

تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی ادراک شده و پایداری شرکت

حسین خنیفر^۱، اردشیر شیری^۲، حاتم خلیلی پور^{۳*}، مصدق خلیلی پور^۴

^۱استاد، گروه مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

^۲دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

^۳کارشناس ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران (عهده دارمکاتبات)

^۴دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

تاریخ دریافت: اسفند ۱۳۹۶، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۷، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۷

چکیده

روندهای زیست محیطی در مورد محیط طبیعی، از بین بردن منابع طبیعی در حال حاضر یکی از مهمترین چالش‌های دولت و صنعت در سراسر جهان است. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فعالیت‌های منابع انسانی در هر سازمانی است و عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان یکی از عوامل مهمی است که اهمیت ارزیابی را بیش از پیش نشان داده است. از این رو هدف پژوهش بررسی تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی ادراک شده و پایداری شرکت است. پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و برای روایی آن از نظر خبرگان استفاده گردید و به منظور بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه تحقیق را کارکنان و کارشناسان شرکت فولاد اهواز تشکیل می‌دهند که به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۱۰ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از مشخص شدن نرمال بودن داده‌ها با استفاده از ضریب چولگی و کشیدگی از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری به منظور بررسی فرضیات تحقیق استفاده شد. نتایج نشان دهنده این است که ارزیابی ۳۶۰ درجه تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) دارد، همچنین عدالت رویه‌ای و تعاملی تأثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکت دارد ولی تأثیر عدالت توزیعی بر پایداری شرکت معنادار نبود.

کلمات کلیدی: ارزیابی ۳۶۰ درجه، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، پایداری شرکت

۱- مقدمه

سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان برای موفقیت مالی، رشد تدریجی و در حال توسعه نیروی کار شایسته و قوی ضروری است [۱۸]. بکارگیری ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار مهم برای ارزیابی و پشتیبانی عملکرد کارکنان و برای ایجاد برنامه‌ها، اهداف کمی سازمان‌های استراتژیک می‌باشد [۱۴]. مطالعات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی برای نبود عدالت و برابری، پاداش‌ها در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی را مورد انتقاد قرار داده است. شرکت‌ها باید سیستم ارزیابی عملکرد را طراحی و اجرا کنند تا کارکنان عدالت سازمانی و فرهنگ حمایتی را درک کنند. سیستم ارزیابی عملکرد باید استراتژی، فرهنگ و فلسفه سازمانی را با هم ادغام کند [۴۷]. شواهد نشان می‌دهد سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه که عملکرد کارکنان را از طریق منابع مختلف از قبیل همسالان، سرپرستان و زیردستان ارزیابی می‌کند، یک دیدگاه منصفانه از عملکرد کارکنان را ایجاد می‌کند. ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز می‌تواند به طور مستقیم بر عدالت ادراک شده و عدالت سازمانی اثر مستقیم داشته باشد که به نوبه خود بهبود عدالت سازمانی اثر مستقیم و مثبتی روی عملکرد و پایداری شرکت دارد [۲۹]. عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی^۱، عدالت

به نظر می‌رسد سازمان‌های پایدار به طور همزمان توانایی‌های اقتصادی، محیط زیست محیطی و اجتماعی (یعنی انسان) را به شیوه جمعی به دست می‌آورند که نام آن خطوط پایین سه گانه^۱ گذاشته‌اند [۵۰]. عملکرد اقتصادی مربوط به عملکرد مالی و محصولات یا خدمات خوب است؛ عملکرد زیست محیطی مربوط به یکپارچگی و حفاظت از محیط زیست (به عنوان مثال، حفاظت از بهره برداری از منابع و آسیب‌های محیطی)؛ در حالی که عملکرد اجتماعی مربوط به رفاه کارکنان سازمانی است. بنابراین، اگر سازمان‌ها می‌خواهند توسعه پایدار را به دست آورده و حفظ کنند، مهم است که ابعاد زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی (یعنی انسان) را به شیوه جامع و پایدار در نظر بگیرند [۱۹]. با این حال، در میان سه بعد پایداری سازمانی، بعد اجتماعی (به عنوان مثال، ابعاد انسانی) نسبت به ابعاد اقتصادی و زیست محیطی توجه نسبتاً کمتر صورت گرفته است [۳۰، ۳۱]. این نشان می‌دهد که لازم است توجه بیشتری به ابعاد انسانی سازمانی صورت گیرد. اجرای موفقیت آمیز، عادلانه و مؤثر

*khalilistu@yahoo.com

1. Triple Bottom Line

2. Distributive Justice

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- پایداری شرکت

روندهای زیست محیطی در مورد محیط طبیعی، از بین بردن منابع طبیعی در حال حاضر یکی از مهمترین چالش‌های دولت و صنعت در سراسر جهان است [۲۵]. بنابراین مدیریت مداوم کسب و کار باید هماهنگی طراحی، تولید، تحویل، توزیع و دفع محصول را در طول چرخه عمر محصول مرتبط سازد [۲۶]. سیاست‌های خرید و فروش سازمان‌ها دارای ارتباط مستقیم و یا غیرمستقیم با محیط طبیعی ما هستند زیرا ممکن است بر اساس منابع طبیعی یا ارزش افزوده ایجاد شوند و برای ارزش افزوده فعالیت‌های اصلی و یا حمایت به کار گرفته شوند [۲۵]. این یک مرحله حیاتی است که تلاش‌های شرکت تجاری می‌تواند بر محیط طبیعی تأثیر بگذارد. به منظور دستیابی به پایداری سازمان‌ها باید چشم انداز وسیعتری را برای نشان دادن مراقبت زنجیره‌ای در نظر بگیرند که در آن جنبه‌های محیطی و اجتماعی فراتر از مرزهای سازمانی گسترش می‌یابد [۷]. در تلاش برای پایداری شرکت، سیاست‌های شرکت‌ها یک نقش پیشرو را ایفا می‌کنند و بسیاری از سازمان‌ها کدهای رفتاری را که قبلاً در قراردادهای تأمین کننده گنجانده شده است، اجرا می‌کنند [۸].

لابوسینچ و همکاران^۳ (۲۰۰۵) پایداری شرکت را به عنوان اتخاذ استراتژی‌های تجاری و فعالیت‌هایی که نیازهای فعلی شرکت و ذینفعان آن را برآورده می‌کند، در عین اینکه حفاظت، حفظ و تقویت منابع انسانی و طبیعی که در آینده مورد نیاز است نیز مورد توجه قرار گیرد، تعریف کرده‌اند [۳۲]. الکتکتون^۴ (۲۰۰۲) اصطلاح خطوط پایین سه گانه را که حول محور نیازهای سازمان برای اطمینان از تعادل و توازن مناسب بین عوامل اقتصادی، اجتماعی و محیطی است بکار می‌برد [۱۷، ۵۷]. سازمان‌ها نقش و مسئولیت‌های خود را نه تنها به سهامداران خود بلکه به جامعه و گروه گسترده‌تر یعنی سه گروه از افراد جامعه شامل افراد، کارخانه و رفاه گسترده کرده‌اند [۵۸]. انقلاب پایداری نشان دهنده تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر روی اثرات بلندمدت فعالیت‌های سازمان بر محیط است [۵۱]. میرواس و مانگا^۵ (۲۰۱۰) دو مدل برای تطبیقی شهروندی درون سازمانی را شناسایی کرده‌اند: رویکرد کاتالیزوری^۶ که در آن مدیران سطوح میانی طرح‌های پایداری را آغاز و اجرا می‌کنند و رویکرد بالا - پایین^۷ (رویکرد جامع) که از طریق آن رهبران سازمانی ایجاد تغییرات و ترویج حرکت آنی را به منظور هماهنگی در جبهه‌های مختلف ایجاد می‌کنند. این مطالعه حوزه دانش لازم در مورد پایداری را گسترش می‌دهد و بررسی می‌کند تا چه اندازه عدالت سازمانی منجر به پایداری در داخل سازمان در شرایط عدالت و انصاف ادراک شده از سوی کارکنان می‌شود [۴۳].

رویه‌ای^۱ و عدالت تعاملی^۲ است. عدالت توزیعی درجه‌ای است که مدیران پاداش‌های مالی یا ارتقا را در میان کارکنان توزیع می‌کنند، عدالت رویه‌ای مربوط به روش‌هایی است که مدیران برای توزیع پاداش اتخاذ می‌کنند و نتایج و واکنش کارکنان نسبت به عادلانه بودن این شیوه خاص را نشان می‌دهد [۵۵]. عدالت تعاملی مربوط به انصاف، ارتباطات تعاملی و روش‌های ارتباطی سازمانی است [۲۳، ۲۱]. شواهد تجربی نشان دهنده رابطه مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نگرش و رفتار کارکنان است [۱۶]. همچنین عدالت سازمانی بر پایداری شرکت تأثیرگذار است و در این که فعالیت‌های کسب و کار یک سازمان رشد و توسعه یابد نیز تأثیر می‌گذارد [۲۹]. رشد و توسعه صنایع و واحدهای تجاری و همچنین افزایش فعالیت‌های اقتصادی تا حد زیادی باعث تغییر شکل زندگی و محیط فیزیکی و اجتماعی ما شده است. تغییر شکل منابع زمین به ثروت از طریق فعالیت‌های صنعتی نیز منجر به افزایش مواد و انرژی می‌شود. روند تغییر محرک‌های زیست محیطی جهانی و محلی منجر به عواقب نامطلوب برای اکوسیستم و جوامع شده است. در پاسخ به این مسائل شرکت‌ها مجبورند سیاست‌ها، محصولات و فرآیندهای خود را تغییر دهند و به مسائلی مانند آلودگی هوا و استثمار منابع در جهت بهبود روابط جامعه و ذینفعان توجه کنند [۳۶]. بنابراین سازمان‌ها به مباحث پایداری اهمیت بیشتری می‌دهند و پایداری نیز شامل نتایج فعالیت‌ها و اقدامات سازمان و نشان دهنده درجه‌ای است که یک شرکت قادر به حفظ و نگهداری فعالیت‌های تجاری خود در بلند مدت است، تعریف شده است [۴۹]. شرکت فولاد اهواز به عنوان یکی از سازمان‌های تولیدی در صنعت کشور محسوب می‌شود که نقش ممتاز و غیر قابل انکاری در ایجاد تحول و ارتقای فرآیند توسعه صنعتی کشور دارد. این سازمان برای ایفای مأموریت و رسالت مهم خود باید نسبت به سازماندهی توسعه در حوزه استراتژیک، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، توسعه بازار و محصول برای افزایش رقابت پذیری صنایع، اصلاح زیرساخت‌های نامناسب و فراهم کردن زیرساخت‌های مورد نیاز، پایش استراتژیک حوزه‌های صنعتی مشخص و بسترسازی رشد و ارتقای بخش خصوصی اقدام کنند. از این رو توجه به ارزیابی‌هایی که در آن گروه‌های مختلف مشارکت داشته باشند، عدالت سازمانی، اعتماد و همدلی میان کارکنان را افزایش داده که منجر به و توسعه و پایداری فعالیت‌های شرکت خواهد شد. بنابراین پژوهش به دنبال پاسخ گویی به دو سؤال اصلی زیر می‌باشد.

سوال اول، تا چه حد یک سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه بروی سه نوع عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) کارکنان شرکت فولاد اهواز تأثیر می‌گذارد؟

سوال دوم، کدام نوع عدالت (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) ناشی از اجرای سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه، بیشترین تأثیر را بر پایداری شرکت فولاد اهواز اعمال می‌کنند؟

3. Labuschagne et al

4. Elkington

5. Mirvis & Manga

6. Catalytic Approach

7. Top-Down Approach

1. Procedural Justice
2. Interactional Justice

استفاده این روش ارزیابی عملکرد در طول سال‌ها به طور قابل توجهی افزایش یافته است. به طوری که در اواخر دهه ۱۹۹۰ تنها حدود ۸ درصد صنایع از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌کردند، در سال ۲۰۰۸ این درصد به ۵۲ درصد افزایش یافته است [۴۲]. موفقیت‌های زیادی در استفاده از سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه گزارش شده است. همچنین مشخص شده است که ابزار بسیار مفید و موثری برای ارزیابی محسوب می‌شود [۳۷]. موضوع انصاف و عدالت به طور ویژه مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد است و اهمیت ویژه‌ای در این سیستم دارد [۲۷]. نابرابری در طی فرآیند ارزیابی، سطح بالاتری از نارضایتی و سرخوردگی در میان اعضای سازمان و عدم وجود سیستم ارزیابی و به طور کلی شکست سیستم ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد [۴۴]. سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش تأثر مثبتی بر عدالت ادراک شده در سازمان دارد. برای ادراک کارکنان در مورد ارزیابی ۳۶۰ درجه عادلانه، سیستم ارزیابی عملکرد باید در همه سطوح سازمان عادلانه اجرا شود [۲۴].

۲-۳- عدالت سازمانی

عدالت سازمانی عبارت است از ادراک کارکنان از درجه‌ای از برابری و عدالتی که مقامات سازمان با آنها رفتار می‌کنند [۵۹]. در تعریفی دیگر عدالت سازمانی به عنوان یک جنبه حیاتی برای واکنش مطلوب به ارزیابی عملکرد شناخته شده است [۳۹]. سطوح بالای عدالت سازمانی منجر به افزایش رفتار و نگرش مثبت به کار، رضایت شغلی و تعهد شغلی می‌شود و عدم وجود محیط کار عادلانه اثر منفی بروی سلامت روانی، استرس، غیبت، ترک شغل و نیت تلافی جویانه از سوی هر یک از کارکنان می‌شود [۴۶]. شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید سعی کنند طوری وانمود کند که با منابع فرض کردن افراد مخالف هستند [۴۵]. عدالت سازمانی در این پژوهش شامل سه بعد تعریف شده است:

۲-۳-۱- عدالت توزیعی

عدالت درک شده از مناسب بودن تخصیص نتایج تعریف شده است [۳۹]. پایه عدالت توزیعی براساس نظریه برابری آدامز شکل گرفته است که در آن افراد بر اساس تلاش و میزان همکاری خود نتیجه‌ای دریافت می‌کنند [۱۵]. ارزیابی عدالت کارکنان از سنجش رابطه بین ورودی (تلاش و عملکرد) و خروجی (دستمزد و پاداش) است [۵۹]. رضایت کارکنان راجع به نتایج کار مانند پرداخت رضایتمندانه تأثیر مستقیمی بر ادراک از عدالت توزیعی دارد [۲۱]. کارکنان مقایسه بین ورودی و سهم خود از شرکت و دریافتی خود را با آن مقایسه می‌کنند، آنگاه براساس درجه بندی از عدالت ادراک شده سطوح عدالت توزیعی را تعیین می‌کنند [۴۴]. زمانی که کارکنان درک می‌کنند که هدف طراحی سیستم ارزیابی عملکرد به حمایت یکی از توانایی‌ها است بنابراین ادراک از عدالت توزیعی نزد کارکنان بالاتر است [۵۴]. عدالت توزیعی اغلب برای مبادلات اقتصادی نسبت به تبادلات اجتماعی در نظر گرفته شده است [۳] ولی

سیستم‌های ارزیابی عملکرد اهداف متعددی در سازمان دنبال می‌کند و به سازمان‌ها در تنظیم اهداف عملکردی، پاداش مبتنی بر عملکرد، تعیین انتظارات روشن و حمایت از اعتماد به نفس کارکنان کمک می‌کند [۴۴]. به طور معمول، ارزیابی عملکرد محدود به یک فرآیند ارزیابی بین کارکنان و سرپرستان است [۴۲]. تحقیقات غالباً بر سیستم ارزیابی عملکرد سنتی انتقاد می‌کند و آن را غیرمنصفانه می‌دانند چرا که این سیستم زمینه ایجاد تنش بین کارکنان و کارفرما را به وجود می‌آورد [۴۸]. همراه با افزایش تمرکز بیشتر در کار گروهی، توسعه کارکنان و خدمات مشتری، تاکید بر بازخورد کارکنان به دایره کامل منابع منتقل شده است که این روش چند ورودی اصطلاحاً ارزیابی ۳۶۰ درجه نام گذاری شده است. این سیستم یک رویکرد جامع است که شامل دیدگاه‌های بسیاری از زوایای مختلف و سطوح متفاوت است [۴۲].

سیستم ارزیابی مدرن شامل ارزیابی تیمی^۱، بازخورد رو به بالا^۲، ارزیابی مقایسه‌ای^۳، خود ارزیابی^۴ و یا بازخورد توسط سرپرست مستقیم^۵ فرد است. ارزیابی ۳۶۰ درجه فرایندی است که طی آن بسیاری از منابع اعم از زیردستان، همکاران، سرپرستان مستقیم، مشتریان و حتی افراد تحت ارزیابی بازخوردی از عملکرد شخصی مشاغل در تلاش برای بدست آوردن دید متعادل و جامع از عملکرد فرد فراهم می‌آورند [۲۹] (کارکولیان و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به دیدگاه بارودا و همکاران^۶ (۲۰۱۲) سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بود به منظور تجهیز کارکنان برای پاسخگویی به نیازهای در حال رشد مشتریان و به عنوان یک اهرم در پاسخگویی به اهداف سازمانی توسط کارکنان معرفی شده است [۴]. علاوه بر تمرکز بر روی مشتریان، سازمان‌ها برای بررسی دقیق‌تر و عمیق‌تر دیگر ابعاد عملکرد، مانند رهبری، تفکر استراتژیک، نوآوری و کار گروهی، مجبور به انجام ارزیابی‌های چندگانه به منظور ارزیابی بیشتر عینی عملکرد کارکنان بودند [۴۲]. ارزیابی ۳۶۰ درجه تعصب‌ها و جهت‌گیری‌ها را به حداقل می‌رساند و یک تکنیک ارزیابی را ارائه می‌دهد که بهترین وسیله سنجش عملکرد کارکنان برای اجازه دادن به افراد نزدیک کارکنان برای ارائه یک انعکاس دقیق از تلاش و عملکرد شغلی فراهم می‌کند. علاوه بر این ارزیابی ۳۶۰ درجه باعث نتایج مثبت می‌شود در شرایط رفتاری و روابط باز و اعتماد می‌شود [۴۷]. سیستم ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه ابزاری است که از منابع اطلاعاتی مختلف استفاده می‌کند پس از آن توسط با کارشناسان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این سیستم یک رویکرد را از چند ورودی جامع در نظر می‌گیرد و دیدگاه‌ها و نظرات را از زوایای مختلف که یک دایره کامل را شامل می‌شوند، مورد ارزیابی قرار می‌دهد به همین دلیل از آنجا به ارزیابی ۳۶۰ درجه یاد می‌شود [۳۷]. علاقه به

1. Team Evaluation
2. Upward Feedback
3. Peer Evaluation
4. Elf-Review Evaluation
5. Direct Supervisor Feedback
6. Baroda et al

منفی از عدالت رویه‌ای نقش عمده‌ای در انطباق مدیران از ارزیابی ۳۶۰ ایفا می‌کند [۴۰]. فرضیه‌های مرتبط به صورت ذیل مطرح می‌گردد:
فرضیه ۳. ارزیابی ۳۶۰ درجه تأثیر مثبتی بر عدالت رویه‌ای دارد.
فرضیه ۴. عدالت رویه‌ای تأثیر مثبتی بر پایداری شرکت دارد.

۲-۳-۳- عدالت تعاملی

این نوع از عدالت بر سطوح شخصی که مرتبط با عدالت رفتاری بین فردی و ارتباطاتی که آنها دریافت می‌کنند نیز متمرکز است [۲، ۳۳]. عدالت تعاملی در واقع مربوط به عدالت ادراک شده در مورد ارتباطات و روش‌های سازمانی است [۲۹]. عدالت تعاملی همچنین نشان می‌دهد که تا چه حد شکل رسمی رفتار کارکنان سازمانی زیردستان عادلانه و ادراک کارکنان از اشکال تصمیم‌گیری و فعالیت‌های آن در سازمان عادلانه است [۴۴]. عدالت تعاملی می‌تواند به دو جزء مختلف شکسته شود: عدالت درون فردی^۶ و عدالت اطلاعاتی^۷ [۹]. با توجه به دیدگاه بیس و موگ (۱۹۸۶) عدالت تعاملی اشاره به نگرانی‌های ابراز شده توسط افراد در مورد کیفیت رفتار بین فردی دریافت شده در طول اجرای روش‌های خاص اشاره دارد [۶]. تایلر و بیس^۸ (۱۹۹۰) نشان داد که ادراک از عدالت با استفاده از دو عامل تحت تأثیر قرار می‌گیرد: ادراک کارکنان از رفتار میان فردی و استفاده از رویه‌های رسمی [۵۶]. بیس^۹ (۱۹۸۷) چهار معیار را در تعیین معیارهای رفتار عادلانه شناسایی کرده است: صداقت^{۱۰}، ادب^{۱۱}، احترام^{۱۲} و تناسب^{۱۳}. او همچنین نشان داد که اهمیت این معیارها مستقل از نتایج بدست آمده است. رضایت از سیستم ارزیابی عملکرد بر عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیرگذار است [۵]. شکست سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه به عدم توجه در ایجاد تصمیم و بی‌نظمی کارکنان منجر می‌شود. این گونه نتایج می‌تواند به فقدان عدالت تعاملی که متشکل است از تجارب بین فردی و اطلاعاتی مربوط باشد [۴۸]. رابطه مستقیمی بین عدالت تعاملی و ادراک مثبت کارکنان از نتایج ارزیابی وجود دارد [۲۹]. این رابطه نقش با اهمیت ارزیاب را در طول فرآیند ارزیابی نشان می‌دهد و سطوح افزایشی عدالت تعاملی را زمانی که ارزیاب با کارکنان با عدالت و برابری رفتار می‌کند و یک ارزیابی غیررسمی منظم مرتبط با ماهیت مشاغل را انجام می‌دهد برجسته می‌کند و این رفتار را زمان اجرای یک سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه منصفانه نشان می‌دهد [۴۴]. فرضیه‌های مربوط به این مطالب به صورت ذیل مطرح شده است:

فرضیه ۵. ارزیابی ۳۶۰ درجه تأثیر مثبتی بر عدالت تعاملی دارد.

فرضیه ۶. عدالت تعاملی تأثیر مثبتی بر پایداری شرکت دارد.

کروپانزانو و همکاران^۱ (۲۰۰۱) این ایده را تبادل اقتصادی و تبادل اجتماعی دو رویکرد متضاد هستند را به چالش کشیده‌اند و آنها را به عنوان مکمل یکدیگر در نظر گرفته‌اند. عدالت توزیعی بیشتر در ارتباط با عدالت ادراک شده در مورد پاداش و غیره است [۱۲]. کروپانزانو و همکاران^۲ (۲۰۰۷) بیان کردند که این بعد از عدالت مرتبط با به اشتراک گذاری منابع درون سازمانی است. در این صورت عدالت ادراک شده به معنی مقایسه سهم خود از مزایای بدست آمده تعریف می‌شود [۱۱]. انصاف ادراک شده در مورد نتایج برای کارکنان از عدالت در روش‌های انجام کارها مهم‌تر است. اهمیت عدالت توزیعی در پیش بینی رفتار و نگرش در محل کار مهم است [۵۲]. با توجه به این مطالب فرضیه‌های مرتبط به صورت ذیل مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱. ارزیابی ۳۶۰ درجه تأثیر مثبتی بر عدالت توزیعی دارد

فرضیه ۲. عدالت توزیعی تأثیر مثبتی بر پایداری شرکت دارد.

۲-۳-۲- عدالت رویه‌ای

لین و هسیه^۳ (۲۰۱۰) عدالت رویه‌ای را عدالت ادراک شده از همه روش‌های تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند [۳۵]. طبق دیدگاه تیلر (۱۹۸۷) عدالت رویه‌ای مربوط به رویه‌ای که شرکت برای توزیع نتایج و رویه‌ها و واکنش کارکنان نسبت به عادلانه بودن این شیوه خاص اتخاذ می‌کند [۵۵]. ماتیلند (۲۰۱۷) عدالت رویه‌ای را به عنوان مناسب بودن روند تخصیص تعریف می‌کند. بررسی پژوهش عدالت رویه‌ای یک زمینه سنتی ارزیابی عملکرد را دنبال می‌کند [۳۹]. اگر چه ادراک از عدالت نه تنها به نتایج بستگی دارد، بلکه مهم‌تر از آن پروسه دستیابی به این نتایج مهم است [۵۲]. عدالت رویه‌ای متناسب با نتایج نهایی است که متناسب بیشتری با روش‌ها، پروسه‌ها و مکانیسم‌هایی برای رسیدن به نتایج دارد [۲۰]. با توجه به دیدگاه لونتال^۴ (۱۹۸۰) عدالت رویه‌ای اشاره به ادراک افراد از عدالت رویه‌ای درون یک نظام اجتماعی در تخصیص منابع اشاره دارد [۳۴]. در متون سازمانی، عدالت رویه‌ای ریشه در تبادلات اجتماعی دارد. این نوع از عدالت ادراک کارکنان از ارتباط خود با سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۵۲]. این نوع از عدالت رابطه مثبت و معناداری با مشارکت سازمانی دارد [۱۰]. با توجه به دیدگاه سوینی و مک فالن^۵ (۱۹۹۳) ادراک کارکنان از روش‌های ایجاد یک تعهد، او را به انجام یک کار در آینده حتی اگر آن پاداش را ناعادلانه تلقی کند ترغیب می‌کند [۵۳]. ادراک کارکنان از فرآیند ارزیابی عادلانه و منصفانه شدن، سطح رضایت آنها در مورد نتایج را افزایش می‌دهد، صرف‌نظر از اینکه نتایج مثبت و منفی باشند، شواهد نشان می‌دهد که ارزیابی ۳۶۰ درجه اثر مثبتی بر عدالت رویه‌ای دارد [۴۱]. با این حال بدبینی و برداشت

6. Interpersonal Justice
7. Informational Justice
8. Tyler & Bies
9. Bies
10. Truthfulness
11. Justifications
12. Respect
13. Propriety

1. Cropanzano et al
2. Cropanzano et al
3. Lin & Hsieh
4. Leventhal
5. Sweeney & McFarlin

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نمونه آماری نشان می‌دهد که ۲۴۵ نفر از کارکنان و کارشناسان را مرد و ۶۵ نفر آنان را زنان تشکیل می‌دهند. ۹۵ نفر بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۱۷۱ نفر ۳۵ تا ۴۵ سال، ۳۷ نفر ۴۵ تا ۵۵ سال و ۷ نفر ۵۵ سال به بالا سن داشتند، ۶۴ نفر دیپلم و زیردیپلم، ۱۱۰ نفر فوق دیپلم، ۱۱۳ نفر لیسانس و ۲۳ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند، ۱۰۷ نفر زیر ۵ سال، ۱۱۹ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۶۷ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۷ نفر ۱۵ سال و بالاتر سابقه خدمت داشتند.

۴-۱- آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

در ابتدا جهت بررسی فرضیه‌ها و مشخص شدن استفاده از آزمون‌های پارامتریک یا ناپارامتریک در آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن داده‌ها با استفاده از دو شاخص خطای استاندارد ضریب چولگی و خطای استاندارد ضریب کشیدگی تعیین شد که نتایج آن در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب کشیدگی	ضریب چولگی
ارزیابی ۳۶۰ درجه	-۰.۱۲۷	-۰.۲۲۶
عدالت رویه‌ای	-۰.۱۰۰	-۰.۶۹۵
عدالت توزیعی	۱.۶۳۰	-۰.۸۸۷
عدالت تعاملی	۰.۱۷۵	-۰.۴۳۰
پایداری شرکت	-۰.۵۸۰	-۰.۲۴۹

همان‌طور که در جدول بالا آورده شده است، برای تمام متغیرهای پژوهش، خطای استاندارد ضریب چولگی و کشیدگی در بازه ۲- و ۲+ قرار دارند [۱]. لذا توزیع داده‌های پژوهش نرمال است و برای آزمون‌های آماری از آزمون‌های پارامتریک استفاده خواهد شد.

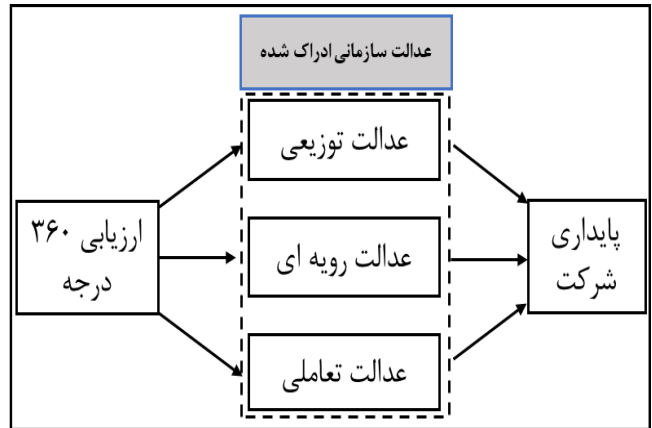
۴-۲- آزمون همبستگی متغیرهای پژوهش

پس از نرمال بودن داده‌ها با استفاده از خطای استاندارد ضریب چولگی و کشیدگی، از آزمون‌های آماری پارامتریک همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش آزمون شد، نتایج در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳): نتایج آزمون همبستگی پیرسون متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	ارزیابی ۳۶۰ درجه	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	عدالت تعاملی	پایداری شرکت
ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱	-	-	-	-
عدالت رویه‌ای	۰/۲۶۶	۱	-	-	-
عدالت توزیعی	۰/۱۲۶	۰/۱۳۷	۱	-	-
عدالت تعاملی	۰/۲۴۱	۰/۳۸۹	۰/۰۵۷	۱	-
پایداری شرکت	۰/۱۴۹	۰/۳۷۶	۰/۰۱۹	۰/۴۲۵	۱

بنابر مطالب مطرح شده مدل پژوهش به صورت ذیل ترسیم می‌گردد:



شکل (۱): برگرفته از کارکولیان و همکاران [۲۹]، پالایوجوس و همکاران [۴۴]

۳- روش تحقیق

پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. کارکنان و کارشناسان شرکت فولاد اهواز در سال ۱۳۹۶ به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری به دست آمد که برای اطمینان از پوشش نمونه ۳۵۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۳۱۰ پرسشنامه موردنیاز تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت و اعتبار آن از منابع معتبر و نظر خبرگان (چند تن از اساتید حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی) استفاده شد، جهت بررسی پایایی ۴۰ پرسشنامه به عنوان پیش آزمون تقسیم و آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد از آنجا که این ضریب برای متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷۰ است، در نتیجه پایایی ابزار قابل قبول است (جدول ۱). تجربه و تحلیل داده‌ها در نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ و AMOS نسخه ۱۸ صورت گرفت.

جدول (۱): آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش و منبع پرسشنامه

متغیرهای پژوهش	طیف لیکرت ۵ تایی	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	منبع
ارزیابی ۳۶۰ درجه	کاملاً موافقم (۵)	۷	۰/۷۳۶	[۲۹]
عدالت رویه‌ای	موافقم (۴)	۴	۰/۸۶۲	[۲۸]
عدالت توزیعی	نه مخالفم و نه موافقم (۳)	۵	۰/۸۴۳	[۳۸]
عدالت تعاملی	مخالفم (۲)	۵	۰/۷۴۰	[۱۳]
پایداری شرکت	کاملاً مخالفم (۱)	۵	۰/۸۲۷	[۲۹]

۳-۴- شاخص‌های نیکویی برازش

با مقایسه شاخص‌های برازندگی در جدول (۴) می‌توان گفت مدل پژوهش برازش مطلوبی دارد.

جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص	شاخص برازش قابل قبول	شاخص برازش مدل
RMSEA	کمتر از ۵ درصد	۰/۰۲۳
Cmin/df	کمتر از ۳	۱/۱۵۹
GFI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۲۵
AGFI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۰۹
TLI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۶۷
IFI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۷۲
CFI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۷۱

۴-۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول (۵) نشان داده شده است.

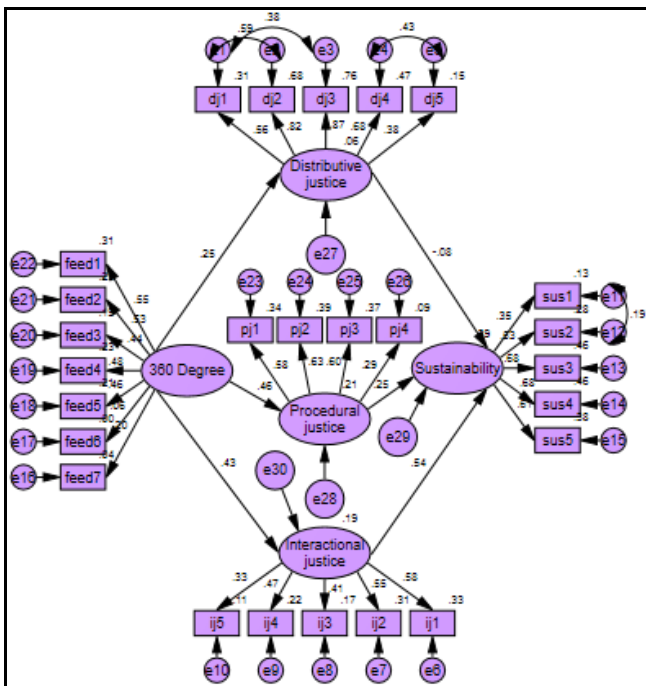
جدول (۵): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه موجود در مدل مفهومی پژوهش	C.R.	P	نتیجه فرضیه
ارزیابی ۳۶۰ درجه ← عدالت توزیعی	۲/۰۹۵	۰/۰۳۶	تأیید فرضیه
ارزیابی ۳۶۰ درجه ← عدالت رویه‌ای	۲/۵۷۲	۰/۰۱۰	تأیید فرضیه
ارزیابی ۳۶۰ درجه ← عدالت تعاملی	۲/۴۸۲	۰/۰۱۳	تأیید فرضیه
عدالت توزیعی ← پایداری شرکت	-۱/۱۷۰	۰/۲۴۲	رد فرضیه
عدالت رویه‌ای ← پایداری شرکت	۲/۳۳۶	۰/۰۱۹	تأیید فرضیه
عدالت تعاملی ← پایداری شرکت	۳/۸۸۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

بررسی تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت تعاملی از آنجا که مقدار بحرانی که بالاتر از ۱/۹۶ است و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$) قرار گرفته است، بنابراین فرضیه پنجم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و ضریب مسیر آن ۰/۴۳۱ است. تأثیر عدالت تعاملی بر پایداری شرکت نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به مقدار بحرانی که بالاتر از ۱/۹۶ است و همچنین سطح معناداری که کمتر از ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$) قرار گرفته است فرضیه ششم پژوهش با ضریب مسیر ۰/۵۳۶ تأیید می‌شود.

۴-۵- مدل معادلات ساختاری

جهت سنجش رابطه علی موجود در فرضیات از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است که (شکل ۲) مدل معادلات ساختاری پژوهش را در حالت استاندارد نشان داده است.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب مسیر

۵- نتیجه‌گیری

به منظور دستیابی به ادراک منصفانه کارکنان از نظام ارزیابی و حصول نتایج عادلانه، نه تنها بستر سازمانی، امکانات و شرایط باید مناسب باشد، بلکه کاربرد صحیح آنها نیز امری ضروری است. انتظار می‌رود به دنبال اجرای موفقیت آمیز ارزیابی، نتایج آن به کارکنان و مسئولان ذیربط منتقل شود. هدف پژوهش بررسی تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی ادراک شده و پایداری شرکت است. نتایج جمع‌آوری داده‌ها نشان دهنده مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای بررسی مدل مفهومی پژوهش بوده است.

در صورتی که کارکنان سازمان ارزیابی ۳۶۰ درجه را مصفانه ادراک کنند و مسئولان در نقش ارزیاب، با اهداف، شرایط کاری و شیوه‌های ارزشیابی

در بررسی فرضیه اول، تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت توزیعی با توجه به مقدار بحرانی که بالاتر از ۱/۹۶ است در سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$) فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد و ضریب مسیر نیز برابر با ۰/۲۴۹ است. فرضیه دوم، تأثیر عدالت توزیعی بر پایداری شرکت با توجه به اینکه مقدار بحرانی از ۱/۹۶ کمتر و سطح معناداری آن بیشتر از ۵ درصد ($P > ۰/۰۵$) است؛ بنابراین فرضیه دوم رد می‌شود که ضریب مسیر آن برابر با ۰/۰۷۹- است. فرضیه سوم در تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت رویه‌ای با توجه به اینکه مقدار بحرانی برای این رابطه بالاتر از ۱/۹۶ است و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$) است می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد و ضریب مسیر نیز برابر با ۰/۴۵۸ است. فرضیه چهارم تأثیر عدالت رویه‌ای را بر پایداری شرکت مورد بررسی قرار داده و نتایج نشان می‌دهد با توجه به مقدار بحرانی که بالاتر از ۱/۹۶ است و همچنین از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$) است، بنابراین فرضیه چهارم پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد که ضریب مسیر آن نیز برابر با ۰/۲۴۶ است. در

توزیعی را فراهم می‌کند و در نهایت نتایج بسیار مطلوبی برای سازمان در پی خواهد داشت. مدیران سازمانی سعی نمایند حساسیت بیشتری نسبت به اثرگذاری ارزیابی ۳۶۰ درجه بر ادراک از عدالت سازمانی نشان دهند و تلاش کنند وضع موجود ادراک از عدالت سازمانی را مشخص کنند تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود، سپس بر اساس اهداف و چشم اندازهای سازمان برنامه‌ای جامع در راستای بهبود توسعه منابع انسانی، بهره‌وری بیشتر و پایداری شرکت فراهم نمایند. در صورت نارضایتی کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی بایستی یک بازنگری جدی در توزیع نتایج سازمانی، رویه‌های توزیع نتایج، شیوه ارزیابی عملکرد و نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان صورت گیرد تا ابهامات و آنچه که باعث جلوگیری از ادراک مناسب کارکنان از عدالت سازمانی می‌شود، شناسایی و گام‌های لازم برای رفع موانع برداشته شود. به مدیران سازمان‌ها به خصوص واحد منابع انسانی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش عدالت سازمانی ادراک شده روش‌های زیر را به کار ببرند:

- ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد به صورت نظام‌مند و تهیه فرم‌های ارزیابی مناسب در این زمینه؛
- برقراری جلسات منظم و دوره‌ای جهت بازخورد درمورد سیستم ارزیابی به منظور ایجاد فضایی دوستانه در جهت تبادل اطلاعات و ارتباطات دو سویه میان سرپرستان و کارکنان؛
- تجدید نظر در آیین‌نامه‌های سنتی ارزیابی عملکرد و تدوین برنامه-ای نظام‌مند جهت ارزیابی همه جانبه نیروی انسانی در سازمان؛
- استفاده از سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای که با تمرکز بر پاداری کسب و کار شرکت در آن کارکنان از واحدهای مختلف مشارکت داشته باشند و اجرای ارزیابی در راستای استراتژی شرکت باشد؛
- ایجاد روابط متقابل شخصی بین مدیران و کارکنان به منظور ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران به منظور اجرای بهتر و مناسب‌تر ارزیابی؛
- برقراری سیستم ارزیابی دقیق و عادلانه ارزیابی به دور از هرگونه اعمال نظر شخصی.

آشنایی کامل داشته و برای کارکنان و گروه‌های مختلف که در امر ارزشیابی درگیر می‌شوند برنامه ویژه‌ای داشته باشند کارکنان سازمان این رویه‌ها را منصفانه ادراک می‌کنند و تأثیر مطلوبی بر آنها در سازمان و پیامدهای رفتاری آنان خواهد داشت. نتایج پژوهش نشان دهنده این است که سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه بر عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر معناداری دارد و کارکنان در صورتی که با استفاده از نظام‌های مختلف مورد ارزیابی قرار گیرند این نظام را منصفانه‌تر ادراک می‌کنند. این موضوع در مطالعات صورت گرفته نیز به اثبات رسیده است به طوری که با پژوهش مک دوال و فلچر [۴۱] کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه را بر عدالت رویه‌ای را مورد تأیید قرار داده‌اند [۲۹]. همچنین کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه را بر عدالت رویه‌ای و تعاملی نیز مورد تأیید قرار داده‌اند [۲۹]. همچنین گاجونگا (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که مشارکت در طراحی و نظارت بر ارزیابی عملکرد منجر به ادراک مطلوب نسبت به عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی و عدالت توزیعی می‌شود [۲۲]. از دیگر نتایج این تحقیق تأثیر مثبت عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بر پایداری شرکت می‌باشد که نتایج آن در پژوهش کارکولیان و همکاران (۲۰۱۶) به اثبات رسیده است [۲۹]. هر چند دستیابی به سازمانی پایدار منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است، پویایی سیستم‌های ارزیابی و به تبع آن بازخوردهای مختلف و عدالت ادراک شده مناسب باشد و کارکنان با به کارگیری تمام توان خویش سعی در افزایش پایداری شرکت نمایند.

پیشنهاد می‌شود مدیران به منظور افزایش عدالت سازمانی و در نهایت پایداری شرکت دوره‌های آموزشی متناسب با سازمان خود را برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود اجرا و کارکنان را در این دوره‌ها درگیر و مشارکت دهند، چرا که این دوره‌های آموزشی منجر می‌شود که هم مدیران و هم کارکنان از مبانی عدالت سازمانی و نحوه تأثیر ارزیابی ۳۶۰ درجه بر سازمان آگاه شوند و این فعل و انفعالات و روابط میان کارکنان و درگیری و مشارکت آنان در ارزیابی ۳۶۰ درجه زمینه ساز عدالت رویه‌ای، تعاملی و

منابع و مأخذ

- [۱] مؤمنی، منصور، (۱۳۸۷)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، کتاب نو.
- [2] Ambrose, M. L., (2002), **Contemporary justice research: A new look at familiar questions**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(1), 803-812.
- [3] Ambrose, M. L., Schminke, M., (2003), **Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust**, Journal of Applied Psychology, 88(2), 295-305.
- [4] Baroda, S., Sharma, C., Bhatt, J. K., (2012), **360 Degree Feedback Appraisals-An innovative approach of Performance Management System**, International Journal of Management & Information Technology, 1(2), 53-66.
- [5] Bies, R. J., (1987), **The predicament of injustice: The management of moral outrage**, In LL Cummings & BM Staw (Eds.), Research in organizational behavior, No 9, 289-319.
- [6] Bies, R., Moag, R., (1986), **Interactional justice: Communication criteria of fairness in: RJ Lewicki, BH Sheppard, MH Bazerman (eds.)**, and Research on negotiations in organizations, pp. 43-55.
- [7] Carter, C. R., Rogers, D. S., (2008), **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory**, International journal of physical distribution & logistics management, 38(5), 360-387.
- [8] Ciliberti, F., de Groot, G., de Haan, J., Pontrandolfo, P., (2009), **Codes to coordinate supply chains: SMEs' experiences with SA8000**, Supply Chain Management: An International Journal, 14(2), 117-127.
- [9] Colquitt, J. A., (2001), **On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure**, Journal of applied psychology, 86(3), 386-400.
- [10] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y., (2001), **Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research**, Journal of Applied Psychology, 86(3), 424-424.
- [11] Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W., (2007), **The management of organizational justice**, The Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48.
- [12] Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E., (2001), **Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice**, Journal of Vocational Behavior, 58(2), 164-209.

- and procedural justice.** *Journal of Business Research*, 63(1), 52-59.
- [36] Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., (2013), **Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field**, *Global Environmental Change*, 23(1), 382-391.
- [37] Lithakong, K. E., (2014), **Evaluating the effectiveness of a 360-degree performance appraisal and feedback in a selected steel organization (Doctoral dissertation)**.
- [38] López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., Vázquez-Rodríguez, P., (2015), **Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment**, *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 854-876.
- [39] Maitland, J., (2017), **Differences in Perceived Organizational Justice Based upon Overall Performance Appraisal Ratings (Doctoral dissertation, Capella University)**.
- [40] McCarthy, A. M., Garavan, T. N., (2007), **Understanding acceptance of multisource feedback for management development**, *Personnel Review*, 36(6), 903-917.
- [41] McDowall, A., Fletcher, C., (2004), **Employee development: an organizational justice perspective**, *Personnel review*, 33(1), 8-29.
- [42] Meenakshi, G., (2012), **Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system**, *International Journal on Soft Computing*, 3(1), 91-106.
- [43] Mirvis, P. H., Manga, J., (2010), **Integrating corporate citizenship: Leading from the middle**, *Global challenges in responsible business*, 78-106.
- [44] Palaiologos, A., Papazekos, P., Panayotopoulou, L., (2011), **Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal**, *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- [45] Patterson, F., (2001), **Developments in work psychology: Emerging issues and future trends**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 381-390.
- [46] Rita Silva, M., Caetano, A., (2014), **Organizational justice: what changes, what remains the same?**, *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23-40.
- [47] Rogers, E., Rogers, C. W., Metlay, W., (2002), **Improving the payoff from 360-degree feedback**, *People and Strategy*, 25(3), 44.
- [48] Rowland, C. A., Hall, R. D., (2012), **Organizational justice and performance: is appraisal fair?**, *Euro Med Journal of Business*, 7(3), 280-293.
- [49] Smith, P. A., Sharicz, C., (2011), **The shift needed for sustainability**, *The Learning Organization*, 18(1), 73-86.
- [50] Spreitzer, G., Porath, C. L., Gibson, C. B., (2012), **Toward human sustainability: How to enable more thriving at work**, *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- [51] Starik, M., Kanashiro, P., (2013), **Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious**, *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.
- [52] Swalhi, A., Swalhi, A., Zgoulli, S., Zgoulli, S., Hofaidhllaoui, M., Hofaidhllaoui, M., (2017), **The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment**, *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- [53] Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., (1993), **Workers' Evaluations of the**, *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- [54] Thurston Jr, P. W., McNall, L., (2010), **Justice perceptions of performance appraisal practices**, *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- [55] Tyler, T. R., (1987), **Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models**, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333.
- [56] Tyler, T. R., Bies, R. J., (1990), **Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice**, *Applied social psychology and organizational settings*, 77, 98.
- [57] Wagner, M., (2010), **The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects**, *Ecological Economics*, 69(7), 1553-1560.
- [58] White, L., Lee, G. J., (2009), **Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension**, *European Journal of Operational Research*, 193(3), 683-692.
- [59] Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., Bernerth, J. B., (2012), **Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate**, *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776-791.
- [13] Crow, M. S., Lee, C. B., Joo, J. J., (2012), **Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator**, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- [14] Daoanis, L. E., (2012), **Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance**, *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- [15] Del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., Díaz-Martín, A. M., (2009), **Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses**, *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- [16] Dundar, T., Tabançali, E., (2012), **The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- [17] Elkington, J., (2002), **The triple bottom line**.
- [18] Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., Martínez, L., (2013), **A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria**, *Information Sciences*, 222, 459-471.
- [19] Florea, L., Cheung, Y. H., Herndon, N. C., (2013), **For all good reasons: Role of values in organizational sustainability**, *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- [20] Folger, R., Cropanzano, R., (2001), **Fairness theory: Justice as accountability**, *Advances in organizational justice*, 1, 1-55.
- [21] Folger, R., Konovsky, M. A., (1989), **Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions**, *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- [22] Gachunga, H. W. G., (2010), **The effect of performance management systems on perceptions of organizational justice in state corporations in Kenya**, *University of Nairobi, Nairobi: Unpublished PhD Thesis*.
- [23] Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., Pepermans, R., (2013), **the role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda**, *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- [24] Greenberg, J., (2000), **Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes**, *A handbook of principles of organizational behavior*, 181-195.
- [25] Høgevd, N. M., & Svensson, G. (2012). **A business sustainability model: a European case study**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 142-151.
- [26] Hong, P., Kwon, H. B., & Jungbae Roh, J. (2009). **Implementation of strategic green orientation in supply chain: an empirical study of manufacturing firms**. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512-532.
- [27] Jawahar, I. M., (2007), **The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions**, *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754.
- [28] Karatepe, O. M., (2011), **Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria**, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855-878.
- [29] Karkoulian, S., Assaker, G., Hallak, R., (2016), **An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability**, *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- [30] Kim, W., Park, J., (2017), **Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations**, *Sustainability*, 9(2), 1-16.
- [31] Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., Mahmood, M. T., (2016), **Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach**, *Sustainability*, 8(7), 1-11.
- [32] Labuschagne, C., Brent, A. C., Van Erck, R. P., (2005), **Assessing the sustainability performances of industries**, *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385.
- [33] Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., Kauffeld, S., (2011), **Task and relationship conflict at work: Construct validation of a German version of Jehn's Intragroup Conflict Scale**, *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171-178.
- [34] Leventhal, G. S., (1980), **what should be done with equity theory? . In Social exchange**, Springer US, (pp. 27-55).
- [35] Lin, S. L., Hsieh, A. T., (2010), **International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities,**