



## Investigating the Effects of Social Comparison and Performance Evaluation Score on Feedback Acceptance by Mediating Justice Perception in the Public Sector

**Neda Omidi** 

MSc., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: n.omidy@yahoo.com

**Neda Mohammad Esmaeili** 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: nedaesmaeili@ut.ac.ir

**Ariyan Gholipoor** 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The main purpose of this research is to investigate the effects of social comparison on feedback acceptance by mediating justice perception in the public sector (Pars Oil Company).

**Methods:** This research is quantitative and is categorized in terms of purpose as applied research. The statistical population of the research is the staff of expert levels and above of Pars Oil Company refinery with 220 people and the number of sample members based on Cochran's formula calculations (95% confidence level) is 132 people. In this research, a simple probabilistic sampling method has been used. Data were collected from two methods of library and field (questionnaire) and its analysis was performed using Pearson correlation test, structural equation analysis and Baron and Kenny method through SPSS and SmartPLS3 software.

**Results:** According to the results, social comparison and performance appraisal scores have a significant effect on employee feedback. The mediating effect of the perception of justice in the relationship between social comparison and feedback is significant and complete, and this effect is significant and partial in the relationship between performance appraisal score and feedback.


**Conclusion:** Social comparisons and performance appraisal scores affect employee feedback. In this regard, providing feedback to individuals, especially female colleagues, should be done in more detail and accuracy, and also all the steps of evaluation should be clearly stated. Also, according to the effect of evaluation score on feedback and that acceptance of feedback in people with lower evaluation scores is usually more difficult, it is recommended that in feedback sessions to these people, try to provide objective information on performance, performance improvement and development methods. Emphasis on performance management development goals is also very effective. Employee personality traits should be accurately identified and feedback should be provided in accordance with the personality profile and needs of individuals.

**Keywords:** Performance evaluation, Social comparison, Fairness perception, Feedback acceptance

**Citation:** Omidi, Neda; Mohammad Esmaili, Neda and Gholipour, Ariyan (2021). Investigating the Effects of Social Comparison and Performance Evaluation Score on Feedback Acceptance by Mediating Justice Perception in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 13(2), 309-328. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 309-328

 <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.316140.2881>

© Neda Omidi, Neda Mohammad Esmaili and Ariyan Gholipour

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

Received: December 27, 2020

Accepted: May 17, 2021





## بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان با میانجیگری ادراک عدالت در بخش دولتی

ندا امیدی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: n.omidy@yahoo.com

ندا محمداسمعیلی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی بر بازخورپذیری کارکنان با میانجیگری ادراک عدالت در بخش دولتی (شرکت نفت پارس) است.

**روش:** پژوهش حاضر از نوع کمی و کاربردی است. جامعه آماری آن، کارکنان پالایشگاه شرکت نفت پارس در سطوح کارشناس به بالا با تعداد ۲۲۰ نفر بود که از بین آنها، ۱۳۲ نفر با روش نمونه‌گیری احتمالی ساده و بر اساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای نمونه انتخاب شد. داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسش‌نامه) جمع‌آوری شدند و تحلیل آنها با استفاده از آزمون هم‌بستگی پیرسون، تحلیل معادلات ساختاری و روش بارون و کنی، در دو نرم‌افزار اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ انجام شد.

**یافته‌ها:** طبق نتایج به‌دست‌آمده، مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارند. اثر میانجیگری ادراک عدالت در رابطه مقایسه اجتماعی بر بازخورپذیری معنادار و قوی بود؛ اما در رابطه بین امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری، این اثر معنادار و جزئی گزارش شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این مطالعه نشان داد مقایسه اجتماعی در افرادی که امتیاز ارزیابی، سطح تحصیلی و شغلی بالاتری دارند، بیشتر است و این افراد به امتیاز خود حساس‌ترند، از این رو، تعامل بیشتر و ارائه بازخورهای عینی مبتنی بر شواهد، برای پذیرش بازخور، به‌ویژه در این گروه اهمیت بیشتری دارد. در واقع، ارتباط نمره‌های ارزیابی عملکرد با ادراک عدالت و بازخورپذیری، نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود. از سوی دیگر، در نتایج عینی به‌دست‌آمده از ارزیابی عملکرد، تأکید بر اهداف توسعه‌ای مدیریت عملکرد نیز بسیار تأثیرگذار است. افزون بر این، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر فرایند مقایسه اجتماعی و ادراک عدالت و در نتیجه پذیرش بازخور مؤثر است، از این رو، شناسایی دقیق ویژگی‌های افراد و ارائه بازخور متناسب با پروفایل شخصیتی و نیازهای افراد، در پذیرش بازخور بسیار حائز اهمیت است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، مقایسه اجتماعی، ادراک عدالت، بازخورپذیری کارکنان

**استناد:** امیدی، ندا؛ محمداسمعیلی، ندا و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان با میانجیگری ادراک عدالت در بخش دولتی. مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۳۰۹-۳۲۸.

## مقدمه

سازمان‌ها، برای حفظ خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند (شارما، شارما و آگاروال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) و مدیریت عملکرد یکی از فعالیت‌های حیاتی منابع انسانی است که بدین منظور در سازمان‌ها انجام می‌شود. ارزیابی‌های عملکرد منصفانه و اثربخش، بر ارتقای سازمانی تأثیر می‌گذارد و توسعه کارراهه شغلی کارمندان، به فعالیت‌ها و نتایج ارزیابی عملکرد وابسته است (نرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در کنار توجه و منابعی که برای ارزیابی عملکرد صرف می‌شود، همچنان ناراحتی‌های شدیدی بین کارفرما و کارکنان ایجاد می‌شود و اغلب نادرست، غیرمنصفانه و سیاسی به نظر می‌رسد (شریواستاوا و پورنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) و این موضوع آثار مثبت سیستم مدیریت عملکرد را کاهش می‌دهد. در واقع، ادراک کارکنان از ارزیابی عملکرد، برای اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد ضروری است (دیویتینک و ون دیجک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) و عدالت ادراک‌شده از سیستم ارزیابی عملکرد، یکی از موضوعات مهمی است که مدیران با آن درگیرند (شریواستاوا و پورنگ، ۲۰۱۱). اما اغلب سوءبرداشت‌هایی از مدیریت عملکرد وجود دارد که تلاش‌های مدیران را بی‌اثر می‌سازد. علل ایجاد این سوءبرداشت‌ها متعدد است و بعضی به فرایندهای متداول در تعاملات و تصمیم‌گیری‌های روزانه انسان، مانند فرایند مقایسه اجتماعی مرتبط است. فرایند مقایسه اجتماعی بر افکار، احساسات و رفتار افرادی که ارزیابی را دریافت می‌کنند، آثار شایان توجهی دارد. در واقع، اطلاعات مقایسه اجتماعی ممکن است حتی تأثیر بیشتری نسبت به اطلاعات عملکرد واقعی در تعیین واکنش‌های افراد داشته باشد (چون، بروکنر و کرم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، از سویی، یکی از نگرانی‌هایی که در رابطه با ارزیابی عملکرد مطرح می‌شود این است که ارزیابی‌های عملکرد، درگیر مقایسه با استانداردها شده و بر اساس آن، نتیجه ارزیابی تعیین شود. برای مثال، عملکرد افراد دیگر، مقیاسی برای ارزیابی دستاورد فرد مدنظر قرار می‌گیرد که به آن مقایسه اجتماعی گفته می‌شود. از سوی دیگر، ارزیابی‌شوندگان نیز به صورت مستمر نتایج ارزیابی خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و این هدف نهایی مدیریت عملکرد را که همان بهبود عملکرد طی فرایند بازخورد مستمر است، متأثر سازد.

به‌طور کلی، یکی از اجزای اصلی سیستم مدیریت عملکرد، بازخور است که به بهبود عملکرد منتهی می‌شود، به بیان دیگر، بازخور عملکرد، به‌عنوان منبع توسعه‌ای و انگیزشی در همه سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد و در صورتی پذیرفته می‌شود که کارمندان آن را عادلانه و شفاف تلقی کنند (آندیولا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). در واقع، ادبیات مدیریت عملکرد، اهمیت بازخورد و نقش آن در پیشرفت اهداف مدنظر و بهبود عملکرد را بیان می‌کند (سینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). با این حال، بازخورد در صورتی به بهبود منجر می‌شود که پذیرفته شود. ایلگن و همکارانش (۱۹۷۹) پذیرش بازخور را این گونه تعریف می‌کنند:

1. Sharma, Sharma. & Agarwal
2. Nurse
3. Shrivastava, & Purang
4. Dewettinck & van Dijk
5. Chun, Brockner, & Cremer
6. Andiola
7. Singh

«باور دریافت‌کننده بازخور، مبنی بر اینکه بازخور ارائه‌شده، تصویر دقیقی از عملکرد وی است» (بل و آرتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). حال وقتی که فرد علت بازخور منفی مدیر را غرض‌ورزی بداند، اثر یادگیری و انگیزشی آن از بین می‌رود؛ چون منبع، موثق و معتبر تلقی نمی‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۵). در واقع، آنچه احتمالاً رخ می‌دهد این است که فرد طی فرایند مقایسه اجتماعی، عملکرد خود را با دیگران مقایسه می‌کند، ارزیابی دریافتی از مدیر را نیز که به‌نوعی بازخور عملکرد خودش است با ارزیابی‌های دیگران مقایسه می‌کند. طی این فرایند، فرد ممکن است ارزیابی یا منبع ارزیابی را موثق نپندارد و احساس بی‌عدالتی کند و در نهایت، بازخور را واقعی نداند و آن را نپذیرد. در واقع، مقایسه اجتماعی در محیط کار زمانی خودنمایی می‌کند که دستیابی به موفقیت، برای عزت‌نفس فرد اهمیت دارد. محیط کار یکی از بخش‌های بسیار مهم زندگی است که افراد در آن به پرستیژ، شخصیت و عزت‌نفس دست می‌یابند و چون ارزیابی ذهنی این ویژگی‌ها، بر پایه مقایسه با دیگران است، کارمندان اغلب برای ارزیابی خود، به مقایسه خود با سایر همکاران می‌پردازند (بونک، کارمونا، پیرو، دیجکسترا و دیجکسترا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). آنچه اهمیت سنجش این موضوع را افزایش می‌دهد، این است که مقایسه اجتماعی سازوکار شناختی مهمی به‌شمار می‌رود که ادراک عدالت را هدایت می‌کند و بر آن تأثیر می‌گذارد (اشنایدر و ولت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) و افزون بر این، از نگاه گیرنده بازخور، ویژگی‌هایی مانند درستی، اعتبار و موثق بودن منبع، شفافیت و عادلانه‌بودن سیستم ارزیابی عملکرد در بازخور مهم است و چنانچه بازخوری این ویژگی‌ها را نداشته باشد، اثر واقعی خود را نخواهد داشت (قلی‌پور، ۱۳۹۵).

شرکت نفت پارس نیز همانند برخی سازمان‌های موجود، در سیستم مدیریت عملکرد خود با مشکل کاهش انگیزه کارکنان پس از اعلام نتیجه و امتیاز ارزیابی و همچنین، عدم پذیرش بازخور مواجه شده است. این مسئله ممکن است با عدم ادراک عدالت کارکنان که از طریق مقایسه اجتماعی روی می‌دهد، مرتبط باشد که گاهی عدم بازخورپذیری را نیز به‌دنبال دارد. در تحقیقات پیشین، تأثیر مقایسه اجتماعی بر ادراک عدالت بررسی شده است؛ اما تأثیر آن بر بازخورپذیری سنجیده نشده است و تحقیقات موجود نیز در خارج از کشور انجام شده‌اند. از سوی دیگر، مباحث مربوط به ارزیابی عملکرد، از جمله موضوعاتی است که می‌بایست در بستر فرهنگی، اجتماعی و... هر کشور بررسی شود. با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود کشور در این حوزه و دلایل بیان شده، پژوهش حاضر به بررسی موضوعات زیر می‌پردازد:

- آیا مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیرگذار است؟
- آیا مقایسه اجتماعی با تأثیر بر ادراک عدالت فرد، بازخورپذیری را متأثر می‌سازد؟
- آیا داده‌های عینی حاصل از ارزیابی عملکرد با بازخورپذیری ارتباط دارد؟
- آیا ادراک عدالت در رابطه میان نمره‌های ارزیابی عملکرد و پذیرش بازخورد نقش میانجی ایفا می‌کند؟

1. Bell & Arthur

2. Buunk, Carmona, Peiró, Dijkstra, & Dijkstra

3. Schneider and Valet

## پیشینه نظری پژوهش

## بازخورپذیری

واژه بازخور<sup>۱</sup> به معنای سیستمی برای اصلاح مسیر حرکت است که کرت لوین، از بنیان‌گذاران دانش تحول سازمانی، آن را از رشته مهندسی الکترونیک وام گرفته است. بازخور، اطلاعات معتبری است که ما دریافت می‌کنیم تا میزان تطابق و هم‌راستایی رفتارها و اقدام‌های خود را با هدف‌ها، برنامه‌ها، هنجارها، استانداردها و انتظارات، کنترل کرده و بر مبنای این کنترل و مقایسه، تعدیلات و اصلاحات لازم را در رفتارها، اقدام‌ها و عملکرد خود اعمال کنیم (ابوالعلائی، ۱۳۹۵). ادبیات مدیریت عملکرد، اهمیت بازخور و نقش آن را در پیشرفت اهداف مدنظر و بهبود عملکرد بیان می‌کند (سینگ، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر، مدل‌های نظری بسیاری در حوزه آموزش، توسعه و مدیریت عملکرد در سازمان‌ها اهمیت بازخور را پررنگ‌تر کرده‌اند (داهلینگ، چائو و مالی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). تحقیقات نشان داده است که بازخور عملکرد، به یادگیری، بهبود عملکرد و افزایش انگیزه و رضایت شغلی افراد منجر می‌شود (آندیولا، ۲۰۱۴)؛ اما بازخور زمانی اثربخش است که هدف‌محور، وظیفه‌محور و آینده‌محور باشد و بر یادگیری و بهبود تمرکز کند (کریستین سالم، کینیکی، ژانگ و والومبوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) و با پیشنهاد‌های ویژه و بازبینی شده همراه باشد (استرچابز، ناریس و دونبیر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در بازخورهای سازنده نیز، بازخوردهنده باید مثالی برای مدیریت کردن موقعیت در زمان‌های آتی ارائه دهد (ویلیکینسان، کلدری، فیلیپس و باک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). تورنتون و راپ (۲۰۰۶) بر این باورند که حداکثر یادگیری و تغییر رفتار زمانی اتفاق می‌افتد که بازخور بلافاصله پس از ارزیابی ارائه شود (پوچ و تورنتون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، ارائه بازخور نادرست برای کارمندان و مدیران و همچنین برای سازمانی که در آن کار می‌کنند، هزینه‌های زیادی دارد. به علاوه، در صورت ارائه بازخور نادرست، ممکن نیست که رفتار کارکنان به رفتاری که مدیر انتظار دارد، تغییر کند و گاهی به سوءتفاهم‌هایی منجر می‌شود که ادراک عدالت، انگیزه و تمایل به شرکت در توسعه حرفه را کاهش می‌دهد (شائرر، کرن، مدواک و سواب<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، هدف کلیدی ارزیابی عملکرد، فراهم کردن بازخور مفید برای بهبود عملکردهای بعدی است و بهبود عملکرد در صورتی تحقق می‌یابد که کارکنان بازخور را بپذیرند (گرینبرگ، جیمز و اشکانسی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷)، بنابراین، پذیرش بازخور، جزء اصلی شناختی برای استفاده افراد از بازخور است (کریستین سالم و همکاران، ۲۰۱۸). رابطه پیش‌بینی‌پذیر و چشمگیری بین متغیرهای شخصیتی و پذیرش بازخور وجود دارد. افرادی که از ویژگی‌های مثبتی مانند برون‌گرایی برخوردارند، تمایل دارند که باور کنند بازخور مثبت صحیح است، در حالی که افراد با ویژگی‌های مثبت کمتر، بازخور منفی را صحیح می‌پندارند. کانون کنترل درونی با پذیرش بازخور مثبت، هم‌بستگی مثبت و با پذیرش بازخور منفی، هم‌بستگی

1. Feedback
2. Dahling, Chau & Malley
3. Christensen-Salem, Kinicki, Zhang & Walumbwa
4. Strijbos, Narciss & Du`nnebieer
5. Wilkinson, Couldry, Phillips & Buck
6. Povah & Thornton
7. Schaerer, Kern, Medvac & Swaab
8. Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy

منفی دارد (فرنهام<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). همچنین از نگاه گیرنده بازخور، ویژگی‌هایی مانند درستی، اعتبار و موثق بودن منبع، شفافیت و عادلانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد در بازخور مهم است (قلی‌پور، ۱۳۹۵). به‌طور کلی، اگر کارمندان از سیستم ارزیابی در محل کار رفتار منصفانه‌ای را ادراک کنند، به آن واکنش مثبتی نشان می‌دهند (هنری آبیوگو و اوزتورن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) و یکی از عوامل مهمی که انگیزه پذیرش بازخور برای کارکنان را فراهم می‌کند، ادراک آنها در خصوص منبع بازخور است (سان و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). چنانچه کارکنان احساس کنند که ارزیابی آنها صحیح است، برای نشان دادن واکنش‌های مثبت و پذیرش سیستم ارزیابی تمایل بیشتری دارند و در آن مشارکت می‌کنند (لیرا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، به بیان دیگر، پذیرش یا رد سیستم ارزیابی عملکرد، به ادراک عدالت از آن بستگی دارد (کیم و روبینتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)، بنابراین، ادراک عدالت، یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم در پذیرش بازخور است.

### ادراک عدالت

عدالت در سازمان نمودی از ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است (کروپانزانو، بیرنه، بوبوسل و راپ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). سه نوع عدالت در ادبیات عدالت وجود دارد. اول، عدالت توزیعی است که بر تخصیص منابع به افراد، واحدها و گروه‌ها تمرکز دارد و این منابع می‌تواند حقوق، پاداش، تسهیلات، خدمات حمایتی و تخصیص بودجه در آنها باشد. دوم، عدالت مروده‌ای است که بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین‌شخصی، در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند و سوم، عدالت رویه‌ای است که بیانگر ادراک فرد یا گروه از رفتار عادلانه‌ای است که از طرف سازمان دریافت می‌کند (رکبا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). مطالعات اخیر، برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های با عملکرد بالا، بر اهمیت عدالت تأکید کرده‌اند، در حالی که یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی، ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه و مؤثر است (هرینگتون و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). نارضایتی و احساس ناعدالتی در ارزیابی و فرایند آن، به شکست سیستم ارزیابی منجر می‌شود (پالایولوگوس، پاپازکس و پانایوتوپولو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱)، بنابراین مانع مهم برای ارزیابی عملکرد، افراد هستند نه موضوعات فنی؛ زیرا فرایند ارزیابی به تحلیل نیاز دارد که در مواقع بسیاری به چشم و مغز انسان وابسته است (تی‌سای و ونگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). در واقع، افراد معمولاً از اطلاعات عینی برای ارزیابی موقعیت خود استفاده می‌کنند؛ اما وقتی که این اطلاعات وجود نداشته باشد، از دیگران به‌عنوان منبعی برای اطلاعات استفاده می‌کنند (بونک و گیبون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). انجام این مقایسه با دیگران به مقایسه اجتماعی منجر خواهد شد (اشنایدر و ولت، ۲۰۱۷).

1. Furnham
2. Henry Ibeogu & Ozturen
3. Son & Kim
4. Lira
5. Kim & Rubianty
6. Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp
7. Rocba
8. Harrington & Lee
9. Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou
10. Tsai & Wang
11. Buunk & Gibbons

## مقایسه اجتماعی

مقایسه اجتماعی بیانگر این است که چگونه افراد خودشان را با همسالانشان مقایسه می‌کنند (ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و در کل به این معناست که افراد درباره توانایی‌ها، نگرش‌ها و عملکرد خود چه حسی دارند و آن را چگونه ارزیابی می‌کنند (گودمن و هیسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). افراد در میزان مقایسه خود با دیگران و روش انجام فرایند و تفسیر اطلاعات مقایسه، تفاوت شایان توجهی دارند. افرادی که بیشتر به مقایسه‌های اجتماعی تمایل دارند، به محیط اجتماعی خود بیشتر توجه می‌کنند و به طور متفاوت به آنها واکنش نشان می‌دهند (اشنایدر و ولت، ۲۰۱۷). فرایندهای مقایسه اجتماعی شکاف میان مباحث مربوط به خود و مفهوم هویت فردی و میان گروهی را پر می‌کنند (کارچکای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در اجتماع، افراد تمایل دارند توانایی‌ها و عقاید خود را از طریق مقایسه با دیگران درک کنند (پارک و بانک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بسیاری از نظریه‌پردازان با این جمله موافق‌اند که مقایسه اجتماعی، یکی از ویژگی‌های اصلی زندگی اجتماعی افراد است (بونک و گیبون، ۲۰۰۷)؛ زیرا مقایسه‌های اجتماعی افراد را آگاه می‌کند که آنها نسبت به دیگران چگونه عمل می‌کنند (چون و همکاران، ۲۰۱۸) و اطلاعاتی را برای افراد فراهم می‌کند که می‌توانند از آن برای ارزیابی یا بهبود عملکرد خود استفاده کنند (بونک و گیبون، ۲۰۰۷). مقایسه در محل کار نیز بسیار مهم است و همکاران به‌عنوان مهم‌ترین گروه مرجع، توسط دوستان و اعضای خانواده دنبال می‌شوند (اشنایدر و ولت، ۲۰۱۷). در تئوری‌های جامعه‌شناختی بیان شده است که در فرایندهای مقایسه اجتماعی، افراد خود را با کسانی مقایسه می‌کنند که در سازمان مشابه کار می‌کنند یا مهارت، سابقه تحصیلی و مسئولیت‌های حرفه‌ای مشابهی دارند (سائر و می<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). تئوری مقایسه اجتماعی بیان می‌کند که در ارزیابی، یک فرد سطح خودش را با فرد دیگری در یک ویژگی خاص، مقایسه می‌کند (هریس، آنسیل و لیونس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات بسیاری نشان داده است که سوگیری موجود در مقایسه اجتماعی این است که معیارهای مقایسه در بعضی از ویژگی‌ها و مهارت‌ها مبهم است. برای مثال، افراد در مسائل مبهم و معیارهای نامشخص مانند آرمان‌گرایی در مقابل مسائل خاص‌تر مثل پاکیزگی، خود را بالاتر از میانگین ارزیابی می‌کنند (مور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

عوامل متعددی بر مقایسه اجتماعی تأثیر می‌گذارند. مطالعات نشان می‌دهد که مقایسه‌های اجتماعی در بین زنان نسبت به مردان شایع‌تر است؛ زیرا زنان در محل کار احساس نابرابری می‌کنند و در برابر کار مشابه حقوق کمتری می‌گیرند (جوشی، میکپیس و دالتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). از نظر تفاوت‌های فردی نیز، میزان استفاده از مقایسه اجتماعی در افراد متفاوت است (اشنایدر و اسچاپ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). در سن بالا، مقایسه‌های زمانی متداول‌تر از مقایسه‌های اجتماعی است و در

1. Wilson
2. Goodman & Haisley
3. Karçkay
4. Park & Baek
5. Sauer & May
6. Harris, Anseel and Lievens
7. Moore
8. Joshi, Makepeace, & Dolton
9. Schneider & Schupp



خودارزیابی‌ها مهم‌تر جلوه می‌کند (رابینسون ولن و کیکولت گلسر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در واقع، یکی از ریشه‌های نارضایتی از نتایج، مقایسه مستمر کارکنان با همکارانشان است. مقایسه خود با دیگران، چه عمدی و چه سهوی، پدیده فراگیر اجتماعی است. متغیرهای مهم تأثیرگذار بر استفاده افراد از مقایسه اجتماعی برای ارزیابی خود شخص، تخصص افراد، شباهت با افراد دیگر و توافق قبلی با افراد است. اینکه آیا مقایسه اجتماعی باعث تقویت افراد می‌شود یا خیر، بستگی به این دارد که فرد خودش را با افراد پایین‌تر مقایسه می‌کند یا بالاتر (مارتین و ویلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). برای مثال، مقایسه اجتماعی رو به بالا (شما بدتر از همکاران خود کار انجام می‌دهید) باعث کاهش اعتماد در همکاران می‌شود، در حالی که مقایسه‌های اجتماعی رو به پایین (شما بهتر از همکاران خود کار انجام می‌دهید) اعتماد شناختی را در همکاران کاهش می‌دهد؛ زیرا دید صحیحی از توانایی‌های خود و دیگران پیدا نمی‌کنند (چون و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش‌های دو دهه اخیر نشان می‌دهد که مقایسه اجتماعی بسیار پیچیده است و نسبت به آنچه تصور می‌شد، تمایل مردم برای استفاده از اطلاعات مقایسه‌ای بسیار بیشتر است (مارتین و ویلر، ۲۰۰۲). به طور کلی، مقایسه اجتماعی به شدت در ساختار زندگی سازمانی دخیل است. در واقع، فضای کاری بخش مهمی از زندگی افراد است و افراد اعتبار، شناخت و اعتماد به نفس خود را در این فضا به دست می‌آورند. از آنجا که بخش زیادی از ارزیابی ذهنی این ویژگی‌ها بر پایه مقایسه با دیگران است، کارمندان اغلب برای ارزیابی خودشان به مقایسه خود با سایر همکارانشان می‌پردازد (گرینبرگ، اشتون جیمز و اشکانسی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهشی از چون و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر مقایسه‌های زمانی و اجتماعی بر ادراک عدالت در افرادی بررسی شده است که ارزیابی‌های خود را دریافت کرده‌اند. نتایج یافته‌ها نشان داد که مقایسه زمانی با ادراک عدالت روبه‌ای و عدالت بین فردی رابطه مثبت دارد؛ ولی برعکس، مقایسه اجتماعی با ادراک عدالت روبه‌ای و عدالت بین فردی رابطه چشمگیری ندارد. رابطه بین مقایسه زمانی و عدالت روبه‌ای، قوی‌تر از رابطه بین مقایسه اجتماعی و عدالت روبه‌ای است. به طور مشابه، همین تفاوت برای عدالت بین فردی نیز وجود دارد. کریستین سالم و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی، ارتباط بین بازخور توسعه‌ای سرپرست، بازخور دریافتی خودجوش از همکاران، پذیرش بازخور از همکاران و سرپرست، فعال‌سازی اثر مثبت و رفتار خلاقانه را بررسی کردند و به این نتایج دست یافتند که بازخور توسعه‌ای سرپرست و بازخورهای دریافتی خودجوش کارکنان از همکاران، به طور مثبت با پذیرش بازخور ارتباط دارد و باعث فعال شدن اثرهای مثبت و رفتارهای خلاقانه می‌شود. سینک (۲۰۱۸) رابطه بین بازخورد عملکرد و ادراک عدالت (توزیعی، روبه‌ای و فرایندی) با میانجیگری شرکت‌کنندگان مجرب را سنجید و به این نتیجه دست یافت که بازخورد مبتنی بر عملکرد مستمر، به ادراک عدالت در میان کارکنان منجر می‌شود و مشارکت کارکنان مجرب، میانجی بین ادراک عدالت و بازخورد مبتنی بر عملکرد مستمر است. اشنایدر و ولت (۲۰۱۷) در تحقیقی رابطه جهت‌گیری‌های مقایسه اجتماعی برای فرایند ارزیابی عدالت را تأیید

1. Robinson-whelen & Kiecolt-Glaser
2. Martin & Wheeler
3. Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy

کردند. افرادی که کمتر از افراد مشابه خودشان درآمد دارند، تمایل دارند که درآمدشان را غیرمنصفانه در نظر بگیرند و جهت گیری آنها به سمت مقایسه‌های اجتماعی است. در مقابل، اگر افراد خودشان را با دیگری مقایسه نکنند، درآمد نسبی در ادراک عدالت آنها اهمیت کمتری دارد.

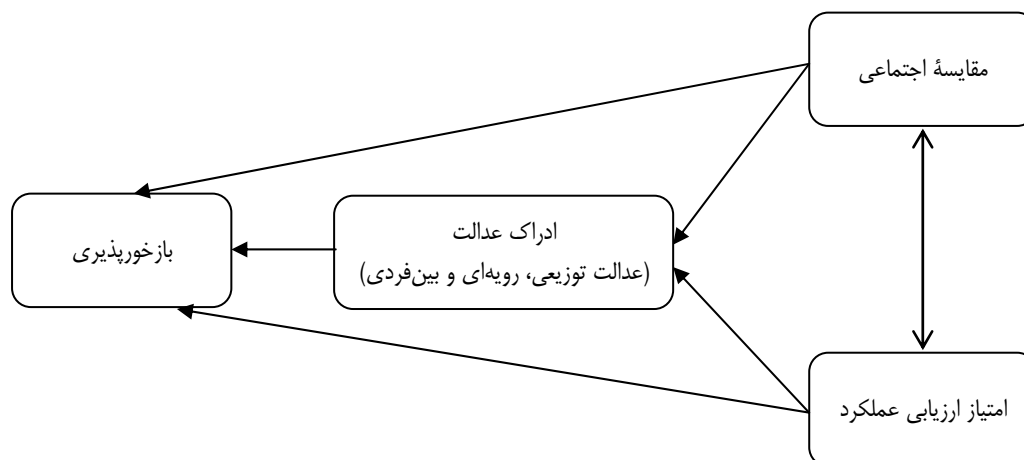
در تحقیقات پیشین، تأثیر مقایسه اجتماعی بر ادراک عدالت بررسی و بازخورپذیری نیز با عوامل دیگری سنجیده شده است و پژوهشی به طور مستقیم به سنجش تأثیر مقایسه اجتماعی بر بازخورپذیری پرداخته است. با توجه به بررسی رابطه بین مقایسه اجتماعی و ادراک عدالت در پژوهش چون و همکاران (۲۰۱۸) و بررسی رابطه بین بازخورد عملکرد و ادراک عدالت در پژوهش سینک (۲۰۱۸)، در این پژوهش، به بررسی رابطه بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان پرداخته خواهد شد.

در تحقیقات داخلی، پژوهشی به صورت مستقیم رابطه بین متغیرهای یادشده را سنجیده است. نادری و همکارانش (۱۳۸۹) رابطه عدالت سازمانی با مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد را بررسی کردند و نشان دادند که بین عدالت سازمانی و ارزیابی عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶)، به طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی پرداختند و به نتایجی همچون وجود رابطه معنادار ویژگی‌های فردی کارکنان با فرایند ارزیابی عملکرد و تأثیر ویژگی روابط کاری فیما بین بر مدیریت عملکرد کارکنان دست یافتند. در مقاله عسگری و همکاران (۱۳۸۸)، تأثیر زمینه اجتماعی بر ارزیابی عملکرد سنجیده شده و به طور کلی رابطه معنادار میان مؤلفه‌های اجتماعی (فرایندی) شامل ارتباط رئیس - مرئوس و رهبری با سیستم ارزیابی عملکرد تأیید شده است. فرهنگی و همکارانش (۱۳۹۲) با به کارگیری نقشه راهبردی که شالوده‌ای برای ارزیابی عملکرد است، الگوریتمی غیرخطی و فازی تعریف کردند که می‌تواند نظامی کاملاً موزونی را برای ارزیابی عملکرد در راستای اهداف سازمان طراحی کند.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

به پشتوانه مبانی نظری بیان شده و با توجه به اهداف و فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ مشاهده می‌شود. قسمت اول مدل، یعنی رابطه بین مقایسه اجتماعی و ادراک عدالت، برگرفته از مقاله چون و همکاران (۲۰۱۸) و قسمت دوم نیز به نوعی برگرفته از تحقیق سینک (۲۰۱۸) است که به بررسی رابطه بین بازخورد عملکرد و ادراک عدالت پرداخته است، با این تفاوت که امتیاز ارزیابی عملکرد به آن اضافه شده است.

مقایسه اجتماعی یکی از ویژگی‌های اصلی زندگی اجتماعی افراد است، بنابراین در زندگی سازمانی نیز افراد به صورت مستمر بر اساس داده‌های عینی یا کاملاً ذهنی خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. حال اگر در فرایند مقایسه، افراد ادراک عدالت یا بی‌عدالتی کنند (بنا بر تئوری برابری)، نتیجه متفاوت است. برای مثال، اگر فرد در فرایند ارزیابی عملکرد با مقایسه عملکرد خود و همکارانش و نمره‌های دریافتی خود و همکارانش، به این درک برسد که در حق او بی‌عدالتی شده است، نتایج ارزیابی را نمی‌پذیرد و منبع ارزیابی و در نتیجه بازخور دریافتی از ارزیابی‌کننده را معتبر نمی‌پندارد، بنابراین نمره‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ای عینی برای مقایسه اجتماعی در اختیار فرد قرار می‌دهد و فرد بر اساس آن سیستم را عادلانه می‌پندارد و بازخور را می‌پذیرد یا برعکس.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، ۴ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی مطرح شده است. فرضیه‌های اصلی عبارت‌اند از:

- فرضیه ۱:** بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد هم‌بستگی معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲:** مقایسه‌های اجتماعی در ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۳:** امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۴:** ادراک عدالت در رابطه بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد با بازخورپذیری کارکنان نقش میانجی دارد.

فرضیه‌های فرعی نیز عبارت‌اند از:

- فرضیه فرعی ۱:** مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توزیعی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی ۲:** مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت رویه‌ای تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی ۳:** مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت بین فردی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی ۴:** ادراک عدالت بر بازخورپذیری در ارزیابی عملکرد تأثیر معنادار و مثبت دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی است. در این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای برای بررسی سابقه پژوهش و از پرسش‌نامه برای بررسی متغیرهای پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری آن، تمام کارکنان پالایشگاه شرکت نفت پارس با سطح تحصیلات کارشناسی و بالاتر است. تعداد اعضای نمونه ۱۳۲ نفر است که این تعداد بر اساس محاسبه فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمده است. با توجه به اینکه پژوهش ماهیت پیمایشی دارد، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، بهترین روش برای نمونه‌گیری است.

مقایسه اجتماعی، نمره‌های ارزیابی عملکرد، ادراک عدالت و بازخورپذیری، چهار متغیر اصلی پژوهش است که برای سنجش آنها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. برای سنجش مقایسه اجتماعی و تخمین عدالت‌های رویه‌ای،

بین فردی و توزیعی، از پرسش‌نامه چون و همکاران (۲۰۱۸) و برای آزمون بازخور نیز از پرسش‌نامه استیلمن، لوی و اسنل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) استفاده شد. تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری، به کمک دو نوع روایی ارزیابی تحت عنوان روایی همگرا و روایی واگرا صورت پذیرفت. ارزیابی روایی همگرا با استفاده از معیار AVE یا همان میانگین واریانس استخراج شده مربوط به متغیرهای مرتبه اول انجام شد که مقدار آن در این پژوهش بیشتر از ۰/۵ بود. برای سنجش پایایی مدل نیز، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بررسی شد و این مقدار برای تمام سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که گویای سازگاری درونی مدل است. این مقادیر در جدول ۱ درج شده است. همچنین، طبق جدول ۲، قاعده فورنل لاکر رعایت شده است که روایی مورد قبول سازه در این مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰/۵۲۴	۰/۹۰۸	۰/۸۸۶	ادراک عدالت
۱	۱	۱	امتیاز ارزیابی عملکرد
۰/۴۵۳	۰/۸۴۱	۰/۸۰۹	بازخوردپذیری
۰/۶۴۶	۰/۸۴۶	۰/۷۳	مقایسه اجتماعی
۰/۸۹۹	۰/۹۶۴	۰/۹۴۴	عدالت بین فردی
۰/۷۵۳	۰/۹۰۱	۰/۸۳۵	عدالت توزیعی
۰/۶۷۷	۰/۸۶۳	۰/۷۶۱	عدالت رویه‌ای

جدول ۲. سنجش روایی واگرا

مقایسه اجتماعی	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	عدالت بین فردی	بازخوردپذیری	ارزیابی عملکرد	
					۱	امتیاز ارزیابی عملکرد
				۰/۶۷۳	۰/۶۳۹	بازخوردپذیری
			۰/۹۴۸	۰/۵۴	۰/۶۲۸	عدالت بین فردی
		۰/۸۶۸	۰/۴۴۱	۰/۶۰۷	۰/۷۷۱	عدالت توزیعی
	۰/۸۲۳	۰/۶۲۳	۰/۴۹۱	۰/۵۰۱	۰/۷	عدالت رویه‌ای
۰/۸۰۴	۰/۴۶۲	۰/۵۱	۰/۲۹۷	۰/۲۳۵	۰/۴۶۶	مقایسه اجتماعی

داده‌های به دست آمده از پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس‌اس و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ تجزیه و تحلیل شدند و در این تجزیه و تحلیل‌ها از آزمون‌های هم‌بستگی، انحراف استاندارد برآورد ضریب، بارعاملی، P-value و T-value بهره برده شد. برای بررسی رابطه میانجیگری نیز از روش بارون و کنی استفاده شد.

1. Steelman, Levy & Snell

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی این پژوهش نشان می‌دهد که ۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۵ درصد زن بوده‌اند. سطح تحصیلات کارشناسی ۵۲ درصد، کارشناسی ارشد ۳۰ درصد، دیپلم ۱۵ درصد و دکتری ۳ درصد به ترتیب بیشترین فراوانی را داشته‌اند. ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان در مشاغل کارشناسی، ۲۰ درصد در مشاغل سرپرستی، ۷ درصد مشاغل کارشناس ارشدی و ۳ درصد هم در مشاغل مدیریتی مشغول به کار بوده‌اند. بازه‌های سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و بازه‌های سنی ۴۰ تا ۵۰ سال به ترتیب با حدود ۶۰ درصد و ۳۰ درصد بیشترین فراوانی را داشته‌اند.

طبق جدول ۳، مشاهده می‌شود که هم‌بستگی بین دو متغیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد ۰/۴۵۴ و مقدار احتمال آزمون ۰/۰۰۰ کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است که نشان می‌دهد هم‌بستگی بین دو مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد معنادار است و فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود. این هم‌بستگی بین زنان و مردان نیز کمابیش یکسان است و تفاوت چشمگیری در آن وجود ندارد. هم‌بستگی بین امتیاز ارزیابی عملکرد و مقایسه اجتماعی در محدوده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال وجود دارد. از لحاظ سطوح شغلی نیز در سطح کارشناس و سرپرست، بین امتیاز ارزیابی و مقایسه اجتماعی هم‌بستگی وجود دارد.

جدول ۳. هم‌بستگی بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد

هم‌بستگی		
مقایسه اجتماعی		
۰/۴۵۴	هم‌بستگی پیرسون	امتیاز ارزیابی عملکرد
۰/۰۰	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	N	

طبق جدول ۴، مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد در ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد و فرضیه‌های اصلی دوم و سوم تأیید می‌شود. تأثیر مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای معنادار است، از این رو فرضیه‌های فرعی اول و دوم نیز تأیید می‌شود. در مردان گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و افراد دارای تحصیلات کارشناسی، تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توزیعی معنادار است. در گروه زنان با رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و دارای مدرک کارشناسی، فقط تأثیر امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توزیعی معنادار است. تأثیر مقایسه‌های اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت رویه‌ای، در مردان گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال معنادار است. امتیاز ارزیابی عملکرد بر عدالت رویه‌ای در زنان ۳۰ تا ۴۰ سال و دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد تأثیر می‌گذارد. همچنین، در افرادی که در رده کارشناسی ارشد هستند، تأثیر امتیاز ارزیابی عملکرد بر عدالت رویه‌ای بیشتر است. برای فرضیه فرعی سوم، طبق یافته‌ها، امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت بین فردی تأثیر معناداری دارد؛ ولی تأثیر مقایسه‌های اجتماعی بر ادراک عدالت بین فردی معنادار نیست. تأثیر امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت بین فردی معنادار در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بیشتر است. در گروه زنان، تأثیر امتیاز

ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت بین فردی بیشتر است و برعکس آن در مردان، تأثیر مقایسه اجتماعی بر ادراک عدالت بین فردی بیشتر است. بدین ترتیب، فرضیه فرعی چهارم، مبنی بر تأثیر معنادار و مثبت ادراک عدالت بر بازخورپذیری در ارزیابی عملکرد تأیید می‌شود.

جدول ۴. سنجش تأثیر متغیرها بر یکدیگر

مقدار احتمال آزمون	آماره آزمون t	انحراف استاندارد برآورد ضریب	برآورد ضریب مسیر	
۰/۰۰۰	۱۴/۱۳۶	۰/۰۴۸	۰/۶۷۳	ادراک عدالت ← بازخورپذیری
۰/۰۰۵	۲/۸۱	۰/۰۵۲	۰/۱۴۷	مقایسه اجتماعی ← ادراک عدالت
۰/۰۰۰	۱۶/۲۰۱	۰/۰۴۸	۰/۷۸۲	امتیاز ارزیابی عملکرد ← ادراک عدالت
۰/۰۰۰	۱۲/۶۵۶	۰/۰۵۴	۰/۶۸۱	ارزیابی عملکرد ← ادراک عدالت توزیعی
۰/۰۰۳	۲/۹۷۸	۰/۰۶۴	۰/۱۹۲	مقایسه اجتماعی ← ادراک عدالت توزیعی
۰/۰۰۰	۸/۴۹۷	۰/۰۷۳	۰/۶۲	ارزیابی عملکرد ← ادراک عدالت رویه‌ای
۰/۰۰۸	۲/۶۶۳	۰/۰۶۵	۰/۱۷۳	مقایسه اجتماعی ← ادراک عدالت رویه‌ای
۰/۰۰۰	۷/۴۱۴	۰/۰۸۴	۰/۶۲۵	ارزیابی عملکرد ← ادراک عدالت بین فردی
۰/۹۵۰	۰/۰۶۳	۰/۰۸۴	۰/۰۰۵	مقایسه اجتماعی ← ادراک عدالت بین فردی

برای فرضیه چهارم و بررسی رابطه میانجیگر، از روش بارون و کنی استفاده شده است. در این فرضیه، میانجی بودن ادراک عدالت بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد با بازخورپذیری سنجیده می‌شود. در مرحله اول، رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته سنجیده شده است.

جدول ۵. رابطه بین متغیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد با بازخورپذیری

RMSEA	IFI	CFI	CMIN/df	df	$\chi^2$	$\beta$	
۰/۰۶۵	۰/۸۸۳	۰/۸۷۹	۱/۵۵۹	۳۵۸	۵۵۸/۰۲	۰/۱۴۶*	مقایسه اجتماعی ← بازخورپذیری
۰/۰۷	۰/۸۵۷	۰/۸۵۳	۱/۸۵	۳۰۸	۵۷۰/۳	۰/۱۵۸*	امتیاز ارزیابی عملکرد ← بازخورپذیری

با توجه به جدول ۵ می‌بینیم که شاخص‌های برازش مدل، مقادیر مناسب و مقبولی دارند. در مرحله دوم، اثر متغیر مستقل بر میانجی بررسی می‌شود.

جدول ۶. اثر متغیر مستقل بر میانجی

RMSEA	IFI	CFI	CMIN/df	df	$\chi^2$	$\beta$	
۰/۰۶۹	۰/۹۳۴	۰/۹۳۲	۲/۴۶	۴۱	۱۰۱/۱۷۲	۰/۳۷۰*	مقایسه اجتماعی ← ادراک عدالت
۰/۰۷۱	۰/۹۰۴	۰/۹۰۱	۲/۳۲	۲۱	۴۸/۷۲	۰/۱۶*	امتیاز ارزیابی عملکرد ← ادراک عدالت

با توجه به جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل مقادیر مناسب و قابل قبولی دارند. در مرحله سوم، اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته بررسی شده است.

جدول ۷. اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته

RMSEA	IFI	CFI	CMIN/df	df	$\chi^2$	$\beta$	
۰/۰۶۵	۰/۸۸۲	۰/۸۷۹	۱/۵۴۷	۵۳۴	۸۲۵/۸	۰/۳۸۴*	ادراک عدالت ← بازخوردپذیری

در این مرحله برای اثبات میانجیگر بودن ادراک عدالت در رابطه بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد با بازخوردپذیری، ابتدا رگرسیون دومتغیره مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد و ادراک عدالت را با بازخوردپذیری می‌سنجیم.

جدول ۸. اثر هم‌زمان متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته

RMSEA	IFI	CFI	CMIN/df	df	$\chi^2$	p-value	$\beta$	
۰/۰۶۸	۰/۸۵۴	۰/۸۵۱	۱/۶۱	۶۳۷	۱۰۲۶/۵	۰/۵۹۴	۰/۰۳۴	مقایسه اجتماعی ← بازخوردپذیری
						۰/۰۰۰	۰/۴۰۶*	ادراک عدالت ← بازخوردپذیری
۰/۰۷۶	۰/۸۶۹	۰/۸۶۴	۲/۲۴	۵۶۹	۱۳۷۵/۱	۰/۰۰۰	۰/۱۵۳*	امتیاز ارزیابی عملکرد ← بازخوردپذیری
						۰/۰۱۹	۰/۲۱۱*	ادراک عدالت ← بازخوردپذیری

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۸، رابطه ادراک عدالت و بازخوردپذیری همچنان بامعنا و شایان توجه است؛ اما مقدار p-value برابر با ۰/۵۹۴ به دست آمده است که با اضافه شدن ادراک عدالت به رابطه بین مقایسه اجتماعی و بازخوردپذیری، این رابطه معنادار خواهد شد. از سوی دیگر، رابطه ادراک عدالت و امتیاز ارزیابی عملکرد با بازخوردپذیری معنادار و چشمگیر است، بنابراین اثر میانجی ادراک عدالت در رابطه ارزیابی عملکرد بر بازخوردپذیری معنادار و جزئی است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بسیاری از مطالعات مربوط به مدیریت عملکرد، به بررسی ابزارها و تدوین سیستم مدیریت عملکرد پرداخته‌اند. برای مثال، فرهنگی و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشه راهبردی» با به‌کارگیری نقشه راهبردی که شالوده ارزیابی عملکرد است، الگوریتمی غیرخطی و فازی تعریف کردند که توانست نظامی کاملاً موزون برای ارزیابی عملکرد در راستای اهداف سازمان طراحی کند. خروجی‌های نظام طراحی شده برای کارکنان سازمان ملموس‌تر بود و مدیران سازمان نتایج را تأیید کردند. در مقاله آنها یکی از چالش‌های نظام ارزیابی عملکرد بررسی شده و به قبل از اجرای ارزیابی عملکرد مربوط است؛ اما پژوهش حاضر، به بیان چالش‌هایی پرداخته است که

مدیران و کارکنان در حین و پس از ارزیابی در سیستم مدیریت عملکرد با آن مواجهند. فرض محقق بر این است که اهمیت آثار روان‌شناختی و بُعد نرم این سیستم به اندازه‌ای است که می‌تواند حتی بهترین تکنیک‌ها و سخت‌افزارهای مدیریت عملکرد را بی‌اثر سازد. از سوی دیگر، مطالعات متعددی به بررسی زیربناهای انسانی سیستم مدیریت عملکرد پرداخته‌اند. برای مثال، عسگری و همکارانش (۱۳۸۸)، تأثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان را سنجیدند. در مقاله آنها، متغیرهایی همچون ساختار سازمانی، ارزش‌ها و فرهنگ مستندسازی ارزیابی‌ها، اهداف سیستم ارزیابی، استانداردهای عملکردی، تعهد سازمانی، انسجام و رابطه رئیس و مرئوس و رهبری بررسی شده است؛ اما در پژوهش حاضر، از زاویه تئوری‌های مربوط به هویت اجتماعی، مقایسه اجتماعی و تئوری برابری به موضوع پرداخته شده است و تأثیر مقایسه اجتماعی، به‌عنوان جزء جدانشدنی زندگی انسانی بر بخش مهمی از سیستم مدیریت عملکرد، یعنی بازخور عملکرد بررسی شده است.

بر اساس یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت که اولاً افراد با امتیاز عملکرد بالاتر، بیشتر درگیر فرایند مقایسه اجتماعی می‌شوند، به همین دلیل، اگر انگیزش و نگهداشت افراد با عملکرد بالا برای ما اهمیت دارد، باید به این موضوع توجه کنیم که آنها بیشتر در معرض ادراک بی‌عدالتی قرار می‌گیرند. همچنین با توجه به تأکید متون متعدد بر اهمیت بازخور مستمر برای بهبود عملکرد، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل متعددی در مؤثر بودن بازخور دخالت دارد و همیشه این فرایند مؤثر نیست. نمره‌های ارزیابی عملکرد و فرایند مقایسه اجتماعی، هم می‌تواند کل فرایند بازخور را بی‌اثر کند و هم می‌تواند برعکس عمل کند و باعث پذیرش بازخور شود و آن را اثربخش سازد. عاملی که در این میان نقش مهمی ایفا می‌کند، ادراک عدالت است.

نتایج این پژوهش نشان داد که بین مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد ارتباط معنادار و هم‌بستگی مثبتی وجود دارد و کارکنانی که نمره ارزیابی عملکرد بیشتری دارند، در مقایسه با افرادی که نمره ارزیابی کمتری دارند، خودشان را بیشتر با دیگری مقایسه می‌کنند. معمولاً فرض می‌شود که رقابت، مقایسه اجتماعی را به‌وجود می‌آورد (کارسیا و تور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و می‌توانیم این مسئله را بیان کنیم که رقابت در بین افراد دارای امتیاز بالاتر، بیشتر است و آنها خود را بیشتر با سایرین مقایسه می‌کنند. از لحاظ سطوح شغلی نیز در سطح کارشناس و سرپرست بین امتیاز ارزیابی و مقایسه اجتماعی هم‌بستگی وجود دارد. همان‌گونه که مطالعات پیشین نشان می‌دهد، بین مقایسه اجتماعی با عواملی مانند تحصیلات، حرفه و امنیت شغلی رابطه قوی وجود دارد. افرادی که در پایین‌ترین سطح سلسله‌مراتب اجتماعی قرار دارند، فرصت‌های رشد کمتر و نیاز کمتری برای مقایسه خودشان دارند؛ اما آنهایی که در بالاترین سطح سلسله‌مراتب اجتماعی هستند با رقابت‌های بیشتر روبه‌رو می‌شوند، به همین دلیل ممکن است تمایل بیشتری برای مقایسه خود با سایرین داشته باشند (اشنایدر و اسچاپ، ۲۰۱۴). بنابراین، در فرایند مدیریت عملکرد، مدیران باید به افرادی که دارای امتیاز ارزیابی، سطح تحصیلی و شغلی بالاتری دارند، توجه بیشتری کنند؛ زیرا مقایسه اجتماعی در این افراد بیشتر است و این افراد به امتیاز خود حساس‌ترند. برگزاری جلسه‌های بازخور و ارائه بازخورهای عینی مبتنی بر شواهد، برای این گروه



اهمیت ویژه‌ای دارد. بافت سازمان نیز بر فرایند مقایسه اجتماعی تأثیر می‌گذارد، به‌ویژه اینکه سازمان در بخش خصوصی واقع شده است یا در بخش دولتی. علاوه بر این، افراد زمانی تمایل به مقایسه دارند که استرس و عدم اطمینان را تجربه می‌کنند. به‌طور کلی، در بخش خصوصی کارمندان استرس شغلی بیشتری را نسبت به بخش دولتی تجربه می‌کنند (بونک و همکاران، ۲۰۱۱). در مجموع، مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان تأثیرگذار است. در همین راستا، ارائه بازخور به افراد و به‌ویژه همکاران خانم، باید با جزئیات و دقت بیشتری انجام شود و همچنین، تمام مراحل ارزیابی به‌صورت شفاف بیان شود. علاوه بر این، پاداش‌های ارائه‌شده باید بر اساس ارزیابی‌های انجام‌شده تعیین شود. شفافیت منطقی ارزیابی و پاداش، یکی از اقدام‌های ضروری است که به مدیران توصیه می‌شود. در این مسیر، معرفی الگوهای نقش با دلیل و منطقی موجه، بسیار یاری‌دهنده است. با توجه به تأثیر امتیاز ارزیابی بر بازخورپذیری و اینکه پذیرش بازخور در افرادی با نمره‌های ارزیابی کمتر، سخت‌تر است، توصیه می‌شود که در جلسه‌های بازخور به این افراد، اطلاعات عینی عملکرد، روش‌های بهبود عملکرد و توسعه نیز پیشنهاد شود. تأکید بر اهداف توسعه‌ای مدیریت عملکرد نیز بسیار تأثیرگذار است. بهتر است که مراحل اولیه پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد، صرفاً با هدف توسعه از این سیستم بهره‌برداری شود تا کارکنان به سیستم اطمینان کنند و در ادامه، اهداف دیگری مانند پاداش مدنظر قرار گیرد. مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای تأثیر معناداری دارد. سوانینی و فارلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود بیان کردند که حس کارکنان از عدالت، از مقایسه‌های پرداخت نشئت می‌گیرد. برای مثال، منطبق مشهور بسیاری از مدل‌های مهم این است که پاداش‌ها با استفاده از مقایسه‌های اجتماعی تفسیر شوند و پرداخت مهم‌ترین پاداشی است که افراد در مقابل کار دریافت می‌کنند. بنابراین، کارکنان برای ارزیابی حقوق یا میزان افزایش آن، معیاری مانند ادراک از حقوق یا افزایش حقوق سایر همکاران را انتخاب می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که این مقایسه‌ها، پیش‌بینی‌کننده مهم از رضایت پرداخت است و افراد پرداخت خود را با افراد مشابه خود مقایسه می‌کنند (سوانینی و فارلین، ۲۰۰۵). بر این اساس، مدیران برای انجام فرایند ارزیابی بر اساس شاخص‌ها و عدم تأثیرگذاری مسائل حاشیه‌ای بر ارزیابی عملکرد آموزش ببینند. مدیران دلایل کم یا زیاد شدن نمره‌های ارزیابی را برای کارکنان شرح دهند و از نتایج ارزیابی عملکرد در توزیع پاداش استفاده کنند.

امتیاز ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت بین‌فردی تأثیر معناداری دارد؛ ولی تأثیر مقایسه‌های اجتماعی بر ادراک عدالت بین‌فردی معنادار نیست. همان‌طور که در تحقیقات اشنایدر و ولت (۲۰۱۷) بیان شد، مقایسه اجتماعی با ادراک عدالت بین‌فردی رابطه چندانی ندارد. در این تحقیق، مشخص شد که ادراک عدالت بر بازخورپذیری در ارزیابی عملکرد تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. از نگاه گیرنده بازخور، ویژگی‌هایی مانند درستی، اعتبار و موثق بودن منبع و همچنین، شفافیت و عادلانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد در بازخور مهم است و چنانچه بازخوری این ویژگی‌ها را نداشته باشد، اثر واقعی خود را نمی‌گذارد (قلی‌پور، ۱۳۹۵). به همین دلیل، مدیران باید از تبعیض‌های رفتاری میان کارکنان خودداری کنند و به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان هنگام تعامل با آنها و همچنین، هنگام ارائه بازخور متمرکز شوند. اثر میانجی ادراک

عدالت در رابطه مقایسه اجتماعی بر بازخوردپذیری معنادار و کامل است و اثر میانجی ادراک عدالت در رابطه امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخوردپذیری معنادار و جزئی است. بر این اساس، باید شاخص‌های کلیدی عملکرد به صورت دقیق و شفاف برای تمام کارکنان تشریح شود؛ به گونه‌ای که ابهامی برای آنها باقی نماند و در کل فرایند ارزیابی عملکرد، به عواملی مانند جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سطوح شغلی توجه و دغدغه‌های مربوط به آنها شناسایی شود. به طور کلی، استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه و تأثیرگذاری نظرهای فرد ارزیابی شونده، همکاران و زیردستان وی علاوه بر سرپرست، می‌تواند ادراک عدالت و سلیقه‌ای بودن ارزیابی را کاهش دهد. شفاف‌سازی سیستم، از مرحله هدف‌گذاری تا مرحله بازخور را شامل شود؛ به گونه‌ای که هر فرد هم از اهداف و انتظارات و هم نحوه ارزیابی آگاهی داشته باشد. بازخورهای مستمر و مبتنی بر شواهد ارائه شود که راه‌اندازی سیستم ثبت وقایع حساس، به رفع این مشکل بسیار کمک می‌کند؛ زیرا ارزیابی‌کنندگان به صورت مستدل و عینی به افراد بازخور می‌دهند. فضای تعامل مستمر بین ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان برای درک و شناخت بهتر و بهبود فضای اعتماد ایجاد شود. ارزیابی‌کنندگان آموزش داده شوند؛ به گونه‌ای که خطاهای احتمالی منجر به ادراک بی‌عدالتی، کاهش یابد. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان به صورت دقیق شناسایی شود و بازخور متناسب با پروفایل شخصیتی و نیازهای افراد ارائه شود. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن منابع لازم برای آموزش و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مربوط به کار آنها، بر ادراکات کارکنان تأثیرگذار باشند.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۵). *راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- عسگری، غلامرضا؛ باقی، فرشته و نوربخش، عسگر (۱۳۸۸). بررسی تأثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان، *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۳)، ۱۰۵-۱۱۸.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ سلطانی‌فر، محمد؛ محکمی، علی‌اصغر و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۲). معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشه راهبردی (مطالعه موردی: روزنامه همشهری)، *نشریه مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۱۷۵-۲۰۰.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم‌ها، تئوری‌ها و کاربردها)*. تهران: انتشارات سمت.
- محمدی، محمد و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹.
- نادری، ناهید؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی و نادری، محمدرضا (۱۳۸۹). رابطه عدالت سازمانی با مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان. *نشریه رویکردهای نوین آموزشی*، ۵(۲)، ۹۷-۱۱۲.

## References

- Aboulalaei, B. (2016). *Managers Guide To evaluate and improve employee performance*. Tehran: Industrial Management Organization Publications. (in Persian)

- Andiola, L. (2014). Performance feedback in the audit environment: a review and synthesis of research on the behavioral effects. *Journal of Accounting Literature*, 33(1-2), 1-136.
- Asgari, Gh., Baghi, F. & Noorbakhsh, A. (2009). Performance Appraisal Systems and Organizational Social Context. *Journal of Public Administration*, 1(3), 105-118. (in Persian)
- Bell, S.T., Winfred, A. Jr. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 681–703.
- Buunk, A. & Gibbons, F. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a Weld. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21.
- Buunk, A., Carmona, C., Peiró, J., Dijkstra, A. & Dijkstra, P. (2011). Social Comparison at Work: The Role of Culture, Type of Organization and Gender. *Cross-Cultural Communication*, 7(2), 22-34.
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z. & O. Walumbwa, F. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 1-14.
- Chun, S.J. Brockner, J. & De Cremer, D. (2018). How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145(c), 1-15.
- 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.
- Dahling, J.J., Chau, S.L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546.
- Dewettinck, K. & van Dijk, H. (2013). Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 806-825.
- Farhangi, A., Soltani Far, M., Mahaki, A & Danaei, A. (2014). The Introduction of an Appraisal System's Performance based on a Strategic Map (Case Study: Hamshahri newspaper). *Journal of Public Administration*, 5(4), 175-200. (in Persian)
- Furnham, A. (1989). Personality and the acceptance of diagnostic feedback *Personality and Individual Differences*, 10(11), 1121-1133.
- Garcia, S.M., & Tor, A. (2007). Rankings, standards, and competition: Task vs. scale comparisons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 95-108.
- Gholipoor, A. (2016). *Human resource management: (concepts, theories and applications)*. Tehran: SAMT publications. (in Persian)

- Goodman, P. & Haisley, E. (2007). Social comparison processes in an organizational context: New directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 109–125.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. & Ashkanasy, N. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41.
- Harrington, J.R. & Lee, J.H. (2014). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 1-25.
- Harris, M., Anseel, F., & Lievens, F. (2008). Keeping Up With the Joneses: A Field Study of the Relationships Among Upward, Lateral, and Downward Comparisons and Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology Copyright by the American Psychological Association*, 93(3), 665-673.
- Henry Ibeogu, P. & Ozturen, A. (2015). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, 23(2), 964-969.
- Joshi, H., Makepeace, G., & Dolton, P. (2007). More or less unequal? Evidence on the pay of men and women from the British birth cohort studies. *Work & Organization*, 14, 37-55.
- Karçkay, A. T. (2009). The relationship between parental attitude and social comparison of the eight grade students. *Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1469-1473.
- Kim, S.E. & Rubianty, D. (2011). Perceived Fairness of Performance Appraisals in the Federal Government: Does It Matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329-348.
- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, 12, 30-37.
- Mohammadi, M. & Sharifzadeh, F. (2018). Designing A Performance Management Model With A Human Resources Development Approach In The Public Sector. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(15), 133-159. (in Persian)
- Moore, D. (2007). Not so above average after all: When people believe they are worse than average and its implications for theories of bias in social comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 42–58.
- Naderi, N., Hoveida, R., Siadat, A. & Naderi, M. R. (2010). Relation between organizational Justice with performance Evaluation items among employees at Isfahan Refinery Company. *Journal of New Educational Approaches*, 5(2), 97-112. (in Persian)
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1176-1194.

- Palaiologos, A., Papazekos, P. & Panayotopoulou. L. (2011), Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 32(8), 826-840.
- Park, S., Baek, Y. (2018). Two faces of social comparison on Facebook: The interplay between social comparison orientation, emotions, and psychological well-being. *Computers in Human Behavior*, 79(c), 83-93.
- Povah, N., & Thornton, G. C. (2016). *Assessment Centers and Global Talent Management*. New York: Routledge.
- Rocba. C. (2008). *Perceive organizational support and employee performance: the mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Toronto. North American society for sport management conference (NASSM).
- Sauer, C. & May, M. (2017). Determinants of just earnings: The importance of comparisons with similar others and social relations with supervisors and coworkers in organizations. *Research in Social Stratification and Mobility*, 47(c), 45-54.
- Schaerer, M., Kern, M., Medvac, V. & Swaab, R. (2018). The illusion of transparency in performance appraisals: When and why accuracy motivation explains unintentional feedback inflation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 171–186.
- Schneider, S. & Schupp, J. (2014). Individual Differences in Social Comparison and its Consequences for Life Satisfaction: Introducing a Short Scale of the Iowa–Netherlands Comparison Orientation Measure. *Social Indicators Research*, 115(2), 767–789.
- Schneider, S.M. & Valet, P. (2017). Relative Standards and Distributive Justice: How Social Comparison Orientations Moderate the Link between Relative Earnings and Justice Perceptions. *Social Psychology Quarterly*, 80(3), 1-12.
- Sharma, N., Sharma, T. & Agarwal, M. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247.
- Shrivastava, A. & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632-647.
- Singh, A. (2018). Continuous performance-based feedback and justice perceptions: Evidence for mediation by experienced participation. *IIMB Management Review*, 30(2), 134-139.
- Son, S. & Kim, D. (2016). The Role of Perceived Feedback Sources' Learning-Goal Orientation on Feedback Acceptance and Employees' Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 82-95.
- Steelman, L., Levy, P. & Snell, A. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational & Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.

- Strijbos, G., Narciss, S. & Dünnebier, K. (2010). Peer feedback content and sender's competence level in academic writing revision tasks: Are they critical for feedback perceptions and efficiency? *Learning and Instruction*, 20(4), 291-303.
- Suls, J., Martin, R., & Wheeler, L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 159–163.
- Sweeney, P. & McFarlin, D. (2005), Wage comparisons with similar and dissimilar others. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 113-131.
- Tsai, C. & Wang, W. (2013). Exploring the factors associated with employees' perceived appraisal accuracy: a study of Chinese state-owned enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2197-2220.
- Wilkinson, S. T., Couldry, R., Phillips, H., & Buck, B. (2013). Preceptor Development: Providing Effective Feedback. *Hospital Pharmacy*, 48(1), 26–32.
- Wilson, H.E. (2009). *A Model of Academic Self-Concept: Perceived Difficulty, Social Comparison, and Achievement among Academically Accelerated Secondary School Students*. The University of Connecticut.