n=188؛ تناسب برازش شاخص (GFI)، P<0.05، درجه آزادی  $\chi^2$  برای هر الگو و اختلاف بین الگو در میان پیرانترها آمده است

ضرایب مسیر استاندارد و غیر استاندارد مستحکم EQS برای ده مقیاس برداشت از شیوه‌های ارزیابی عادلانه و همبستگی میان چهار ساختار نهفته در شکل (۱) نشان داده شده است. به طور کلی، نتایج نشان داد که ساختار زیربنایی ده مقیاس برداشت از شیوه‌های ارزیابی با چهار بعد عدالت مطرح شده توسط گرینبرگ (۱۹۹۳) سازگار است. شواهد نشان می‌دهد که چهار دسته بندی عدالت (رویه‌ای، توزیعی، میان فردی و اطلاع رسانی) با یکدیگر متمایز است اما ساختارهایی بشدت مرتبط با یکدیگر و مطابق با کالکوئیت (۲۰۰۱) است. الگوی چهار عاملی پیشرفتهای نسبتا کوچک اما از لحاظ آماری قابل اعتمادی را  $GFI = 0.08$   $GFI = 0.08$  روی الگوی سه عاملی عرضه می‌کند که ابعاد عدالت روش ای و اطلاعاتی را به صورت ساختار جدای عدالت رویه‌ای، ترکیب می‌کند.

#### ارزیابی برداشت از عدالت و پیامدهای مفروض

نتایج تجزیه و تحلیلهای تو در تو از برداشتها، نگرشها و گزارشهای سرپرستان از رفتار شهروندی سازمانی برای نمونه متناظر از ۱۱۷ نفر از کارکنان و سرپرستان در سراسر چهار سازمان مختلف در جدول (۵) آورده شده است.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

جدول (۵): مقایسه بین الگوهای معادله ساختاری برداشتها، نگرشها و رفتارها

الگوی			$x^2(df)$	GFI	$x^2 diff(df)$	$\Delta GFI$
	تهی	۳۶۵,۵	(۹۶)	۰,۷۸		
	اختلاف	۳۲۰,۲	(۸۹)	۰,۷۹		
	تفاوت بین الگو A و الگو B	۱۶۹,۷		۴۵,۳	(۷)	۰,۰۱
	عدالت	۱۶۴,۷	(۸۹)	۰,۸۶		
	تفاوت میان الگو A و الگو C			۱۵۰,۴	(۰)	۰,۰۷
	ترکیبی		(۸۵)	۰,۸۶		
	تفاوت میان الگو B و الگو D			۲۰۰,۸	(۱۱)	۰,۰۸
	تفاوت میان الگو C و الگو D			۵,۰	(۴)	۰,۰۰

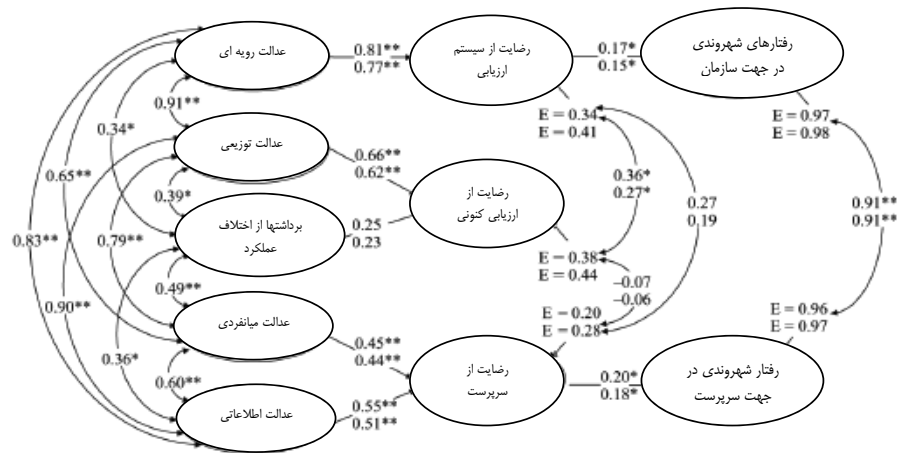
یادداشت: زیر گروه  $n=117$ ; شاخص تناسب برازش (GFI)،  $p < 0.05$ ، درجه آزادی برای هر الگو و اختلاف میان الگو در پرانتز آورده شده است.

الگوی فرضی عدالت (C)، بهبود قابل اعتمادی را روی الگوی تهی (A)، و هیچ تفاوت آماری قابل اعتمادی را از الگوی ترکیبی (D) فراهم می کند. الگوی ترکیبی (D) با این حال، عرضه کننده بهبود قابل توجهی در برازش روی الگوی اختلاف (B) است که نشان می دهد که الگوی پراکندگی، روابط مهمی را میان ساختارها حذف کرده است. الگوی عدالت و الگوی محدود ترکیبی الگوی مناسب آماری با برازش آماری یکسانی داشته است. بر اساس قانون صرفه جویی، الگوی ساده تر میان دو الگوی عدالت به عنوان الگوی برازش شده برتر پذیرفته شد. این نتایج شواهدی ارائه می کند که پشتیبانی کننده از سه شرط اول برای گرفتن این نتیجه است که الگوی عدالت مفروض (C) به عنوان بهترین برازش است. الگو از لحاظ آماری قابل اعتماد  $x^2$  برای الگوی عدالت حاکی است که مسیرهای معین مناسب، برازش کاملی برای داده ها عرضه نمی کند. فقط یک شاخص با برازش رضایت بخش برای نمونه همسان است. GFI برابر با ۰,۸۶، برازش کمتری از

رضایت بخش مطلق را عرضه کرد. RMR استاندارد برابر با ۰,۰۶ نشان داد که انحراف میانگین بین ارتباط پیش بینی شده و مشاهده شده از آستانه پذیرفته شده ۰,۰۵ فراتر رفته است. RMSEA برابر با ۰,۰۸۸ از آستانه قابل قبول ۰,۰۸ که نشان دهنده برازش مناسب است، فراتر رفته است. مقدار CFI برابر با ۰,۹۵ نشان داد که الگوی عدالت برازش مناسبی را در مقایسه با الگوی تهی نشان می‌دهد که بین عدالت، اختلاف، و متغیر رضایت هیچ ارتباطی ندارد. بررسی باقیمانده‌های برازش شده و استاندارد نشان داد که ۲۹ باقیمانده از نظر آماری قابل اعتماد است ( $p < 0.05$ ,  $z > 1.96$ ). نسبت باقیمانده‌های قابل اعتماد آماری (۲۹/۱۳۶) از دستورالعمل پنج درصد فراتر رفت. بررسی شاخصهای اصلاح شده هیچ تغییری از لحاظ نظری برای بهبود الگوی برازش نشان نداد.

ضرایب استاندارد EQS برای مسیرهای بین متغیرهای پنهان در شکل (۲) نشان داده شده است. مسیرها نیز در همان شکل برای راه‌حلهایی نشان داده شده که در آن تخمین تک مضمون رضایت روی ۰,۸۵ و ۰,۹۵ تعیین شده است. تغییر تخمین امکان اطمینان بر آمار برازش برای این الگو هیچ تأثیری ندارد. تخمینهای امکان اطمینان مختلف با این حال، ضرایب مسیر استاندارد و برآورد واریانس غیر قابل توضیح در ساختار نهفته را تغییر می‌دهد. ضرایب مسیر استاندارد بزرگتر و تخمین واریانس غیر قابل توضیح، کمتر بود زمانی که اعتبار مقیاس رضایت نسبت به ۰,۹۵ در عدد ۰,۸۵ تنظیم شود. همه مسیرها از ساختارهای برداشت از عدالت نهفته برونزاد به ساختارهای رضایت نهفته برونزاد از لحاظ آماری قابل اعتماد بود. مسیر ساختار پراکندگی به رضایت با ارزیابی فعلی با این حال از نظر آماری قابل اتکا نیست.

یادداشت: تخمین زنده‌های مستحکم استاندارد نشان داده شده،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.01$ . ضریب بالا برای امکان اطمینان رضایت روی ۰,۸۵ و ضریب کم روی ۰,۹۵ معین شده است. عبارات باقیمانده‌ای نهفته با منابع اختلاف علاوه بر آنچه در الگو قرار دارد، مرتبط شده اند. نمونه  $n=117$ ،  $CFI=0.95$ ،  $CFI=0.96$  مستحکم.



شکل (۲): الگوی مفروض عدالت برداشتها، نگرشها و رفتارها برای نمونه متناظر

مسیرهای رضایت ساختارها به سمت پیامدهای مفروض نیز از نظر آماری قابل اعتماد است. واکنش های تأثیرگذار بر نظام ارزیابی عملکرد و سرپرست کارمندان، توسط برداشت از عدالت و نه توسط اختلاف میان برداشتها از مشارکتهای کاری و ارزیابی عملکرد دریافت شده پیش بینی شده می شود. این تأییدی بر پشتیبانی از H1 است.

ابعاد مختلف عدالت نیز با پیامدهای مختلف راههای قابل پیش بینی در ارتباط است که عرضه کننده پشتیبانی برای H2-H4 است، برداشت از عدالت توزیعی با رضایت از ارزیابی عملکرد مرتبط است. شاخصهای اصلاح هیچ ارتقای بالقوه ای را در الگوی مناسب در اضافه کردن پیامدهایی به ساختار عدالت توزیعی و در برآزش با اضافه کردن مسیرهایی از ابعاد رویه ای، میان فردی و یا اطلاعاتی از عدالت به ساختار ارزیابی رضایت نشان نمی دهد. شواهد حاکی است که اگرچه ساختار عدالت رویه ای، اطلاعاتی و توزیعی بسیار با یکدیگر مرتبط است، عدالت توزیعی نسبت به سایر ابعاد عدالت پیش بینی کننده بهتری درباره رضایت کارکنان از ارزیابی عملکرد خود است. برداشت از عدالت رویه ای از طریق نظام ارزیابی عملکرد به رضایت مربوط می شود. شاخصهای اصلاحی هیچ ارتقای بالقوه ای در رابطه با برآزش الگو برای پیامدهای اضافی در جهت ساختار عدالت رویه ای و یا برای اضافه کردن مسیرهایی از برداشتهای اختلافی، توزیعی و یا میان فردی نسبت به ساختار رضایت نظام ارزیابی نشان نمی دهد. شاخصهای اصلاحی در ماتریس گاما با

این حال، پیشنهاد ایجاد مسیری از عدالت اطلاعاتی به رضایت را از طریق نظام ارزیابی عملکرد عرضه کرد. جاگذاری این مسیر در الگو، ضریبی به لحاظ نظری بی معنی و منفی و هم‌چنین ارتقایی ناچیز در برازش ایجاد کرد ( $GFI=0.00\Delta$ ). جایگزینی عدالت اطلاعاتی با ساختار عدالت رویه‌ای، مسیری مثبت و از لحاظ نظری معنی دار و از لحاظ آماری قابل اعتمادی را از عدالت اطلاعاتی به رضایت از نظام ارزیابی ایجاد کرد، اما در عین حال کاهش در برازش الگو ( $GFI=0.00\Delta$ )،  $x^2 diff =$  و همین‌طور کاهش را در مقدار واریانس در رضایت از سامانه ارزیابی را سبب می‌شود. شواهد حاکی است که اگرچه ساختارهای عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی بشدت همبستگی دارد، عدالت رویه‌ای نسبت به نوع عدالت اطلاعاتی پیش‌بینی‌کننده بهتری از رضایت کارکنان از سامانه ارزیابی عملکرد است. برداشت از عدالت فردی و اطلاعاتی هر دو از طریق سرپرست با رضایت ارتباط مثبتی دارد. شاخصهای اصلاحی هیچ ارتقای بالقوه‌ای در مورد برازش الگو برای اضافه کردن پیامدهایی در جهت ساختار عدالت اطلاعاتی و میان فردی، و هیچ ارتقایی را در زمینه برازش از طریق اضافه کردن مسیرهایی از ساختارهای توزیعی، رویه‌ای و اختلافی در جهت رضایت سرپرست نشان نمی‌دهد.

شواهد حاکی است که هر دو ساختار از نظر اجتماعی معین عدالت پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی از رضایت کارکنان نسبت به سرپرستانشان است؛ هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که برداشت از عدالت به طور غیر مستقیم از طرق قابل پیش‌بینی با پیامدهای رفتاری در ارتباط، و پشتیبانی برای  $H5$ ،  $H6$  است. برداشتها از عدالت رویه‌ای به طور غیر مستقیم با گزارش سرپرست از رفتارهای کمک‌کننده در جهت سازمان از طریق رضایت و به وسیله نظام ارزیابی مرتبط است. این رابطه از نظر آماری قابل اعتماد است ( $p < 0.05$ ). برداشتها از عدالت اطلاعاتی و میان فردی به طور غیر مستقیم با گزارشها از رفتارهای کمک‌کننده در جهت سرپرست از طریق رضایت و به وسیله سرپرست مرتبط است. این روابط نیز از لحاظ آماری قابل اعتماد است ( $p < 0.01$ ). با اینکه این روابط از لحاظ آماری قابل اعتماد است، اندازه اثرها کوچک است. برداشتها از عدالت و نگرشها واریانسی بین دو و سه درصد در گزارش سرپرستان از رفتارهای کمک‌کننده در جهت سازمان، و واریانسی بین سه و چهار درصد در گزارشها از رفتارهای کمک‌کننده در جهت سرپرستان، عرضه می‌کند.

گستره نسبتهای واریانسهای توضیح داده شده به این بستگی دارد که امکان اطمینان برای متغیرهای رضایت در ۰,۹۵ (برآورد کم) و یا ۰,۸۵ (برآورد بیشتر) تعیین شده باشد.

### بحث و نتیجه گیری

برداشت از عدم دقت و بی عدالتی و هم چنین احساس نارضایتی، گرفتاریهای بلند مدتی را در ارزیابی عملکرد و فرایندهای سازمانی به همراه دارد که آنها را تولید می کنند. به همراه دارد. فلوجر و همکاران (۱۹۹۲) امکانی را پیشنهاد کردند که طی آن پژوهشگران قادر به ایجاد تغییرات پایداری در واکنش های اثرگذار کارکنان در مورد عملکرد سامانه های ارزیابی نیستند به این دلیل که تلاشهایشان در مفاهیم بیش از حد منطقی ادغام می شود. آنها پیشنهاد کردند تا رویکرد سنتی و عقلانی، که ارزیابی عملکرد را معادل ساختار آزمون می بیند به رویکردی مبتنی بر عدالت سازمانی اضافه شود. به منظور ارزیابی این رویکرد جایگزین، مجموعه ای از مقیاسها بر اساس نظریه عدالت سازمانی برای اندازه گیری برداشتهای کارکنان از رویه های ارزیابی عملکرد سازمانشان، طراحی شد. نتایج این مطالعه دوباره ساختار زیربنایی برداشتهای از عدالت را تأیید کرد و آزمون تجربی را از مباحث فلوجر و همکاران برای رویکرد عدالت سازمانی در جهت درک شیوه های ارزیابی عملکرد به وجود آورد.

اگر رهبران سازمانی درک منطقی و کاملی از برداشتهای کارکنان در مورد سامانه و فرایند ارزیابی عملکرد داشته باشند، می توانند شیوه های ارزیابی عملکرد خود را طوری تغییر دهند که کارمندانشان به این باور برسند که سامانه ها و فرایندها پر محتوا و عادلانه است. ده مقیاس چند معیاری بر اساس فعالیتهای اساسی موجود در ادبیات عدالت سازمانی برای اندازه گیری برداشتهای افراد از میزان آشکاری تعاملات و فرایندهای عادلانه در نظامهای ارزیابی عملکرد سازمانشان طراحی شد. اعتبار محتوا، وضوح معیارها، تمایز مفهومی میان چهار دسته از عدالت از طریق تجزیه و تحلیل و طبقه بندی تأییدی با استفاده از کارشناسان خبره در زمینه این موضوع تضمین شد. مطالعات آزمایشی و مطالعات دنبال آن، که از این مقیاسها استفاده کرد، ویژگیهای روانی خوبی را برای شاخصهایی نشان داد. این شاخصها برداشتهای کارکنان را از فرایندهای مربوط به انتصاب

ارزیابان، طراحی معیارها، درخواستهای پویا، شفاف سازی انتظارات، تشریح تصمیمات و عرضه بازخورد و همچنین برداشتهایشان را از خروجیهای مربوط به قانون برابری، نبودن اهداف سیاسی و رفتارهای محترمانه اندازه می‌گیرد. این ده مقیاس برای عرضه ارزیابی تجربی از ابعاد زیربنایی عدالت سازمانی کافی است.

تجزیه و تحلیلها نشان داد که چهار بعد عدالت (رویه‌ای، توزیعی، میان فردی، اطلاعاتی) متمایز است؛ اما ساختارهای بسیار همبسته دارد که اظهارات کالکوئیت (۲۰۰۱) را برای مد نظر قرار دادن چهار بعد عدالت را به طور جداگانه پشتیبانی می‌کند با این حال، پیدا کردن همبستگی زیاد میان شاخصهای عدالت و پیشرفتهای جزئی در برآزش افزایشی مهم است با این حال اهمیت عملی ایجاد تفاوت بین این ساختارها همچنان مورد سؤال باقی می‌ماند.

اگر برداشت عادلانه از روشها و تعاملات اجتماعی برای کارکنان مهم باشد، این برداشتها باید واکنشهای رفتاری و نگرشی را فراتر از تأثیرات اختلاف اولیه بین رتبه بندی عملکرد مورد انتظار و واقعی، تحت تأثیر قرار دهد. الگوی عدالت که تأثیرات صورتهای چهارگانه عدالت را بر روی واکنشهای تأثیرگذار و گزارشهای سرپرستان از رفتارها، متمایز کرده است، برآزش بهتری را برای داده‌ها نسبت به الگوی اختلاف عملکرد عرضه می‌کند که بر رویکردی عقلایی و سنتی به سمت نظام ارزیابی عملکرد مبتنی است. مطابق با نظریه مرجع شناخت (کروپانزانو و فلوجر، ۱۹۸۹)، برداشتهای اختلاف نگرشهای کارکنان را نسبت به ارزیابی عملکرد خود پیش بینی می‌کند در حالی که نگرشها نسبت به سرپرستی و سامانه از طریق برداشتهای کارکنان از انصاف در شیوه‌های ارزیابی عملکرد پیش بینی شده بود. انواع مختلفی از برداشتها از عدالت در واقع پیامدهای تأثیرگذار مختلفی را در زمینه ارزیابی عملکرد پیش بینی کرده است. چهار مسیر بین ساختارهای نهفته عدالت و پیامدهای مفروض آنها مشخص شد. تمامی این چهار مسیر از نظر آماری قابل اعتماد است و پشتیبانی برای فرضیه‌های دوم و سوم، و چهارم است.

ترکیب شواهدی از الگوهای معادله ساختاری رقابت کننده برداشتها و نگرشها با شواهد روایی همزمان از روابط بین ابعاد مشخص عدالت و پیامدهای مفروض، مبحث تمایز چهار بعد عدالت را، تقویت کرد. اضافه کردن گزارش سرپرستان از رفتار زیردستان



به الگوهای رقابت کننده از شبکه‌های وابسته به قانون، فرصتی دیگر را برای در نظر گرفتن اهمیت درک تمایز میان ابعاد عدالت به وجود آورد. روابط غیرمستقیم و از لحاظ آماری قابل اعتماد بین نوع عدالت رویه‌ای ساختاری و رفتارهای شهروندی نسبت به سازمان و بین ابعاد عدالت اطلاعاتی و میان فردی اجتماعی و رفتار شهروندی نسبت به سرپرست، پشتیبانی تجربی را برای H5-H6 فراهم آورد با این حال قدرت پیش بینی این ساختارها بر گزارش سرپرستان از رفتارهای شهروندی کارکنان به نظر کم می‌رسد؛ هم‌چنین، لازم به یادآوری است که اگر چه عدالت فردی و اطلاعاتی متمایز است، تحقیقات بیشتری برای آزمون اینکه آیا این ابعاد عدالت، متغیرهای خروجی متفاوتی را پیش‌بینی می‌کند، مورد نیاز است.

### محدودیتها و پیشنهادها برای پژوهش بیشتر

به طور کلی، این مطالعه چندین موارد مهم دارد؛ اما برخی محدودیتها هم هست: اول اینکه تلاشی صادقانه در طراحی شاخصهای عدالت برای شیوه‌های ارزیابی عملکرد در جهت جلوگیری از بروز خطای تک عملیاتی انجام شد که در گذشته باعث بروز خدشه در شاخصهای عدالت سازمانی شده بود (گرینبرگ، ۱۹۹۰)، اما برخی از خطاها هنوز هست. اگرچه شاخصهای مختلفی با استفاده از تعاریف عملیاتی چندگانه طراحی و دیدگاه‌های کارکنان و هم‌چنین سرپرستانشان در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی، گردآوری شده بود، تمامی داده‌ها از طریق تحقیق کاغذ و قلم جمع‌آوری شده بود که باعث بروز خطای روش رایج می‌شود. در آینده، پژوهشگران باید تلاش کنند برای ارزیابی بهتر فعالیتهای کارکنان، که حمایت کننده اهداف سازمان است، دیگر پاسخها را نیز در کنار پاسخ سرپرستان، دریافت کنند. علاوه بر این، شیوه‌های مختلفی برای استخراج برداشتها و نگرش‌های کارکنان، مانند مصاحبه‌ها و یا رخدادهای بحرانی، باید مورد استفاده قرار گیرد تا کمیت و کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده، توسعه یابد.

دوم، زمان جمع‌آوری داده‌ها برای مواردی، که ساختار اختلافی ارزیابی عملکرد را تشکیل می‌دهد، خود یک مسئله است که باید مدنظر قرار گیرد. همه پاسخهای کارکنان، چندی بعد از اینکه کارکنان نتایج ارزیابی عملکردشان را دریافت کرده بودند و تنها با

استفاده از یک ابزار جمع‌آوری شد. تأخیر برای افسران نیروی هوایی و اعضای ثبت نام کرده کمتر از یک سال تا دو ماه برای خدمه غیرنظامی نیروی هوایی و در حدود یک ماه برای کارکنان بیمه خدمات درمانی سازمان است. اگر اصول نظریه شناخت‌های مرجع کروپانزانو و فلوجر (۱۹۸۹) درست باشد، احتمالاً کارکنان باورهایشان را در طول زمان قبل از جمع‌آوری واکنش‌های اثرگذار و برداشتهایشان، تغییر داده اند. این اعتقاد کارکنان به احتمال زیاد در طول این زمان تغییر می‌کند. درجه اوج آماری مثبت زیاد برای داده‌های اختلافی بیان می‌کند که این مهم ممکن است اتفاق افتاده باشد. بیش از یک سوم از کارکنان (۴۵ از ۱۱۷) تا به حال هیچ اختلافی نداشتند و نزدیک به دو سوم از کارکنان دارای یک نقطه اختلاف تنها در یکی از سه مورد (نمره اختلاف از -۰,۳۳ تا +۰,۳۳) هستند. در آینده، پژوهشگران باید برداشتهای شخصی از عملکرد را در طول آخرین دوره رتبه‌دهی جمع‌آوری کنند. قبل از اینکه کارکنان ارزیابی عملکرد واقعی را دریافت کنند. پس از اینکه کارکنان زمانی را برای بررسی و بحث در مورد ارزیابی خود با ارزیابانشان داشتند، می‌توان داده‌های مربوط به برداشتهای آنها را در مورد ارزیابی، شیوه‌های ارزیابی و پاسخهای اثرگذار جمع‌آوری کرد. در انتهای پژوهش، می‌توان از کارکنان درخواست کرد تا مجموعه دومی از موارد را در زمینه انتظاراتشان تکمیل کنند که بعداً می‌توان آنها را با آن دسته از داده‌ها مقایسه کرد که قبل از دریافت ارزیابی جمع‌آوری شده بود.

سوم اینکه نتیجه‌گیرها را نمی‌توان در مورد علیت عرضه شده با توجه به غیر تجربی بودن طرح تحقیق، انجام داد. بنابراین، علیت معکوس را نیز نمی‌توان رد کرد؛ به عنوان مثال، نگرش کارکنان در مورد سازمان یا سرپرست خود، ممکن است تعامل با سرپرست خود و هم‌چنین عملکرد فردی آنها را تحت تأثیر قرار دهد و در مقابل، کارکنان پس از آن می‌توانند برداشت خود را به صورت سازگار با نگرش خود توجیه کنند. پژوهش‌های آینده باید این روابط را با استفاده از طراحی آزمونی صحیح و یا شبه تجربی آزمون کند. (مشاهده کنید تیلور و همکاران ۱۹۹۵).

سرانجام، این مطالعه در چهار سازمان اجرا شد که به علت دسترسی آسان به آنها انتخاب شده بودند. نمونه‌ها به هیچ وجه نماینده افسران، کارکنان رسمی و غیر نظامی در نیروی هوایی به عنوان یک کل نیستند؛ هم‌چنین کارکنان بیمه درمانی نیز نباید به

عنوان جامعه‌ای بزرگتر در نظر گرفته شوند. کار بیشتری مورد نیاز است تا مشخص شود که آیا این نتایج به سازمانها و یا صنایع دیگر بویژه در مواردی قابل تعمیم است. که افراد احساس می‌کنند نظام ارزیابی عملکرد، انتظارات آنها را برآورده نمی‌کند. توصیه می‌شود که شاخصهای طراحی شده در این مطالعه برای تکرار و توسعه این یافته‌ها در مطالعات آینده مورد استفاده قرار گیرد.

### فهرست منابع

1. Adams, J.S. (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-36.
2. Alexander, S. and Ruderman, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 1177-98.
3. Bernardin, H.J. and Beatty, R.W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work*, Kent, Boston, MA.
4. Bernardin, H.J. and Villanova, P. (1986), "Performance appraisal", in Locke, E. (Ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, D.C. Heath, Lexington, MA, pp. 43-62.
5. Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H. (Eds), *Research on Negotiations in Organizations*, JAI, Greenwich, CT, pp. 43-55.
6. Bies, R.J. and Shapiro, D.L. (1987), "Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 199-218.
7. Bentler, P.M. (1997), *EQS, A Structural Equation Program*, Multivariate Software, Encino, CA.
8. Cleveland, J.N. and Murphy, K.R. (1992), "Analyzing performance appraisal as a goal directed behavior", *Research in Personnel and*

- Human Resources Management, Vol. 10, pp. 121-85.
9. Cohen-Charash, Y. and Levy, P.E. (2001), "The role of justice in organizations: a meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, pp. 278-321.
  10. Colquitt, J. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.
  11. Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. and Ng, K. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of the 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 425-45.
  12. Cropanzano, R. and Folger, R. (1989), "Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 293-9.
  13. Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W. (2007), "The management of organizational justice", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32 No. 2, pp. 34-48.
  14. Folger, R., Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. (1992), "A due process metaphor for performance appraisal", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 129-77.
  15. Greenberg, J. (1986a), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 340-2.
  16. Greenberg, J. (1986b), "The distributive justice of organizational performance evaluations", in Bierhoff, H.W., Cohen, R.L. and Greenberg, J. (Eds), *Justice in Social Relations*, Plenum, New York, NY, pp. 337-51.
  17. Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 399-432.

18. Greenberg, J. (1993), "The social side of fairness: interpersonal and informational categories of organizational justice", in Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 79-103.
19. Homans, C.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace, and World, New York, NY.
20. Hulin, C., Roznowski, M. and Hacıya, D. (1985), "Alternative opportunities and withdrawal decisions", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 233-50.
21. Hulin, C.L. (1991), "Adaptation, persistence and commitment in organizations", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 445-505.
22. Ilgen, D.R., Fisher, C.D. and Taylor, M.S. (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 349-71.
23. Jaccard, J. and Wan, C.K. (1996), *LISREL approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
24. Jořreskog, K. and Sořrbom, D. (1993), *LISREL 8., Scientific Software International, Chicago, IL.*
25. Kernan, M.C. and Hanges, P.J. (2002), "Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 916-28.
26. Klasson, C.R., Thompson, D.E. and Luben, G.L. (1980), "How defensible is your performance appraisal system?", *Personnel Administrator*, Vol. 25, pp. 77-83.
27. Landy, F.J., Barnes, J.L. and Murphy, K.R. (1978), "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation",

- Journal of Applied Psychology, Vol. 63, pp. 751-4.
28. Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory?", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum, New York, NY, pp. 27-55.
  29. Longenecker, C.O., Gioia, D.A. and Sims, H.P. (1987), "Behind the mask: the politics of employee performance appraisal", Academy of Management Executive, Vol. 1, pp. 183-93.
  30. March, J.G. (1994), A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, The Free Press, New York, NY.
  31. Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000), "Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 738-48.
  32. Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?", Journal of Applied Psychology, Vol. 76, pp. 845-55.
  33. Mowday, R. (1991), "Equity theory predictions of behavior in organizations", in Steers, R. and Porter, L. (Eds), Motivation and Work Behavior, 5th ed., McGraw-Hill, New York, NY, pp. 111-31.
  34. Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1974), Psychometric Theory, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
  35. Organ, D.W. (1995), "The subtle significance of job satisfaction", in Staw, B.M. (Ed.), Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 108-13.
  36. Patz, A.L. (1975), "Performance appraisal: useful but still resisted", Harvard Business Review, Vol. 53, pp. 74-80.
  37. Paullay, I.M., Alliger, G.M. and Stone-Romero, E.F. (1994),

- “Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 224-8.
38. Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA.
39. Roch, S.G. and Shanock, L.R. (2006), “Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions”, *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 299-322.
40. Santorra, A. (1990), “Robustness issues in structural equation modeling: a review of recent developments”, *Quality and Quantity*, Vol. 24, pp. 367-86.
41. Silverman, S.B. and Wexley, K.N. (1984), “Reaction of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development”, *Personnel Psychology*, Vol. 37, pp. 703-10.
42. Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997), “Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 434-43.
43. Stone-Romero, E.F. (1994), “Construct validity issues in organizational behavior research”, in Greenberg, J. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 108-13.
44. Stratton, K. (1988), “Performance appraisal and the need for an organizational grievance procedure: a review of the literature and recommendations for future research”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 1, pp. 167-79.
45. Sweeney, P.D. and McFarlin, D. (1993), “Workers’ evaluations of the ‘ends’ and the ‘means’: an examination of four models of distributive and procedural justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, pp. 23-40.



46. Tang, T.L. and Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996), "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", SAM Advanced Management Journal, Vol. 61, pp. 25-31.
47. Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. and Carrol, S.J. (1995), "Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 495-523.
48. Tisak, J. and Smith, C.S. (1994), "Defending and extending difference score methods", Journal of Management, Vol. 20, pp. 675-82.
49. Tziner, A., Latham, G.P. and Haccoun, R. (1996), "Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal", Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, pp. 179-90.
50. West, S.G., Finch, J.F. and Curran, P.J. (1995), "Structural equation models with non-normal variables: problems and remedies", in Hoyle, R.H. (Ed.), Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 56-75.
51. Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", Journal of Management, Vol. 17, pp. 601-17.



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی

پرتال جامع علوم انسانی

# Abstracts



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی