فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و پنجم، زمستان ۱۴۰۲- صفحات ۳۴۴-۳۲۳

# بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی کارکنان اداره‌های کل بانکهای ملی شمال غرب کشور

**نوع مقاله: پژوهشی**

تقی محمدی[۱]
رضا عبداله‌زاده[۲]
صابر قربانی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹

**چکیده**

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد) در عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی در کارکنان اداره‌های کل بانک‌های ملی شمال غرب کشور می‌باشد.

**روش شناسی:** روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره‌های کل سازمانهای دولتی کشور شامل ۳۰۴ نفر تشکیل دادند. از این میان با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که ۱۷۵پرسش نامه به روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد. ابزار مورد استفاده این تحقیق شامل سه پرسش نامه عملکرد سازمانی اچیو (هرسی و گلداسمیت، ۲۰۰۳)، پرسشنامه جو اخلاقی ویکتور و کولن(۱۹۸۸) و پرسش نامه ارزیابی عملکردرابینز(۲۰۰۵) می‌باشد. همچنین میزان پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ بود پایایی پرسش نامه مورد تایید قرار گرفت.

---

۱استادیار، مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحدخوی، مرکزقره ضیالدین، دانشگاه آزاداسلامی، خوی، ایران
(نویسنده مسئول) taghi.mohamadi1356@gmail.com

۲ استادیار ،مدیریت صنعتی ، گروه مدیریت ، واحد خوی، مرکز قره ضیالدین، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران
R_abdollahzade59@yahoo.com

۳ استادیار ،مدیریت منابع انسانی ، گروه مدیریت ، واحد سراب، ،دانشگاه آزاد اسلامی، سراب، ایران
saber_ghorbani60@yahoo.com

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

**یافته ها:** : مدل معادلات ساختاری نشان داد جو اخلاقی تاثیر مثبت قابل توجهی بر رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی دارد. علاوه اثرات غیر مستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی معنادار است

**نتیجه گیری:** اخلاق حرفه‌ای باعث توانمند سازی کارکنان برای کسب رفتار اخلاقی مناسب در انجام مسئولیت‌های خود در سازمان می‌شود. از این رو، رفتار اخلاقی کارکنان به عنوان لازم و ضروری در تشخیص موفقیت و شکست سازمان مطرح می‌شود.

**کلمات کلیدی:** عملکرد سازمانی: جو اخلاقی، ارزیابی عملکرد، اقدامات منابع انسانی، کارکنان اداره‌های کل سازمانهای دولتی

**طبقه بندی JEL**: M12

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

**مقدمه**

امروزه اقدامات مدیریت منابع انسانی رویکردی منحصر به فرد برای مدیریت استخدام است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود استراتژیک کارکنان متعهد و لایق و با استفاده از مجموعه ترکیبی از روش‌های فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی است. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در سازمان باعث می‌شود که کارکنان بتوانند به طور مؤثر و نتیجه بخش در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت کنند. این امر باعث می‌شود که کارکنان نسبت به کار خود متعهد باشند و رفتار مثبت را بروز دهند که باعث رشد اثربخشی سازمان می‌شود. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در یک سازمان همچنین به کارکنان اجازه بروز رفتارهای منفی مانند رفتارهای انحراف سازمانی و رفتارهای ضد تولید نمی‌دهد. مطالعه اقدامات منابع انسانی به ویژه تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، اثربخشی و تعهد کارکنان طی چند سال اخیر در ادبیات اهمیت پیدا کرده است (چانگ و چن ، ۲۰۰۲). بعضی از ابعاد و جنبه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی عبارتند از: پاداش، پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد، امنیت کارکنان، برنامه آموزش، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کار تیمی، برنامه ریزی، اقدامات بکار گیری پرسنل می‌باشدکه در این تحقیق ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است. (مالام و همکاران ، ۲۰۱۹).. ارزیابی عملکرد به عنوان روشی است که با استفاده از آن عملکرد شغلی در قالب کیفیت، کمیت، هزینه، رفتار و زمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. هی بیان می‌کند که این ارزیابی توسط خود همکاران هم سطح، مسئولان ارشد انجام می‌شود.. ارزیابی عملکرد بخشی از سنجش، مقایسه، یافتن، هدایت، اصلاح و مدیریت پیشرفت شغلی کارکنان است (مولینس ، ۲۰۰۷). مجله تجارت جهانی و اقتصاد بیان می‌کند که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان که خدمات برجسته را تشخیص داده و مورد تشویق قرار می‌دهد و خدمات ضعیف را اصلاح و بهبود می‌بخشد بطور قابل ملاحظه‌ای در تقویت روحیه، ایجاد انگیزه خدمت و افزایش کارآیی کارکنان تاثیر می‌گذارد و بالعکس نظام ارزیابی که بر مبنای استثناء و تبعیض و ارزشها و نظرات شخصی به بررسی و سنجش رفتار و عملکرد کارکنان بپردازد منجر به تضعیف روحیه، از بین بردن انگیزه خدمت، کاهش کارآیی و توسعه مناسبات ناسالم اداری خواهد گردید. از این رو ارزیابی کنندگان می‌بایست بمنظور بسط مناسبات صحیح اداری و بهره گیری از حداکثر کار و کوشش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی، سعی کنند که در استفاده از سیستم ارزیابی ضمن رعایت عدل و انصاف با توجه به معیارهای تعیین شده در فرمهای ارزیابی و بررسی رفتار و عملکرد واقعی کارکنان نسبت به ارزیابی آنان اقدام نمایند و از این رهگذر موجبات کارآیی بیشتر کارکنان را در جهت بهبود کمی وکیفی کارآیی دستگاهها فراهم سازند. آرولارجا، ۲۰۱۵). بعلاوه، مفهوم ارزیابی عملکرد را می‌توانیم به عنوان روشی برای کسب و پردازش اطلاعات

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

مورد نیاز برای ارتقای عملکرد و پیشرفت کارکنان در نظر بگیریم. همچنین، ارزیابی عملکرد به عنوان فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، اشتراک گذاری اطلاعات و یافتن شیوه‌های ارتقای عملکرد تعریف شده است. بنابراین، ارزیابی عملکرد می‌تواند به عنوان فرآیندی در نظر گرفته شود که با استفاده از آن یک مدیر یا مشاور به بررسی و ارزیابی رفتار و مقایسه آن با استانداردهای موجود بپردازد و نتیجه را مستند سازد. سپس از نتایج برای ارائه بازخورد کارکنان استفاده کند تا مشاهده کند که کارکنان پیشرفت‌های مورد نیاز را دریافت کرده اند. یک سیستم ارزیابی موثر دارای ۵ مولفه است که عبارتند از: برنامه ریزی عملکرد، مدیریت عملکرد، بررسی عملکرد/ ارزیابی، نظارت بر عملکرد و پاداش عملکرد. ارزیابی عملکرد برای تعیین نیاز افراد به آموزش، ارتقا ء، اخراج، تعلیق و یا بقاء در سازمان استفاده می‌شود (دلری و داتی ، ۱۹۹۶). در یک استدلال مرتبط، پارپوتی و همکارانش تاکید داشتند که اقدامات مدیریت منابع انسانی و جو اخلاقی می‌توانند بر ارزیابی عملکرد سازماتی تاثیر بگذارند. با این حال مطالعات قبلی جو اخلاقی را یک پیش بینی کننده قوی از ارزیابی عملکرد معرفی کردند. (پاربوتی و همکاران، ۲۰۱۲). جو اخلاقی ساختاری است روانی که از مجموعه ادراکات فرد حاصل می‌شود. به عبارت دیگر ادراکات مشترک و ثابت و معناداری است که کارکنان در باره رویه‌های اخلاقی و سیاست‌های موجود در سازمانشان دارند. بنابراین، جو اخلاقی یک جو کاری است که رویه‌ها وسیاستها و عملکرد سازمان را با یک نتیجه اخلاقی بازتاب می‌دهد. جو ویژگی‌های درونی یک سازمان است که آن را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد و روی رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد. کارکنانی که احساس کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است روابط و تعاملات سازمانی خویش را عادلانه می‌دانند و این باور باعث رضایت و عملکرد سازمان می‌شود (لوپز و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین سیستم ارزیابی باعث ارتقای رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان سازمان می‌شود. (کالدول و همکاران، ۲۰۱۱؛ ون وورن و ایسلن، ۲۰۰۶). با بررسی مطاعات قبلی، می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات پیچیده اخلاقی را حل کند (آرولارجا، ۲۰۱۵). همچنان، اسکالتر و همکارانش (۲۰۰۸) تاکید کردند که جو اخلاقی بر نگرش و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد (هیجال مقربی و همکاران ، ۲۰۱۵). همراستا با مباحث بالا، می‌توان گفت که جو اخلاقی باعث توانمند سازی کارکنان برای کسب رفتار اخلاقی مناسب در انجام مسئولیت‌های خود در سازمان می‌شود. از این رو، رفتار اخلاقی کارکنان به عنوان لازم و ضروری در تشخیص موفقیت و شکست سازمان مطرح می‌شود (براون و همکاران ، ۲۰۰۵؛ وینستالی و هارتوگ ، ۲۰۰۲). از طرفی ارزیابی عملکرد یکی از شاخص‌های مهم اقدامات مدیریت منابع انسانی است که برای شناخت عملکرد سازمان، پذیرش نظریه‌های انگیزش (نظریه‌های هدف گذاری و انتظار) و نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع در این تحقیق است. نظریه هدف گذاری بیانگر اهمیت انگیزه کارکنان

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

از طریق ایجاد اهداف است و به طور گسترده یک تکنیک برای بهبود عملکرد شناخته می‌شود. این امر بر نیاز به توافق و ایجاد اهدافی تأکید می‌ورزدکه به منزله استاندارد سنجش عملکرد عمل می‌کند.. نظریه انتظار از انگیزه به عنوان تابعی از تلاش فردی برای رسیدن به سطح بالای از کارایی تاکید دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که منابع داخلی یکی از بهترین منابعی است که می‌تواند مزیت رقابتی را در بین رقبای سازمان بهبود بخشد. طبق یک استدلال دیگر، ارزیابی عملکرد می‌تواند به عنوان منابع داخلی در نظر گرفته شود که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و عملکرد را بهبود بخشد. نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که سیستم منابع انسانی می‌تواند از طریق منابعی مانند اخلاق که در محیط سازمانی نامشهود هستند، به مزیت رقابتی منتهی شود. (بارنی ، ۲۰۰۱؛ رید و دی فیلیپی ، ۱۹۹۰ ). بارون و کنی (۱۹۸۶) بیان می‌کنند که با گنجاندن متغیر میانجی یا تعدیل گر می‌توان به بهترین وجه تناقض‌ها در یافته‌های مطالعات را شناسایی کرد از این رو متغیر جو اخلاقی در مطالعه حاضر در نظر گرفته شده است. در این راستا، این مطالعه به طور تجربی اثرات میانجی جو اخلاقی، ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است (آرولارجا، ۲۰۱۵).جو اخلاقی در ادبیات توسط ویکتور و کالن (۱۹۸۷، ۱۹۸۸) مورد بحث قرار گرفته بود. همچنین جو اخلاقی قواعد، فرآیندها ها، سیاست‌ها و اقداماتی است که در چرخه حیات سازمانی نهفته است که معمولاً کارکنان را به سمت انجام رفتارهای اخلاق محور برای توسعه سازمانی هدایت می‌کند (مارتین و کالن ، ۲۰۰۶؛ شلوتر و همکاران، ۲۰۰۸).بنابراین در این مقاله، به منظور کاهش شکاف تحقیقاتی موجود در ادبیات، به تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی کارکنان اداره‌های کل بانکهای ملی شمال غرب کشور بپردازد.

## ۱. پیشینه تحقیق

سلیمیان و همکاران در سال ۱۳۹۹ به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداختند از بین مؤلفه‌های اقدامات منابع انسانی ابعاد کارمندیابی، گزینش و استخدام، بهسازی و توسعه شایستگی ها، جبران خدمات، به جز آموزش و ارزیابی و مدیریت عملکرد قابلیت پیشبینی تغییرات متغیر وابسته تحقیق (عملکرد سازمانی) را داشته و دراین بین بیشترین میزان تأثیر مثبت را متغیر گزینش و استخدام و کمترین میزان تأثیر را بهسازی و توسعه شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی کارکنان این دانشگاه خواهد گذاشت.

محمدی و همکاران در سال ۱۳۹۹ به تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس رویکرد اخلاق‌مداری در سازمان‌های دولتی پرداختند نتایج به شناسایی ۲۰ مؤلفه سازمانی، ۸ مؤلفه فردی

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

و ۵ مؤلفه گروهی منجر شده است. نتایج پژوهش نشان داد، ابعاد فردی (انگیزش، ارتباطات سالم و مؤثر، انضباط کاری، تعهد کاری، مسئولیت‌پذیری، قدرت نفس، مهارت‌های فردی، شخصیت فردی)، ابعاد گروهی (تسهیل مشارکت‌های گروهی، دستیابی به اهداف گروهی، پاداش‌های گروهی صحیح و عادلانه، مدیریت مشارکتی اخلاقی) و بعد سازمانی (مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای داخلی، مشتریان و ذینفعان، عملکرد اخلاق مالی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، کیفیت ارائه خدمات، پشتیبانی مدیریت) می‌باشد.

احمدی و همکاران در سال۱۳۹۸ در تحقیقی به ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب پرداخته است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و در آن از روش فراترکیب استفاده شده است. محقق با استفاده از روش فراترکیب، بازنگری دقیق و عمیق در موضوع، انجام داده است و یافته های پژوهش های کیفی مرتبط را ترکیب کرده است. در این راستا، ۲۸۹ پژوهش کیفی در حوزهٔ عملکرد کارکنان ارزیابی شد که در پایان ۹۱ پژوهش انتخاب و با تحلیل محتوای آنها ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد. بر اساس یافته های تحقیق، کدهای توسعه کارکنان، آموزش کارکنان، فرصت های شغلی، راهبردهای سازمان و مهارت‌های مدیریتی، بیشترین ضریب اهمیت را بین ابعاد چهارگانهٔ بهسازی عملکرد کارکنان دارند. در نهایت، پس از طی گام های پژوهش، الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان در سه مرحله: شناسایی، ساختار اجرا و طراحی برنامهٔ حمایتی بهسازی عملکرد کارکنان، ارائه شد.

نصرت پناه و همکاران در سال۱۳۹۷ در تحقیقی با طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار پرداخته است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار انجام پذیرفته است. با توجه به ویژگی‌های بانک انصار، یک مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) پنج بعدی بومی شده، توسعه داده شده است تا بانک انصار هم زمان بتواند چشم انداز خود را جامه عمل پوشانده و به اهداف مورد نظر دست یابد. ابعاد کارت امتیازی متوازن توسعه‌یافته شامل ابعاد مالی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، پایداری و مشتریان است. اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با استفاده از نظرات خبرگان، ضریب لاشه و بار عاملی و پایایی آن با بهره گیری از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و خبرگان بانک انصار به تعداد ۱۷۵ نفر می‌باشند. برای تحلیل، از آزمون همبستگی فریدمن استفاده شده است. نتایج تحلیل ها نشان‌دهنده این است که بین پنج بُعدِ ابعاد الگوی ارزیابی، رابطه معنی دار وجود دارد. نتایج تحلیل های مبتنی بر آزمون فریدمن نشان داد که بعد مالی در اولویت اول، بعد رشد و یادگیری در اولویت

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

دوم، بعد فرایندهای داخلی در اولویت سوم، بعد پایداری در اولویت چهارم و در نهایت بعد مشتریان در رتبه آخر اولویت‌بندی قرار گرفت.

مالام و همکاران در سال ۲۰۱۹ با تحقیقی با عنوان برسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، محیط اخلاقی و عملکرد سازمانی، روابط گمشده: یک تحلیل تجربی پرداختند در نتیجه به این نتجه رسیدند که جو اخلاقی در روابط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی (ارزیابی) و عملکرد سازمانی نقش میانجی قوی دارند.

هیجال مغربی و همکارانش در سال ۲۰۱۵ تحقیقی را در موقعیت ایالات متحده آمریکا برای ۱۶۹۵ نفر شرکت کننده در تحلیل کمیتی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه مثبت بین جو اخلاقی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

تحقیق انجام شده توسط سابیو و همکارانش (۲۰۱۶) در موقعیت آفریقا و بخصوص نیجریه به بررسی تاثیر جو اخلاقی بر عملکرد سازمانی با استفاده از ۱۸۱ شرکت کننده از چند بخش آموزشی دولتی منطقه شمال غربی پرداخته است. مشخص شد که جو اخلاقی ارتباط قابل توجهی با عملکرد سازمانی دارد.

مچنین، بومن و کناکس (۲۰۰۸) تاثیر اخلاق را بر مدیران عمومی در بخش دولتی آمریکا بررسی کردند و پی بردند که اخلاق تاثیر زیادی بر عملکرد سازمانی دارد.

چویی و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی و ارائه یک مدل جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی چین در نهایت به ارائه یک مدل چند وجهی با استفاده از روش تحلیل محتوی رسیده است که این مدل دارای ساختارهای چندگانه و لایه‌ای به منظور ارزیابی کلیه بخش‌های مالی و غیر مالی سازمان شامل ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی زیرساخت ها، ارزیابی فرآیند ها، ارزیابی دستورالعمل‌ها و ارزیابی نتایج مالی مطرح شده است.

لونقنگر(۱۹۹۹) به معضلات اخلاقی در ارزیابی عملکرد مورد پژوهش قرار داده است و با اشاره به اینکه بیشتر مدیران امتیازدهی زیردستان در ارزیابی عملکرد را کاملاً دقیق و صادقانه نمی دانند به آزمودن جنبه‌های مختلف اخلاق در نظامهای ارزیابی عملکرد پرداخته اند.

## ۲. مبانی نظری ، چهارچوب مدل مفهومی تحقیق و توسعه فرضیه ها

### ۲-۱. عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می نماید (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص۷). عملکرد سازمانی به‌عنوان شاخصی است که

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

میزان دستیابی یک شرکت به اهداف را مورد سنجش قرار می‌دهد. هانکوک اعلام می‌کند که سازمان‌ها در سنجش عملکرد خود از اواسط دهه ۱۹۹۰ از شاخص‌های متنوعی همچون نرخ رشد سود، نرخ رشد دارائی‌های کلی و خالص، بازده فروش، بازده حقوق صاحبان سهام، رشد سهم بازار، تعداد محصولات جدید، بازده دارائی‌ها و... استفاده می‌کنند. برخی دیگر از صاحب‌نظران علاوه بر سنجه‌های مالی به عوامل دیگری نیز توجه کرده‌اند، مثلاً لی و کوی جهت سنجش عملکرد سازمانی از چهار شاخص مالی، سرمایه معنوی، منافع ملموس و منافع ناملموس استفاده کردند. در این میان، یکی از روش‌های جامع در مدیریت جهت ارزیابی عملکرد سازمانی، روش کارت امتیازی متوازن است که توسط کاپلان و نورتون معرفی شد. کارت امتیازی متوازن از چهار بعد به ارزیابی عملکرد می‌پردازد: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد(چن، ۲۰۱۱، ۷۹). پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که شلخص‌های متنوعی بررسی شده‌اند که ارتباط قابل توجهی با عملکرد سازمانی دارند. برای نمونه می‌توان اقدامات مدیریت کیفیت (آپیاه – فنسینگ و همکاران ۲۰۰۸- فنسینگ ۲۰۱۲ – فان و همکاران ۲۰۱۱)، پشتیبانی سازمانی (هائوف چو و همکاران ۲۰۰۶ – جونیر ۲۰۰۷)، محیط (چاندراسکری ۲۰۱۱، کاش و همکاران ۲۰۱۲)، یادگیری سازمانی (باربا، آرگائون و همکاران ۲۰۱۴ – گارسیا، مورالی و همکاران ۲۰۱۲ – جیمنز و سانز والی ۲۰۱۱، لوپز و همکاران ۲۰۰۵، تیپینش و ساهی ۲۰۰۳) و تعهد (علی و همکاران ۲۰۱۲، پینهو و همکاران ۲۰۱۴، رادریگاس و پینهو ۲۰۱۰) را نام برد. سایر محققان نیز تاثیر اعتماد فردی (باکیف ۲۰۱۳، پائول و مک دانیل۲۰۰۴)، شخصیت (باریک و همکاران ۲۰۰۱ – سوئن و همکاران ۲۰۱۵)، نگرش (گریگوری و همکاران ۲۰۰۹ –کو و اسمیت والتر ۲۰۱۳) را بیشتر از سایر فاکتورها بررسی کرده اند. در مجموع، تحقیقات اشاره شده در بالا کمک می‌کنند تا بدانیم کدام فاکتورها بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار هستند. به هر حال، پیشینه تحقیق تائید می‌کنند که تحقیقات انجام شده در مورد ارتباط بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی بیشتر در حوزه سازمان‌های دولتی هستند (پائوی ۲۰۰۹، پائوی و بوسلی ۲۰۰۵، پروسی ۲۰۱۰ و ۲۰۱۶). نکته مهم این است که نظریه دیدگاه منابع بیان کرده است که منابع درونی یکی از بهترین منابعی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابت را در میان سازمان‌های رقابت کننده افزایش دهند.

### ۲-۲. جو اخلاقی

ارزشهای اخلاقی به عنوان نیرومندترین عوامل بازدارنده در مقابل رفتارهای انحرافی در محیطهای مختلف و به ویژه در محیطهای کاری عمل می‌کنند. به معنای دیگر با حاکمیت درونی ارزشهای اخلاقی، انسانها به خود اجازه رفتارهای انحرافی در محیط کار نظیر رفتارهای ضدتولید را نمی‌دهند

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

ادبیات بیان می‌کنند که جو اخلاقی تعیین کننده درست یا نادرست بودن اعتقادات مردم است که تصمیمات اخلاقی را شکل می‌دهند (لوپز و همکاران ۲۰۰۵). ارزشهای اخلاقی بر نگرش و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد. به هر حال، با برسی پیشینه تحقیق می‌توان گفت که چالش‌های پیش روی بخش سازمانهای دولتی تحت تاثیر ارزش‌های غیر اخلاقی بین کارکنان و سازمان قرار می‌گیرد که موضوع بسیار مهی است و باید برای ارتقای عملکرد سازمان و همچنین رفتار کارکنان در نظر گرفته شود. بنابراین، نادیده گرفتن ارزشهای اخلاقی در سیستم سازمانی می‌تواند منجر به عملکرد نامناسب و همچنین بازده ناکافی شود. به همین دلیل، ارزشهای اخلاقی یکی ازمولفه‌های ضروری جهت تثبیت عملکرد برتر و تشویق مزیت رقابت در نظر گرفته می‌شوند (تراست ۲۰۱۵).

### ۳-۲. ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی:

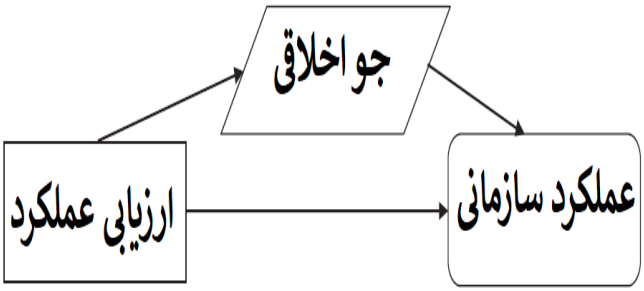
فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به‌منظور شکوفایی آنها در آینده. در واقع، ارزیابی عملکرد، یک مفهوم مرتبط با مدیریت منابع انسانی است که خود بخشی از مفهوم کلان مدیریت می باشد (مبارک کریم و همکاران، ۲۰۱۵)

### ۴-۲. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می‌کند که عملکرد کارکنان در حدود استانداردهای تعیین شده هست یا خیر. به وسیله‌ی ارزیابی عملکرد تنبیه یا تشویق کارکنان را می‌توان مدیریت کرد. ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا ویژگی‌های کارکنان را بسنجیم و حدود توانایی آنها را تخمین بزنیم. با ارزیابی عملکرد می‌توان در خصوص ارتقای شغلی کارکنان، نیاز به آموزش و بهبود توانایی‌شان تصمیم‌گیری کرد. ارزیابی عملکرد از فعالیت‌هایی است که به‌طور منظم در هر سازمانی باید انجام شود. ( (تومازئیک و همکاران، ۲۰۱۷). امروز در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها، ظهور و بروز یافته است. به‌طورکلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می‌گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد (ایض الهی، ۱۳۹۶). از طرفیرعایت اصول اخلاقی در

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

تمامی نظام‌های مدیریتی سازمان ازجمله ارزیابی عملکرد کارکنان بسیار حائز اهمیت است. در این نظام‌ها به دلیل وظایفی که بر عهده مدیران است، باید استانداردهای اخلاقی را مورد توجه قرار داده و عملکرد اخلاقی خود را در چارچوب استانداردهای تدوین‌شده ارزیابی کنند، (عباس زاده، ۱۳۹۶). ادبیات متعددی وجود دارد که در آنها اقدامات مدیریت منابع انسانی و تاثیر مثبت آنها بر نتایج سازمانی و عملکرد شرکت بررسی شده اند. که بعضی از جنبه و اقدامات مدیریت منابع انسانی در بخش مقدمه اشاره شده است که در این تحقیق از ارزیابی عملکرد استفاده کردیم. در مطالب مرتبط با این موضوع بیان شده است که سیستم ارزیابی باعث ارتقای رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان سازمان می‌شود. (کالدول و همکاران ۲۰۱۱، ون وورن و ایسلن ۲۰۰۶). بر اساس نتایج تحقیق قبلی، بیان شده است که ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات پیچیده اخلاقی را حل کند (آرولارجا ۲۰۱۵). از اینرو، با توجه به پیشینه پژوهش، به منظور روشن شدن ارتباط بین متغیرهای تحقیق با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ارائه می‌گردد.




**شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش**

منبع:محقق ساخته

بررسی ادبیات ذکر شده در بالا بیان می‌کند که هم ارزیابی عملکرد و هم جو اخلاقی می‌توانند بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار باشند. با این حال، تاثیرات مختلف ارزیابی عملکرد و عوامل تعیین کننده جو اخلاقی در ارتقای عملکرد سازمانی نامشخص هستند. از این رو، این ویژگی باعث شده است تا محققان علاقه مند به بررسی رابطه بین ارزیابی عملکرد وجو اخلاقی و عملکرد سازمانی شوند. در این تحقیق برای مدل مفهومی پژوهش از طریق ترکیب چارچوب ارائه شده در تحقیق آرولارجا (۲۰۱۵)، سابیو و همکاران (۲۰۱۶)، ویکتور و کالن (۱۹۸۷، ۱۹۸۸) و همچنین بومن و

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

ناکس (۲۰۰۸) استفاده کردیم تا رابطه بین ارزیابی عملکرد، جو اخلاقی و عملکرد سازمان تشریح شود که در شکل ۱ نیز نشان داده شده است. متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق شامل ارزیابی عملکرد به عنوان مستقل، جو اخلاقی به عنوان متغیر میانجی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته می‌باشند.. در این تحقیق، ما از دید گاه مبتنی بر منابع استفاده می‌کنیم و تاکید اصلی ما بر چگونگی توسعه منابع شرکت (منقول و غیر منقول) و تاثیر بر عملکرد سازمانی است. دید گاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که منابع داخلی یکی از بهنرین منابعی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابت را در میان سازمان‌های رقابت کننده افزایش دهد. ارزیابی عملکرد می‌تواند یکی از منابع درونی در نظر گرفته شود که می‌تواند مزیت رقابت را ایجاد کند و عملکرد را ارتقا دهد. دید گاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که سیستم منابع انسانی می‌تواند از طریق منابع داخلی که به طور مستقیم و غیر مستقیم با اخلاق سازمانی در ارتباط است، مزیت رقابت را ایجاد کند (بارنی، ۲۰۰۱؛ رید و دیفیلیپ، ۱۹۹۰؛ ۹). به علاوه، بارون و کنی (۱۹۸۶) بیان کردند که در نظر گرفتن متغیرهای تمیانجی می‌تواند به بهترین شکل بی ثباتی در نتایج تخقیق را نشان دهد، از این رو در این تحقیق متغیر جو اخلاقی در نظر گرفته شده است. در این راستا، این تخقیق به بررسی تاثیرات میانجی جو اخلاقی، ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمان پرداخته است بنابراین فرضیه‌های زیر تدوین شد.

۱) ارزیابی عملکرد بر جو اخلاقی تاثیر دارد

۲)جو اخلاقی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد

۳)جو اخلاقی تاثیر مثبت قابل توجهی بر رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی دارد

۴)جو اخلاقی تاثیر مثبت غیر مستقیم قابل توجهی بر رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی دارد

## ۳. روش شناسی

روش تحقیق مقاله حاضر، با توجه به هدف،، کاربردی، با توجه به معیار ابزار تحقیق، پیمایشی، به لحاظ زمان، مقطعی واز نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی سه متغیر است جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان اداره‌های کل بانکهای ملی استانهای شمال غرب ایران (قزوین۷۰ نفر، زنجان ۵۵ نفر، اردبیل ۵۰ نفر، آذربایجان شرقی ۶۷ نفر و آذربایجان غربی۶۲ نفر )، شامل ۳۰۴ نفر تشکیل دادند. از این میان با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که ۱۷۵پرسش نامه به روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد. ابزار مورد استفاده این تحقیق شامل سه پرسش نامه، پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی اچیو (هرسی و گلداسمیت، ۲۰۰۳) می‌باشد

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

که هفت بعد انگیزش، اعتبار تصمیمات، شناخت شغل، سازگاری با محیط، حمایت سازمانی، بازخورد عملکرد و توانایی را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم -۱ تا خیلی زیاد-۵) نمره گذاری شده است.پرسشنامه جو اخلاقی توسط ویکتور و کولن (۱۹۸۸) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۲۶ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه پنج بعد جو نوع دوست، جو حقوقی، جو قانونی، جو ابزاری، جو مستقل را مورد سنجش قرار می‌دهد پرسش نامه ارزیابی عملکرد که توسط استیفن(۲۰۰۵) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه شامل ۴۱ سوال بسته پاسخ بر اساس طیف سه درجه‌ای (فراتر از حد انتظار، در حد انتظار، نیازمند بهبود ) طراحی شده است، این پرسشنامه ۱۲ حوزه تفکر قابلیت اعتماد، نگرش، کیفیت کار، ابتکار عمل، قضاوت، همکاری، کمیت کار، امنیت، یادگیری و توسعه شخصی، شخص، رهبری، ازریابی کلی را مورد سنجش قرار می‌دهد؛ . ارزیابی روایی صوری پرسش نامه به وسیله ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. ، همچنین میزان پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آفای کرونباخ بدست آمد و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰,۷۰ بود پایای پرسش نامه مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش از نرم افزار **spss** و**PLS** استفاده شده است. همچنین به کمک این نرم افزار در بخش آمار استنباطی از آزمون اسمیرونوف کولموگروف جهت محاسبه نرمال بودن داده ها و از معادلات ساختاری و تحلیل مسیر جهت آزمون فرضیات استفاده شده است.

### ۱-۳. روایی و پایایی ابزارهای تحقیق:

فورنل-لارکر (روائی همگرا و واگرا) برای بررسی ثبات درونی یا پایایی سازه‌ها سه ملاک را ارائه می‌کند. بررسی بار عاملی متغیرهای مشاهده شده به عنوان اولین ملاک نشان داد که میزان بار عاملی و مقادیر تی به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده در سطح ۰,۰۱ معنی دار است. (جدول۱).دومین ملاک برای بررسی پایایی سازه‌ها پایایی مرکب هست ( شاخص سازگاری درونی مدا اندازه گیری ) است که باید بیشتر از ۰,۷۰ باشد مقادیر بدست آمده برای این شاخص نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود (جدول ۱).میانگین واریانس استخراج شده سومین معیار جهت بررسی ثبات درونی سازه‌ها و روایی همگرا هست که در جدول (۱) ارائه شده است. مقادیر بالاتر از ۰,۵۰ برای این ملاک قابل قبول است. با توجه به نتایج جدول (۱) سازها و نشان گرهای آن‌ها از پایایی قابل قبول برای استفاده در تحقیق بودند.

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

**جدول ۱. ضرایب اندازه‌گیری استانداردشده و سطح معناداری تحلیل‌عاملی تأییدی ، روائی همسازه، آلفای کرونباخ ، پایایی ترکیبی پژوهش**

| متغیر | میانگین واریانس استخراج شده | آلفای کرونباخ | بار عاملی | پایایی ترکیبی |
|---|---|---|---|---|
| ابتکار | ۰,۵۰۱ | 0.718 | 0.877 | 0.316 |
| ابزاری | ۰,۷۷۷ | 0.786 | 0.947 | 0.954 |
| اعتبار | ۰,۵۰۸ | 0.770 | 0.906 | 0.767 |
| اعتماد | ۰,۵۲۱ | 0.717 | 0.888 | 0.784 |
| امنیت | ۰,۶۳۲ | 0.796 | 0.886 | 0.576 |
| انگیزش | ۰,۷۳۲ | 0.718 | 0.896 | 0.887 |
| بازخورد | ۰,۵۲۳ | 0.758 | 0.949 | 0.800 |
| توان | ۰,۵۱۴ | 0.701 | 0.918 | 0.691 |
| حقوقی | ۰,۶۳۰ | 0.732 | 09324 | 0.821 |
| حمایت | ۰,۷۰۱ | 0.746 | 0.944 | 0.762 |
| دوست | ۰,۶۶۵ | 0.736 | 0.946 | 0.798 |
| رهبری | 0.911 | 0.777 | 0.904 | 0.562 |
| سازگاری | 0.915 | 0.875 | 0.936 | 0.535 |
| شخص | 0.918 | 0.759 | 0.882 | 0.407 |
| شناخت | 0.070 | 0.875 | 0.917 | 0.795 |
| قانونی | 0.536 | 0.723 | 0.936 | 0.771 |
| قضاوت | 0.785 | 0.789 | 0.901 | 0.772 |
| مستقل | 0.298 | 0.875 | 0.925 | 0.717 |
| نگرش | 0.537 | 0.852 | 0.886 | 0.717 |
| همکاری | 0.648 | 0.741 | .0.846 | 0.719 |
| کمیت | 0.852 | 0.862 | 0.901 | 0.780 |
| کیفیت | 0.462 | 0.722 | 0.829 | 0.728 |

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

برای اینکه یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرای قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه دیگر باشد . باتوجه به نتایج جدول (۲و۳) می توان بیان کرد که سازهای مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیص خوبی برخوردارهستند با توجه به جدول (۳) مقدار HTMT کمتر از ۰/۹۰ می باشد، اعتبار افتراقی بین دو ساختار انعکاسی تأیید شده است.از جمله تحلیل‌های همبستگی، تحلیل ماتریس کوواریانس یا ماتریس همبستگی است. با توجه به هدف تحقیق و تحلیل‌هائی که روی این ماتریس صورت می‌گیرد به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری. هر دو این تحلیل‌ها از طریق نرم افزار اسمارت پی ال اس قابل انجام است.در این بخش به منظور آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف –اسمیرینوف استفاده گردید با توجه به اینکه سطح معناداری توزیع متغیرها در سازمان کمتر از ۵ درصد هست (جدول ۴) لذا توزیع نرمال نیست. در نتیجه از تحلیل معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ برای تحلیل داده ها استفاده شد.

**جدول ۲. نتایج بررسی روایی واگرا براساس معیار فورنل و لاکر**

| | ۱ | ۲ | ۳ |
|---|---|---|---|
| **ارزیابی عملکرد** | ۰,۷۹۲ | | |
| **جو اخلاقی** | ۰,۳۰۷ | ۰,۵۲۷ | |
| **عملکرد سازمانی** | ۰,۳۰۱ | ۰,۴۳۱ | **۰,۵۶۴** |

منبع: نتایج تحقیق

**جدول ۳. نتایج بررسی معیار HTMT**

| | ۱ | ۲ | ۳ |
|---|---|---|---|
| ارزیابی عملکرد | | | |
| جو اخلاقی | ۰,۸۹۷ | | |
| عملکرد سازمانی | ۰,۷۲۲ | ۰,۳۸۱ | |

**جدول ۴. نرمال بودن داده ها**

| متغیر معناداری | Z کولموگروف اسمیرنوف | سطح |
|---|---|---|
| **ارزیابی عملکرد** | **۰/۴۳۷** | **۰/۰۰۲** |
| **عملکرد سازمانی** | **۰/۳۲۸** | **۰/۰۰۱** |

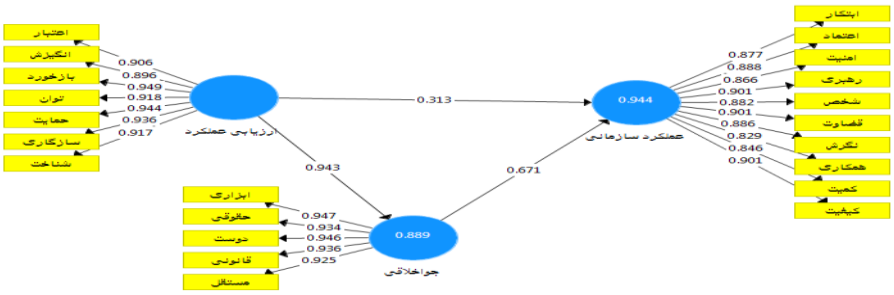
[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

| | | |
|---|---|---|
| **جو اخلاقی** | **۰/۴۱۲۵** | **۰/۰۰۵** |

منبع: نتایج تحقیق

### ۲-۳. تحلیل معادلات ساختاری

به منظور آزمون فرضیه های تحقیق از معادلات ساختاری استفاده شده است شکل ۲و ۳ و ۴ روابط ساختاری مدل تحقیق را به ترتیب ضریب بار عاملی ، ضریب معنی داری اثرات مستقیم و ضریب معنی داری اثرات غیر مستقیم نشان می دهد. همچنین به منظور تخمین برازش مدل از شاخصهای مختلفی بهره گرفته شده است . مطابق با نظر هولند (۱۹۹۹)، اگر ضرایب بارهای عاملی سوالی کمتر از ۰,۴۰ باشد حدف می شود شکل زیر مدل اصلاح شده است که تمامی ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴۰ درصد هست.

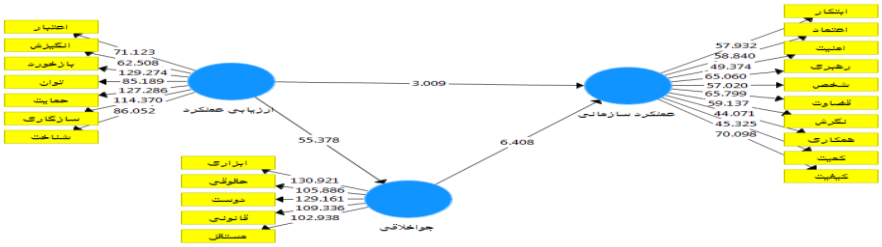



**شکل ۲. مدل اندازه گیری برازش یافته پژوهش (در حالت تخمین ضرایب استاندارد )**

پس از بررسی ضرایب بارهای عاملی، به بررسی برازش مدل پرداخته می شود . ضریب تعیین نشانگر میزان تاثیری است که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. هر چه مقدار R مربوط به سازه های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است..چن (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ ا به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی Rمعرفی می کند. نتایج برازش این مدل نشان میدهد که ۹۴درصد تغییرات متغیر وابسته، یعنی عملکردسازمانی، توسط متغیرهای مورد نظر توضیح داده میشود. لذا با توجه به میزان ضریب تعیین و نظر چن (۱۹۹۸)میتوان چنین بیان کرد که مدل ساختاری مورد نظر از برازش نسبتا قوی برخوردار است. آزمون بعدی، آزمون کیفیت مدل ساختاری ( Red.CV) یا Q قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد و در صورتی که مقدار Q در مورد یک سازه درونزا سه مقدار ۰/۰۲

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

۰/۱۵، و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برونزای مربوط به آن را دارد. نتایج حاکی از آن است که مقدار Qمربوط به عملکردسازمانی در حدود ۰/۸۸ است که حاکی از برازش نسبتاً قوی مدل ساختاری دارد. به منظور بررسی برازش کلی مدل، از معیار GOF استفاده شده است . وتزلس و همکاران (۲۰۰۹ )معتقدند که مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ برای معیار GOF ،به ترتیب نشاندهنده مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است. معیار GOF مدل این پژوهش، ۰/۴ است که حاکی از برازش مناسب مدل است. پس از بررسی برازش مدل، میتوان آزمون فرضیه ها را انجام داد. شکل زیر، مقادیر ضرایب معناداری z مربوط به مسیرهای مدل را نشان میدهد که از آزمون بوت استراپ استفاده شده است. اگر مقادیر ضرایب معناداری از ۱,۹۶ بیشتر باشد، حاکی از معناداری مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ است

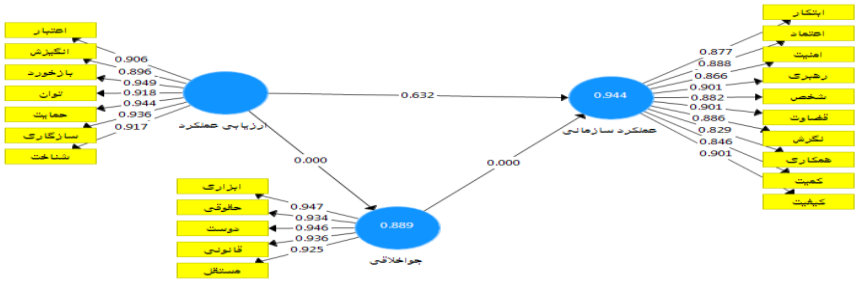



**شکل ۳. مدل اندازه گیری برازش یافته پژوهش (در حالت تخمین ضرایب معناداری)**

نتایج حاکی از آن است که ضریب معناداری سه مسیر میان متغیرهای ارزیابی عملکرد، جو اخلاقی و عملکردسازمانی (به ترتیب 3/009، 55/37 و 6/40 از ۱/۹۶ بیشترند که این مطلب نشاندهنده این امر است که تأثیر مستقیم ارزیابی عملکرد بر عملکردسازمانی و همچنین تأثیر غیرمستقیم ارزیابی عملکرد بر عملکردسازمانی از طریق متغیر میانجی جو اخلاقی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و باعث تأیید هر ۴ فرضیه پژوهش میشود. ضرایب استاندارد شده مسیر میان متغیر ارزیابی عملکرد و عملکردسازمانی بیانگر این مطلب است که عملکرد سازمانی، به میزان ۳۱ درصد از تغییرات متغیر عملکردسازمانی را بطور مستقیم تبیین میکند. همچنین، ارزیابی عملکرد حدود ۹۴ درصد از جو اخلاقی را توضیح میدهد و جواخلاقی نیز حدود ۶۷ درصد از عملکردسازمانی را تبیین میکند. از طرفی دیگر، متغیر ارزیابی عملکرد بطور غیرمستقیم و ازطریق متغیر جو اخلاقی، به میزان 0/62( ۰/۶۷*۰/۹۴ )بر متغیر عملکردسازمانی تأثیر میگذارد.

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

### ۳-۳.آزمون فرضیه چهارم (آزمون سوبل):




**شکل ۴. مدل اندازه گیری برازش یافته پژوهش (در حالت تخمین ضرایب معناداری اثرات غیر مستقیم )**

مطابق با نمودار فوق، ارزیابی عملکرد بیشترین تاثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان دارد. در ادامه، از آزمون سوبل استفاده می شود. آزمون سوبل برای انجام استنباط در مورد ضریب اثر غیرمستقیمab ، بر همان نظریه استنباط مورد استفاده برای اثر مستقیم مبتنی است. اثر غیرمستقیم ab یک برآورد خاص نمونه از اثر غیرمستقیم در جامعه (TaTb) است که در معرض واریانس نمونه‌گیری قرار دارد. با داشتن برآوردی از خطای استاندارد ab و با فرض نرمال بودن داده ها و توزیع نمونه‌گیری ab می‌توان یک p-value برای ab به دست آورد.

طور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره Z برابر است با نسبت ab به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار Z-Value را از رابطه زیر بدست می‌آوریم:

$$Z_{Value} = \frac{t_a \cdot t_b}{\sqrt{t_a^2 + t_b^2}}$$

در فرمول بالا ta آماره تی رابطه میان متغیر مستقل و میانجی، tb آماره تی رابطه میان متغیر میانجی و وابسته می باشد نتیجه بدست آمده برای آزمون نقش میانجی متغیر جو اخلاقی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی مساوی ۶/۳۶ می باشد که بالاتر از ۱/۹۶ بوده و تاثیر متغیر میانجی، معنادار می باشد.

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

**جدول ۵. شمای کلی از تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش**

| فرضیه های تحقیق | تخمین استاندارد | مقدار تی | سطح معنی داری | نتیجه |
|---|---|---|---|---|
| **ارزیابی عملکرد بر جو اخلاقی تاصیر دارد** | ۰/۹۴۲ | ۵۴/۷۹۲ | ۰/۰۱ | تایید |
| **جو اخلاقی بر بعملکرد سازمانی تاثیر دارد** | ۰/۹۶۶ | ۱۵۹/۹۳ | ۰/۰۱ | تایید |
| **جو اخلاقی تاثیر مثبت قابل توجهی بر رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی دارد** | ۰/۹۴۳ | 55/58 | ۰/۰۱ | تایید |
| **جو اخلاقی تاثیر مثبت غیر مستقیم قابل توجهی بر رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی دارد** | ۰/۶۲۳ | 355/71 | ۰/۰۱ | |

منبع: نتایج تحقیق

## ۴. بحث و نتیجه گیری

در دنیای امروز، سازمانها دریافته اند مهمترین سرمایههای آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد بسیاری از رفتارها و تصمیم‌های کارکنان و مدیران در سازمان‌های امروزی، تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آن‌هاست. ازآنجاکه نیروی انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی و در تعامل با دیگران، هم چنان مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی به شمار می‌آید، قضاوت افراد در مورد درستی یا نادرستی کارها بر کمیت و کیفیت عملکرد آنان و به‌تبع آن، عملکرد سازمان و درنتیجه موفقیت آن به‌شدت تأثیر دارد. از این رو توجه به رعایت اخلاقیات در برخورد با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی، باعث افزایش مشروعیت اقدامات سازمان ،سرانجام موجب بهبود سودآوری و مزیت رقابتی می‌شود. از این رو لازم است مدیران در جهت ارتقای اخلاقی سازمان گام‌هایی را بردارند. توجه به میزان مشروعیت اقدامات سازمان از نظر کارکنان، رعایت عدالت در سیستم‌های گزینش و استخدام، حقوق و دستمزد، پاداش و ارتقا، مدیریت پشتیبانی. مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی و فرایندهای داخلی، تدوین منشور اخلاقی سازمان، اقدامات متناسب و سازگار با خواست و حساسیت‌های جامعه، ازجمله اقداماتی است که سازمان‌ها در این زمینه می‌توانند انجام دهند. شواهد این مطالعه پیشنهاد می کند که سازمان ها باید اخلاق حرفه ای را در زمینه ی ارتباط بین ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی توسعه دهند. اساسا، نتایج این مطالعه به مدیران، روءسا، و کمیته ی اجرای سیاست در وزارتخانه ها ، هیئت مدیران، سازمان ها و همچنین

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

مقامات دیگر در تشویق و تضمین ارزیابی مناسب و کافی کارکنان کمک می کند که این مساله می تواند به طور کلی باعث ارتقاء اخلاق در میان کارکنان و سیستم به منظور بهبود عملکرد برتر گردد. نتایج کلی این مطالعه تایید می کند که عوامل اقدامات منابع انسانی (ارزیابی عملکرد) به عملکرد سازمانی کمک می کند. بنابراین، وزارتخانه ها ، هیئت مدیره و سازمان ها باید تلاش هایی به منظور بررسی ارتباط بین اجراء ارزیابی عملکرد با اخلاق حرفه ای انجام دهند. انگیزه ی کارکنان از طریق یک سیستم موثر پاداش دهی ، نقش مهمی در تشویق کارکنان به منظور پذیرش بدون ترس تغییراتی مانند رویکرد سیستم ارزیابی عملکرد ایفاء می کند. در پژوهش های مختلف نتایج تحقیق حاضر مورد تایید قرار گرفته و می توان در این راستا به تحقیقات مختلفی مانند مالام و همکاران ، آرولارجا ، سابیو و همکاران بومن و ناکس، هایر و همکاران، وایستلی و همکاران ، سلیمیان و همکاران و همچنین محمدی و همکاران اشاره کرد.. به هر حال، با برسی پیشینه تحقیقو نتایج تحقیق می توان گفت که چالش های پیش روی بخش سازمانهای ورزشی تحت تاثیر ارزش های غیر اخلاقی بین کارکنان و سازمان قرار می گیرد که موضوع بسیار مهی است و باید برای ارتقای عملکرد و همچنین رفتار کارکنان در نظر گرفته شود. بنابراین، نادیده گرفتن ارزشهای اخلاقی در سیستم سازمانی می تواند منجر به عملکرد نامناسب و همچنین ناکارآمدی شود. به همین دلیل، ارزشهای اخلاقی یکی ازمولفه های ضروری جهت تثبیت عملکرد برتر و تشویق مزیت رقابت در نظر گرفته می شوند یافته های این مطالعه نشان دهنده ی محدودیت هایی در رابطه با اثر میانجی عناصر جو اخلاقی می باشد. بنابراین، بر اساس محدودیت های یافته های پژوهشی، توصیه هایی برای مطالعات آینده ارائه شده است تحقیقات آینده باید به منظور دستیابی به آگاهی بیشتر در رابطه با نحوه ی کاربرد این مفاهیم در حوزه های دیگر، در بخش ها و حوزه های متعدد مورد بررسی قرار گیرد.

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

**منابع**


۱. امینی، مهدی و همکاران(۱۴۰۰). طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۰، شماره ۳۶

۲. بابایی میبدی، حمید و همکاران(۱۳۹۸). الگو یابی معادلات ساختاری رابطه بین بانکداری الکترونیک ورضایت مشتریان (مورد مطالعه:شعب بانک ملی شهرستان سیرجان)، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۸، شماره ۲۸

۳. رستمی، علی و همکاران(۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در سیستم بانکداری مجازی (بانک سپه ایران)، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۱، شماره ۳۹.

4. Arulrajah AA. Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. 2015; 5(1): 31-44 .

5. Azadi Rasol The Effects of Social Capital and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment Mediation Role )Case Study, Youth and Sports Ministry) Organizational Behavior Management in Sport Studies Vol. 2, No.8, Winter 2015, Pp: 11-24

6. Barney JB. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of management review. 2001;26(1): 41-56

7. Bowman JS, Knox CC. Ethics in government: No matter how long and dark the night. Public Administration Review. 2008;68(4): 627-39.

8. Baron RM, Kenny DA. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology. 1986;51(6): 1173-1182.

9. Brown MF, Stilwell J, McKinney-Gonzales M. The ethical foundation of performance measurement and management. Public management. 2005;87(5): 22-5.

10. Caldwell C, Truong DX, Linh PT, Tuan A. Strategic human resource management as ethical stewardship. Journal of business ethics. 2011;98(1): 171-82.

11. Delery JE, Doty DH. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of management Journal. 1996;39(4): 802-35.

12. Feiz Z. Sporting behavior and moral responsibility, civil rights of both athletes and lawyers. Journal of organizational behavior management in sport studies.


[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

13. Hair Jr JF, Babin BJ, Krey N. Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. Journal of Advertising. 2017;46(1): 163-77.
14. Hijal-Moghrabi I, Sabharwal M, Berman EM. The importance of ethical environment to organizational performance in employment at will states. Administration & Society. 2017;49(9): 1346-74.
15. Lopez SP, Peón JMM, Ordás CJV. Organizational learning as a determining factor in business performance. The learning organization. 2005.60(4): 341-358.
16. Martin KD, Cullen JB. Continuities and extensions of ethical climate theory: A m14
17. Mullins-Sweatt SN, Glover NG, Derefinko KJ, Miller JD, Widiger TA. The search for the successful psychopath. Journal of Research in Personality. 2010;44(4): 554-8.
18. Mohammadi T, Bohloli N, Beykzad J. Development of a comprehensive performance management model based on the ethics approach in government organizations. Journal
of Ethics and Research in Ethics in Science and Technology. 2021;10 (2): 14-23.(Persian)
19. Parboteeah KP, Seriki HT, Hoegl M. Ethnic diversity, corruption and ethical climates in sub-Saharan Africa: Recognizing the significance of human resource management. The International Journal of Human Resource Management. 2014;25(7): 979-1001.
20. Pao-Long C, Wei-Ling C. The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. International journal of management. 2002;19(4): 622.
21. Reed R, DeFillippi RJ. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of management review. 1990;15(1): 88-102.
22. Sabiu MS, Tang SM, Joarder MHR. Mediating effect of ethical climates on HRM practices and organisational performance: a proposed theoretical frame work. 2015.
23. Sabiu MS, Ringim KJ, Mei TS, Joarder MHR. Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. PSU Research Review. 2019; 19(7): 95-101.
24. Schluter J, Winch S, Holzhauser K, Henderson A. Nurses' moral sensitivity and hospital ethical climate: A literature review. Nursing ethics. 2008;15(3): 304-21.

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]

25. Soleimian M, Ali A, Farahnaz B, Nazanin Z. The effect of human resource management measures on organizational performance. Quarterly Journal of Educational Management. 2021;15(2): 22-39.(Persian)
26. Thite M. Ethics and human resource management and development in a global context: case study of an Indian multinational. Human Resource Development International. 2013;16(1): 106-15.
27. Van Vuuren L, Eiselen R. A role for HR in corporate ethics? South African practitioners' perspectives. SA Journal of Human Resource Management. 2006; (3): 22-28.
28. Victor B, Cullen J. A theory and measure of ethical climate in organizations. 1987;9(1): 51-71.
29. Victor B, Cullen JB. The organizational bases of ethical work climates. Administrative science quarterly. 1988: 101-25.
30. Winstanley D, Hartog M. Ethics and human resource management: Introduction. Business Ethics: A European Review. 2002 .
31. Longenecker C, Ludwig D. (1990). Ethical dilemmas in performance appraisal revisited. Journal of Business Ethics ;
32. Feizollahi A. (2016). Management in ethics with an Islamic approach. Tehran: Payame Noor University Publication. (In Persian).
33. Chow, C.W., Shields, M.D., Wu, A., 2018. The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. Accounting, Organizations and Society 24, 441–461

[ Downloaded from mieaoi.ir on 2025-12-29 ]