

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVENİN VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARININ VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmaktır. Bunun için sosyal mübadeleye dayalı bir model geliştirilmiş ve bir otel örgütünde yapılan alan araştırması ile model test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin, bu konumu çok güçlü değildir. Ancak, ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve adalet/güven/vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulgular, daha sonraki çalışmalar için cesaret verici niteliktedir.

Abstract

The purpose of this dissertation was to test an explanation of how an employee's trust in a supervisor and perception of organizational justice may influence employee's propensity of displaying organizational citizenship behaviors. A theoretical basis for this relationship was drawn from social exchange theory and a social exchange model of citizenship behaviors was developed and examined in a sample drawn from an hotel organization. Although the trust in supervisor factor is proposed as a mediator in the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, in respect of the findings of regression analysis this mediator role is not that strong. But, the findings regarding the existence of the relationship between the justice, trust and citizenship behavior factors and the validity of the citizenship scales are promising for future studies.

Örgütsel davranış dinamiğinde belirleyici bir role sahip olan biçimsel olmayan ilişkiler ve bu ilişkilerde açığa çıkan davranış şekilleri, 1930'lu yıllardan başlayarak pek çok araştırmacı tarafından (Barnard, 1976; Blau, 1964; Gouldner, 1960; Katz & Kahn, 1978; Roethlisberger & Dickson, 1964) inceleme konusu yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) (Organ, 1988), fazladan rol davranışı (extra role behavior) (Van Dyne & Lepine, 1998), prososyal örgütsel davranış (prosocial organizational behavior) (Brief & Motowidlo, 1986; George, 1991) ve bağlamsal performans (contextual performance) (Borman & Motowidlo, 2000), son dönemde literatürde biçimsel olmayan davranışları tanımlamak üzere kullanılan kavramlardan bazılarıdır.

Yönetici tutumlarının, organizasyona yeni katılan kişilerin sosyalizasyon sürecine etkilerinin incelenmesiyle literatürde yerini alan ve 25 yıldır yoğun biçimde üzerinde çalışılan yönetici çalışan ilişkileri, biçimsel olmayan davranışların geliştiği önemli örgüt-içi ilişki düzeylerinden biridir (Scandura, 1999). Yönetici ve çalışanlar arasında süregiden etkileşimi belirleyen en önemli unsur, çalışanların, yöneticileriyle kurdukları ilişkinin niteliğine ve amacına ilişkin algılamalarıdır. Her ilişki, yöneticinin çalışanları kontrol edici gücüne veya onlarla sürekli bilgi alışverişine dayanan bir etkileşim kurma isteğine ilişkin örtük mesajlar içermektedir. Çalışanların bu mesajlara yönelik algılamaları içsel motivasyonlarını etkilemekte (Klieman ve diğerleri, 2000), içsel motivasyonları ise iş kapsamına ilişkin algılamalarını (perceived job breadth) belirlemektedir (Morrison, 1994). Bilgi alışverişine dayalı, yoğun etkileşime açık, destekleyici, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsendiği, yoğun güvenin yaşandığı ilişkilerde çalışanların geniş iş kapsamı algılamalarına bağlı olarak daha fazla

gönüllülüğe dayalı davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Klieman ve diğerleri, 2000; Tansky, 1993).

Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler dikkate alındığında, biçimsel olmayan davranış türlerinden biri olarak tanımlanan vatandaşlık davranışının sosyal mübadele ilişkisi (social exchange) çerçevesinde incelenmesi gerektiği görülmektedir (Konovsky & Pugh, 1994). Hesaplanmış bir temele dayanmayan ve tam olarak belirtilmemiş yükümlülükler veren sosyal mübadele ilişkisinde (Blau, 1964) tarafların davranışlarına etki eden pek çok faktör vardır. Bu tür ilişkilerin oluşmasında ve korunmasında anahtar unsur olan güven ve güvenin kaynaklarından biri olan adalet, çalışanların davranışlarını belirleyen değişkenlerdendir. Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı mübadele ilişkisi, çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilemektedir (Konovsky & Pugh, 1994). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü, bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “biçimsel iş tanımlarında doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanmaktadır (Organ, 1988:4). Vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar 1983 yılında yayımlanmıştır (Bateman & Organ, 1983; Smith ve diğerleri, 1983). Daha

sonraki beş yılda yapılan araştırmalar, Organ'ın, vatandaşlık davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığını ifade ettiği ve kavramı boyutlarına ayırarak açıklamaya çalıştığı eserine (1988) kaynaklık etmiştir. Organ, vatandaşlık davranışının beş boyutundan söz etmiştir: Özgecilik¹ (altruizm), vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik (sportsmanship), nezaket (courtesy) ve sivil erdem (civic virtue).

Literatür incelendiğinde, vatandaşlık davranışı kavramının boyutları üzerinde fikir birliğine varılmadığı ve farklı çalışmalarda (George & Brief, 1992; Moorman & Blakely, 1995; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff ve diğerleri 1996; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Smith ve diğerleri, 1983) 30'un üzerinde vatandaşlık boyutu tanımlandığı görülmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2000), vatandaşlık davranışı literatüründeki teorik ve ampirik çalışmaların büyük çoğunluğunu gözden geçirerek hazırladıkları makalelerinde, konuyla ilgili kavramsal belirsizliği gidermek amacıyla, sözü edilen 30 boyutun 7 temel başlık altında özetlenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlar, (1) yardımlaşma davranışı (helping behavior), (2) sportmenlik, (3) örgütsel sadakat (organizational loyalty), (4) örgütsel itaat (organizational compliance), (5) bireysel inisiyatif (individual initiative), (6) sivil erdem ve (7) bireysel gelişimdir (self development). Bu çalışmada, yukarıda belirtilen başlıklarla örtüşen bir ayırım olması ve vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok araştırmada (Chattopadhyay, 1999; Deluga, 1994; Moorman, 1991, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Tansky, 1993; Witt, 1991) benimsenmesi nedeniyle Organ'ın tanımladığı vatandaşlık boyutları kullanılmıştır.

¹ Beta Yayınları'nın 1999 baskısı "Davranışlarımızdan Seçmeler" kitabında, "altruizm" kavramının Türkçe karşılığı olarak "diğerkamlık" kelimesi kullanılmıştır. Kitabın yazarlarından Suna Tevrüz, "başkası, yabancı" olarak tanımlanan öze kelimesinden türetilen ve "ben, kendi" anlamında sıkça kullanılan "öz" kökünden gelen "özgecilik" kelimesini, yanlış bir anlamaya yol açabileceğini düşünerek kullanmadığını belirtmiştir. Bu makalede, yabancı terimler yerine Türkçe karşılıklar kullanma tercihi nedeniyle, Farsça'dan gelen diğerkamlık kelimesi kullanılmamıştır. Metin boyunca "altruizm" yerine özgecilik, "altruistic behaviors" karşılığı olarak da özgeci davranışlar terimi kullanılmıştır. Bunun için Ali Püsküllüoğlu'nun 1999 baskısı Türkçe Sözlüğü'nden yararlanılmıştır.

Çalışanların organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade eden **özgecilik (altruism)** Organ'ın tanımladığı ilk boyuttur ve iş grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini sağlayarak organizasyonun etkinliğini dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir (Bolino, 1999; Organ, 1988; Turnipseed & Murkison, 1996). Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnektir.

“Yardım etme” özüne dayanması açısından bir dereceye kadar özgecilik boyutu ile örtüşen ancak, bir bireye değil, bir gruba, departmana veya genel olarak organizasyona yönelik sergilenen davranışlar olması yönüyle farklılık gösteren **vicdanlılık (conscientiousness)** da vatandaşlık davranışının diğer bir boyutudur (Organ, 1988; Smith ve diğerleri, 1983). Organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik politikaların tüm çalışanlara aynı düzeyde ve kusursuz biçimde uygulanması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen ve söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen biçimsel olmayan kurallara uymaya kabul edilebilir minimum bir düzeyde zorunlu hissedebilirler. Bu düzeyin üzerinde sergiledikleri tüm gönüllü davranışlar ise vicdanlılık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Organ,1988; Organ, 1990). İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara

sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi vb. durumlar, o çalışan için bunlar çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Organ, 1988). İşe devam yükümlülüğünü çalışanın, fazladan çabasıyla vicdanlılık davranışına dönüştürmesi kuşkusuz tek örnek değildir; dakiklik, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak ve organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da vicdanlılık davranışı örnekleridir.

Vatandaşlık davranışının üçüncü boyutu olan *sportmenlik (sportsmanship)*, organizasyon üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyiniyetle yönetilirse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin, organizasyonun bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak zorunda kalabilir. Veya yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliklerine neden olabilir. Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri organizasyon içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, organizasyon içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla

çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih eden ve kırıncı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (Organ, 1988). Bu tür davranışlar, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle organizasyonun etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır (Organ, 1990).

Organ'ın tanımladığı bir diğer boyut *nezakettir (courtesy)*. Bu boyut, organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlara işaret etmektedir. Yeni bir siparişin, yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğini biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak üretimde çalışan kişilere bildiren satış temsilcisinin veya herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alan, örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışan organizasyon üyesinin bu davranışları nezaket boyutuna örnektir. Özgecilik ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırılması güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgeciliğe kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir (Organ, 1988, 1990).

Organ'ın tanımladığı son boyut olan *sivil erdem (civic virtue)*, örgütsel katılım adıyla Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Açıklamada yer alan “sorumlu” kelimesi, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü çalışanların organizasyonun işleyişine aktif biçimde katılma ve fikirlerini açıkça ifade etme adına sergiledikleri disipline edilmemiş ve yapıcı olmayan “atakları”, vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutuna ters düşen davranışlardır ve sivil erdem boyutunda yer almaları mümkün değildir. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır. (Organ, 1990). Sivil erdem davranışları, uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988).

Örgütsel Adalet

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu

bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), Leventhal’in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) ve Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory), örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander & Ruderman, 1987; Bies & Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg & Tyler, 1987; Tyler, 1989, 1993, 1994; Williams, 1999).

Organizasyonlarda adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger & Cropanzano, 1998). Teorisyenler bu kavramı, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır (Greenberg, 1987, 1990).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda **dağıtım adaleti (distributive justice)**, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987) ve

bireylerin kazanımların adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların, uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger & Cropanzano, 1998).

Prosedür adaleti (procedural justice), kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adillğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adillğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, organizasyonlardaki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987).

Etkileşim adaleti (interactional justice), bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve ilk olarak prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger & Cropanzano, 1998). Ancak, Greenberg, etkileşim adaletinin prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir ve bu görüşünü şu gerekçelerle açıklamıştır: Prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Prosedür adaleti ile ilgili

yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir çalışanın avans talebinin reddedilmesi, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklamayla adil bir karar olarak algılanabilir (Greenberg, 1990). Bu bilgiler ışığında, prosedür adaletinin iki kısımda incelenebileceğini söylemek mümkündür: Adil biçimsel prosedürler (fair formal procedures) ve etkileşim adaleti (interactional justice). Adil biçimsel prosedürler, kazanımların adil dağıtımını için gerekli olduğuna inanılan prosedürlerin varlığına işaret etmektedir. Organizasyon içinde çalışanların kararlara katılımını veya kararların tarafsız biçimde alınmasını kolaylaştıran prosedürler buna örnektir. Etkileşim adaleti ise karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff & Moorman, 1993). Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdır ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies & Shapiro, 1987).

Örgütsel Güven

Güven araştırmalarının dayandığı en belirgin nokta onun sosyal bir gerçeklik olduğu görüşüdür. Bu görüş, güvenin kolektif birimlerin bir özelliği ve sosyal etkileşimin önemli bir unsuru olarak kavramsallaştırılması çabalarını artırmıştır (Clark & Payne, 1997). Bu çaba ile birlikte, kavramın örgütsel bağlamda da inceleme konusu yapıldığı ve konunun farklı boyutlarına yönelik çalışmaların 90'lı yıllarda derinlik kazandığı

görülmektedir. Literatürde, eğilimlerle, kararlarla, davranışlarla, sosyal ağlarla ve kurumlarla çok yönlü ilişkisi nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olan güvenin evrensel olarak kabul görmüş tek bir tanımı yapılamamakla beraber, Hosmer'in (1995) "hak", "adalet", ve "dürüstlüğü" etik terimler olduğu normatif felsefeye dayanarak geliştirdiği tanım, kavramı genel hatlarıyla açıklamaktadır. Bu tanıma göre, "güven, bir kişi, grup veya organizasyonun mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya organizasyonun moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik prensiplere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir" (Hosmer, 1995:399).

Güvenin tanımlanmasına ilişkin tartışmalarda, evrensel tek bir tanıma ulaşılamamasına rağmen, "savunmasızlık" (vulnerability), "belirsizlik" (uncertainty) ve "risk" kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüşbirliğine varıldığı görülmektedir.

Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır. Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu ilişkilerde veya işbölümü gerektiren karmaşık görevlerde *savunmasızlık* yoğun biçimde yaşanır (Mayer ve diğerleri, 1995). Güven konusundaki araştırmalar sosyal durumlarda, sosyal ilişkilerde veya sistemlerde etkileşim içinde bulunan tarafların (bireyler, gruplar veya organizasyonlar) birbirlerine karşı savunmasız durumda kalabilecekleri düşüncesi üzerinde şekillenmiştir (Bigley & Pearce, 1998). Savunmasızlık kavramı kullanılarak yapılan tanımlardan bazıları şöyledir: Mayer ve arkadaşlarına göre (1995:712), "güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü

olmasıdır”. Sabel’e göre ise “güven, mübadele ilişkisindeki tarafların, birbirlerinin savunmasızlık durumlarını istismar etmeyeceklerine yönelik inançlarını ifade etmektedir” (Meyerson ve diğerleri, 1996:170).

Güven tanımında yer alması konusunda görüş birliğine varılan ortak temalardan biri de **belirsizliktir**. Güvenmek, karşı tarafı izlemekle (monitoring) ilişkilidir (McAllister, 1995). Çünkü güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen tarafın davranışlarını belirleyecek nitelikte olsalar bile, gerçekleştikleri andan önce görülmesi, izlenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla, güven veya güvensizlik, karşı tarafın izlenmesi mümkün olmayan davranışlarının subjektif biçimde değerlendirilmesiyle gelişir (Meyerson ve diğerleri, 1996). Güvende kesinlik yoktur; güven olasılıklarla ilgilidir. Çünkü en yakın ilişkilerde bile beklentilerin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklıklarının yaşanması olasılığı vardır (Baba, 1999). Başka bir deyişle güven, güvenilen kişinin yararlı veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır (Meyerson ve diğerleri, 1996). Özetle, güven veya güvensizlik belirsizlikle iç içedir (Lewicki ve diğerleri, 1998). Öyle ki, Bhattacharya ve arkadaşlarına göre (1998), her şeyin belirli olduğu bir ortamda gelişen güven, sıradandır.

Araştırmalarıyla güven konusundaki çalışmalara yön veren Deutsch’a göre (1958) güven, **risklerin** varlığını kabul etmeyi gerektirir (Sheppard & Sherman, 1998). İş ilişkilerinde taraflar, kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirlerine bağımlıdırlar. Bağımlılık, riski de beraberinde getirmektedir. Güven, bağımlılığın yani

riskin olduğu ilişkilerde potansiyel bir mücadele mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Wicks ve diğeri, 1999). Luhmann, sistemlerin belirsizlik ve risk içeren ortamlarında işbirliğine yönelik, destekleyici davranışların geliştirilebilmesi için güvene gereksinim duyulduğunu belirterek bu görüşü desteklemiştir (Meyerson ve diğeri, 1996).

Alınan riskin şekli, içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Örneğin, bir yönetici şirket hesaplarını kendisi tutmak yerine bir çalışanını bu iş için görevlendirebilir. Çalışanın hesaplarda yanlışlık yapması ihtimali yöneticinin aldığı risktir. Aynı şekilde, bir çalışan da işiyle ilgili gösterdiği fazladan çabanın ödüllendirileceği konusunda yöneticisine güven duyabilir. Yöneticinin performans değerlendirirken bu çabaları göz ardı etmesi ihtimali çalışanın aldığı risktir. İlk örnekte güven, yöneticinin o çalışana bir kez daha yetki vermeye yönelik kararlarını etkileyecektir. İkinci örnekte de çalışanın yöneticisine duyduğu güven, onun fazladan rol davranışı sergileme eğilimini etkileyecektir. Kısacası, alınan risk içinde bulunulan durumla ilişkilidir ve duyulan güven, ilişkilerde ne oranda risk alınacağını belirlemektedir. Risk alındığında ve oluşan güven ilişkisi olumlu sonuçlar doğurduğunda, güvenen kişinin güvenilen kişiye ilişkin algılamaları olumlu yönde değişecektir (Mayer ve diğeri, 1995).

Güvene yönelik farklı tanımların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu ve ortak bir tanıma ulaşma çabasının aşırı soyut ve karmaşık sonuçlar doğurduğunu savunan Bigley ve Pearce (1998), bu sorunun aşılmasına yönelik yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Onlara göre, güvenle ilgili tanımları eleyerek tek bir tanıma ulaşmaya çalışmak yerine, var olan tanım çeşitliliğinin avantajını kabul etmek ve

bundan yararlanmaya çalışmak gereklidir. Bigley ve Pearce, güvenin tanımı için önerdikleri “problem merkezli yaklaşımın” bilişsel/duygusal teorilerin sentezinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Onlara göre güven konusundaki bakış açısı, çalışmaların odaklandıkları sorunlara göre değişecektir. Bu çalışmada Bigley ve Pearce’ın görüşü benimsenerek güven kavramı, işbirliği çerçevesinde gelişen örgütsel ilişki düzeylerinden biri olan yönetici-çalışan ilişkileri bağlamında ele alınmış ve araştırmaya “yöneticiye duyulan güven” kavramı kapsamında dahil edilmiştir.

Sosyal Mübadele Temelinde Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, Blau’nun (1964) sosyal mübadele teorisiyle açıklamıştır. Vatandaşlık davranışları sosyal mübadelenin çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğini belirlediği bir bağlamda ortaya çıkmaktadır ve sosyal mübadele ilişkilerinin oluşmasında ve korunmasında güven anahtar unsurdur. Ancak teorisyenler, güvenin bu ilişkilerde nasıl ortaya çıktığı gibi temel bir soruyu gözardı etmişlerdir. Bu soruya cevap arandığında örgütsel adalet çalışanlarla yöneticileri arasındaki güvenin kaynaklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Konovsky & Pugh, 1994).

Çalışanların organizasyondaki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların organizasyona duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir

göstergesidir (Konovsky & Pugh, 1994; Pillai ve diğeri, 1999). Çalışanların organizasyondaki prosedürlerin adil olduğuna duydukları inanç, kendilerini organizasyonun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989).

Araştırmalarda vatandaşlık davranışının bilişsel temelini yoğun biçimde vurgulandığı görülmektedir. Organ (1988), Organ ve Konovsky (1989), vatandaşlık davranışlarını genel yardımseverlik davranışlarından ayırmışlardır. Onlara göre örgütsel bağlamda gelişen davranışlar, üzerinde düşünülmüş davranışlardır. Bu görüş, adalet algılamalarının vatandaşlık davranışına etkisinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu noktadan bakıldığında adalet-vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol oynayan güvenin, rasyonel bir tercih olarak geliştiğini belirtmek mümkündür. Çünkü, rasyonel bir tercih olarak güven, yöneticiyle ilgili elde edilebilen bilgilere ve onunla ilgili olumlu/olumsuz değerlendirmelere dayanan bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Adalet algılamaları ise bu rasyonel tercihin oluşmasına etki eden “bilgiyi ve değerlendirme sonuçlarını” temsil etmektedir. Güven, adalet ve vatandaşlık davranışı ilişkisindeki bilişsel süreç, karşılıklılık normunu temel almaktadır (Barr & Pawar, 1995).

Yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasında aracı rolü oynadığı sosyal mübadele ilişkisi modeline Şekil 1’de yer verilmiştir.

Şekil 1’i buraya yerleştiriniz

Aşağıda, modelin farklı aşamalarına işaret eden, “lider/üye mübadelesi-örgütsel adalet”, “adalet-güven”, “adalet-vatandaşlık davranışı” ve “güven-vatandaşlık davranışı” ilişkilerine açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik bilişsel değerlendirmelerini ve iş kapsamına ilişkin algılamalarını belirleyen faktörlerden biri lider-üye mübadelesidir (leader-member exchange) (Klieman ve diğerleri, 2000). **Lider-üye mübadelesi**, yönetici ve çalışan arasında gelişen ve sosyal mübadeleye dayanan modellerden biridir. Mübadelenin niteliği, yöneticilerin çalışanlarına yönelik farklı davranışlarına dayanmaktadır (Scandura, 1999). Düşük nitelikli mübadeleler biçimsel örgütsel otoritenin uygulandığı ilişkilere işaret etmektedir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler çalışanların rutin performanslarıyla yetinirken, çalışanlar da standart örgütsel kazanımlar elde etmektedirler. Düşük nitelikli mübadelelerin aksine yüksek nitelikli mübadeleler, karşılıklı güven ve desteğe dayanan, yoğun sadakat duygularının hissedildiği ilişkilere işaret etmektedir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler, kendilerine bağlılık duyan, yetkin ve bilinçli çalışanlarla etkileşim içinde olma, çalışanlar ise olumlu, uygun ve adil performans değerlendirmelerine dayanan terfiler, ücretler ve tatmin edici pozisyonlar elde etme şansına sahiptirler (Daluga, 1994).

Yöneticileriyle yüksek nitelikli bir mübadele (high quality exchange- high LMX) geliştiren çalışanlar **iç-grup üye** (in-group member), düşük nitelikli mübadele (low quality exchange- low LMX) geliştiren çalışanlar ise **dış-grup üye** (out-group member) şeklinde nitelendirilmişlerdir. İç-grup üyelerin yöneticileriyle ilişkileri daha iyidir ve dış-grup üyelerine kıyasla işlerine ilişkin kazanımları daha fazladır (Klieman ve

diğerleri, 2000; Steers ve diğerleri, 1996). Araştırmalarda iç-grup üyelerin yüksek motivasyonla çalıştıkları, işle ilgili daha az stres yaşadıkları, yöneticilerinden daha yoğun ilgi ve destek gördükleri ve onlara yönelik olumlu değerlendirmeler yaptıkları; dış-grup üyelerin ise yöneticilerinin tutumlarının adil olmadığına inandıkları yönünde bulgular elde edilmesi, lider-üye mübadelesinin "üyelere yönelik davranışların adilliği" ile ilgili kavramlarla yeniden incelenmesi gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. Green ve Scandura da (1987), yüksek nitelikli bir mübadelenin gelişebilmesinin temel koşulunun "kişilerin taraf oldukları mübadelenin eşit temelli paylaşımına dayanan (equitable), adil bir mübadele olduğuna yönelik inançları" olduğunu belirtmişlerdir (Scandura, 1999).

Lider-üye mübadelesi, yöneticinin çalışanlarına görev vermesiyle başlar. Örgütsel adalete ilişkin algılamalar, yönetici ve çalışanların birer yabancı oldukları ve aralarındaki güven düzeyinin düşük olduğu bu ilk aşamada belirmeye başlar. Örneğin, kendisine biçimsel iş tanımında belirtilenin ötesinde bir görev verilen veya ücretinin bu görev için düşük olduğunu düşünen çalışanlar, dağıtılan adalete ilişkin yargılar geliştirebilirler. Çalışanların, verilen göreve yönelik tepkileri yönetici için geribildirim niteliğindedir ve modelin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim), çalışanların göreve yönelik olası tepkilerindendir. Bu tepkiler, yöneticinin çalışanlarla ilgili iç-grup/

dış-grup kararlarını belirleyen önemli bir faktördür. Ancak, çalışanların iç-grup veya dış-grup üyesi olmaları yalnızca yöneticilerin yargılarına değil, çalışanların kendi yargılarına da bağlıdır (Scandura, 1999).

Etkileşim adaletinin lider-üye mübadelesinin gelişiminde etkisi büyüktür. Modelde etkileşim adaleti ve lider-üye mübadelesi kavramlarına aynı aşamada yer verilmiştir. Çünkü, her ikisi de yönetici çalışan ilişkisinin niteliğini belirleyen kavramlardır. Etkileşim adaleti, yönetici-çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili bütünleyici bir parçasına, iletişime işaret etmektedir. Mübadelenin etkileşim adaletine dayanan niteliği, çalışanların iç-grup/ dış-grup üyesi olmalarına ilişkin kararı etkileyen diğer bir faktördür (Scandura, 1999).

Araştırmalar, prosedürler adil olduğu sürece yöneticilerin kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarının tüm grup üyeleri tarafından (iç-grup veya dış-grup) kabul göreceğini ortaya koymuştur. İç-grup üyeler prosedürlerin adilliğine ve yöneticileriyle iletişimlerine odaklanarak yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir. Dış-grup üyeler ise daha çok dağıtım adaletine odaklanarak biçimsel iş sözleşmelerinin izin verdiği ölçüde ve ödüllendirilmelerine yetecek düzeyde performans sergileyeceklerdir (Scandura, 1999).

Prosedür adaletinin güven üzerindeki belirleyici rolü kavramsal ve görgül temellere dayandırılmıştır (Alexander & Ruderman, 1987; Brockner ve diğerleri, 1997; Pillai ve diğerleri, 1999; Van Den Bos ve diğerleri, 1998). Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Karar verme süreçlerine ilişkin prosedürler de

bu ipuçlarını veren kaynaklardan biridir (Konovsky & Pugh, 1994). Var olan prosedürlerin adilliği, gelecekteki uygulamaların da adil olacağı düşüncesini doğurmaktadır. Örgütsel alanda Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, çalışanların prosedür adaletiyle ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur.

Prosedür adaleti alınan kararların yapısına (biçimsel prosedürler) ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşim adaleti) dayanmaktadır (Greenberg, 1990). Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır (Brockner & Siegel, 1997; Konovsky & Pugh, 1994). Alexander ve Ruderman (1987), prosedür adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky'nin (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı, Pillai ve arkadaşlarının (1999) çalışanlara yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracığı ve sıradışı bir performans düzeyi yaratacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil prosedürler, yöneticinin çalışanlarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir.

Örgütsel adalet-güven-vatandaşlık ilişkisi modelindeki son aşama olan vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerine yarar sağlayanlara karşılık verme yöntemlerinden biridir (Bateman & Organ, 1983). Çalışanların, "yöneticilerin dürüst olduğu ve adil

davrandıkları" şeklinde genel örgütsel değerlendirmelere varmalarını sağlayan adalete dayalı bir örgüt kültürü, onların farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışını benimsemelerine neden olmaktadır (Organ & Moorman, 1993; Moorman, 1991). Başka bir deyişle, çalışanlar sosyal mübadele ilişkisini adalet kriteriyle değerlendirmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme veya bu davranıştan vazgeçme yoluyla örgüt içi uygulamalara karşılık vermektedirler (Farh ve diğerleri, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Tansky, 1993). Dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algılamanın kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, gergin davranışlar sergilemelerine vb. neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar (Alexander & Ruderman; Folger & Cropanzano, 1998), bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışanların, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına da benzer bir tepki gösterdikleri ve onlara karşılık vermek amacıyla vatandaşlık davranışı sergiledikleri belirtilmektedir (Deluga, 1994, 1995). İşbirliğinin, buna bağlı olarak da performansın artırılmasını kolaylaştıran uygulamaların, ancak güven ilişkilerinin var olduğu organizasyonlarda geliştirilebileceğini ifade eden Jones ve George ile (1998) vatandaşlık davranışlarının, organizasyonun tüm düzeylerinde işbirliğinin artırılması ile geliştirilebileceğini belirten araştırmacıların (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995) görüşleri, güvenin vatandaşlık davranışına etkisini ortaya koymaktadır.

Aşağıda, yukarıda değinilen teorik açıklamalara dayanarak geliştirilen ve güven-adalet algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumuna etkisinin incelendiği alan araştırmasının analiz sonuçları ve bulguları yer almaktadır.

Yöntem

Araştırma, Antalya’da 13 yıldır varlığını sürdüren, kurumsallaşmış ve bu yönüyle sektörün öncü firmaları arasında yer alan bir otel örgütünde, anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Organizasyonun toplam 13 departmanı ve 159 çalışanı bulunmaktadır. 2 veya daha az kişinin çalıştığı 4 departman, araştırma kapsamına alınmamıştır. Vatandaşlık davranışlarının, örgütsel adalet ve güvene ilişkin algılamaların gelişebilmesi için çalışanların sosyalizasyon süreçlerini tamamlamış olmaları gerektiği düşünülerek organizasyonda en az 1 yıldır çalışan 111 kişi, araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi kapalı zarflar içinde yöneticilere elden dağıtılmıştır. Adalet ve güven ifadelerinin yer aldığı anketlerin de Personel ve Eğitim Müdürü aracılığı ile yine kapalı zarflar içinde çalışanlara ulaştırılması sağlanmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamı geri dönmüş ve toplam 111 anket analize dahil edilmiştir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere geliştirilen ve yöneticilere uygulanan ankette, Podsakoff ve MacKenzie’nin 1989 yılında geliştirdikleri ve Organ’ın boyutlarının (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem) temel alındığı 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum). Bu ankette, özgeciliğe ait 3, nezaket boyutuna ait 3, vicdanlılık boyutuna ait 3, sportmenlik davranışlarına ait 4 ve sivil erdem boyutuna ait 4 ifade yer almaktadır. “İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez”; “işine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez”; “kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur”, ölçekte yer alan ifadelerden bazılarıdır.

Çalışanlara uygulanan ankette ise dağıtım adaletine, prosedür adaletine (biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti) ve örgütsel güvene ilişkin ifadelerden oluşan alt ölçekler yer almaktadır. Dağıtım adaletine yönelik 7 ifadeden 3'ü Moorman'ın (1991), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman'ın (1993) ölçeklerinden alınmıştır. Biçimsel prosedürlere ilişkin 8 ifadeden 7'si Moorman'ın (1991) geliştirdiği ölçekten, etkileşim adaleti ile ilgili 13 ifadeden ise 5'i Moorman'ın (1991), 3'ü Folger ve Konovsky'nin (1989), 1 tanesi de Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdikleri ölçeklerden alınmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin diğer 8 ifade, literatürden yararlanılarak, bu çalışma için geliştirilmiştir. Ankette yöneticiye duyulan güvenle ilgili ifadeler de kişilerarası güvenle ilgili ölçeklerden esinlenilerek ve yoğunlukla Mayer, Davis ve Schoorman (1995), Clark ve Payne (1997) ve Butler'ın (1991) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen ifadelerdir. “Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli bilgi verir”; “yöneticimiz, işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur”; “yöneticimizin uzmanlığına güveniriz”; “kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur”; “işe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız” vb., çalışanlara uygulanan ankette yer alan ifadelerden bazılarıdır.

Bulgular

Yapılan güvenilirlik ölçümlerinde, “biçimsel prosedürler” ve “güven” alt ölçeklerinin güvenilirlik değerlerini düşüren 4 ifade tespit edilmiştir. Bu değişkenler ölçeklerden

arındırılarak elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine ve güvenilirlik düzeylerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1’i buraya yerleştiriniz

Elde edilen değerler, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının birbirleriyle korelasyonun ve adalet türlerini temsil eden alt ölçeklerin birbirleri arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, vatandaşlık ve adalet kavramlarını temsil eden alt ölçeklerin birbirleri arasındaki korelasyonları anlamlı değildir. Yalnızca vicdanlılık boyutunun, etkileşim adaleti ile korelasyonu dikkati çekmektedir.

Modelimizde aracı değişken olarak tanımlanan güven değişkeninin vicdanlılık boyutu, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile korelasyonu net biçimde gözlemlenebilmektedir. Güven değişkeni, vicdanlılık dışındaki diğer vatandaşlık boyutları ve biçimsel prosedürler ile anlamlı bir korelasyona sahip değildir.

Çalışmanın teorik modeli, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, örgütsel adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışları arasındaki aracı rolü oynadığı şeklinde ifade edilmiştir. şekil 2’de, modeli değerlendirirken kullanılan yapısal parametreler özetlenmiştir.

şekil 2’yi buraya yerleştiriniz

Araştırmada, yukarıdaki ilişkiyi doğrulamak amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu şekilde, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin matematiksel bir model olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Regresyon analizi, Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişkenin test edilmesine yönelik geliştirdikleri modelle incelenmiştir (Robinson, Morrison, 1995, s.295). Bu modele göre:

1. Bağımsız değişkenlerin (dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti değişkenleri), aracı olarak önerilen değişken (güven değişkeni) zerinde etkisi olması gerekir.
2. Bağımsız değişkenlerin ve aracı olarak önerilen değişkenin her ikisinin de ayrı ayrı bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerekir.
3. Aracı olarak önerilen değişkenin analize dahil edildiği durumda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin olmadığı durumdakine oranla daha azdır.

Korelasyon matrisinde gözlemlenen anlamlı korelasyon değerlerinden yola çıkılarak yalnızca vicdanlılık boyutu, modeldeki vatandaşlık davranışını temsilen regresyon analizine dahil edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ve yüksek düzeydeki ilişkilerin ortak etkisi ile bağımlı değişkenler üzerinde açıklanamayan etkiler oluşabilmesi riskinden kaçınmak için, bağımsız değişkenlerin modele aşamalı olarak alınmasını sağlayan aşamalı regresyon (stepwise regression) modeli kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2'yi buraya yerleştiriniz

Modelde yer alan 1. madde gereği, güven bağımlı değişken ve adalet türleri bağımsız değişkenler olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler güven ile etkileşim adaleti arasında anlamlı ve olumlu ($\beta=0.890$, $p<0.05$) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($R^2=0.792$). Buna göre, çalışanların etkileşim adaletinin varlığına dönük olumlu algılamalarının yöneticilerine duydukları güven üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Ancak değerler, dağıtım adaleti ile biçimsel prosedürlerin varlığına yönelik benzer bir sonucu ortaya koymamıştır. Bu sonuçlar, modeldeki 1. maddeyi etkileşim adaleti ve güven için sağlamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin ve aracı olarak önerilen değişkenin her ikisinin de ayrı ayrı bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerektiğini belirten 2. madde, 2 ayrı regresyon analizini gerekli kılmıştır. 2. Maddenin 1. aşamasına ilişkin sonuçlarda, vicdanlılık boyutu ile etkileşim adaleti arasında anlamlı ve olumlu ($\beta=0.244$, $p<0.05$) bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($R^2=0.060$). Buna bağlı olarak, yöneticilerin çalışanlarla, onların etkileşim adaletine yönelik algılamalarını olumlu şekilde etkileyecek bir iletişim kurma çabalarının, çalışanların vicdanlılık davranışı sergileme eğilimlerini artıracakı söylenebilir. Ancak, elde edilen değerler, yöneticilerin dağıtım adaletine ve biçimsel prosedürlerin geliştirilmesine yönelik tutumları ile vicdanlılık boyutu arasındaki ilişki için benzer bir yoruma izin vermemektedir. 2. Maddenin 2. aşama analizinde ise, yöneticiye duyulan güvenin vicdanlılık davranışının oluşumuna etki ettiği görülmektedir ($\beta=0.231$, $p<0.05$). İki aşamadaki sonuçlar birlikte dikkate alındığında, Baron ve Kenny'nin modelindeki 2. maddenin tümüyle sağlanmış olduğu görülmektedir.

Modelin son aşamasına göre yapılan analizde, güven değişkeninin analize dahil edildiği durumda, etkileşim adaletinin vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisinin, güven değişkeni olmadığı durumdakine oranla daha az olması beklenmektedir. Oysa, analizde güven değişkeninin modele giremediği görülmektedir. Beklenenin tersine, etkileşim adaletinin vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi ($\beta=0.244$, $p<0.05$), güven aracı değişkeninin analize dahil edilmesiyle azalmamakta, aksine değişiklik göstermemektedir ($R^2=0.060$). Bu sonuçlar, Baron ve Kenny'nin modelinde yer alan son maddenin sağlanmadığını ortaya koymaktadır.

Özetle, araştırmaya konu olan model, Baron ve Kenny'nin aracı değişkenin test edilmesine yönelik geliştirdikleri modelin özelliklerini ancak yukarıda belirtildiği oranda taşımaktadır.

Sonuç

Araştırmanın sonuçlarına değinmeden önce kısıtların vurgulanması, çalışmanın bulgularının yorumlanmasında yararlı olacaktır. Çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması ve örnek sayısının küçük olması kısıtlarından biridir. Güven ve adalete ilişkin algılamaların vatandaşlık davranışının oluşumuna etkisinin değerlendirilmesinde ve Türkiye için bir genellemeye gidilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Daha sonraki çalışmalarda ancak konunun farklı sektörlerde, farklı iş gruplarına uygulanması ve pek çok örgütsel faktörün göz önünde bulundurulduğu çalışmaların artırılması yoluyla bu tür bir genellemeye gidilebilecektir.

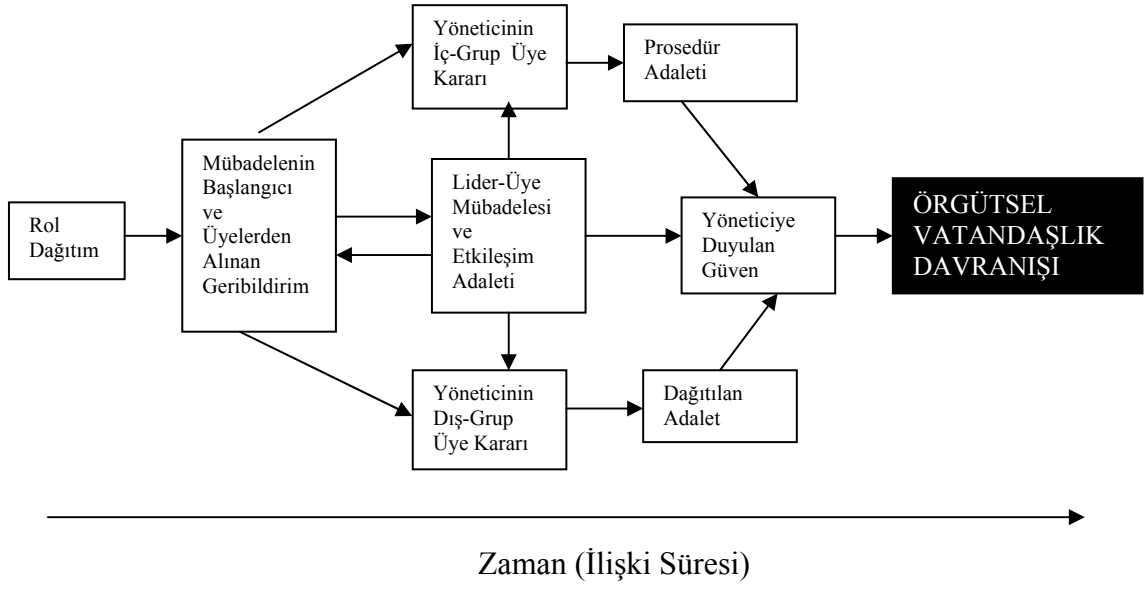
Literatürde, vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda çalışanların vatandaşlık davranışlarına ilişkin ölçeklerin kime uygulanması gerektiği yoğun biçimde tartışılmaktadır (Harris, Schaubroeck, 1988, s.43-62). Bir araştırma içinde farklı kaynakların (çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, yöneticilerin çalışanları değerlendirmeleri veya iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmeleri) aynı anda kullanılması, her zaman için en iyi yol olarak kabul edilmektedir (Moorman, 1991, s.848). Ancak, araştırmalara ayrılan zaman ve kaynaklar çoğu zaman bu tür bir yöntemin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe yoğunlukla yöneticilerin görüşlerine başvurulduğu görülmektedir (Bateman, Organ, 1983; Organ, Konovsky, 1989; Smith, Organ, Near, 1983). Williams (1988), spesifik olarak vatandaşlık davranışı ölçümlerinin kaynakları konusunda çalışmıştır. Onun bulgularına göre, yöneticiler için kurum-içi rol ve fazladan-rol ayrımı daha nettir, dolayısıyla yöneticiler, çalışanların vatandaşlık davranışlarına yönelik daha doğru ve açık değerlendirmeler yapabilmektedirler. Bu nedenlerle Williams'a göre yöneticilerin vatandaşlık ölçümlerinde tek kaynak olarak kullanılması, en uygun seçenek olarak kendini göstermektedir (Moorman, 1991, s.848). Williams'ın bu görüşlerine rağmen, değerlendirmelerine başvuru yapan taraflar konusunda literatürde süregiden tartışmalar, vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde yalnızca yöneticilerin görüşlerine başvurmanın, bu araştırmanın kısıtlarından biri sayılabileceğini ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, güvenin vatandaşlık ve adalet ilişkisinde aracı rolü oynadığı modelimiz, Baron ve Kenny'nin öngördükleri üç koşuldan yalnızca ikisini sağlamaktadır. Özetle bulgular, güven değişkeninin aracı role sahip olma özelliği için

gerekli koşulları yeterince sağlamadığı yönündedir. Ancak, literatürde, özellikle kişilerarası güvenin ve adalet algılamalarının oluşumuna etki eden bilişsel süreçler ve vatandaşlık davranışının ilişkilendirildiği araştırmalarda, güvenin aracı rolüne ilişkin bulgular yoğun biçimde yer almaktadır. Bu nedenle, var olan kısıtların giderildiği, emik yaklaşımla tasarlanan yeni araştırmalarda, farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarında dikkati çeken önemli bir nokta ise, etkileşim adaletinin güven ve vicdanlılık davranışlarını, biçimsel prosedürlere ve dağıtım adaletine oranla daha fazla etkilemesidir.

Araştırmada, diğer vatandaşlık davranışlarından farklı olarak, vicdanlılık davranışlarının adalet türleri ve güven ile ilişkisi belirgin biçimde gözlemlenmektedir. Bu durum, vatandaşlık davranış boyutlarının her birinin adalet ve güven ile ayrı ayrı ilişkilendirileceği çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde, çalışanlar, adalet ve güvene yönelik algılamalarını etkileyen kültürel özellikleri nedeniyle her vatandaşlık davranışını aynı oranda sergileyemeyebilirler. Buna yönelik bir sorgulama, araştırmacıların Türkiye’de çalışan kişilere özgü farklı vatandaşlık davranışları tespit etmelerini sağlayabilir.



Şekil 1: Yöneticiye Duyulan Güvenin Adalet-Vatandaşlık Davranışı İlişkisindeki Aracı Rolü

Kaynak: Scandura, 1999, s.31; Konovsky, Pugh, 1994, s.666.

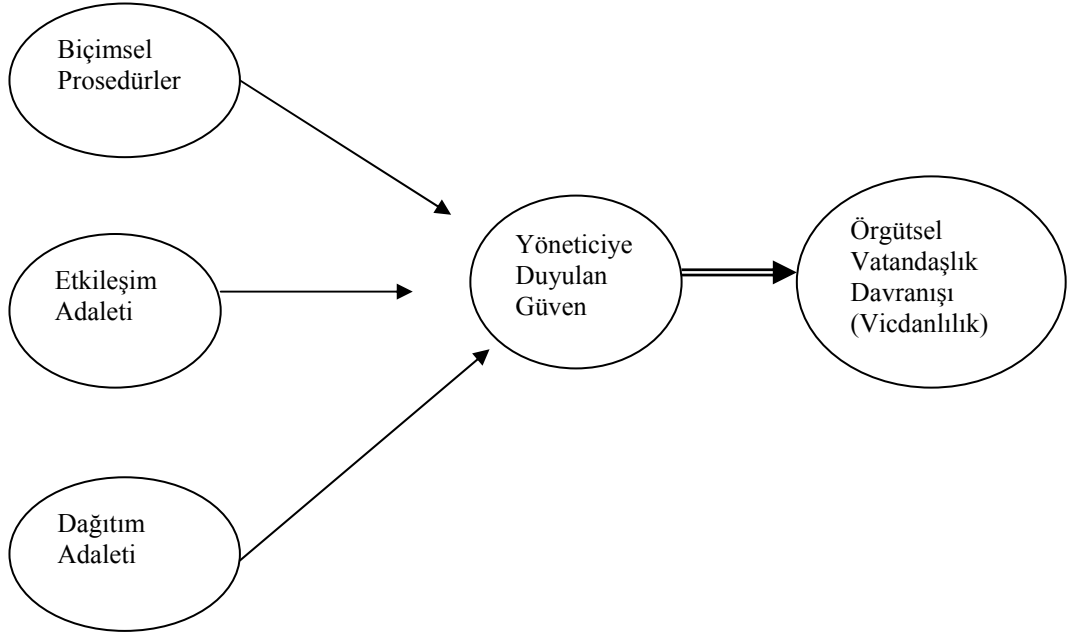
Tablo 1: Ankette Yer Alan Alt Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Özgeçiliclik	4.16	0.18	<i>(0.87)</i>								
2.Nezaket	4.13	0.19	0.729**	<i>(0.84)</i>							
3.Sportmenlik	3.90	0.31	0.463**	0.618**	<i>(0.75)</i>						
4.Vicdanlılık	3.99	0.21	0.612**	0.618**	0.410**	<i>(0.76)</i>					
5.Sivil Erdem	3.75	0.31	0.654**	0.582**	0.504**	0.404**	<i>(0.89)</i>				
6.Dağıtım Adaleti	3.42	0.57	0.027	0.021	-0.013	0.013	0.012	<i>(0.80)</i>			
7.Biçimsel Prosedürler	3.90	0.39	0.102	-0.021	0.044	-0.014	-0.090	0.530**	<i>(0.71)</i>		
8.Etkileşim Adaleti	3.89	0.98	0.106	0.181	0.091	0.244**	0.142	0.215**	0.040	<i>(0.91)</i>	
9.Güven	4.00	0.99	0.113	0.162	0.102	0.231*	0.137	0.250**	0.057	0.890**	<i>(0.93)</i>

* %5'lik düzeyde anlamlı

** %1'lik düzeyde anlamlı

α değerleri parantez içinde ve italik rakamlarla gösterilmiştir.



Şekil 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven İlişkisi Modeli

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler				
	1. Madde	2. Madde (1. Aşama)	2. Madde (2. Aşama)	3. Madde
Bağımsız Değişkenler	Güven	Vicdanlılık	Vicdanlılık	Vicdanlılık
Biçimsel Prosedürler	0.022	0.024	-	-
Dağıtım Adaleti	0.062	0.041	-	-
Etkileşim Adaleti	0,890*	0.244*	-	0.244*
Güven	-	-	0.231*	0.068
F Değeri	415.524	6.900	6.156	6.900
R²	0.792	0.060	0.053	0.060

* 0.05 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir.

KAYNAKÇA

Alexander, S., Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, **Social Justice Research**, 1:177-198.

Baba, M.L. 1999. Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations, **Human Organization**, 58:331-346.

Barnard, C.I. 1976. **The Functions of the Executive**, Cambridge:Harvard.

Barr, S.H., Pawar, B.S. 1995. Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories, **Academy of Management Journal**, Best Papers proceedings.

Bateman, T.S., Organ, D.W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, **Academy of Management Journal**, 26:587-595.

Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M. 1998. A Formal Model of Trust Based on Outcomes, **Academy of Management Review**, 23:459-473.

Bies, J.B., Shapiro, D.L. 1987. Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, **Social Justice Research**, 1:199-218.

Bigley, G.A., Pearce, J.L. 1998. Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust, **Academy of Management Review**, 23:405-422.

Blau, P. 1964. **Exchange and Power in Social Life**, New York:Wiley.

Bolino, M.C. 1999. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, **Academy of Management Review**, 24:82-98.

Brief, A., Motowidlo, S.J. 1986. Prosocial Organizational Behavior, **Academy of Management Review**, 11:710-725.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., Martin C. 1997. When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability, **Administrative Science Quarterly**, 42:558-583.

Butler, J.K. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, **Journal of Management**, 17:643-663.

- Chattopadhyay, P. 1999. Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, 42:273-287.
- Clark, M.C., Payne, R.L. 1997. The Nature and Structure of Workers' Trust in Management, **Journal of Organizational Behavior**, 19:205-224.
- Cohen, R.L. 1987. Distributive Justice: Theory and Research, **Social Justice Research**, 1:19-40.
- Deluga, R.J. 1994. Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67:315-327.
- Deluga, R.J. 1995. The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, **Military Psychology**, 7:1-16.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., Organ, D.W. 1990. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, **Journal of Management**, 16:705-721.
- Folger, R. 1987. Distributive and Procedural Justice in the Workplace, **Social Justice Research**, 1:143-159.
- Folger, R., Cropanzano, R. 1998. **Organizational Justice and Human Resource Management**, London: Sage.
- Folger, R., Konovsky, M.A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, **Academy of Management Journal**, 32:115-130.
- George, J.M. 1991. State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work, **Journal of Applied Psychology**, 76:299-307.
- George, J.M., Brief, A.P. 1992. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, **Psychological Bulletin**, 112:310-329.
- Greenberg, J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories, **Academy of Management Review**, 12:9-22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, **Journal of Management**, 16:399-432.

Greenberg, J., Tyler, T.R. 1987. Why Procedural Justice in Organizations?, **Social Justice Research**, 1:127-142.

Gouldner, A.W. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, **American Sociological Review**, 25:161-178.

Hosmer, L.T. 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, **Academy of Management Review**, 20:379-403.

Jones, G.R., George, J.M. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, **Academy of Management Review**, 23:531-547.

Katz, D., Kahn, R.L. 1978. **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley.

Klieman, R.S., Quinn, J.A., Harris, K.L. 2000. The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth, **Journal of Managerial Psychology**, 15:587-605.

Konovsky, M.A., Pugh, S.D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange, **Academy of Management Journal**, 37:656-669.

Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities, **Academy of Management Review**, 23:438-459.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust, **Academy of Management Review**, 20:709-734.

McAllister, D.J. 1995. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, **Academy of Management Journal**, 38:24-59.

Meyerson, D., Weick, K.E., Kramer, R.M. 1996. Swift Trust and Temporary Groups. R.M.Kramer ve T.R.Tyler (Der.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**: 166-196. London:Sage.

Moorman, R.H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, **Journal of Applied Psychology**, 76:845-855.

Moorman, R.H. 1993. The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, **Human Relations**, 46:759-775.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. 1995. Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 16:127-142.

Morrison, W.M. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. **Academy of Management Journal**, 37:1543-1567.

Motowidlo, S.J. Borman, W.C. 2000. Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. **Human Resource Management Review**, 10:1-2.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 36:527-556.

Organ, D.W. 1988. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington:Lexington Books.

Organ, D.W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, **Research in Organizational Behavior**, 12:43-72.

Organ, D.W., Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 74:157-164.

Organ, D.W., Moorman, R.H. 1993. Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections, **Social Justice Research**, 6:5-18.

Organ, D.W., Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, **Personnel Psychology**, 48:775-802.

Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, **Journal of Management**, 25:897-934.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, **Leadership Quarterly**, 1:107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. 1994. Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, **Journal of marketing Research**, 31:351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, **Journal of Management**, 22:259-298.

Püsküllüoğlu, A. 1999. **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Doğan Kitap.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. 1995. Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, **Journal of Organizational Behavior**, 16:289-298.

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. 1964. **Management and the Worker**, New York: Wiley.

Scandura, T.A. 1999. Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, **Leadership Quarterly**, 10:25-40.

Sheppard, B.H., Sherman, D.M. 1998. The Grammars of Trust: A Model and General Implications, **Academy of Management Review**, 23:422-438.

Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 68:653-663.

Steers, R.M., Porter, L.W., Bigley, G.A. 1996. **Motivation and Leadership at Work**, New York: McGraw Hill.

Tansky, J.W. 1993. Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6:195-207.

Tevrüz, S., Artan İ., Bozkurt, T. 1999. **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**, İstanbul: Beta.

Turnipseed, D., Murkison, G. 1996. Organization Citizenship Behavior: An Examination of the Workplace, **Leadership and Organization Development Journal**, 17:42-47.

Tyler, T.R. 1989. The Psychology of Procedural Justice, **Journal of Personality and Social Psychology**, 57:830-838.

Tyler, T.R. 1993. The Social Psychology of Authority. J.Keith Murnighan (Der.), **Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research**: 141-161, NJ:Prentice Hall.

Tyler, T.R. 1994. Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice, **Journal of Personality and Social Psychology**, 67:850-863.

Van Den Bos, K., Wilke, A.M., Lind, E.A. 1998. When do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority, **Journal of Personality and Social Psychology**, 75:1449-1458.

Van Dyne, L., LePine, J.A. 1998. Helping and Voice Extra Role behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, **Academy of Management Journal**, 41: 108-119.

Wicks, A.C., Berman, S.L., Jones, T.M. 1999 The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, **Academy of Management Review**, 24:99-116.

Williams, S. 1999. The Effect of Distributive and Procedural Justice on Performance, **The Journal of Psychology**, 133:183-193.

Witt, L.A. 1991. Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes: Organizational Citizenship Behaviors Relationships, **Journal of Applied Social Psychology**, 21:1490-1501.