مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۱۶۵-۱۴۱

# تحلیل نقش ارزشیابی عملکرد معلمان در اثربخشی مدرسه با میانجیگری اشتیاق شغلی، احساس عدالت و اعتماد سازمانی

**رحیمه پورحیدر**، دکتری مدیریت‌آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران
***مریم سامری**، استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.
**محمد حسنی**، استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
**نیلوفر مرتضی نژاد** استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

10. 52547/MEO.10.4.141

**چکیده**

هدف از این پژوهش تحلیل نقش ارزشیابی عملکرد معلمان در اثربخشی مدرسه با میانجیگری اشتیاق شغلی، احساس عدالت و اعتماد سازمانی بود. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی_همبستگی از نوع علّی می‌باشد. جامعه آماری شامل‌کلیه معلمان مدارس دوره دوم متوسطه نظری شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به تعداد ۸۳۱ نفر بود؛ که از بین آنها به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی و با بهره‌گیری از جدول مورگان، ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق‌ساخته ارزشیابی‌عملکرد معلمان، پرسشنامه تلخیص‌شده اثربخشی‌بالدوین، پرسشنامه احساس‌عدالت‌کلکوئیت، اشتیاق‌شغلی‌سالانوا و شوفلی، اعتماد سازمانی اسکات و رادر می‌شود. روایی ابزارها با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی) و پایایی ابزارها با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. جهت آزمون مدل از شیوه تحلیل مسیر و برای تجزیه تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 25 و LISREL 9/2 استفاده شده است. نتایج تحلیل یافته‌ها نشان داد که بین اثربخشی مدرسه و ارزشیابی عملکرد رابطه مستقیم مثبت معنی‌دار وجود ندارد. همچنین تأثیر ارزشیابی عملکرد بر ادراک عدالت تأیید نشد. یافته‌ها حاکی از تأیید نقش میانجی اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی در ارتباط بین اثربخشی مدرسه و ارزشیابی عملکرد می‌باشد. برای اثربخش نمودن مدارس لازم است اشتیاق شغلی معلمان را با ارزشیابی دقیق و صحیح عملکرد و اختصاص پاداش، افزایش داد و جوی حاکی از اعتماد در مدرسه ایجادکرد.

**کلمات کلیدی**: ارزشیابی عملکرد ، اثربخشی مدرسه، اشتیاق شغلی

*نویسنده مسئول: m.sameri@iaurmia.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۵/۲۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۸/۲۸



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]
[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.4/ Winter 2022 Page 141-165

# Analysis of the role of teachers performance appraisal in school effectiveness with mediating role of job enthusiasm, justice perception and organizational trust

**Rahime Pourheydar,** Ph.D of educational management, Department of educational science, Urmia Branch ,Islamic Azad University ,Urmia ,Iran.
*__Maryam Samery,__ Assistant professor, Department of educational science,Urmia Branch,Islamic Azad University,Urmia,Iran.
**Mihammad Hassani**, Professor, Department of educational science, Urmia university, Urmia, Iran.
**Niloofar Mortezanejad,** Assistant professor, Department of educational science,Urmia Branch,Islamic Azad University,Urmia,Iran.

**10. 52547/MEO.10.4.141**

**Abstract**
The purpose of this study was to analyze the role of teachers performance appraisal in school effectiveness with mediating role of job enthusiasm, justice perception and organizational trust. This research was an applied research in terms of the aim and it was descriptive correlational of causal type research in terms of method The statistical population were all senior high-school teachers ( 831) in Urmia city among them 306 teachers were selected as research sample utilizing Morgan table and proportionate stratified random sampling technique. Research tools include researcher-made teacher performance appraisal questionnaire, Baldwin abbreviated school effectiveness questionnaire, kolcoit's justice perception questionnaire, Salanova and Schaufeli's job enthusiasm, Skut and Rader's organizational trust. The content and construct validity and reliability of tools were tested and confirmed by using experts opinion, confirmatory and exploratory factor analysis and Cronbach's alpha test. Path analysis method was used to test the model. SPSS 25 and LISREL 9/2 were two statistical soft-wares to serve the purpose of data analysis. Findings illustrated that there was not significant relationship between school effectiveness and teacher performance appraisal. Significant relationship between justice perception and teacher performance appraisal was not confirmed. Also the mediating role of job enthusiasm and trust in relationships of school effectiveness and teacher performance appraisal were confirmed. In order for schools to be effective it is necessary to increase teachers' enthusiasm by accurately evaluating their performance and allocating rewards, and to create an atmosphere of trust in the school.

**Key words:** performance appraisal, school effectiveness, job enthusiasm.

* Corresponding author: m.sameri@iaurmia.ac.ir
Receiving Date: 12/8/2021 Acceptance Date: 19/11/2021



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

**مقدمه**

در دنیای کنونی اثربخشی سازمانی به هسته مرکزی توجه هر سازمانی تبدیل شده است. بنابراین پرداختن به عواملی که بر اثربخشی سازمانی موثر هستند از اهم موضوعاتی است که در رأس پژوهشهای مربوطه جای می‌گیرد(Kivipold & Kulno, 2020). همچنین به دلیل اینکه سازمانها جایگاه برجسته‌ای در زندگی ما دارند و اثربخشی آنها، راهی برای بقای هر سازمانی در قرن ۲۱ می‌باشد لذا اثربخشی، موقعیت فوق العاده حیاتی و غالب در پژوهشها را به خود اختصاص داده است(Ama , Anlesinya, 2018 Brefo). بنابراین دغدغه اصلی هر سازمانی اثربخشی آن است و اثربخشی هر سازمانی مشروعیت آن را تضمین می‌کند(kiopold et al., 2020). با توجه به اینکه توسعه و پیشرفت هر کشوری در گرو سیستم‌های آموزشی آن از جمله سیستم آموزش و پرورش می‌باشد؛ لذا پرداختن به عوامل موثر بر اثربخشی مدرسه می‌تواند گامی در جهت پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشور باشد. اثربخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوت است. اثربخشی مدرسه، یعنی یک مدرسه چه اندازه توانسته است به اهداف مقرر شده دست یابد و عملکرد آن در این فرایند چگونه بوده است. اثر بخشی مدرسه روی تلاشهای مدرسه در جهت تحقق اهدافش‌تمرکز دارد و قسمت عمده این‌تلاشها، در چگونگی عملکرد معلمان نهفته است (Mulyani,Meirawan,Rahmadani,2020). از آنجایی که امروزه مدیریت منابع انسانی رویکرد منحصر به فردی در جهت به دست‌آوردن مزیت رقابتی در سازمانها است، یکی از روشهای مدیریت این منابع، به کارگیری کارکنان شایسته می باشد(Ama et al., 2018). تحقق این مهم، مستلزم ارزشیابی عملکرد آنان است. به عبارتی دیگر هدف از سیستم ارزشیابی عملکرد، افزایش اثربخشی کارکنان و سازمان از طریق فرایند ارزشیابی عملکرد، توسط ترکیب تلاشهای فردی و گروهی با اهداف سازمانی است (Kiopold et al., 2020). گرفتن بازخورد از عملکرد معلم و اطمینان از استمرار عملکرد موجود و تلاش برای ارتقای آن عملکرد به معنی مشارکت در اثربخشی مدرسه است. بنابراین ارتقا عملکرد معلم طی ارزشیابی، سرمایه‌گذاری در اثربخشی مدرسه است ( Ozganel et al., 2019). در واقع، یکی از شاخص‌هایی که پیش‌نیاز، پیش‌بینی‌کننده و مشخص‌کننده اثربخشی مدرسه است، عملکرد معلمان آن مدرسه می‌باشد (Mulyani, et al., 2020) .بنا بر عقیده صاحب نظران تعیین، سنجش و نمره‌دهی استانداردهای عملکرد را ارزیابی عملکرد می‌گویند در این کار اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری می‌گردد و در دسترس مدیران قرار می‌گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند این اقدام، کمک می‌کند تا پتانسیل بالقوه‌ی کارکنان برای آینده مشخص شود. بر اساس ارزیابی عملکرد، بهترین کارکنان پاداش می‌گیرند تا این انگیزه‌ی پیشرفت در سایرین نیز تقویت شود (Padid, 2017). کارکنان



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

وقتی به طور فعالانه درگیر کارشان می‌شوند و تلاش مضاعف در رسیدن به اهداف سازمانی انجام می-دهند که احساس کنند خط‌مشی‌ها و رویکردهای سازمان برایشان مطلوب است. این احساس با مدیریت منابع انسانی که مهمترین عنصر آن ارزشیابی عملکرد است، قابل دستیابی می‌باشد. بدین دلیل سیستم صحیح و دقیق ارزشیابی عملکرد، بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده ضروری که همه جنبه‌های عملکرد کارکنان را در بر می‌گیرد، طراحی می‌شود (Ravikomar & Raya, 2019). نتایج ارزشیابی عملکرد، در مورد ارتقائ شغلی در آینده، افزایش پرداخت، آموزش و توسعه تصمیم می‌گیرد. وقتی کارکنان ادراک کنند که ارزشیابی عملکردشان به طور صحیح، دقیق، و عادلانه بوده است، ارزشیابی عملکرد به عنوان منبع انگیزشی برای آنان می‌شود (Ama et al., 2018). ارزشیابی عملکرد کارکنان ابزار قابل اعتمادی است تا مطمئن شویم که کارکنان مناسبی در موقعیتهای درست به کار گمارده شده اند و بدین طریق سازمان را در جهت اثربخشی سوق دهیم(Jedaia & Mehrez, 2020). بسیاری از ویژگیهای سازمان و فرد هم می‌تواند بر نحوه انجام شغل و اثربخش نمودن سازمان موثر باشد. از جمله ادراک عدالت سازمانی ، اعتماد سازمانی و اشتیاق شغلی که در این پژوهش ، همان متغیرهای میانجی در مدل مفهومی پژوهش حاضرمی‌باشند. ادراک عدالت سازمانی، اشاره دارد به رفتار منصفانه و اخلاقی با کارمندان در محیط کار. در واقع هر فردی در سازمان باید از حقوق و فرصت برابر و آزادیهای اولیه در سازمان برخوردار باشد(Krishnan,2020). ادراک عدالت سازمانی، باعث ایجاد یکپارچگی و هماهنگی بین فرد و سازمان می‌شود این یکپارچگی، عملکرد بهتر فرد را در پی خواهد داشت و سازمان را به سوی اثربخشی سوق خواهد داد. از سویی دیگر پاداشی که براساس نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد، به فرد تعلق میگیرد ادراک عدالت توزیعی را در فرد شکل می‌دهد. وقتی که کارکنان نسبت درونداد به برونداد خود را در سازمانشان با موقعیت های متناظر و مشابه در سازمانهای دیگر مقایسه می‌کند و این نسبت را هماهنگ با آن سازمانها می‌یابند ادراک از عدالت سازمانی به آنان دست می‌دهد (Choi,2014). ادراک عدالت می‌تواند احساس روانشناختی مثبت کارکنان را از هویت سازمانی ارتقا دهد و آنان را بیانگیزاند تا طوری رفتار کنند که به نفع سازمان باشد. ادراک عدالت سازمانی با ارزشیابی عملکرد و اثر بخشی سازمانی قابل توضیح هست. وقتی که سیستم ارزشیابی عملکرد روند عادلانه‌ای را در ارزشیابی در پیش می‌گیرد ادراک عدالت در کارکنان ایجاد می‌شود و احساس می‌کنند که سیستم قابل اعتماد است در آن صورت هر تصمیمی که در سازمان گرفته می‌شود هر چند که به نفع آنان نباشد ولی مورد پذیرش قرار میگیرد (Simon,2018). ادراک کارکنان در مورد عدالت یک پیامدی از ارزشیابی عملکرد محسوب می‌شود که متعاقب یک ارزشیابی منصفانه حاصل می‌گردد ( Percunda, Taniasari Tchlidtanto,2020). وقتی که یک سیستم ارزشیابی بر اساس رعایت عدالت عمل می‌کند



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

برانگیزنده کارکنان شده و عملکرد سطح بالا و بهره‌وری بیشتری را از سوی آنان شاهد خواهد بود(Grace, 2017).

ارزشیابی عملکرد نقش حیاتی در ایجاد اعتماد در کارکنان سازمان دارد و با ایجاد نگرش‌های مثبت در ساختن جو اعتماد در مدیریت و ارتباط این عامل با رفتار کارکنان ایفای نقش می‌کند. استفاده صحیح از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از جمله ارزشیابی عملکرد، منجر به افزایش تعهد آنان می‌شود که این امر اعتماد کارکنان به مدیرانشان را ارتقا می‌دهد که این اعتماد منجر به عملکرد بالای فردی و سازمانی می‌شود که رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند یعنی اثربخشی سازمان را در جهت مثبت متأثر می‌سازد(Ruble et al., 2018). از جمله متغیرهایی که به نظر میرسد متأثر از ارزشیابی عملکرد باشد، اشتیاق شغلی است. یافته‌های پژوهشی و شکافهای متعدد در ادبیات اشتیاق شغلی آنرا به یک مفهوم. مبهم و جالب برای مطالعات بیشتر تبدیل کرده است. اشتیاق شغلی یک مفهوم انگیزشی است که نشان می دهد شخص خود خواسته برای کارش، انرزی و زمان صرف می نماید و ار آن لدت می برد. اشتیاق معلم را به عنوان لذت ، هیجان و انبساط خاطری که معلم حین تدریس تجربه می‌کند، می توان مفهوم سازی کرد(Buric & Moe,2020). استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بر این باورند که از طریق ارزسیابی عملکرد می‌توان محیطی ایجاد کرد که الهام‌بخش و تسهیل‌گر مطلوبیت باشد و بدین وسیله کارکنان را مشتاق ساخت(simon, 2018). اشتیاق شغلی پیامدی از ارزشیابی عملکرداست که به عنوان مزیت رقابتی عمل کرده و کارکنان را راضی نگه می‌دارد براساس مدیریت منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد پیشایندهایی من جمله پاداش، سیستم جبران خدمت، آموزش و توسعه دارد که پیامدهای سازمانی مثبت از جمله اشتیاق شغلی را در پی دارد که این پیامد منجر به بهبود عملکرد کارکنان شده و راه رسیدن به اهداف را هموار می‌کند و یا به عبارتی موجب اثریخشی سازمان می‌شود( Aybas &Akar, 2017 ;Gutze , 2011).

Kiopold et al. (2020) رابطه مثبت معنی‌دار بین ارزشیابی عملکرد، ادراک عدالت و اثربخشی سازمانی یافتند آنان به بررسی ارتباط این متغیرها در محیطهای دانشگاهی پرداخته و در یک مطالعه موردی، مقایسه‌ای بین دو دانشگاه انجام دادند.(2019) Ajibola , Mukulu & orwa ارزشیابی عملکرد را به عنوان تعیین‌کننده اشتیاق شغلی معرفی نمودند. (2016) Jani & Balyan، تأثیر ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی از جمله ارزشیابی عملکرد را بر روی اشتیاق شغلی کارکنان بررسی کردند و به رابطه مثبت معنی‌دار بین انها دست یافتند. (2018) .Ama et al نشان دادند که ارزشیابی عملکرد بطور مثبت و معنی‌دار ، اثربخشی را پیش‌بینی می‌کند و اظهار داشتند که ارزشیابی عملکرد با این هدف به کار می‌رود که به کارکنان کمک کند تا کمبودها و نقصان‌هایشان را بدانند تا ضعفهایشان را برطرف کنند. Brefo- Mauch, Akomea,Anlesinya, & Odoi (2017) در پژوهشی در



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

غنا[1] به مقایسه رابطه ارزشیابی عملکرد و اثربخشی در سازمانهای خصوصی و دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در سازمانهای خصوصی بین ارزشیابی عملکرد و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد.( Rabel et al. (2018 نشان دادند که ارتباط مثبت معنی دار بین ارزشیابی عملکرد و اعتماد سازمانی وجود دارد و پیشنهاد دادند که برای توسعه هر کشوری باید پارادایم‌های پژوهشی مدیریت منابع انسانی را گسترش و توسعه داد. Aybas et.al. (2017) پژوهشی با عنوان "اثر مدیریت منابع انسانی روی اشتیاق شغلی کارکنان با نقش میانجی سرمایه روانشناختی مثبت" در ترکیه انجام دادند. نتایج نشان داد که کارکنانی که از سطح عملکرد بالایی برخوردار بودند، مشتاق‌تر هستند. نتیجه دیگر اینکه به دلیل محیط رقابتی سازمانها، باید بر مدیریت منابع انسانی تأکید کنند. Cheng(2014) در تحقیقی که در بین ۳۹۵ کارمند در تایوان انجام داد نشان داد که، اررزشیابی عملکرد در سطح بالایی با ادراک کارکنان از عدالت سازمانی ارتباط دارد.(Heslin and Walle,2011 ) دریافتند که ادراک عدالت سازمانی توسط ارزشیابی عملکرد هدایت می‌شود. Lyswarya and Rajaram(2016) در کنفرانس بین المللی مهندسی و تکنولوژی ارتباط به وجود رابطه بین ارزشیابی عملکرد و اثربخشی ادعان داشتند. Pamla (2006) در رساله دکترای خود در دانشگاه دوکوسنی به ارتباط بین اثربخشی مدرسه و اعتماد در بین معلمان دست یافته است. Ghanbarpor, Asefi,Safari (2016) در تحقیقی با عنوان مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی، به رابطه بین عدالت سازمانی و اثربخشی سازمانی با ضریب بتای ۰/۴۲ پی‌برده است. kavita (2015) به رابطه بین اشتیاق شغلی و اثربخشی سازمانی در منطقه بنگال پرداخته است در بین ۱۶۰ نمونه انتخابی رابطه مثبت معنی‌دار بین این دو متغیر دیده شده است. Sandry (2011) در تحقیقی با عنوان "اشتیاق کارکنان: محرکی برای اثربخشی سازمانی" به رابطه مثبت معنی‌دار بین اشتیاق شغلی و اثربخشی سازمانی اشاره کرده‌اند.

**جدول ۱: برخی از پژوهشهای انجام یافته مرتبط با این تحقیق**

| موضوع | نویسنده | سال | نتیجه |
|---|---|---|---|
| تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان | حسین‌پور، قربانی پاجی، | ۱۳۹۶ | اعتماد بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد |
| رابطه ارزیابی عملکرد معلمان با اثر بخشی مدارس | کوشکباغی، | ۱۳۹۵ | رابطه ارزیابی عملکرد معلمان با اثر بخشی مدارس مثبت و معنادار می باشد |

[1] Ghana



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| عدالت سازمانی با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت معنی دار دارد | ۱۳۹۵ | قنبرپورنصرتی، آصفی، صفری جعفرلو، | مدل‌یابی اثرفرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی، |
| Through prencipals leadership and teachers teaching performance increas school effectiveness | ۲۰۲۰ | Mulyani, Meirawan, Rahmadani | Increasing school effectiveness through prencipals leadership and teachers teaching performance, is it possible? |
| self – efficacy and job satisfaction maks teachers enthusiastic | ۲۰۲۰ | Buric , Moe | Whats makes teachers enthusiastic : The interplay of positive affect ,self – efficacy and job satisfaction |
| There is relationship between Organizational justice and performance appraisal satisfaction | ۲۰۲۰ | Percund, Taniasari ,Chlidyanto | Organizational justice and performance appraisal satisfaction |
| There is positive significant relationship between Performance appraisal justic and organizational effectiveness | ۲۰۲۰ | Kivipold, Kulno | Performance appraisal justic and organizational effectiveness |
| Performance appraisal is determinant of employee work engagement | ۲۰۱۹ | Ajibola, Mukula, Orwa | Performance appraisal as determinant of employee work engagement |
| Teacher performance in school is predictor of school effectivenes | ۲۰۱۹ | Ozgenel & Mert, | The role of teacher performance in school effectiveness |
| performance appraisal impacts on organizational and citizenship behaviour with mediating rol of commitment | ۲۰۱۹ | Ravikumar & Raya | Impact of performance appraisal on organizational and citizenship behaviour and intention to stay through Affective Commitment |
| Performance appraisal is component of HRM and creats positive attitude for trust atmosphere. | ۲۰۱۸ | Ruble, Rimi , Yusliza& Kee, | High commitment human resource management practices and employee service behaviour |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

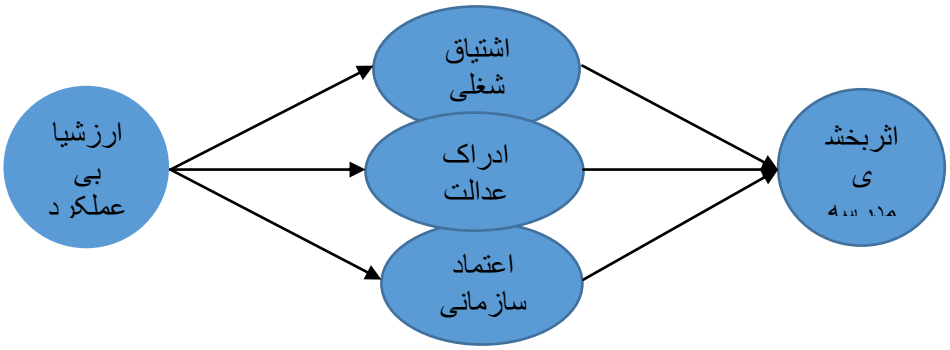
| | | | |
|---|---|---|---|
| Employee engagement is consequences of performance appraisal | ۲۰۱۸ | Simon | An emprirical analysis of predictor influence machanisms of HRM practices and corporate sustainability on employee engagement |
| performance appraisal predict organizational effectiveness in | ۲۰۱۸ | Ama,Anle sinya Berfo-manuh | Evaluating the relationship between performance appraisal and organizational effectiveness in |
| There is positive significant relationship between Performance appraisal and organizational effectiveness in non govremental organization. | ۲۰۱۷ | Brefo-Mauch, Akomea, Anlesinya, Odoi, | Evaluation the relationship between performance appraisal and organizational effectiveness |
| performance appraisal relates employee engagement and promots that. | ۲۰۱۷ | Simon & Zhou | Harmonizing modern day employee engagement with the sociological theory of symbolic interactionism |
| There is positive significant relationship between Performance appraisal and organizational effectiveness | 201 7 | Lyswarya & Rajaram | Impact of performance management process on print organizational performance -In indian context |
| performance appraisal releats to organizational justice. | ۲۰۱۴ | Cheng, | The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment |
| organizational justice is consequences of performance appraisal | ۲۰۱۴ | Sumelius, Bjeorkman,I, Ehrnrooth, & Smale | What determines employee perceptions of HRM process features? |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

با توجه به مطالعه تحقیقات پیشین داخلی و خارجی و با عنایت به اهمیت ویژه اثربخشی سازمانی در جهان امروز، این تحقیق در نظر دارد به تحلیل نقش ارزشیابی عملکرد معلمان در اثربخشی مدرسه با ازمون نقش میانجی ادراک عدالت، اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی بپردازد




**شکل ۱ : مدل مفهومی پژوهش**

فرضیه‌های تحقیق

۱- بین ارزشیابی عملکرد معلمان و اشتیاق شغلی معلمان رابطه وجود دارد

۲- بین ارزشیابی عملکرد معلمان و ادراک عدالت سازمانی معلمان رابطه وجود دارد

۳- بین ارزشیابی عملکرد معلمان و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد

۴- بین اشتیاق شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه را بطه وجود دارد

۵- بین ادراک عدالت سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه وجود دارد

۶- بین اعتمادسازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه وجود دارد

۷- بین ارزشیابی عملکرد معلمان و اثربخشی مدرسه رابطه وجود دارد.

۸- بین ارزشیابی عملکرد معلمان و اثر بخشی مدرسه با میانجیگری اشتیاق شغلی، ادراک عدالت و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی – همبستگی از نوع علی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس دوره دوم متوسطه نظری شهر ارومیه می‌باشد که از این تعداد، ۳۷۱ معلم در ناحیه یک و ۴۶۰ معلم درناحیه دو مشغول به کار هستند

روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان محاسبه شد. با توجه به جمعیت آماری معلمان که ۸۳۱ بودند، حجم نمونه آماری طبق جدول جرسی مورگان، و با اعمال نمونه گیری بهینه، ۳۱۰ نفر محاسبه شد که از این تعداد، ۳۰۶ پرسشنامه‌ی تکمیل شده، قابل قبول بود که وارد تجزیه تحلیل آماری شد. جهت آزمون مدل از شیوه تحلیل مسیر و برای تجزیه تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 25 و LISREL 9/2 استفاده شده است.

ابزارهای پژوهش:

۱- پرسشنامه محقق ساخته ارزشیابی عملکرد معلمان : این پرسشنامه بر اساس چهارچوب‌های تدریس اثربخش Danielson (2007)و شایستگی های حرفه‌ای معلمان موثر Stroge (۲۰۰۷ ) ساخته شده است که شامل هفت بعد و ۴۸سوال می‌باشد۱- بعد پیش نیازهای معلم۲- بعد نظارت برپیشرفت دانش آموزان ۳- بعد مسئولیت‌های حرفه‌ای ۴- بعد برنامه‌ریزی و آمادگی ۵- بعد سازماندهی و مدیریت کلاس درس۶- بعد ویژگیهای شخصی معلم ۷- بعد آموزش یا تدریس ، که در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶ محاسبه شد. روایی آن از طریق روایی صوری طبق نظر متخصصین امر و هم چنین از طریق تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی مورد تأیید قرار گرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین تعداد عاملها از تحلیل موازی و برای چرخش عاملها از روش متمایل پرامین استفاده شد.

۲- پرسشنامه عدالت سازمانی: پرسشنامه عدالت سازمانی Kolcoeit که در سال ۲۰۰۱ ساخته شد، شامل ۱۸ سئوال و ۴ بعد می‌باشد که عبارتند: از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی، عدالت اطلاعاتی (Jalalzaei, 2014). بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت پاسخ داده می‌شود. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید واقع شد آلفای کرونباخ این پرسسشنامه در۱۳۹۳ توسط رئیسی ۰/۸۵ ودر ۱۳۸۸ توسط براتی و همکاران ۰/۷۶ و در این پژوهش ۰/۸۱ محاسبه و مورد تأیید می‌باشد.

۳- پرسشنامه اشتیاق شغلی: در سال ۲۰۰۳ Schaufeli ,Bakker این پرسشنامه ۹ سئوالی را تهیه کردندکه دارای سه زیر مقیاس قدرت، تعهد و جذب می‌باشد که بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت پاسخ داده می‌شود. روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید واقع شد.آلفای کرونباخ این پرسسشنامه در۲۰۱۴ توسطSkulvik ۰/۷۲ و در ۱۳۸۹ توسط خسروی پور۰/۹۳ و در ۱۳۹۴ توسط شاکر۰/۸۷ ودر این تحقیق ۰/۸۹ محاسبه شد که مورد تأیید است



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

۴- پرسشنامه اعتماد سازمانی: این پرسشنامه توسط Skut &Rade در سال ۲۰۰۳ساخته شده است. دارای چهار بعد و۱۸ سوال می‌باشد. ابعاد آن شامل ۱- اعتماد به مدیر یا سرپرست۲- اعتماد به مدیران ارشد ۳- اعتماد به سازمان اعتماد به همکاران می‌باشد (porsajadi, 2013). پایایی آن از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۳ محاسبه شد که مورد تأیید می باشد. این پرسشنامه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است

۵- پرسشنامه تلخیص شده (توسط محقق) اثربخشی Baldwin: دارای ۱۵ سوال می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس مشخصات کلیدی مدارس اثربخش (Baldwin, 1995)که در یازده بعد (رهبری آموزشی، ماموریت شفاف، جو ایمن و منظم، محیط مثبت مدرسه، انتظارات بالا، پایش و کنترل مکرر دانش‌آموز، مهارتهای اساسی، فرصتهای یادگیری، ارتباط مدرسه و خانه، توسعه حرفه‌ای، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری طراحی شده (Sheela, Claris, 2015)، توسط محقق، تلخیص شده است. پایایی آن از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۶ محاسبه شد که مورد تأیید می‌باشد. این پرسشنامه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است.

در این قسمت شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شوند. در جدول شماره ۱ این شاخص‌ها ارائه شده‌اند که نشان می‌دهند داده ها از پراکندگی لازم جهت انجام مدل یابی معادلات برخوردارند.

**جدول ۲: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش**

| متغیر | کمینه | بیشینه | میانگین | انحراف معیار |
|---|---|---|---|---|
| اعتماد سازمانی | ۲۸ | ۸۳ | ۵۹/۸۵ | ۱۲/۶۰ |
| ارزشیابی عملکرد معلم | ۱۱۲ | ۲۳۹ | ۱۸۲/۱۲ | ۳۰/۴۹ |
| اشتیاق معلم | ۱۱ | ۴۵ | ۳۴/۸۸ | ۷/۷۷ |
| اثربخشی مدرسه | ۲۷ | ۷۵ | ۵۸/۱۵ | ۹/۳۵ |
| احساس عدالت | ۲۹ | ۸۵ | ۵۸/۰۴ | ۱۲/۸۳ |

در مدل یابی علی، شامل تحلیل مسیر، تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، توزیع متغیرها باید هم به صورت تک متغیری و هم چند متغیری نرمال باشند. برای بررسی نرمال بودن تک متغیری توزیع داده‌ها، قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد (۲۵). در جدول۲ چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش‌گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول، قدر مطلق چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی تمام متغیرها نیز کمتر از ۱۰ می‌باشد. بنابراین توزیع متغیرها نرمال است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

**جدول ۳: چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش**

| متغیر | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|
| اعتماد سازمانی | -۰/۴۹ | ۰/۱۰ |
| ارزشیابی عملکرد معلم | -۰/۴۶ | -۰/۲۲ |
| اشتیاق معلم | -۱/۱۳ | ۱/۲۷ |
| اثربخشی مدرسه | -۰/۴۲ | -۰/۰۸ |
| احساس عدالت | -۰/۰۹ | -۰/۴۹ |

قبل از پرداختن به آزمون مدل نظری پژوهش، بین متغیرهای مدل نظری باید همبستگی معنی دار وجود داشته باشد. لذا در جدول ۴ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده‌اند، تا رابطه آنان مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به این جدول متغیرهای مدل نظری رابطه معنی‌دار با یکدیگر دارند.

جهت بررسی همبستگی متغیرهای اصلی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون (جدول ۳) نشان داد متغیر وابسته پژوهش یعنی اثربخشی مدرسه با تمامی متغیرهای دیگر پژوهش رابطه دارد ($p<۰/۰۵$). یافته‌ها نشان داد اثربخشی مدرسه با تمامی متغیرهای دیگر پژوهش رابطه مثبت دارد. اثربخشی مدرسه قوی ترین رابطه را با اعتماد سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۶۲۶ و ادراک عدالت با ضریب ۰/۵۵۵ دارد. یافته‌ها نشان داد شدت همبستگی بین ارزشیابی عملکرد و اثربخشی مدرسه مقدار قوی و بالایی نیست و برابر با ۰/۱۹۴ است. بررسی همبستگی بین ارزشیابی عملکرد با متغیرهای میانجی اشتیاق شغلی، ادراک عدالت و اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که ارزشیابی عملکرد با اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی رابطه دارد ($p<۰/۰۵$)، اما با ادراک عدالت رابطه ندارد ($p>۰/۰۵$). شدت همبستگی بین ارزشیابی عملکرد با اشتیاق شغلی برابر با ۰/۱۷۳ و همبستگی ارزشیابی عملکرد با اعتماد سازمانی برابر با ۰/۲۰۴ است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

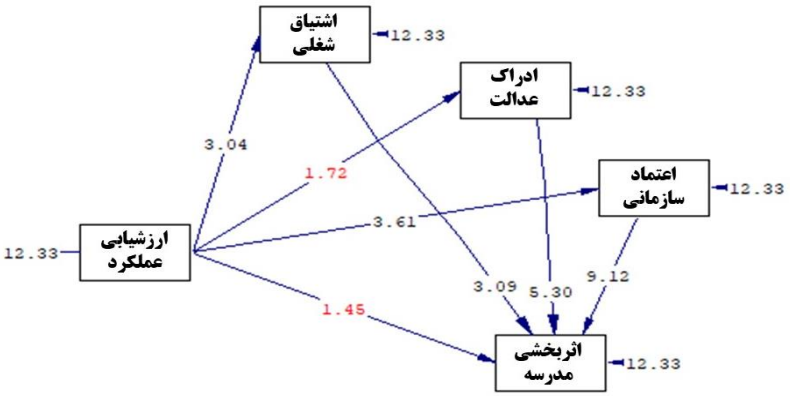
[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

**جدول ٤ : ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی**

| متغیرها | ارزشیابی عملکرد | اشتیاق شغلی | ادراک عدالت | اعتماد سازمانی | اثربخشی مدرسه |
|---|---|---|---|---|---|
| ارزشیابی عملکرد | ۱ | | | | |
| اشتیاق شغلی | ۰/۱۷۳** | ۱ | | | |
| ادراک عدالت | ۰/۱۰۰ | ۰/۲۵۱** | ۱ | | |
| اعتماد سازمانی | ۰/۲۰۴** | ۰/۳۷۷** | ۰/۷۰۴** | ۱ | |
| اثربخشی مدرسه | ۰/۱۹۴** | ۰/۳۵۶** | ۰/۵۵۵** | ۰/۶۲۶** | ۱ |

توجه: ** = $p \leq ۰/۰۱$

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری (به اختصار SEM) و با استفاده از نرم افزار لیزرل آزمون شد. شکل ۲ مدل پژوهش در حالت معنی‌داری یا مقدار تی و شکل ۳ مدل پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد. شاخص های برازش در جدول ۵ گزارش شده است و نتایج آزمون مدل در جدول ۶ ارائه شده است.



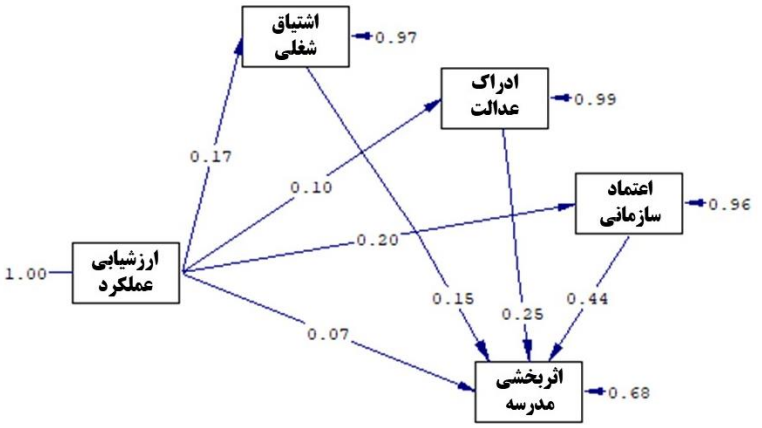

**شکل ۲: مدل تجربی پژوهش در حالت معنی داری (مقدار تی)**



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

شکل ۲ مدل پژوهش در حالت معنی‌داری یا مقدار تی است که مطابق قاعده، مقادیر تی بزرگتر از ۱/۹۶ بدین معناست که رابطه مشاهده شده در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد معنی‌دار شده است (p<۰/۰۵). یافته‌ها نشان می‌دهد که از مجموع هفت رابطه در مدل، پنج رابطه تایید و دو رابطه رد شده است.




Chi-Square=12.18, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

**شکل ۳ : مدل تجربی پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده**

شکل ۳ مدل پژوهش در حالت ضریب استاندارد شده است که معیاری برای مقایسه شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر است. ضریب همبستگی بین صفر تا یک است و هرچه رابطه به یک نزدیک تر باشد به معنای قوی تر بودن رابطه است. بررسی ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد قوی‌ترین رابطه در مدل مربوط به تاثیر اعتماد سازمانی بر اثربخشی مدرسه با ضریب ۰/۴۴ و بعد از آن مربوط به تاثیر ادراک عدالت بر اثربخشی مدرسه با ضریب ۰/۲۵ است.

شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ بررسی شده است. در مجموع با ارزیابی تمامی شاخص‌های برازش می‌توان استنباط کرد که شاخص‌های برازش بدست آمده در مجموع نشان از برازش قابل قبول و مناسب داده ها با مدل دارد و می توان برازش مدل را با توجه به شاخص‌های برازش بدست آمده قابل قبول دانست. شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ است، شاخص های NFI،CFI بزرگتر از ۰/۹۰ هستند، مقدار AGFI بیشتر از ۰/۵۰ است و شاخص GFI مقداری نزدیک به معیار و برابر با ۰/۸۹ بدست آمده است و نسبت مجذور کای بر درجه آزادی بین ۱ تا ۵ است. مقدار شاخص GFI مقدار متوسطی است اما سایر شاخص های برازش مقدار قابل قبول و مناسبی دارند. در مجموع شاخص‌های برازش بدست آمده نشان از تایید مدل پژوهش دارند.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

[ Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

**جدول ۵: طبقه بندی شاخص های برازش و مقادیر بدست آمده**

| شاخص های برازش | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موجز | | | نسبی | | | مطلق | | |
| نتیجه | معیار | شاخص | نتیجه | معیار | شاخص | نتیجه | معیار | شاخص |
| **٤/٠٦** | ۵>x>۱ | Chi/df | ۰/۹۲ | > ۰/۹۰ | CFI | ۰/۸۹ | > ۰/۹۰ | GFI |
| **۰/۰۷۰** | < ۰/۰۸ | RMSEA | ۰/۹۱ | > ۰/۹۰ | NFI | ۰/۵۶ | > ۰/۵۰ | AGFI |

در جدول ۶ نتایج آزمون مدل ساختاری گزارش شده است. نتایج آزمون مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد پنج رابطه در مدل تایید شده است (p<۰/۰۵). یافته‌ها نشان داد تاثیر ارزشیابی عملکرد بر متغیر وابسته نهایی یعنی اثربخشی مدرسه رد شده است که نشان می دهد ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه اثر مستقیم ندارد. همچنین تأثیر ارزشیابی عملکرد بر ادراک عدالت رد شده است که نشان می‌دهد ادراک عدالت نقش میانجی بین ارزشیابی عملکرد و اثربخشی مدرسه نداشته است.

یافته‌ها نشان داد تأثیر سه متغیر میانجی اشتیاق شغلی، ادراک عدالت و اعتماد سازمانی بر اثربخشی مدرسه تأیید شده است (p<۰/۰۵). یافته‌ها نشان می‌دهد قوی‌ترین تأثیر در مدل مربوط به تأثیر اعتماد سازمانی بر اثربخشی با ضریب استاندارد ۰/۴۴ و تأثیر ادراک عدالت بر اثربخشی مدرسه با ضریب ۰/۲۵ است.

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

جدول ٦ : نتایج آزمون مدلسازی معادلات ساختاری (جدول ضرایب)

| نوع رابطه | ضریب استاندارد | ضریب غیر استاندارد | خطای استاندارد | مقدار t | مقدار p | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ارزشیابی عملکرد --> اشتیاق شغلی | ۰/۰۱۷ | ۰/۲۳ | ۰/۰۸ | ۳/۰۴ | < ۰/۰۱ | تایید |
| ارزشیابی عملکرد --> ادراک عدالت | ۰/۱۰ | ۰/۱۲ | ۰/۰۷ | ۱/۷۲ | >۰/۰۵ | رد |
| ارزشیابی عملکرد--> اعتماد سازمانی | ۰/۲۰ | ۰/۲۳ | ۰/۰۶ | ۳/۶۱ | < ۰/۰۰۱ | تایید |
| ارزشیابی عملکرد --> اثربخشی مدرسه | ۰/۰۷ | ۰/۰۷ | ۰/۰۵ | ۱/۴۵ | >۰/۰۵ | رد |
| اشتیاق شغلی --> اثربخشی مدرسه | ۰/۱۵ | ۰/۱۱ | ۰/۰۴ | ۳/۰۹ | < ۰/۰۱ | تایید |
| ادراک عدالت --> اثربخشی مدرسه | ۰/۲۵ | ۰/۲۰ | ۰/۰۴ | ۵/۳۰ | < ۰/۰۰۱ | تایید |
| اعتماد سازمانی --> اثربخشی مدرسه | ۰/۴۴ | ۰/۴۰ | ۰/۰۴ | ۹/۱۲ | < ۰/۰۰۱ | تایید |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

در جدول ۷ نتایج بررسی اثرات غیرمستقیم آمده است. در جدول مقدار تأثیر ارزشیابی عملکرد به طور مستقیم، تأثیر غیر مستقیم و تأثیر کل بر اثربخشی مدرسه آمده است.

یافته‌های آماری نشان می‌دهد ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه اثر مستقیم نداشته است و مطابق نتایج معادلات ساختاری، تأثیر مستقیم ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه رد شده است ($p<۰/۰۵$). یافته‌ها گویای این است که تاثیر ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه فقط به طور غیر مستقیم است. بررسی روابط غیرمستقیم یا میانجی‌گری نشان می دهد اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی نقش میانجی معنی‌داری داشته اند. همچنین تأثیر ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه از طریق اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی معنی‌دار شده است. یافته‌ها نشان داد تأثیر متغیر مستقل ارزشیابی عملکرد بر ادراک عدالت رد شده است که بدین معناست که نقش میانجی ادراک عدالت رد می‌شود. بیشترین تاثیر غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی انجام شده است که اثر غیر مستقیم برابر با ۰/۰۹ بدست آمده است. به طور کلی نتایج نشان داد ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه تأثیر مستقیم ندارد و تأثیر ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه فقط به طور غیرمستقیم و از طریق دو متغیر میانجی اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی صورت گرفته است.

**جدول۷: نتایج آزمون میانجی‌گری و بررسی اثر غیرمستقیم و اثر کل**

| رابطه | متغیر میانجی | اثر مستقیم | اثرغیرمستقیم | اثر کل | مجموع اثرات |
|---|---|---|---|---|---|
| تاثیر ارزشیابی عملکرد بر اثربخشی مدرسه | اشتیاق شغلی | ۰/۰۷ | ۰/۰۳* | ۰/۱۰ | ۰/۳۶ |
| | ادراک عدالت | ۰/۰۷ | ۰/۰۳ | ۰/۱۰ | |
| | اعتمادسازمانی | ۰/۰۷ | ۰/۰۹* | ۰/۱۶ | |

توجه: * = $p \leq ۰/۰۵$

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش تحلیل نقش ارزشیابی عملکرد معلمان در اثربخشی مدرسه با میانجیگری اشتیاق شغلی، احساس عدالت و اعتماد سازمانی می‌باشد. نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر نشان داد که بین ارزشیابی عملکرد و اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد که با نتایج( Ajibula et al.,



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

2019)و ( Simon (2018 و Jani (2016) که به رابطه بین مدیریت منابع انسانی از جمله ارزشیابی عملکرد و اشتیاق شغلی پرداخته‌اند هم راستا می‌باشد. ارزشیابی عملکرد به عنوان یک مکانیسم بازخوردی روی کارکنان عمل می‌کند. ارزشیابی عملکرد همانند گدرگاهی برای ارتقای افراد است. به این دلیل که در طی گرفتن بازخورد، نیاز برای برطرف کردن ضعفها نمایان می‌شود. سیستم جبران خدمت متعاقب آن محرکی برای کارکنان شده و یک نیروی تشویقی می‌شود که کارکنان را بر می انگیزاند که بیش از پیش کارکنند این افراد مرزهای زمانی و مکانی را زیر پا گذاشته و با شور و شوق، فراتر از نقش و شغل خود به فعالیت و تکاپو می‌پردازند. چرا که ارزشیابی عملکرد، سطح اشتیاق شغلی آنان را بالا می برد. طبق نظریه تقویت و انگیزش، و دیدگاه روانشناسی مثبت‌گرا، نتیجه ارزشیابی، به عنوان یک سائق عمل کرده و موجبات شور و شوق در معلمان را فراهم می‌کند. نتیجه دیگر این پژوهش این است که رابطه بین ارزشیابی عملکرد و ادراک عدالت سازمانی را رد می‌کند این نتیجه با نتایج(2020) ,.Kivipuld et al ; Choon(2012); Samelius, (2014); Phong,(2018); percunda et., al(2020); Heslin et.al (2011) ناهمخوانی دارد. مطالعات نشان می‌دهد که معلمان کشور ما از ارزشیابی عملکردی که انجام می‌گیرد رضایت ندارند(Haddadian , Binesh & Norozi,2010) آنان معتقدند که در انجام ارزشیابی، عدالت لازمه لحاظ نمی‌شود گاهاً غرض ورزیهایی از سوی ارزیابان در خصوص معلمان انجام می‌گیرد و هیچ مرجع رسیدگی برای آن وجود ندارد. بعضی از شاخص‌های گنجانده شده در فرمهای ارزشیابی زمینه بی عدالتی در ارزشیابی را فراهم می‌نماید و بسیاری از تلاشهای معلمان در امر تدریس، پایش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، نحوه کلاسداری و.....از نظرها دور می‌ماند. ارزیابیها صرفاً توسط مدیر مدرسه صورت می‌گیرد که گاهاً صلاحیت و مهارت لازمه را در این زمینه ندارد و سلایق شخصی را در آن دخالت می دهد و از سایر منابع ارزشیابی از جمله همکاران، اولیا ،دانش آموزان و خود ارزیابی آنچنان که باید، استفاده نمی‌شود. همه این عوامل بستر نارضایتی و احساس بی عدالتی در معلمان را فراهم می‌آورد. بنابراین ارزشیابی عملکرد، هیچ ادراک عدالتی را برای معلمان در پی نمی‌آورد (Ajibula,2019). هم چنین نتایج حاکی از این است که رابطه مثبت معنی‌دار بین ارزشیابی عملکرد و اعتماد سازمانی وجود دارد این نتیجه با نتایج (2018) Rubel et., al همسو می‌باشد. استفاده صحیح از شیوه های مدیریت منابع انسانی از جمله ارزشیابی عملکرد منجر به افزایش تعهد آنان می‌شود این امر موجب می شود اعتماد کارکنان به مدیرانشان ارتقا یابد. وقتی معلمان می‌بینند که مدیر مدرسه عملکرد آنان را به درستی سنجش کرده است یک نگرش مثبت که حاکی از اعتماد به مدیر می‌باشد در دهن معلم نقش می‌بندد این نگرش مثبت، زمینه بهبود عملکرد و تلاش بیشتر در جهت اهداف فردی و سازمانی از سوی معلم را فراهم می‌آورد در خصوص ارتباط بین اشتیاق شغلی و اثربخشی مدرسه ، نتیجه این تحقیق، ارتباط مثبت و معنی‌دار را تأیید می‌کند که با نتایج Jafari, Golbahar(2020)



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

Mogaddam, Hosseini (2018); و Sundary (2011); Kavita (2015) همسو می‌باشد. معلمانی که از شغل خود لذت می‌برند و با هیجان آنرا دنبال می کنند ، رضایت شغلی کسب می‌کنند و نسبت به مدرسه نگرش مثبت می‌یابند. این نگرش باعث بهبود عملکرد، بهره وری و تعهد نسبت به مدرسه می شود و سبب می‌شود که این معلمان نسبت به توسعه فردی و حرفه ای خود گام بردارند که این توسعه، بهبود کیفیت تدریس را در پی خواهد داشت که منجر به ارتقا کیفیت اموزشی مدرسه می شود که اثر بخشی را به دنبال خود خواهد داشت(Golbahar,2020). افراد مشتاق فراتر از وظیفه و بیشتر از ساعات کاری که در نقش و شغل آنها معین شده است عمل می‌کنند. این افراد در مورد رسیدن به اهداف سازمانی بر اساس ارزشهای سازمانی خیلی پر شور هستند و این شور و هیجان باعث عملکرد بهتر آنها می‌شود بدین طریق سازمان را در جهت اثربخشی سوق می‌دهند. معلم مشتاقی که هدف شغلی خود را به اهداف مدرسه گره می‌زند بی شک مدرسه را در رسیدن به اهدافش یاریگر است. پیامد اشتیاق شغلی دقیقاً حامی آن چیزی است که سازمانها در جستجوی آن هستند، کارکنانی‌که بیشتر از آنچه که در هدفها مد نظر قرارگرفته بهره‌وری داشته باشند،کسانی که بیشتر از آنچه که سیستم برای آن هزینه می-کند کارکنند. کارکنانی اطمینان بخش‌تر، با غیبت کمتر، تعویض کمتر و تمایل بیشتر به انجام تلاشهای اختیاری، که همه این موارد فاکتورهای اثربخشی سازمان می توانند باشند. نتیجه دیگر این تحقیق وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین ادراک عدالت سازمانی و اثربخشی سازمانی است که با نتایج Kivipold et al., (2020), و Ghanbarpor & Nosrati(2016) همخوانی دارد. نگرش ادراک شده از عدالت توسط معلمان به رفتار در نزد آنان تبدیل می‌شود. رمز بقا و توسعه پایدار در هر سازمانی مستلزم توجه جدی مدیران آن به منابع انسانی از جمله برقراری عدالت در بین کارکنان می‌باشد که ابزازی جهت رسیدن به اثربخشی می‌باشد. سازمانهایی که به رعایت عدالت در سازمان توجهی نداشته و رفتارهای عادلانه‌ای ندارند بازخوردهای منفی از سوی کارکنان خود دریافت می‌کنند به این دلیل‌که این سوء رفتار، مخرب دیدگاههای مثبت آنها نسبت به سازمان شده و انگیزه آنها را در انجام وظایف محوله خدشه دار نموده و عملاً کارایی آنها را پایین می‌آورد و بدینسان سازمان از عامل انسانی به عنوان ابزار اصلی دستیابی به اثربخشی بیشتر محروم خواهد شد بنابراین عدالت سازمانی رمز بقاء و تداوم جریان توسعه در سازمان می تواند باشد و هر گونه قصور در برقراری آن اثرات جبران ناپذیری را مترتب سازمان می‌نماید.

نتیجه دیگر مربوط به وجود رابطه مثبت معنی‌دار بین اعتماد سازمانی و اثربخشی مدرسه بود که با نتایج تحقیق(Sarikaya,Kara(2020 و Hosseinpor & Ghorbani pagi(2017) هم راستا می‌باشد. ایجاد جو حاکی از اعتماد ، باعث می شود که معلمان خود را متعلق به مدرسه و سازمان احساس کنند که این احساس منجر به رضایت شغلی آنان شده و باعث می شود عملکرد کاری مطلوبی داشته باشند. مدارسی که محیطهای مملو از اعتماد در سطوح مختلف دارند کارکردهای فردی و گروهی بسیار موثری دارندو نوآوری در آنها زیاد است. معلمان چنین مدارسی سهم بزرگی در اثربخشی مدرسه خواهند



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

داشت چراکه احساس اعتماد در مدرسه، اساس همکاری با مدرسه و عوامل آن جهت تحقق اهداف آن است. وقتی معلمان به یکدیگر اعتماد دارند درباره بهبود برنامه درسی و تدریس خود با همدیگر تبادل نظر نموده و ایده هایشان را به اشتراک می‌گذارند این امر کیفیت عملکرد معلمان را افزایش داده و مدرسه را به سوی اثربخشی سوق می‌دهد.در واقع اگر اعتماد در مدرسه بالا برود حرفه‌ای گرایی بیشتر نمود پیدا می‌کند و رسیدن به اهداف تسهیل می‌گردد. اعتماد نوعی ساز و کار انسجام دهنده است که وحدت را در سیستم های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌کند که افزایش تعهد و روحیه را در کارکنان در پی دارد و نهایتاً منجر به عملکرد بهتر شده و اثربخشی را به ارمغان می‌آورد. در این تحقیق رابطه مستقیم بین ارزشیابی عملکرد و اثربخشی مدرسه رد شد که این نتیجه با نتایج ;Koshakbaghi(2016) Berfomaeech et al., (2017) ; Ama et al.,(2018) Tahsildari et al.,(2015) ; Lisvaria et al., (2016) ناهمخوانی دارد. از آنجا که هدف از ارزشیابی این است که به معلمان کمک کنند تا از ضعفهایشان مطلع شده و در صدد رفع آنها برایند و در نتیجه باعث بهبود عملکردشان شده و مدرسه را به سوی اهدافش رهنمون سازد، اما در بسیاری از مدارس ما، هدف ارزشیابی عملکرد، محقق نمی‌شود چرا که معلمان مدارس ما از کیفیت ارزشیابی، شاخص های موجود در فرمهای ارزشیابی و صلاحیت ارزیابان ناراضی هستند و ارزشیابی را نوعی محاکمه تلقی نموده و نتایج حاصل از آن را قبول ندارند و از اینکه هیچ مرجعی برای رسیدگی به این نارضایتی وجود ندارد رنج می‌برند لذا این امر موجب مقاومت آنان در برابر تغییر می‌شود و هیچ تلاشی در جهت برطرف نمودن ضعفها و ارتقا شایستگی‌های حرفه‌ای خود نمی‌کنند و عملکردشان نه تنها بهبود نمی‌یابد بلکه با توجه به دنیای متحول و پیشرفتهای روزافزون آن، روز به روز تحلیل می رود و نهایتاً مدرسه را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارند. این تحقیق با محدودیت‌هایی از قبیل: تعداد زیاد ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مقطعی بودن (غیرطولی) تحقیق، استفاده از یک نوع ابزار (فقط پرسشنامه) جهت جمع‌آوری اطلاعات، دخالت ندادن عوامل اجتماعی و فرهنگی و... درپژوهش، محدودیت در تعمیم نتایج به مدارس سایر شهرها و مناطق کشور روبرو بوده است بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود یافته‌های تحقیق حاضر در مدیریت منابع انسانی در مدارس مورد توجه قرار گیرد. عوامل موثر براثربخشی مدرسه از جمله اعتماد سازمانی و اشتیاق شغلی مورد عنایت مدیران قرار گیرد. در ارزشیابی عملکرد معلمان مراتب عدالت رعایت شود با نظارت متخصصان ارزشیابی بر فرایند ارزشیابی، از خطاها کاسته و از سوگیریها در ارزشیابی اجتناب شود. در گزینش معلمان برشایستگیهای فردی و حرفه ای توجه خاص شود. برگزاری دوره های آموزشی برای ارزیابان طراحی شود و فرم‌های ارزشیابی عملکرد معلمان از سوی مسئولین ارشد مورد بازبینی قرار گیرند و مرجعی جهت ارزیابی ارزشیابی عملکرد معلمان در سیستم آموزشی طراحی شود. با انتخاب نیروهای شایسته از طرف مدیر مدرسه جهت تفویض اختیار به آنها، جوی حاکی از اعتماد توسط مدیران در مدرسه ایجاد شود. مدیران باید با مشارکت دادن معلمان در امور مدرسه و تشویقهای بجا در مورد



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

معلمان کارامد، زیر بناهای انگیزشی درآنها ایجاد نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از مشارکت معلمان در ارزشیابی عملکردشان (خود ارزیابی)، کیفیت ارزشیابی را بالا ببرند و بدین طریق احساس عدالت را در آنان ایجاد کنند. هم‌چنین در ارزشیابی عملکرد معلمان از چندین روش ازجمله ارزیابی توسط مدیر، همکاران، دانش‌آموزان و اولیاء استفاده شود این امر در طراحی سیستم جبران خدمت بسیار موثر می‌تواند باشد.

## تعارض منافع/ تضاد مالی

این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری نویسنده اول با عنوان " برازش مدل علی پیشایندها و پسایندهای ارزشیابی عملکرد معلمان دوره دوم متوسطه نظری مدارس شهر ارومیه در سال تحصیل98-97 " در دانشگاه ازاد اسلامی واحد ارومیه می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

- Ajibola, K.S., Mukula,E., & Orwa, G.(2019). Performance appraisal as determinant of employee work engagement. *International journal of human resources and procurement*,8(2),45-58.

- Ama . A., Anlesinya , A ., & Benewaa Berfo-manuh. A. (2018). Evaluating the relationship between performance appraisal and organizational effectiveness in Ghana. *International journal of commerce and management*, 5(7), ISSN 23480386.

-Aybas, M., Acar, A. c. (2017). The effect of human resource management practices on employers work engagement and the Mediating and moderating role of positive psychological capital. *International review of management and market* , 7(1), 363-372.

-Buric,I ., Moe.A.(2020). Whats makes teachers enthusiastic : The interplay of positive affect ,self – efficacy and job satisfaction. *Teaching and teacher education*, 89, (4)92-107.

-Brefo- Mauch, A.B., Akomea, C.B, Anlesinya, A., & Odoi,A , A.(2017). Evaluation the relationship between performance appraisal and organizational effectiveness in Ghana: A comparative analysis of public and private organizations. *International Journal of economics, commerce and management*,5(7),532-552.

-Cheng, S. Y.(2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment .*International journal of human resource management*, 25(8),1131-1148.

-Choi , B.K., Moon, H.K., Ko,W., & Kim , k.m.(2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB roles of organizational



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

identification and psychological contracts. *Leadership and organization development journal*,35(6),530-554.
- Choon, L.K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: understanding the concept of subjectivity in kidding to wards employ's perception of fairness in the performance appraisal, *Procardia social and behavioral science, 62*, 189-193.
-Grace, C.C.(2017). Exploring the potential for and promise of incorporating justices into post-secondary assessment of student learning. *Teaching in higher education*,22(3),304-316.
- Ghasemi, V.,(2012). Structural equation modeling in the social research.Tehran:jameeshenasan.
- Ghanbarpornosrati,A.,Asefi,A.,Safari jafarlo, H.,(2016).Modeling the organizational culture effect and organizational justice on organizational effectiveness. Journal of sport management,8(2),207-222.[ in Persian]
-Gholipor,A.,(2011).Contemporary human resource .Tehran:Modiriat sanati. [in Persian]
-Gulbahar, B.(2020). Investigation of the relationship between perception of supervisor support , perceived school effectiveness , work engagement, job satisfaction and organizational cynic attitude of teachers. *Participatory educational research,.7(3*),1-20.
-Heslin, P. A ., & Walle , D. V.(2011).performance appraisal procedural justice: The role of managers implicit person theory. Journal *of management* , 37(6),1694-1718.
-Hosseinpor,D., Ghorbanipaji,A.,(2017).Effect of human resource development strategies on organizational effect iveness with the mediating role of mutual trust and job satisfaction of employees.Journal of strategic management researchs,23(65),45-75.[in Persian]
-Hadddadian,A., Binesh,M & Norozi,z.,(2010). Investigating teachers attitudes about performance appraisal system amoung training staffs. Journal of cultural management,6(16),32-47. .[in Persian]
-Jani, H., & Balyan, R.K.(2016). Impact of employee perceive HR practices on employee engagement. *Journal of business management & social research* ,5(9),258-261.
-jafari,M., Mogaddam,A., Hosseini,M.(2018). Correlation between servant leadership style and job enthusiasm with organizational effectiveness. *Journal of health promotion management,7(4*),48-54.[in Persian].
-Jedaia, Y ., Mehrez,A.(2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation . *Management science letters* ,10(9),2077-2088.
-Kavitha, R.(2015). A study on organizational effectiveness through employee engagement with reference to selected retail outlets in bengaluru region. *Intercontinental journal of human resource research review*,3(10),34-40.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

-Kivipold, K ., & Kulno. T.(2020). Performance appraisal justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. *International journal of productivity and performance management,* DOI:10.1108/IJPPM_05_2019_0229.
-Krishnan,H.(2020). The relationship between organizational justice perception and job satisfaction in small and medium enterprises. *Journal of Arts 7 social sciences,*4(1),31-44.
-Koshakbaghi,M.,(2016).Relationship between Teachers performance appraisal and schools effectiveness . *Master thesis,*Payam nor university,Tehran jonob.
-Lyswarya, P., & Rajaram, S. (2017). Impact of performance management process on print organizational performance -In indian context. In *Proceding of the International Conference on Data Enginering and Communication Technology(*pp. 661-671.Spring, Singapore
-Mulyani,H., Meirawan,D., Rahmadan,A.(2020). Increasing school effectiveness through prencipals leadership and teachers teaching performance, is it possible?.*Cakrawala pendidikan,39(2*),279-292.
- Ozgenel, M ., Mert, P.(2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International journal of education technology and scientific researches,4*(10),417-434.
-Padid,M.,(2017). Teacher performance appraisal from theory to practice, International congress of improvement management and educational system in iran.[ in Persian]
-Percunda, A ., Taniasari,N., Chalidyanto, B. (2020). Organizational justice and performance appraisal satisfaction. *Eurasian journal of biosciences,*14(2),2887-2891.
-Ravikumar, R.K., & Raya , R.P.(2019). Impact of performance appraisal on organizational and citizenship behaviour and intention to stay through Affective Commitment: A Literature Review . *International journal of scientific research and management,* 7(10).
-Ruble, M.R., Rimi , N., Yusliza , M.Y., & Kee, D. M. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour. *IIMB management review,*30,316-329.
-Sarikaya,S., Kara,S.B. (2020). Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction . *International journal of curriculum and instruction, 12(Special Issue*),435-460.
-Searle, R., & Dietz, G.(2012). Editorial : Trust and HRM: current insights and future directions. *Human resource management journal,*22(4),333-342.
-Sumelius, L., Bjeorkman,I ., Ehrnrooth , M ., Meakelea, K., & Smale .A. (2014).What determines employee perceptions of HRM process features? The case of performance appraisal in MNC subsidiaries. *Human resource management,*53(4),569-592.
-Sundaray, B. K .(2011). Employee engagement: A driver of organizational effectiveness. *European journal of business and management* , 3(8),53-60.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]

-Simon, G.(2018). An emprirical analysis of predictor influence machanisms of HRM practices and corporate sustainability on employee engagement. *International journal of human resource studies*,8(2),95-128.
-Simon, G., Zhou, I.(2017). Harmonizing modern day employee engagement with the sociological theory of symbolic interactionism. *American* journal *of business and management*, 6(2), 52-59.
-Tahsildari, A., & SHahnaei, S. (2015). Enhancing organization effectiveness by performance appraisal training employee participation and job definition. *European journal of business and management*,7(12),56-63.

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-05-27 ]

[ DOI: 10.52547/meo.10.4.141 ]