

چشم‌انداز مدیریت
شماره ۳۳- زمستان ۱۳۸۸
صص ۲۸-۹

رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان

هاجر براتی*، حمیدرضا عریضی**، ابوالقاسم نوری***

چکیده

در پژوهش حاضر رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی و عملکرد شغلی بررسی می‌شود. در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند با آنها به صورت عادلانه رفتار شده است. عدالت سازمانی شامل دو حیطة توزیعی و رویه‌ای است. طبق فرضیه‌های پژوهش عدالت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت دارد. نمونه پژوهش شامل ۱۳۲ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان بود که به صورت تصادفی انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش که عبارت بودند از پرسشنامه عدالت سازمانی، فهرست واری عملکرد وظیفه‌ای و فهرست واری عملکرد زمینه‌ای پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج نشان داد که بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای با عدالت توزیعی رابطه وجود ندارد اما رابطه بین عملکرد وظیفه‌ای و عدالت رویه‌ای $(p < 0/01)$ $0/17$ ، بین عملکرد زمینه‌ای و عدالت رویه‌ای رابطه $(p < 0/01)$ $0/112$ و بین عدالت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه $0/350$ $(p < 0/01)$ معنادار بود. همچنین رابطه بین عدالت و عملکرد برای زنان معنادار بود ولی در مردان معنادار نبود.

کلید واژه‌ها: عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عملکرد شغلی، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۶/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۸/۱۵

* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: Sahel3362@yahoo.com

** دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.

*** استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.

مقدمه

عدالت یک مفهوم آمیخته با جامعه است و در بیشتر جنبه‌های زندگی حضور دارد. این باور در فرهنگ ما رایج است که پیامدهای هر کاری باید با عدالت همراه باشد. عدالت اغلب در سازمان نیز مفهوم می‌یابد و با عنوان عدالت سازمانی از آن یاد می‌شود [۳۰]. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی پی برده‌اند [۹]. الویشن و همکاران [۲۸] در مقاله‌ای که وضعیت تحقیق را در گذشته، حال و آینده در خصوص عدالت سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، مطرح کرده‌اند که تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی ممکن است به گونه‌ای بالقوه، بسیاری از متغیرهای پیامدی رفتار سازمانی را تبیین کنند.

عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آن‌ها، منصفانه است [۱۴]. به‌ویژه ادراک کارکنان از برابری و چگونگی برخورد منصفانه می‌تواند سایر متغیرهای مرتبط در کار را تحت تأثیر قرار دهد [۴۰ و ۲۷]. عدالت در سازمان به دو دسته عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای تقسیم می‌شود [۲۵]. عدالت توزیعی "بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست". بین پژوهشگران، توافق کلی وجود دارد که عدالت توزیعی به اثر بخشی سازمانی منجر می‌شود [۳۹]. در حقیقت عدالت توزیعی بر اساس اصل مبادله است. افراد آنچه را در مبادله انجام می‌دهند با آنچه دریافت می‌کنند؛ مقایسه می‌نمایند [۳۴]. همچنین افراد تنها به توزیع منابع توجه نمی‌کنند بلکه رویه‌ها نیز از دید آنها پنهان نیست. عدالت رویه‌ای ادراک افراد از رویه‌های موجود در سازمان است [۱۰]. با توجه به لونتال [۳۷] رویه‌ها و روش‌های اتخاذ تصمیم نیز باید همسان، براساس اطلاعات دقیق و بدون سوگیری‌های شخصی باشد. در تحقیقات متعدد نشان داده شده که عدالت رویه‌ای

بر روی برخی از متغیرهای پیامدی اثرگذار است [۹]. این پیامدها عبارت‌اند از تعهد سازمانی، اعتماد، خشنودی، همراهی با تصمیم‌های اتخاذ شده و عملکرد [۳۹]. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که این دونوع عدالت از هم متمایزند [۲۱]. عدالت توزیعی به اهداف مربوط می‌شود و عدالت رویه‌ای به وسیله‌ها [۳۴]. هم عدالت توزیعی و هم عدالت رویه‌ای برای توضیح این مسئله استفاده می‌شود که چرا افراد قوانین را زیر پا می‌گذارند، به آزاردهندگان واکنش نشان می‌دهند و به تصمیمات منصفانه احترام می‌گذارند استفاده شده است [۴۵]. در زمینه کاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عدالت توزیعی و رویه‌ای بر نحوه کارکردن افراد در سازمان اثرگذار است. تقریباً همه کارکنان به داشتن یک محیط کاری عادلانه و منصفانه تمایل دارند [۱۲].

عدالت و اثرات آن در سازمان

یکی از باثبات‌ترین نتایج مطرح در پیشینه تحقیقات معطوف به عدالت، این واقعیت است که انسان‌ها واکنش مثبت و مساعد بیشتری به روش‌ها و رویه‌هایی دارند که معتقدند عدالت در آن‌ها رعایت شده است. کیم و همکاران [۳۳] بیان می‌کنند، تأثیری که ادراک عدالت بر رضایت، و عملکرد در درون سازمان دارد باعث شده محققان فرضیه‌هایی در خصوص چگونگی و چرایی توجه افراد به عدالت طراحی کنند. فرضیه محوری این است که عدالت سازمانی با اثری که بر روی نگرش‌های فرد نسبت به سازمان می‌گذارد، وی را در بسیاری از حوزه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳۹]. وقتی که بی‌عدالتی رویه‌ای در سازمانی وجود داشته باشد، به‌طور طبیعی نگرش‌ها نسبت به چنین سازمانی در کارکنان و حتی مدیران ارشد و صاحبان قدرت در درون سازمان به‌طور تضعیف‌کننده‌ای سطح رضایت، و عملکرد افراد را پایین می‌آورد.

عملکرد به‌عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام

می‌دهد [۴۱]. عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری معین به آنان واگذار شده است؛ انجام می‌دهند [۳۹]. بورمن و ماتاویدلو [۱۵] بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قائل شدند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد؛ "عملکرد وظیفه‌ای" نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند؛ تعریف می‌شود [۴۱]. باسول و بودریو [۱۸] رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد خود گزارشی را مورد آزمایش قرار دادند و رابطه معناداری را بین عملکرد شغلی با عدالت رویه‌ای ($r=0/35$)، ($p<0.05$) و عدالت توزیعی ($r=0/30$)، ($p<0.05$) به دست آوردند. کوهن - کرش و اسپکتور [۲۱] در فراتحلیل نقش عدالت سازمانی گزارش کردند که عملکرد شغلی و رفتار ضد تولید از پیامدهای عدالت سازمانی به ویژه عدالت رویه‌ای هستند. رایبسون [۴۷] رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که عدالت یک پیش‌بین معنادار برای عملکرد شغلی است. در تحقیقی که اثر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان بررسی شد، نتایج نشان داد که عدالت رویه‌ای با عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای رابطه دارد [۱۳]. بنابراین هدف از پژوهش حاضر بررسی قوت و جهت رابطه بین عدالت سازمانی با عملکرد شغلی و پیش‌بینی عملکرد به وسیله عدالت سازمانی است. و فرضیه اول این چنین در نظر گرفته شد: بین عدالت سازمانی (توزیعی و رویه‌ای) و عملکرد شغلی (وظیفه‌ای و زمینه‌ای) رابطه وجود دارد.

عدالت ادراک شده در بین اعضای گروه‌ها امری بسیار با اهمیت می‌باشد و بدیهی است که عدالت ادراک شده در بین افراد متفاوت است زیرا هرکس از ملاک خود استفاده می‌کند [۸]. دو هنجار مهم عدالت در توزیع منابع در یک گروه، ملاک‌های انصاف و برابری‌اند [۳۶]. بر طبق ملاک انصاف افراد درون‌داد خود و نیز

برون داد خود را که از گروه به دست می آورند با اعضای دیگر گروه و نیز اعضای گروه های دیگر مقایسه می کنند [۶]. ملاک دیگر رویکرد برابری است [۳]. بر طبق این رویکرد منابع باید به طور مساوی بین اعضای گروه تقسیم شود و درون داد افراد گروه و مزیت هایی از قبیل میزان مشارکت در فعالیت ها مورد توجه قرار نگیرد [۲]. تحقیقات نشان می دهد که زنان بیشتر از ملاک برابری و مردان از ملاک انصاف استفاده می کنند [۸]. لونتال و لین [۳۸] دریافتند که هنگامی که توزیع کننده درون داد بیشتری نسبت به اعضای دیگر گروه داشته باشد زنان از ملاک برابری و مردان از ملاک انصاف استفاده می کنند اما اگر آنان درون داد کمتری نسبت به دیگر اعضای گروه داشته باشند؛ هر دو جنس از ملاک انصاف استفاده می کنند. بررسی این تفاوت درباره متغیرهای مورد نظرا از جمله اهداف تحقیق حاضر است و فرضیه دوم «بین عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) و عملکرد شغلی (وظیفه ای و زمینه ای) زنان و مردان تفاوت وجود دارد.» خواهد بود.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع رابطه ای است [۷]. از نظر گال، بورگ و گال [۷]، دو نوع پژوهش همبستگی و علی پس از وقوع پژوهش های رابطه ای هستند به این اعتبار که در پژوهش های علی - مقایسه ای می توان از طریق متغیر تصنعی [۵] رابطه بین عضویت در گروه و متغیر وابسته را به مقایسه تبدیل کرد. همچنین می توان مقایسه دو گروه را به ضریب همبستگی تبدیل کرد. مثلاً در پژوهش حاضر مقایسه بین دو گروه زن و مرد در عدالت سازمانی را می توان از طریق آماره t مورد بررسی قرارداد، در عین حال می توان رابطه بین جنسیت و عدالت را از طریق پیوستار متغیر جنسیت (مثلاً ۰ = زن ، ۱ = مرد) محاسبه کرد. به همین دلیل به لحاظ ریاضی می توان همواره آمارهای مربوط به تفاوت بین گروه ها را به ضریب همبستگی تبدیل کرد و بر

عکس؛ به آن صورت که در فراتحلیل رخ می‌دهد (مثل رابطه بین t و t^2 برابر است با $df = t^2/t^2 + 1$). با این عمل تفکیک روش‌های آزمایشی از رابطه‌ای به لحاظ مفهومی (و نه ریاضی) امکان‌پذیر است. البته در بسیاری از کتاب‌های روش تحقیق دو نوع پژوهش رابطه‌ای که در مرجع مذکور با همبستگی و علی پس از وقوع آمده‌اند، به صورت دو گروه مستقل آورده شده‌اند. به نظر نویسندگان این مقاله روش مذکور چون به ویژگی‌های مفهومی تأکید داشته است، نسبت به طبقه‌بندی‌های دیگر ارجح می‌باشد.

در این پژوهش جامعه آماری را کلیه کارکنان زن و مرد شرکت ذوب آهن اصفهان شامل ۵۷۹۳ نفر تشکیل می‌دادند که در سال ۱۳۸۶ مشغول به کار بودند. نمونه پژوهش نیز از بین کلیه کارکنان سازمان مذکور به صورت تصادفی ساده، انتخاب شد. شرکت کنندگان در پژوهش حاضر در روزهای تعیین شده با توجه به شیفت کاری خود به محل تعیین شده واقع در ساختمان شماره ۱ آموزش مراجعه کردند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. با توجه به فراهانی و عریضی [۴] یک راه در نظر گرفتن حداقل تعداد شرکت کنندگان، بر اساس متغیرهای پیش‌بین است. مثلاً با توجه به استیونز [Ibid] این حداقل، ۱۵ نفر برای هر متغیر پیش‌بین در نظر گرفته شود با استفاده از این قاعده و با توجه به وجود سه متغیر پیش‌بین، حداقل به ۴۵ نفر احتیاج است که با توجه به احتمال ناقص پرشدن آنها تعداد ۱۵۰ عدد در نظر گرفته شد که از این تعداد، ۱۳۲ عدد کامل پاسخ داده شده و قابل تحلیل بود. از ۲۷ درصد نمونه زن، ۸۱/۱ درصد متأهل بوده و ۷۲ درصد به صورت رسمی استخدام شده بودند. به منظور اهداف چندگانه این پژوهش، از جمله بررسی ارتباط بین متغیرها، از روش‌های آمار توصیفی مناسب مانند: ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده از ابزارهای ذیل استفاده شد:

پرسشنامه عدالت سازمانی، پرسشنامه عدالت گرفته شده از نیهوف و مورمان [۴۲] که شامل دو پرسشنامه است: ۱) پرسشنامه عدالت توزیعی که ۵ سؤال دارد مانند: «برنامه کاری من منصفانه است»؛ ۲) پرسشنامه عدالت رویه‌ای شامل ۵ سؤال مانند: «تصمیمات شغلی توسط مدیر به گونه‌ای غیرسوگیرانه اتخاذ می‌شود.» که مشارکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم به آن پاسخ دادند. اعتبار همزمان پرسشنامه با مقیاس عدالت سازمانی کالکیت [۲۲] شامل ۱۱ ماده که ۴ ماده عدالت توزیعی، ۷ ماده عدالت رویه‌ای را می‌سنجد، مورد سنجش قرار گرفت و ضریب اعتبار برای عدالت توزیعی برابر ۰/۴۶ و برای عدالت رویه‌ای برابر ۰/۵۷ و در حد مطلوبی بود.

عملکرد وظیفه‌ای از طریق فهرست واریسی بیرنه و همکاران [۱۹] سنجیده شد. این فهرست ۱۰ سؤال دارد که مشارکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم به آن پاسخ دادند و دارای ضریب اعتبار ۰/۷۱ می‌باشد. لازم به ذکر است که برای سنجش ضریب اعتبار در یک سؤال به‌طور کلی مفهوم مقیاس پرسیده شده بود «تا چه اندازه در انجام وظایف مربوط به نقش شغلی خود موفق بوده اید؟». سپس همبستگی بین نمره فهرست با آن به عنوان ضریب اعتبار در نظر گرفته شد.

عملکرد زمینه‌ای نیز از طریق فهرست ۱۷ سؤالی کونوی [۲۴] مورد سنجش قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان میزان وجود صفت در خود را روی یک مقیاس پنج درجه‌ای از یک تا پنج مشخص کردند. روش چند صفتی - چندروشی برای سنجش اعتبار سازه این مقیاس توسط کونوی [۲۴] به کار برده شد. چند صفت عبارت بودند از: عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای و چند روش که از جمله روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای بود که شامل سنجش سرپرست، زیر دست و همکاران می‌شد. جدول

چند صفتی - چند روشی ضرایب اعتبار واگرا پایین تر از ۰/۲ و اعتبار همگرا بالاتر از ۰/۵ بوده است و بنابراین ضرایب اعتبار در حد قابل قبول می‌باشد. ضرایب پایایی حاصل از ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، در جدول ۱، مشاهده می‌شود. این ضرایب با توجه به تعداد سؤال‌های هر ابزار در سطح مطلوبی است.

جدول ۱. ضرایب پایایی حاصل از ابزارهای مورد استفاده در پژوهش

| تعداد سؤال | گوتمن | ضریب تنصیف | آلفای کرونباخ | | ضریب اعتبار | متغیر |
|------------|-------|------------|------------------------------|------------|-------------|-----------------|
| | | | پژوهش‌های قبلی | پژوهش حاضر | | |
| ۵ | ۰/۷۶۹ | ۰/۷۴۶ | ۰/۸۵ (نیهوف و مورمان، ۱۹۹۳) | ۰/۷۶۴ | ۰/۵۷ | عدالت رویه‌ای |
| ۵ | ۰/۷۶۰ | ۰/۶۹۱ | ۰/۸۱ (نیهوف و مورمان، ۱۹۹۳) | ۰/۷۵۵ | ۰/۴۶ | عدالت توزیعی |
| ۱۰ | ۰/۸۹۷ | ۰/۷۸۵ | ۰/۸۳ (بیرنه و همکاران، ۲۰۰۵) | ۰/۸۹۰ | ۰/۷۱ | عملکرد وظیفه‌ای |
| ۱۷ | ۰/۹۰۱ | ۰/۸۸۹ | ۰/۸۷ (کونوی، ۱۹۹۹) | ۰/۹۰۲ | ۰/۵۰ | عملکرد زمینه‌ای |

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش در جدول ۲، نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

| تعداد | انحراف معیار | میانگین | متغیر |
|-------|--------------|---------|-----------------|
| ۱۳۲ | ۳/۴۲۶ | ۱۴/۲۶۵ | عدالت رویه‌ای |
| ۱۳۲ | ۳/۳۱۴ | ۱۲/۸۰۳ | عدالت توزیعی |
| ۱۳۲ | ۶/۳۹۳ | ۳۶/۱۶۶ | عملکرد وظیفه‌ای |
| ۱۳۲ | ۱۰/۲۳۸ | ۶۹/۲۵۷ | عملکرد زمینه‌ای |

همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشترین میانگین و بیشترین پراکندگی مربوط به عملکرد زمینه‌ای است. هم‌چنین عدالت توزیعی میانگین و کمترین پراکندگی را دارد.

در جدول ۳، ضرایب همبستگی درونی متغیرها و سطح معناداری آن‌ها نشان داده شده است.

جدول ۳. ضرایب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش

| متغیرها | ۱ | ۲ | ۳ |
|-----------------|--------|--------|--------|
| عدالت توزیعی | ۱ | | |
| عدالت رویه‌ای | ۰/۲۸۱* | ۱ | |
| عملکرد وظیفه‌ای | ۰/۰۴۴ | ۰/۱۷۰* | ۱ |
| عملکرد زمینه‌ای | ۰/۱۰۵ | ۰/۱۱۲* | ۰/۴۵۳* |

*P<0.01

مشاهده می‌شود که عدالت توزیعی با عدالت رویه‌ای رابطه معنادار دارند. عدالت رویه‌ای با عملکردهای وظیفه‌ای و زمینه‌ای رابطه دارد. بین عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای نیز رابطه معنادار است.

جدول ۴. ضرایب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش به تفکیک تحصیلات

| عملکرد شغلی | عملکرد وظیفه‌ای | | | عملکرد زمینه‌ای | | |
|-------------|-----------------|-----------|--------|-----------------|-----------|--------|
| | زیر دیپلم | فوق دیپلم | لیسانس | زیر دیپلم | فوق دیپلم | لیسانس |
| عدالت | | | | | | |
| توزیع | ۰/۱۰ | ۰/۰۶ | ۰/۳۴ | ۰/۱۰ | ۰/۱۱ | ۰/۰۹ |
| رویه‌ای | ۰/۱۳ | ۰/۱۰ | ۰/۴۶* | ۰/۱۲ | ۰/۱۴ | ۰/۱۲ |
| کلی | ۰/۱۵ | ۰/۰۷ | ۰/۶۲* | ۰/۱۳ | ۰/۱۵ | ۰/۰۴ |

*P<0.05

در جدول ۴، مشاهده می‌شود که رابطه بین عدالت سازمانی (کلی و رویه‌ای) و عملکرد شغلی (کلی، وظیفه‌ای و زمینه‌ای) فقط برای افرادی که در مقطع تحصیلی فوق‌دیپلم هستند معنادار است. این بدین معناست که در سطح تحصیلات پایین و بالا وجود یا عدم وجود عدالت اثری بر عملکرد ندارد.

جدول ۵. مقایسه میانگین نمرات عملکرد شغلی و عدالت سازمانی با توجه به متغیر سطح تحصیلات

| متغیر | منبع تغییرات | مجموع مجدورات | df | میانگین مجدورات | F | معنی داری | آزمون لوین | |
|---------------|--------------|---------------|-----|-----------------|-------|-----------|------------|-------|
| | | | | | | | sig | آماره |
| عملکرد شغلی | بین گروهها | ۱۳۳۳/۶۵ | ۳ | ۴۴۴/۵۵۲ | ۱/۸۳۸ | ۰/۱۴۴ | ۰/۱۸۳ | ۰/۹۰۸ |
| | درون گروهها | ۲۸۷۸۴/۵۸ | ۱۱۹ | ۲۴۱/۸۸۹ | - | - | - | - |
| | کل | ۳۰۱۱۸/۵۰ | ۱۲۲ | - | - | - | - | - |
| عدالت سازمانی | بین گروهها | ۵۳۰/۶۶۵ | ۳ | ۱۷۶/۸۸۸ | ۱/۸۴۹ | ۰/۱۴۲ | ۰/۵۵۱ | ۰/۴۴۹ |
| | درون گروهها | ۱۲۲۴۶/۸۵۰ | ۱۲۸ | ۹۵/۶۷۹ | - | - | - | - |
| | کل | ۱۲۷۷۷/۵۱۵ | ۱۳۱ | - | - | - | - | - |

در جدول ۵، میانگین نمرات عملکرد شغلی و عدالت سازمانی با توجه به متغیر سطح تحصیلات مقایسه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تفاوت میانگین‌ها در هیچ یک از متغیرها در هیچ کدام از سطوح تحصیلات معنادار نیست.

جدول ۶. مقایسه میانگین نمرات عملکرد شغلی و عدالت سازمانی با توجه به متغیر جنسیت

| متغیر | میانگین | t | df | معنی داری | آزمون لوین | |
|-------------|---------|---------|-----|-----------|------------|-------|
| | | | | | معنی داری | آماره |
| عملکرد شغلی | زن | ۱۰۷/۶۷ | ۱۲۸ | ۰/۳۰۷ | ۰/۰۲۲ | ۰/۸۸۳ |
| | مرد | ۱۰۴/۵۲ | | | | |
| | عدالت | ۲۲/۴۵ | | | | |
| سازمانی | زن | -۲/۱۶۰* | ۱۳۰ | ۰/۰۳۳ | /۷۴۹ | ۰/۳۸۸ |
| | مرد | | | | | |

*P<0.05

در جدول ۶، میانگین نمرات عملکرد شغلی و عدالت سازمانی با توجه به متغیر جنسیت مقایسه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تفاوت میانگین عدالت سازمانی در بین زنان و مردان معنادار است و این میانگین در مردان بیشتر است. اما ضریب t برای متغیر عملکرد سازمانی معنادار نیست.

جدول ۷. پیش‌بینی عملکرد شغلی

| متغیرها | R | R ² | R ² تعدیلی | SEM | F | b | SEb | β | t | α |
|---------------|--------|----------------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|----------|
| عدالت رویه‌ای | ۰/۳۲۵* | ۰/۰۵۵ | ۰/۰۴۱ | ۱۷/۲۹ | ۳/۷۷۳ | ۱/۰۳۷ | ۰/۴۷۵ | ۰/۱۹۵ | ۲/۱۸۱ | ۰/۰۳۱ |
| عدالت کلی | | | | | | ۰/۷۳۸ | ۰/۲۸۰ | ۰/۲۲۵ | ۲/۶۳۹ | ۰/۰۰۹ |

*P<0.01

طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون مندرج در جدول ۷، مشاهده می‌شود که تنها متغیرهای عدالت رویه‌ای و عدالت کلی عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند و مقدار R² برابر ۰/۰۵۵ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عدالت رویه‌ای و عدالت کلی ۵ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین می‌کنند.

جدول ۸. پیش‌بینی عدالت رویه‌ای

| متغیرها | R | R ² | R ² تعدیلی | SEM | F | b | SEb | β | t | α |
|--------------|--------|----------------|-----------------------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|----------|
| عدالت توزیعی | ۰/۲۸۱* | ۰/۰۷۹ | ۰/۰۷۲ | ۳/۱۹۲ | ۱۱/۱۴۰ | ۰/۲۷۲ | ۰/۰۸۱ | ۰/۲۸۱ | ۳/۳۳۸ | ۰/۰۰۱ |

*P<0.01

طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون مندرج در جدول ۸، ملاحظه می‌شود که عدالت توزیعی تنها متغیر پیش‌بینی کننده عدالت رویه‌ای است و مقدار R² برابر ۰/۰۷۹ می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عدالت توزیعی ۷ درصد از واریانس عدالت رویه‌ای را تبیین می‌کند. با توجه به دو جدول ۷ و ۸، عدالت توزیعی به‌طور غیرمستقیم و با تأثیر بر عدالت رویه‌ای عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش رابطه بین عدالت‌های سازمانی، رویه‌ای و توزیعی را با عملکردهای وظیفه‌ای، زمینه‌ای و شغلی مورد بررسی قرارداد. یافته‌ها نشان داد که عدالت رویه‌ای

نقش مهمی در پیش‌بینی عملکرد بازی می‌کند و هم با عملکرد وظیفه‌ای و هم با عملکرد زمینه‌ای رابطه معنادار دارد. بدین معنی که ادراک مثبت‌تر عدالت به سطح بالاتری از عملکرد شغلی منجر می‌شود [۳۹ و ۴۴]. هنگامی که عدالت رویه‌ای در سازمان وجود دارد؛ سیاست‌ها و رویه‌های برخورد با کارکنان منصفانه است و کارکنان احساس می‌کنند که تصمیمات سازمان در مورد آنها عادلانه است [۲۵]. هرگاه کارکنان احساس کنند که عدالت رویه‌ای در سازمان وجود دارد، طبق نظریه برابری [۱۱] سعی می‌کنند احساس نابرابری را با رفتارهای مثبت و افزایش کیفیت یا کمیت عملکرد خود جبران کنند [۶]. این مسئله به‌ویژه هنگامی که سرپرستان عملکرد زیردستان را ارزیابی می‌کنند بارزتر از زمانی است که زیردستان عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند زیرا سرپرستان ملاک‌های عینی برای ارزیابی عملکرد دارند [۳۹].

همچنین یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. این یافته با تحقیقی که نشان داد عدالت سازمانی می‌تواند پیامدهای سازمانی از قبیل تعهد، خشنودی و عملکرد را بالا ببرد [۲۳] همراستا است. ارگان [۴۳] رابطه بین انصاف و عدالت در محیط کار و رفتارها و نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان را با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی تبیین می‌کند. به این صورت که کارکنان رابطه بین خود و سازمان را یک مبادله اجتماعی تعبیر می‌کنند و بنابراین این مبادله به آن‌ها اجازه می‌دهد هنگامی که وجود عدالت در سازمان را ادراک می‌کنند؛ به رفتارهای مثبت دست بزنند نه به خاطر اینکه جزو وظایف آن‌هاست بلکه به این خاطر که تبادل اجتماعی بین آنان و سازمان را بهبود می‌بخشد. البته همان‌طور که تحقیق بورنی، هنل و وایدنر [۲۰] نشان می‌دهد، ادراک عدالت در سازمان از طریق رفتارهای فرانقشی (عملکرد زمینه‌ای) عملکرد شغلی را بالا می‌برد؛ زیرا کارکنان انجام رفتارهای فراتر از نقش شغلی خود را بهترین راه برای پایاپای ساختن مبادله خود با

سازمان منصف، می‌دانند [۵۰]. عدالت توزیعی نقشی در پیش‌بینی عملکرد نداشت و رابطه معناداری هم با مؤلفه‌های آن نداشت. یکی از دلایل مطرح برای این مسئله می‌تواند این باشد که عدالت توزیعی به‌طور غیرمستقیم و با تأثیر بر متغیرهای پیامدی (مثل تعهد و خشنودی) بر روی عملکرد اثرگذار است و اثر مستقیم بر آن دارد [۲۹]. از طرف دیگر پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که اثر نسبی عدالت رویه‌ای و توزیعی بر روی نگرش‌ها و رفتارها تا حد زیادی بستگی به زمینه آن پیامدها دارد. عدالت رویه‌ای به نظر می‌رسد در پیش‌بینی پیامدهایی که برای ارزیابی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (مثل عملکرد) مهم‌تر باشد، در حالی که عدالت توزیعی، در پیش‌بینی پیامدهای فردی مهم‌تر است [۳۳]. بین عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی رابطه وجود دارد و عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. این نتیجه با تحقیقات دیگر مشابه است. برای مثال رابینز و دیگران [۴۶] در بررسی رابطه بین عدالت توزیعی و رویه‌ای به این نتیجه رسیدند که در طول زمان قضاوت در خصوص عدالت رویه‌ای ممکن است ادراک عدالت توزیعی را تحت تأثیر قرار دهد اما عکس آن ممکن نیست. یعنی کارکنانی که احساس می‌کنند عدالت رویه‌ای در سازمان وجود ندارد حتی در صورت حضور عدالت توزیعی در سازمان احساسی مشابه نسبت به وجود آن خواهند داشت. بدین معنا که هرگاه کارکنان احساس کنند عدالت در رویه‌های سازمان وجود ندارد یعنی رویه‌ها و روش‌های اتخاذ تصمیم همسان، براساس اطلاعات دقیق و بدون سوگیری‌های شخصی نیستند، حتی اگر منابع و عایدات با توجه به ملاک آن‌ها عادلانه توزیع شود (عدالت توزیعی) باز احساس بی‌عدالتی می‌کنند. اما اگر رویه‌ها عادلانه ادراک شوند (عدالت رویه‌ای) نبود عدالت توزیعی ادراک کلی کارکنان را از وجود عدالت در سازمان چندان تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. برای درگیر شدن در رفتارهای فراتر از (عملکرد زمینه‌ای)

که به افزایش عملکرد منجر می‌شود، کارکنان عدالت موجود در رویه‌ها را بیشتر مد نظر قرار می‌دهند [۲۱].

در پژوهش حاضر میانگین عدالت بین زنان و مردان مقایسه شد که این میانگین‌ها متفاوت و در مردان بیشتر بود. بدین معنا که مردان عدالت بیشتری را در مورد خود از طرف سازمان ادراک می‌کنند و همچنین رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی به تفکیک جنسیت مورد بررسی قرار گرفت. این رابطه برای زنان برابر $0/276$ و در سطح $(p < 0/05)$ معنادار بود، اما برای مردان برابر $0/097$ و معنادار نبود. بنابراین عدالت سازمانی با عملکرد در زنان رابطه دارد در حالی که بین این دو متغیر در مردان رابطه وجود ندارد. این مسئله نشان می‌دهد که زنان نسبت به مردان بیشتر به وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی واکنش نشان می‌دهند. در سازمان مذکور ملاک برای توزیع منابع ملاک برابری است و بنابراین وجود رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی در بین زنان منطقی به نظر می‌رسد زیرا ملاک برابری سبب افزایش هماهنگی و ارتباط بین اعضای گروه می‌شود و تعارض را کاهش می‌دهد که با رویکرد زنان هماهنگ است، در حالی که مردان به دلیل اینکه بیشتر تکلیف‌گرا هستند، درصدد افزایش درون‌دادها می‌باشند [۸]. سامسون [۴۸] و استین و بیلی [۴۹] نشان دادند که این تفاوت‌ها ممکن است به دلیل این باشد که زنان به تصور دیگران از خود، بیشتر بها می‌دهند و دوست دارند که رفتار آنان مطلوب باشد در حالی که مردان به این موضوع اهمیت نمی‌دهند.

پژوهش حاضر به کارکنان یک سازمان خاص محدود شده است و بنابراین تعمیم نتایج به سازمان‌های دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد. متغیر عدالت سازمانی به دلیل مسائل اخلاقی قابلیت ایجاد مداخله را ندارد و از آنجایی که فعال‌سازی ابعاد مختلف عدالت، حساس است [۲۶]، پژوهش‌های بعدی باید با ابعاد مختلف عدالت

مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پژوهشگران آینده می‌توانند با انتخاب دو واحد خودگزینی به مقایسه سایر متغیرها در رابطه بین عدالت و عملکرد بپردازند.

به دلیل ماهیت خاص پژوهش ناگزیر از داده‌های خودگزارشی استفاده شد و این مسئله ممکن است به تغییر نتایج منجر شود. برای رفع این مشکل می‌توان از روش سه سوسازی یا روش چند منبعی برای سنجش عملکرد شغلی استفاده کرد [۱]. نتایج حاصل نشان داد که عدالت رویه‌ای بیشترین توان پیش‌بینی عملکرد را دارد. مدیران می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که در آن عدالت در رویه‌های سازمان برقرار شود. برای مثال مدیران می‌توانند با استفاده از رویه‌های یکسان برای کارکنان عدالت رویه‌ای را برقرار کنند. یافته‌ها نشان داد که میانگین عدالت در مردان بیشتر و رابطه بین عدالت و عملکرد در زنان معنادارتر است. با توجه به این یافته‌ها سازمان‌ها باید در نحوه توزیع عایدات و نیز در رویه‌ها و روش‌های ارتباط خود با زنان تجدید نظر کنند و برای زنان و مردان از رویه‌ها و ملاک‌های توزیع یکسان استفاده کنند. همچنین مشاهده شد که عدالت نقشی مهم در افزایش عملکرد دارد و بنابراین مدیران و سازمان‌ها باید نقش معنادار آن را بر نگرش‌ها و عملکرد شغلی کارکنان درک کنند. آن‌ها باید همیشه از خود این سؤال را بپرسند که پیامدهای یک تصمیم منصفانه چیست؟ این می‌تواند فاصله بین مدیر و زیردستان را کاهش دهد و در جهت ارتقای هرچه بیشتر عملکرد سازمان‌ها راهگشا باشد.

منابع

۱. ریجو، رونالد (۱۳۸۶)، "زمینه روا شناسی صنعتی - سازمانی"، ترجمه دکتر داود حسین زاده، دکتر زهرا لبادی و پرویز صالحی، تهران: انتشارات مازیار.
۲. ریزمن، ال. وانگویتا (۱۳۸۳)، "جامعه‌شناسی قشرها و نابرابری اجتماعی"، ترجمه محمد قلی‌پور و هما زنجانی‌زاده، تهران: آوای کلک و مرندیز.
۳. عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۳)، "نابرابری نظام آموزشی ایران"، مجله نامه، شماره ۱۷، صص ۶۱-۷۸.
۴. فراهانی، حجت‌الله و حمیدرضا عریضی (۱۳۸۶)، "روش‌های پیشرفته پژوهش در علوم انسانی". چاپ دوم، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۵. کرلینجر، اس. و پدهازر، ای. (۱۳۸۵)، "رگرسیون چند متغیره در پژوهش‌های علوم رفتاری" ترجمه حسن سرایی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
۶. کورمن، آبراهام (۱۳۷۱)، "روانشناسی صنعتی و سازمانی"، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
۷. گال، مردیت، والتر، بورگ و جویس، گال (۱۳۸۴)، "روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی"، ترجمه احمدرضا نصر و همکاران، جلد اول، تهران: سمت و دانشگاه شهید بهشتی.
۸. مراثی، محمود و عریضی حمیدرضا (۱۳۸۴)، "تأثیر جنسیت و درون‌داد توزیع‌کنندگان منابع و هنجارهای عدالت اجتماعی بر میزان مقبولیت آن‌ها" مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی)، جلد نوزدهم. شماره ۲، صص ۲۰۷-۲۳۵.
۹. نعیمی، عبدالزهرا و شکرکن حسین (۱۳۸۴)، "بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی"، مجله

علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران (ویژه روانشناسی)، دوره سوم، سال یازدهم. شماره‌های ۱ و ۲، صص ۷۰-۵۷.

۱۰. نعامی، عبدالزهرا و شکرکن حسین (۱۳۸۵)، "بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز"، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران (ویژه روانشناسی) دوره اول، سال سیزدهم، صص ۹۳-۷۹.

11. Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz, L. (Eds), *Advances in Experimental Psychology*, Academic Press, San Diego, CA, 2, 267-99.
12. Ambrose, M. L., and Arnaud, A. (2005), "Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct?" In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 59- 84). Mahwah, NJ: Erlbaum.
13. Aryee, S., Chen, Z., Budhwar, P. (2004), "Exchange Fairness and Employee Performance: an Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94 (1), 1-14.
14. Bies, R. J. (2001), "International (in) Justice : The sacred and the Profane", In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Behavior* (pp. 89- 118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
15. Borman, W. C., and Motowidlo, J. S.(1993), "Expanding the Criterion Domain to Include elements of Contextual Performance", In N. Schmitt and C., Borman(Eds). *Personnel Selection in Organizations*, 9, 71-98.
16. Borman, W.C., Penner, L. A., Allen, T. D., and Motowidlo, J. S. (2001), "Personality Predictors of Citizenship Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
17. Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., and Oppler, S.H. (1991), "Models of Supervisory Job performance Rating", *Journal of Applied Psychology*, 76, 863-872.
18. Boswell, W., Bourdreau, J. (2000), "Employee Satisfaction With Performance Appraisals and Appraisers: the Role of Perceived Appraisal Use", *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-99.

19. Byrne, Zinta S.; Stoner. Jason.; Thompson; Kenneth R. and Hochwarter Wayne (2005), "The Interactive Effects of Conscientiousness, Work effort, and Psychological Climate on Job Performance", *Journal of Vocational Behavior* 66 (2) , 326-338.
20. Burney, L. L.; Henle, C. A., and Widener, S. K. (2009), "A Path Model Examining the Relations Among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and in-Role Performance". *Accounting, Organizations and Society*. 34 (3-4), 305-321.
- Cohen, Y., and Spector, P. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
22. Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
23. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y.(2001), "Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
24. Conway J. M. (1999), "Distigushing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Job", *Journal of Applied Psychology*, 74.3-13.
25. Cropanzano,R. (2001), "*Three Road to Organizational Justice*", New York, Ny: Academic Press.
26. Cropanzano, R., and Ambrose, M. L. (2001), "*Procedural and Distributive Justice are More Similar than you Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*". In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.) *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
27. DeConinck, J. B. (2010), "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*. Article in Press, Corrected Proof .Elovaion, M., Kivimaki, M.,Vahtera, J. , Keltikangas- Jarvinen, L., and Virtanen, M. (2003), "Sleeping Problems and Health behaviors as Mediators between Organizational Justice and Health, *Health Psychology*, 22, 287- 293.
29. Erdogan, B. (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555-578.

30. Farmer S.; Beehr, T., and Love K. (2003), "Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior, and Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 373-387.
31. Hoegl M., Parboteeah K.P. and Munson C.L.(2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks, *Decision Sciences* 34 (4), pp. 741-770.
32. Janz, B. D., and Prasarnphanich, P. (2003), "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture, *Decision Sciences*, 34 (2), 351-384.
33. Kim, J., Moon, J., Han ,D., and Tikoo, S. (2004), "Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer-Oriented Behavior", *Journal of Services Marketing*. 18 (4), 267-275.
34. L. Ambert, E. (2003), "Justice in Corrections: An Exploratory Study of the Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
35. LePine, J. A., and Erez, A. (2002), "The Nature of Organizational Citizenship Behavior: The Critical Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
36. Lerner, M. J., Miller, D. T., and Holmes, J. G. (1976), "*Deserving and the Emergence of Forms of Justice*". In L. Berkowitz and E. Walster (Eds). *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, New York, Ny: Academic Press.
37. Leventhal G. (1980), "*What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*". In: K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis, Editors, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Ny: Plenum, 27-55.
38. Leventhal, G. S, and Lane, D. W. (1970), "Sex, Age, and Equity Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 312-316.
39. Mohyeldin, Abubakr, and Suliman, .Tahir (2007), "Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context", *Journal of Management Development*, 26, 294-311.
40. Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 ,845-55.

41. Motowidlo, J. S. (2003), "Job Performance", Handbook of Psychology". Industrial and Organizational Psychology, 12, 39-55.
42. Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 527-56.
43. Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", in Staw, B. M., Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 12, 43-72.
44. Pappas J. M. and Flaherty K. E. (2008), "The Effect of Trust on Customer Contact Personnel Strategic Behavior and Sales Performance in a Service Environment", *J Bus Res*, 61 (9), 894-902.
45. Rice, S., and Piquero, A. (2005), "Perceptions of Discrimination and Justice in New York City, Policing": An International Journal of Police Strategies and Management, 28, pp. 98-117.
46. Robbins, T., Summers, T., and Miller, J. (2000), "Intra- and Inter-Justice Relationships: Assessing the Direction", *Human Relations*, 53, 1329-55.
47. Robinson, K. (2004), "The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational outcome Variables", PhD Dissertation, Alliant International University, San Diego, CA.
48. Sampson, E. E. (1995), "On justice as Equality", *Journal of Social Issues*, 31, 45-64.
49. Stein, A. H., and Bailey, M. M. (1973), "The Socialization of Achievement Motivation in Females", *Psychological Bulltin*, 80, 345-366.
50. Wong, Y. T; Ngoand, H. Y., and Wong, C. S. (2006), "Perceived Organizational Justice", Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", *Journal of World Business*, 41 (4), 344-355.