

Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

Habibe Tuğba Erol-Korkmaz
Mersin Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işyerindeki duygu durumları ile gün içinde sergiledikleri üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide çalışanın örgütüne yönelik genel adalet algısının olası düzenleyici etkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla yürütülmüş olan deneyim örnekleme (experience sampling) çalışması kapsamında Duygu-Merkezli Üretim Karşıtı Davranışlar Modeli (Spector ve Fox, 2002) ve Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996) temel alınarak, bilgisayar teknolojileri ve yazılım sektöründe görev yapan 50 çalışandan 10 iş günü boyunca toplam 456 anket verisi toplanmıştır. Elde edilen veriler hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma bulguları, olumsuz duygu durumunun üretim karşıtı davranışlarda artışla ilişkili olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle çalışanlar olumsuz duygu durumu yaşadıkları günlerde daha yüksek düzeylerde üretim karşıtı davranış sergilemişlerdir. Ayrıca, olumsuz duygu durumu ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyici bir işlev gördüğü tespit edilmiştir. Kurumlarının genel olarak adil olduğuna inanan çalışanlar, işyerinde olumsuz duygular yaşamalarına rağmen, kurumlarının adaletsiz olduğunu düşünen kişilere kıyasla daha düşük düzeyde olumsuz ve zararlı davranışlar sergilemişlerdir. Söz konusu bulguların pratik ve kuramsal açıdan sonuç ve çıkarımları tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Üretim karşıtı davranışlar, işyerinde duygular, örgütsel adalet algısı, deneyim örnekleme, hiyerarşik doğrusal modelleme

Abstract

In this diary study we investigated multilevel predictors of daily counterproductive work behavior (CWB) relying on the theoretical frameworks of the Emotion-Centered Model of CWB (Spector & Fox, 2002) and the Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996). We collected data from 50 computer software programmers across 10 work days (456 data points were left for data analysis after excluding the missing values) via online questionnaires and assessed daily negative affectivity and employee CWB. Ratings on overall organizational justice perceptions were raised once at the beginning of the study, before the daily assessments. Using this data we tested within-person relations among daily affective state at work and CWB, and cross-level moderating effects of employee overall justice perceptions on this relationship. Results from hierarchical linear modeling at the within-persons level revealed that negative affective states were associated with increased levels of daily CWB. In other words, employees exhibited more CWB on work days that they felt negative emotions. Furthermore, the relationship between daily negative affectivity and CWB was found to be moderated by the overall organizational justice perceptions of the employees. Those employees believing in the fairness of their organization in general were less likely to conduct CWB despite feelings of daily negative affectivity. We discuss the theoretical and practical implications of these findings.

Key words: Counterproductive work behavior, emotions in the workplace, organizational justice perceptions, experience sampling, hierarchical linear modeling

Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. Habibe Tuğba Erol-Korkmaz, Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Çiftlikköy Kampusu, Mersin

E-posta: htugbaerol@yahoo.com

Yazar Notu: Bu çalışma Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu tarafından desteklenen bir proje kapsamında yürütülmüştür.

Üretim karşıtı iş davranışları, örgüte ve/veya örgütün üyelerine zarar vermeyi hedef alan ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Tanımından da anlaşılacağı gibi, söz konusu olumsuz ve zararlı davranışlar örgütlerin işlevlerini etkili biçimde yerine getirmeleri önünde bir engel teşkil etmekte ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Üretim karşıtı davranışlara örnek olarak gösterilebilecek davranışlar arasında çalışanın gereğinden veya yapabileceğinden daha az emek sarf etmesi, bilinçli olarak görevinde hata yapması, işbirliği yapmayı reddetmek, sözlü veya fiziksel şiddet, iş arkadaşlarını aşağılamak, işle ilgili yönergelere uymamak, mola saatlerini gerekenden uzun tutmak, işyerindeki eşyaları bilekrek bozmak ve işyerinde hırsızlık yapmak sıralanabilir (Penney ve Spector, 2005; Spector, Fox, Penney, Brursema, Goh ve Kessler, 2006). Yürütülen görgül araştırmalar, üretim karşıtı davranışları yordayan temel unsurların, çalışma ortamındaki stres unsurları, bazı temel kişilik eğilimleri ve bu ikisinin etkileşimi olarak sınıflandırılabilirliğini göstermektedir (örn., Cullen ve Sackett, 2003; Dalal, 2005; Fox, Spector ve Miles, 2001). Spector ve Fox (2005), çalışma ortamındaki stres unsurları arasında düşük düzeyde örgütsel veya amir desteği, örgütsel adaletsizlik, düşük otonomi, çalışma ortamının fiziksel açıdan rahat olmaması ve işi yapmak için gerekli araçların eksik ve yetersiz olmasını örnek vermişlerdir. Diğer yandan, üretim karşıtı davranışları yordayan genel kişilik eğilimleri arasında öfke, sürekli kaygı, olumsuz duygulanım (Spector ve Fox, 2005), beş-faktörlü kişilik yapısı boyutlarından duygusal denge, sorumluluk bilinci ve uyumluluk (Berry, Ones ve Sackett, 2007) ve adil dünya inancı (Öcel ve Aydın, 2010) yer almaktadır.

Son 30 yılda özellikle iş yaşamında duygular konusundaki araştırmalara yönelik yoğun bir ilginin oluşması sonucunda da, çalışan duyguları ile tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik çabalarda artış olmuştur (Ashkanasy, Hartel ve Zerbe, 2000). Bu bağlamda, üretim karşıtı iş davranışlarının belirli bir model çerçevesinde ele alan temel kuramlar olarak Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli (Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior; Spector ve Fox, 2002) ve Duygusal Olaylar Kuramı (Affective Events Theory; Weiss ve Cropanzano, 1996) sıralanabilir. Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli, çalışanların işyerinde sergiledikleri iradi ve istemli davranışların öncüllerini ve oluşumunu açıklamayı hedeflemektedir (Fox, Spector ve Miles, 2001; Spector ve Fox, 2002). Bu modele göre iş ortamının değerlendirilmesi sonucunda hissedilen olumlu duygular, söz konusu ortamda bulunmayı sürdürebilmek amacıyla örgütsel yurttaşlık davranışları gibi olumlu olan yaklaşma-tipi davranışlara neden olacaktır. Öte yandan, çalışma ortamının tehditkar algılanması sonucunda, kişi kaçınma-ti-

pi davranışlara yönelecek ve üretim karşıtı davranışlarda bulunacaktır. Bir yandan çalışanların bu tür davranışları örgütlerine zarar vermekteyken, diğer yandan çalışanların olumsuz duygularını olumluya çevirmelerine ve rahatlamalarına yardımcı olmaktadır, çünkü çalışanlar bu tür davranışları işyerinde maruz kaldıklarını düşündükleri olumsuzluklara karşı bir nevi intikam veya takas olarak değerlendirmektedirler (Bies ve Tripp, 2002). Özetlemek gerekirse, Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeline göre işyerindeki stres unsurları (örn., iş yoğunluğu, olumsuz ilişkiler, amirle çatışma, adaletsizlik algısı, vb.) çalışanlarda olumsuz duygulara neden olmakta, ve bu duygular ise çalışanların üretim karşıtı davranışları ile sonuçlanabilmektedir. Araştırma bulguları, söz konusu modelin önermelerine destek sağlamış ve çalışanların duygularının üretim karşıtı davranışların oluşumundaki önemini göstermiştir (örn., Fox ve ark., 2001; Penney ve Spector, 2005). Ancak araştırma yöntemi açısından günümüze değin bu alanda daha çok kesitsel çalışmalar yürütülmüştür ve bireylerin davranışlarının kendi içindeki değişikliğine odaklanan az sayıda çalışma bulunmaktadır (örn., Judge, Scott ve Ilies, 2006; Yang ve Diefendorf, 2009).

Çalışan duygularını temel alan bir başka örgütsel kuram da Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramıdır. Bu kuram ile araştırmacılar iş yerinde deneyimlenen duygu durumlarının nedenlerine ve sonuçlarına yönelik bir model sunmaktadırlar. Kurama göre, çalışma ortamının genel özellikleri, iş yerinde belirli türdeki olayların yaşanmasına neden olmakta ve iş yerinde yaşanan olaylar, çalışanların duygulanıma bağlı deneyimlerinin ve tepkilerinin temel nedenini oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların temel kişilik özellikleri hem çalışanların işyerindeki duygulanımlarını doğrudan etkilemekte, hem de işte yaşanan olaylar ile duygulanıma bağlı tepkiler arasındaki ilişkiyi etkilemektedirler. Diğer bir deyişle, bir kişinin işte yaşadığı bir olaya vereceği tepki, söz konusu kişinin duygulanıma bağlı kişilik eğilimleri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. İşte yaşanan olaylar ve bireylerin kişilikleri doğrultusunda şekillenen duygu durumları veya duygusal tepkilerin birçok kurumsal açıdan önemli sonucu öngörülmektedir. Duygusal Olaylar Kuramına göre, iş yerinde deneyimlenen duygular, çalışanların işe ve kurumlarına yönelik iş doyumunu ve kurumsal aidiyet gibi tutumlarını ve duygu-temelli davranışlarını (örn., yurttaşlık davranışları ve üretim karşıtı davranışlar) doğrudan etkilemektedir. Kuramı destekleyen çeşitli görgül çalışmalar sonucunda işte yaşanan olumsuz olayların kaygı ve kızgınlık gibi duygulara, olumlu olayların ise mutluluk ve işe yönelik coşku gibi olumlu duygulara neden olduğu belirlenmiştir (Grandey, Tam ve Brauburger, 2002; Mignonac ve Herrbach, 2004; Wegge, Dick, Fisher, West ve Dawson, 2006). Aynı doğrultuda, olumlu ve

olumsuz duygu durumlarının işe yönelik tutum ve davranışları anlamlı düzeyde yordadığına yönelik bulgular da bulunmaktadır (Dalal, Lam, Weiss, Welch ve Hulin, 2009; Niklas ve Dormann, 2005; Weiss, Nicholas ve Daus, 1999). Chen ve Spector (1992) işyerinde hissedilen kızgınlık ve engellenmişlik gibi duyguların sabotaj, kişilerarası şiddet ve işe devamsızlık gibi çeşitli üretim karşıtı davranış formu ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Görüldüğü gibi Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli (Fox, Spector ve Miles, 2001) ve Duygusal Olaylar Kuramının (Weiss ve Cropanzano, 1996) ortak noktası her ikisinin de çalışanların duygularının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki önemli rolüne işaret etmeleridir. Her iki modelin önermelerini temel alarak yürütülmüş olan güncel bir çalışmada, Yang ve Diefendorff (2009) deneyim örnekleme yöntemini kullanmışlardır. Bu çalışmada araştırmacılar, çalışanların amirlerine yönelik etkileşimsel adalet algıları düşük olduğu zaman daha fazla miktarda üretim karşıtı davranışta bulduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca, günlük adalet algısı ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye gün içinde hissedilen negatif duyguların aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre ise, yüksek düzeyde sorumluluk bilinci ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, negatif duygularına rağmen, bu özelliklerde düşük olan kişilere kıyasla daha düşük düzeyde üretim karşıtı davranış sergilemektedirler. Diğer bir deyişle, negatif duygular ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişki, sorumluluk bilinci ve uyumluluk eğilimi yüksek olan kişilerde daha zayıftır. Bu çalışma hem kullandığı yöntemin güçlülüğü açısından, hem de üretim karşıtı davranışları etkileyen unsurlar arasında adalet algısını, negatif duyguları ve kişilik özelliklerini bir arada ele alması açısından önem teşkil etmektedir.

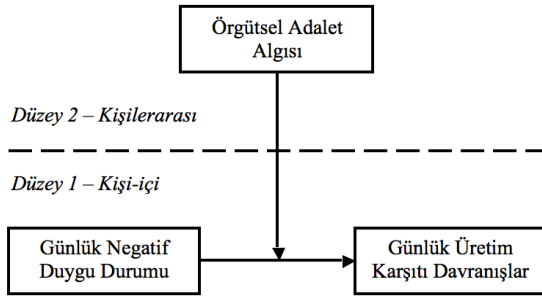
Yang ve Diefendorff'un (2009) çalışmasında da görüldüğü üzere örgütsel adalet algısı genellikle üretim karşıtı iş davranışlarının bir öncülü olarak ele alınmıştır. Fox, Spector ve Miles da (2001) Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modelini test ettikleri çalışmalarında, örgütsel adalet algısını iş ortamına ait bir stres unsuru olarak sınımlamışlardır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde verilen kararların, karar alma süreçlerinin ve örgütteki kişilerarası iletişim, davranış ve bilgi paylaşımının ne derece adaletli olduğuna yönelik algılarını kapsayan bir kavramdır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Scott, Colquitt ve Paddock, 2009). Örgütlerinin adil olduğuna inanan çalışanlar, adaletsiz olduğunu düşünen kişilere kıyasla daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmakta ve daha fazla kurumsal aidiyet, örgütsel yurttaşlık davranışları ve yüksek performans sergilemektedir. Kapsamlı meta-analiz çalışmaları da, düşük adalet algısının üretim karşıtı davranışlar ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Berry, Ones ve Sackett, 2007; Cohen-

Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve ark., 2001).

Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp (2001), Kestirme Adalet Kuramına (Fairness Heuristic Theory; Lind, 2001; Van den Boss, 2001) dayanarak örgütsel adalet algısını iki farklı düzeyde ele almaktadır. Kestirme Adalet Kuramına göre, ilk başta, çalışanların işyerindeki spesifik olaylara yönelik adalet algıları, kendilerinin amirlerine veya örgütlerine ne derece güvenebileceklerini belirlemede bir kestirme yol veya ipucu işlevi görmektedir. Kişiler zaman içinde örgütlerine yönelik genel ve global bir adalet yargısı geliştirdikten sonra, karşılaçacakları spesifik olaylara yönelik adalet algıları ise bu global örgütsel adalet yargısından etkilenecektir (Choi, 2008). Bu bağlamda, Cropanzano ve arkadaşlarının (2001) öne sürdüğü iki düzeyden ilki *olay-temelli adalet algısıdır* (event-level) ve kişinin işte yaşadığı spesifik bir olaya veya performans değerlendirmesi, ücret politikası veya kurumda başlatılan internete girme yasağı gibi belirli uygulamalara yönelik adalet algısını içermektedir (örn., Folger ve Konovsky, 1989; Taylor, Tracy, Renard, Harrison ve Carroll, 1995). *Varlık-temelli adalet algısı* (entity-level) ise, kişinin örgütte bulunduğu belirli bir süreç sonunda oluşmuş olan ve çalışanın amirine veya kurumuna yönelik genel adalet algısını yansıtan daha global düzeydir. Örgütsel adalet konusunda yürütülen görgül araştırma çalışmalarında, olay-temelli adalet algısını ölçmek için çalışanlara belirli bir olaya veya uygulamaya odaklanarak (örn., amirin verdiği belirli bir karar) değerlendirme yapmaları istenirken, varlık-temelli adalet algısını ölçmek için kişilere standart ölçek maddeleri sunulmakta ve genel olarak örgütlerini veya amirlerini değerlendirmeleri istenmektedir. Bu anlamda bir benzetme yapmak gerekirse, yansıttıkları düzeyler açısından olay-temelli adalet algısı duygu durumuna (state affect), varlık-temelli adalet algısı ise genel kişilik özelliği olarak duygulanıma (trait affect) benzetilebilir.

Choi (2008), yürütmüş olduğu çalışmada bu iki farklı düzeyi aynı anda ölçerek birbirlerinden farklılaşmalarını kanıtlamış ve çalışan tutum ve davranışlarını nasıl farklı düzeylerde ve şekillerde etkilediklerini göstermiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, olay-temelli adalet algısı işe yönelik tutum ve davranışları yordamakta; varlık-temelli adalet algısı ise bu ilişkide düzenleyici işlevi görmektedir. Varlık-temelli adalet algısı yüksek olan kişilerin, örgütün performans değerlendirme sistemine yönelik olay-temelli adalet algısı düşük olsa bile örgütsel yurttaşlık davranışları sergilemeye devam ettikleri tespit edilmiştir. Oysa, genel olarak örgütsel adalet algısı düşük olan grup, olay-temelinde algılandığı adaletsizlik karşısında daha az düzeyde yurttaşlık davranışı sergilemektedir. Bu çalışma, varlık-temelli adalet algısının potansiyel bir düzenleyici değişken (moderator) olarak araştırmalarda kullanılabileceğine dair bir örnek teşkil etmektedir.

Yukarıda sunulan kuramlar ve görgül çalışma bulguları ışığında planlanan bu çalışmanın amacı çalışanların işyerindeki günlük duygu durumları ile üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmada deneyim örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve aynı kişilerin farklı iş günlerindeki duygu durumları ve davranışlarını, ve de genel bir yargı olarak varlık-temelli örgütsel adalet algılarını ölçerek çoklu-düzey analizleri yürütmek mümkün olmuştur. Böylece, üretim karşıtı davranışların bireyler içinde (within-person) ne düzeyde değişiklik gösterdiği ve bunun günlük duygu durumundaki değişikliklere bağlı olup olmadığı araştırılmıştır. Moderatör değişken olarak ise bireyler-arası (between-persons) bir unsur olarak varlık-temelli adalet algısının bu ilişkideki fonksiyonu incelenmiştir. Bu sayede, örgütsel adaletin, kişilerin duygu durumlarının işteki davranışlarına olumsuz yönde yansımaya ne derece engel olabileceğinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında sinanan model Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Çalışma Kapsamında Sinanan Model

Yöntem

Katılımcılar ve İşlem

Deneyim örnekleme yöntemi ile veri toplanan çalışmaya bilgisayar yazılımı sektöründe faaliyet gösteren çeşitli özel şirketlerde görev yapan toplam 50 bilgisayar programcısı katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 28.26'dır ($S = 5.99$) ve % 30'unu kadınlar, % 70'ini ise erkekler teşkil etmektedir. Katılımcıların % 52'si üniversite, %32'si yüksek lisans ve % 14'ü yüksek okul derecesine sahiptir. Ortalama olarak, çalışanlar 3.35 yıldır ($S = 4.42$) mevcut kurumlarında çalışmaktadırlar.

Çalışma kapsamında çalışanlardan internet üzerinden uygulanan anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışma öncesinde, katılımcılara ulaşabilmek için

bir üniversitenin teknoparkındaki panolara araştırmaya ilişkin ilanlar asılmıştır. Bu ilanlarda, çalışmanın amacı kısaca özetlenmiş ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan kişilerin araştırmacılarla elektronik-posta veya telefon yoluyla irtibata geçmeleri istenmiştir. Deneyim örnekleme çalışmalarında izlenmesi gereken adımlara yönelik Green, Rafaeli, Bolger, Shrout ve Reis (2006) tarafından yapılan öneriler doğrultusunda, araştırmacılar tarafından araştırmaya katılmak istediğini belirten kişilerle çalışma öncesi yüz yüze görüşmeler yapılmış ve araştırmanın amacı ve araştırmada izlenecek yöntem ayrıntılı olarak katılımcılara açıklanmıştır. Bu görüşmelerde katılımcılara, sağlayacakları bilgilerin tamamen gizli tutulacağı ve sadece araştırma amacıyla kullanılacağı da bildirilmiştir.

Çalışma boyunca her bir katılımcı farklı günlerde olmak üzere toplam 11 anket doldurmuştur. İlk anket çalışmanın başında uygulanmıştır ve katılımcılardan kişilerarası değişkenlere yönelik (demografik veriler ve varlık-temelli genel örgütsel adalet algısı) değerlendirmeler alınmıştır. Kişiler-içi günlük veriler (işyerindeki günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışlar) ise 10 iş günü boyunca aynı anket uygulanarak toplanmıştır. Günlük anketlerin uygulanabilmesi için, katılımcılara her bir işgününde saat 16:30'da bir elektronik-posta gönderilmiş ve ilgili anket bağlantısı bu mesajda aktarılmıştır. Çalışmanın ilk anketini tüm katılımcılar tam olarak doldurmuştur. Toplam 500 günlük anketin ise 456'sı doldurulmuştur. Çalışma katılımcılar açısından oldukça zahmetli bir süreç gerektirdiği için her bir katılımcıya 90TL'lik bir ödeme yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Günlük Negatif Duygu Durumu. Mevcut yazında üretim karşıtı davranışlar olumsuz duyguların (örn., öfke) sonucu ortaya çıkabileceği öne sürüldüğü için, bu çalışmada Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) PANAS ölçeğinin bir alt boyutu olan Negatif Duygu Ölçeğinin maddeleri kullanılmıştır. Ülkemizde bu ölçek Gençöz (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. Katılımcılara söz konusu iş gününde kendilerini duygusal açıdan nasıl hissettikleri sorulmuştur ve sıralanan duyguların (örn., sinirli, tedirgin, korkmuş, suçlu) her birini ne düzeyde (1 = Hiç; 5 = Çok fazla) hissettiklerini belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

Günlük Üretim Karşıtı Davranışlar. Üretim karşıtı davranışların ölçümünde Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 33-maddelik kontrol listesi kullanılmıştır. Söz konusu ölçek maddelerinin Türkçe uyarlaması Öcel (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerden örnek olarak şunlar sıralanabilir; "Mola saatlerini verileden daha uzun tutma," "İşi bile rek yanlış yapma," "İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürme," "İşyerindeki insanlarla tartışma

çıkarma,” “İnsanların özel hayatları ile alay etme,” “Örgüt mallarına bilerek zarar verme,” “Mesai bitiminden önce işten ayrılma” ve “Kendi yaptığımız bir hatadan dolayı bir başkasını suçlama.” Bu çalışmada üretim karşıtı davranışların günlük olarak ölçümü hedeflendiği için, Likert-tipi bir ölçek kullanılmamıştır. Bunun yerine katılımcılardan gün içinde listede sıralanan davranışlardan hangilerini sergilediklerini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Herhangi bir katılımcının listedeki farklı davranışları gün içinde sergileme olasılıkları birbirinden bağımsız olduğu için söz konusu kontrol listesi için iç tutarlılık katsayısı hesaplanmamıştır. Fox ve Spector (1999) maddelerin Likert-tipi ölçek versiyonu için .86 düzeyinde, Öcel (2010) ise .97 düzeyinde Cronbach alfa değerleri rapor etmişlerdir.

Varlık-Temelli Örgütsel Adalet Algısı. Varlık-temelli örgütsel adalet algısına yönelik ölçüm, çalışmanın başında yapılmıştır. Bu amaçla, Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilmiş olan 6-maddelik genel ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddeleri bu çalışma kapsamında yazar tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Örnek maddeler arasında “Genel anlamda kurumum tarafından bana adil davranılır,” “Genellikle bu kuruluşta işlerin yürütülme şekli adil değildir,” “Bu kuruluşta çalışanların çoğu, sık sık kendilerine haksız/adaletsiz davranıldığını söyleyecektir” sıralanabilir. Katılımcılardan genel olarak örgütlerini düşündüklerinde, her bir ifadeye ne derece katıldıklarını (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Bulgular

Çalışmada yer alan değişkenlere yönelik betimleyici istatistikler Tablo 1’de sunulmaktadır. Bu istatistikler, toplam 10 gün boyunca toplanmış olan 456 anket verisi temel alınarak hesaplanmıştır. Tablodan da görüleceği gibi, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönleri beklenen doğrultudadır. Üretim karşıtı iş davranışlarının ortalaması oldukça düşüktür ($Ort. = .66$). Bunun temel nedeni söz

konusu verinin bir gün içinde sergilenen ortalama zararlı davranış sayısını yansıttığıdır. Söz konusu değişkenin minimum ve maksimum değerleri sırasıyla 0 ve 9’dur (ölçekten teorik olarak alınabilecek minimum değer 0, maksimum değer ise 33’tür). Katılımcıların büyük çoğunluğu bir iş günü içinde üretim karşıtı iş davranışları listesinde yer alan 33 davranıştan hiçbirini (% 61) yapmadıklarını, bazıları ise 1’ini (% 22) veya 2’sini (% 10) bir gün içinde yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Yang ve Diefendorf (2009) tarafından rapor edilen ortalama günlük üretim karşıtı davranışları ile paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmacılar örgüte yönelik üretim karşıtı davranışların günlük ortalamasını .55, kişilere yönelik üretim karşıtı davranışların günlük ortalamasını ise .36 olarak tespit etmişlerdir. Bunun temel nedeni bir yandan bu tür olumsuz davranışların düzeyinin genel olarak düşük olması (Robinson ve Bennett, 1995), diğer yandan ise katılımcıların, bu tür olumsuz ve zararlı davranışları yaptıklarını serbestçe ifade etmekten çekinmeleridir. En sık ifade edilen üretim karşıtı davranışlardan ikisi “işe geç gelmek” ve “izin verileden daha uzun süre mola kullanmaktır.” Ayrıca, “işleri ağırdan almak”, “kurum dışındaki kişilere kurum hakkında kötü şeyler söylemek” ve “işyerindeki diğer çalışanları görmezden gelerek yok saymak” görece sıkça ifade edilen diğer davranışlar arasında yer almaktadır.

Çalışmada demografik değişkenlerle birlikte ilk anket uygulamasında ölçülen ve kişilerarası düzey değişkeni (between-persons level variable) olarak ele alınan genel örgütsel adalet algısının cinsiyet ve eğitim düzeyi açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla iki adet tek-yönlü varyans analizi yürütülmüştür. Analiz bulgularına göre katılımcıların örgütsel adalet algısı düzeyleri ne cinsiyete ($F_{1,48} = .75, p = .39$), ne de eğitim düzeyine ($F_{3,46} = 1.07, p = .37$) göre istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin çoklu düzey yapısında olması nedeniyle, veri analizinde Hiyerarşik Doğrusal Modelleme (HLM 6.0; Raudenbush ve Byrk, 2002) yöntemi ve yazılımı kullanılmıştır. Çalışan-

Tablo 1. Çalışma Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ort.	S	1	2	3	4
1. Yaş	28.26	5.99	-			
2. Çalışma süresi	3.35	4.42	.28**	-		
3. Örgütsel adalet algısı	3.38	.74	.07	.03	.92	
4. Negatif duygu durumu	1.45	.53	.02	.10*	-.20**	.89
5. Üretim karşıtı davranışlar	.66	1.12	.09	.07	-.28**	.32**

* $p < .05$, ** $p < .01$, $n = 456$

ların işteki günlük duygu durumları ve gün içinde sergiledikleri üretim karşıtı davranışlarına yönelik veriler 10 işgünü boyunca her gün toplandığı için bu değişkenlere yönelik veriler kişilerin içindeki günden güne olan değişimi yansıtmaktadır (düzey-1); çalışanların cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ve örgütlerinin genel adalet düzeyine yönelik algıları ise, çalışmanın başında bir defa ölçülmüştür ve kişilik özellikleri gibi görece durağan bir değerlendirmeyi yansıtmaktadır (düzey-2).

İlk olarak cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin (düzey-2) çalışmanın bağımlı değişkeni olan günlük üretim karşıtı davranışlar (düzey-1) üzerinde yordayıcı bir etkilerinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla çoklu-düzeyle bir regresyon analizi yürütülmüştür. Analiz sonucunda cinsiyet ($t = 1.22, p = .23$) veya eğitim düzeyinin ($t = .38, p = .71$) üretim karşıtı davranışları istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yordayamadıkları görülmüştür.

Günlük duygu durumunun üretim karşıtı davranışları yordayıp yordadığını ve örgütsel adalet algısının bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını incelemek için de çoklu-düzeyle regresyon analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere, moderatörün düzey-2'de ölçüldüğü durumlarda Hiyerarşik Doğrusal Modelleme tekniği kullanılarak moderatör etkilerini test etmek için bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiler düzey-1'de incelenmekte, moderatör değişken ise düzey-2'de regresyona dahil edilmekte ve moderatör değişken kullanılarak bağımsız değişkenin regresyon katsayısı yordanmaktadır (örn., Yang ve Diefendorf, 2009). Bu analiz sonucunda eğer kişilerarası düzeyde

ölçülen moderatör değişken kişi-içi düzeydeki bağımsız değişkenin regresyon katsayısını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yorduyorsa, moderatör etkinin var olduğu sonucuna varılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu durumda kişiler-içindeki düzeyde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gücü, kişilerarası düzeyde yer alan moderatörün farklı düzeylerine göre değişiklik arz etmektedir (Preacher, Curran ve Bauer, 2006). Bu çalışmada kişilerarası düzeydeki varlık temelli adalet algısının, kişiler-içi düzeydeki günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenleyici düzenlemediğini test etmek amacıyla analizler benzer doğrultuda yürütülmüştür. Hiyerarşik doğrusal modelleme ile yürütülen veri analizlerinde ilk olarak çalışmada günlük olan ölçümü yapılan değişkenlerin kişi-içindeki ve kişilerarası varyans oranları hesaplanmıştır. Kişi-içindeki varyansın kişilerarası varyansa oranı, üretim karşıtı iş davranışları için % 47, negatif duygu durumu için ise % 41 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlar, farklı iş günleri arasında kişilerin davranışlarında ve duygu durumlarında değişimler olduğunu göstermekte ve deneyim örnekleme çalışması yöntemi ile çalışma yapmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Söz konusu davranış ve duygu durumları sadece kişilerin genel kişilik özelliklerinden etkileniyor olsalardı, bu değişkenlerde iniş ve çıkışlar olmamasını ve tespit edilen oranların düşük olması beklenirdi.

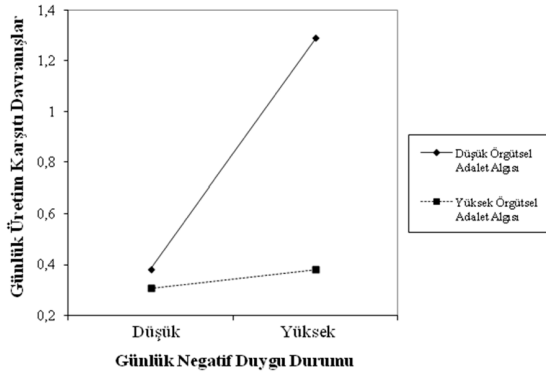
İkinci aşamada, çalışanların işyerindeki negatif duygu durumu ve günlük üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla HLM aracılığıyla regresyon analizi yürütülmüştür. Analiz bulgularına göre günlük negatif duygu durumu ($\beta_{10} = .68, SE = .18, sd$

Tablo 2. Örgütsel Adalet Algısının, Günlük Negatif Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkideki Düzenleyici Etkisi: Hiyerarşik Doğrusal Modelleme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Üretim Karşıtı Davranışlar (Bağımlı Değişken)				
	<i>b</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Negatif Duygu Durumu					
<i>Regresyon sabit değeri</i>					
Sabit (β_{00})	.61	.11	5.47	48	.000
Örgütsel adalet algısı (β_{01})	-.32	.15	-2.13	48	.038
<i>Regresyon katsayısı</i>					
Sabit (β_{10})	.60	.10	6.01	451	.000
Örgütsel adalet algısı (β_{11})	-.27	.12	-2.21	451	.027

Not. Negatif duygu durumu 1. düzey bağımsız değişkendir; örgütsel adalet algısı 2. düzey bağımsız değişkendir.

= 49, $t = 3.68$, $p < .001$) üretim karşıtı davranışları anlamlı düzeyde yordamaktadır ve birey-içi varyansın % 27'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısı değerinden de görüleceği gibi, gün içinde işyerinde negatif duygular deneyimleyen kişiler daha fazla üretim karşıtı davranış sergileme eğilimindedirler. Son aşamada, tespit edilen bu ilişkinin kişinin örgütsel adalet algı seviyesine göre değişip değişmediğini incelemek amacıyla çoklu-düzyer moderasyon analizi yürütülmüştür. Bu amaçla, HLM yazılımında birinci düzeyde (kişi-içi düzey) regresyona yine duygu durumu yordayıcı değişken olarak girilmiştir. Varlık-temelli örgütsel adalet algısı ise ikinci düzeyde (kişilerarası düzey) yordayıcı değişken olarak regresyona dahil edilmiştir. Böylece, örgütsel adalet algısının, birinci düzey regresyondaki sabit değeri ve de negatif duygu durumunun regresyon katsayısını yordayıp yordamadığı tespit edilebilmiştir. Tablo 2'de sunulan analiz sonuçları örgütsel adalet algısının istatistiksel açıdan anlamlı seviyede ($\beta_{10} = .60$, $p < .001$; $\beta_{11} = -.27$, $p < .05$) düzenleyici işlevi gördüğüne işaret etmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

Düzenleyici etkiyi anlamlandırabilmek için, örgütsel adalet algısı düşük ve yüksek olan kişiler için günlük negatif duygular ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi yordayan regresyon doğruları oluşturulmuştur. Düşük örgütsel adalet algısı grup ortalamasının 1 standart sapma altındaki değerler, yüksek adalet algısı ise grup ortalamasının 1 standart sapma yukarıdaki değerler olarak kabul edilmiştir. Şekil 2'de söz konusu düzenleyici etkinin ne yönde olduğunu görmek mümkündür. Genel olarak örgütsel adalet algısı yüksek olan kişiler, düşük olan kişilere kıyasla, işyerinde gün içinde

negatif duygular hissetseler bile, daha az üretim karşıtı davranışlarda bulunmaktadırlar. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, işyerindeki negatif duygu durumu ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişki, örgütlerinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlar için daha güçlüdür. Diğer yandan, kişiler örgütlerinin hakkaniyetine inanmıyorlarsa, bu bir nevi koruma etkisi yaratmaktadır ve bu kişiler kendilerini işyerinde kötü hissetseler dahi zararlı davranışlara daha az yönelmektedirler.

Tartışma

Bu araştırma temel olarak çalışanların günlük duygu durumları ile günlük üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin çalışanların genel örgütsel adalet algısı düzeylerine göre değişip değişmediğini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmanın en güçlü yanı, işyerinde yaşanan duygular ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi "deneyim örnekleme yöntemi" ile incelemiş olması ve böylece söz konusu değişkenlerdeki kişi-içi ve kişilerarası varyansın ayrıştırılmasına olanak tanımış olmasıdır. Bunun yanı sıra, bu çalışma duygu durumu ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin bir düzenleyicisi olarak örgütsel adalet algısının rolünü araştıran ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Çalışma bulguları çalışanların işyerindeki günlük duygu durumları ile günlük üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir. Çalışanların işgünü içinde hissettikleri kızgınlık, öfke veya tedirginlik gibi duygular, kuruma ve kurum üyelerine zarar veren davranışlarda artışa neden olmaktadır. Bu bulgu, hem Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996) hem de Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli (Fox, Spector ve Miles, 2001) tarafından önemine işaret edilen duyguların iş yaşamında göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modelinde öne sürüldüğü gibi, çalışanlar işyerinde olumsuz duygular yaşadıklarında örgütlerinden adeta intikam almak için zararlı davranışlar sergiliyor olabilirler. Olumsuz duygularını bu şekilde dolaylı olarak ifade ediyor olabilirler, çünkü işyerinde amirlerine kızgınlıklarını doğrudan ifade etmek, itiraz etmek veya çatışmaya girmek kabul görmeyen ve riskli davranışlardır. Kişilerin olumsuz duygularını doğrudan dile getirmemelerinin temel nedeni, olumsuz duyguların hedefi ile mağduru arasındaki statü farkı olabilir. Statü farkı ve dolayısıyla güç mesafesi nedeniyle olumsuz duygularını bastırmak durumunda kalan çalışanlar, bunun karşılığında örgüte veya üyelerine yönelik zararlı davranışlar sergiliyor olabilirler. Sosyal takas kuramı açısından bakıldığında, çalışanların yaşadıkları olumsuz olaylara ve deneyimledikleri olumsuz duygulara dolaylı yollarla, yani örgüte veya örgütteki diğer kişilere yönelik üretim karşıtı davranışlarla, karşılık verdikleri söylenebilir. Krischer, Pen-

ney ve Hunter'ın (2010) çalışanların işyerindeki olumsuzluk ve adaletsizlikler sonucu hissettikleri olumsuz duygularla başa çıkabilmek için, duygu-odaklı bir başa çıkma stratejisi olarak üretim karşıtı davranışlar sergiledikleri yönündeki argümanları ve bulguları da bu görüşü desteklemektedir.

Aynı kişilerden farklı günlerde veri toplanarak yürütülen çalışmanın bu yönetsel özelliği sayesinde, üretim karşıtı davranışlardaki kişi-içi değişim olabileceği de tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, bir kişi daha fazla miktarda olumsuz duygu hissettiği günlerde daha fazla üretim karşıtı davranış sergilemektedir. Böylece bu çalışmanın mevcut yazına en temel katkılarında biri, üretim karşıtı davranışların sadece bireyler-arası kişilik ve duygulanım farklılıklarından kaynaklanmadığını, aynı zamanda kişilerin kendi iç duygu dalgalanmalarının da bir sonucu olduğunu göstermesidir. Bu bulgular doğrultusunda, örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin temel hedeflerinden biri çalışanları için olumlu bir çalışma atmosferi yaratarak işyerinde çalışanların olabildiğince olumlu duygular tecrübe etmelerine katkıda bulunmak olmalıdır.

Çalışmanın bir diğer bulgusu çalışanların örgütlerinin adil olup olmadığına yönelik düşüncelerinin düzenleyici işleviyle ilgilidir. Örgütlerinin adaletli olduğu kanısında olan kişiler, işyerinde olumsuz duygular yaşasalar dahi, örgütlerinin adaletsiz olduğuna inanan kişilere kıyasla daha az oranda zararlı davranış sergilemektedirler. Bu da bizlere, örgütsel adaletin üretim karşıtı davranışları engellemek için kullanılabilir bir araç olduğunu ve bu tür zararlı davranışlara karşı bir koruyucu unsur teşkil ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, örgüt ve yöneticilerin bir diğer amacı da çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmaya yönelik uygulamalar geliştirmek ve örgütsel karar süreçlerini bu doğrultuda yapılandırmak olmalıdır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının artırılması amacıyla, kurumsal kararların alınmasında ve uygulamaların hayata geçirilmesinde örgütsel adalet kuramlarının önermeleri doğrultusunda hareket edilebilir. Örneğin, Adams'ın (1965) Hakçılık (equity) Kuramı doğrultusunda, kaynakların çalışanlar arasında dağıtımını kişilerin emekleri ve katkılarıyla doğru orantılı bir biçimde yürütülebilir. Böylece çalışanlar kendi kazançlarını diğerleriyle karşılaştırdıklarında, adaletli bir dağıtım yapıldığını hissedeceklerdir. Bu prensip, özellikle ücretlendirme politikalarında ve çalışanların performanslarının değerlendirmesinde doğrudan uygulanabilir. Buna ek olarak, işlemsel adalet prensipleri (Thibaut ve Walker, 1975) doğrultusunda, örgüt içinde alınan kararlarda izlenen süreçlerin ve karar alma mekanizmasının işleyişinin adaletli olmasına da özen gösterilmelidir. Çalışanların örgüt içinde terfi etmelerinde kullanılan kriterlerin ve karar almada görev alan kişilerin, diğer bir deyişle, terfi karar sürecinin, makul olması ve adil olarak algılanma-

sı, işlemsel adalete örnek olarak verilebilir. Çalışanların karar süreçlerine katılımında bulunmalarına, fikirlerini ifade etmelerine ve süreç üzerinde kontrollerinin olmasına olanak sağlanması, adalet algılarını yükseltecektir. Dağıtımsal ve işlemsel adalete ek olarak, bu süreçlerde çalışanların etkileşimde bulunduğu kişiler tarafından kendilerine karşı nasıl davranıldığı da adalet açısından değerlendirilebilen bir diğer unsurdur (Bies ve Moag, 1986). Çalışanlara amirleri ve diğer kişiler tarafından saygılı ve kibar davranılması, onurlarının kırılmaması, yalan söylenmemesi ve kendileriyle alay edilmemesi etkileşimsel adalet algısını artıracaktır. Bu tür erdemli davranışlar çalışanlara örgütleri ve amirleri tarafından önemsenen değerli üyeler oldukları mesajını aktaracaktır. Çalışanların adalet algılarını tesis etmede amirlerin davranış ve karar alma süreçlerinin büyük önemi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin üst yönetimlerinin amir ve yönetici kademesindeki kişilere birer performans kriteri olarak veya genel örgüt politikası olarak adalet ilkeleri doğrultusunda hareket etme yönünde teşvik edici ve denetleyici uygulamalar geliştirmesi son derece faydalı olacaktır. Tüm bu prensiplerin izlenmesi sonucunda, adalet algıları yükseltilecek çalışanların hem işyerinde olumlu duygular hissetmelerine katkıda bulunulabilir hem de üretim karşıtı davranışların asgariye indirilmesi sağlanabilir.

Çalışanların işyerinde olumlu duygular hissetmelerinin nasıl sağlanabileceğine ve böylece üretim karşıtı davranışların nasıl elimine edilebileceğine yönelik diğer ipuçları Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996), Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli ve bu modellere yönelik yürütülmüş görgül araştırma çalışmaları tarafından sunulmaktadır. Duygusal Olaylar Kuramına göre, işyerinde yaşanan olumsuz olaylar negatif duygulara neden olmaktadır. Örneğin, Basch ve Fisher (2000) otel çalışanları ile yürüttükleri mülakatlar sonucunda işte yaşanan olaylar ve duygulara yönelik bir matris oluşturmuşlardır ve her bir duyguya ilişkili olabilecek potansiyel olayları belirlemişlerdir. Araştırmacılar pozitif olaylar ve çalışanların işyerindeki olumlu duygu durumları arasında ve negatif olaylar ve olumsuz duygular arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar rapor etmişlerdir. Bu bağlamda, işyerindeki pozitif olayları artırmak ve olumsuz olayları ise azaltmak, çalışanların işyerinde kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabilir. Fransız yöneticiler üzerinde araştırma yapan Mignonac ve Herrbach (2004) bir projeyi zamanında tamamlamak veya maaşına zam almak gibi pozitif olayların olumlu duygulanıma, kişiye istenmediği bir görevin atanması veya beklenen atama ya da terfinin yapılmaması gibi olumsuz olayların ise kaygı, kızgınlık ve yorgunluk gibi olumsuz duygu durumları ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bir diğer araştırmada Grandey, Tam ve Brauburger (2002) ne tür

olayların kızgınlığa veya gurura neden olduğunu araştırmışlardır. Bulgularına göre, müşteriler tarafından kişiye kaba davranılması kızgınlığa, amir tarafından kişinin performansının takdir edilmesi ise gurura neden olmaktadır. Fitness (2000) işyerinde kızgınlık konusunda yaptığı çalışmada, farklı statüdeki kişilerle yaşanan farklı tür olayların kızgınlığa neden olduğunu tespit etmiştir. Örneğin, amirler, astlarının uygunsuz davranışları ve görevlerini eksik veya yanlış yapmaları durumunda kızgınlık yaşamaktadırlar. Astlar ise, amirleri tarafından haksız davranışlara maruz kaldıklarında kızgınlık hissettiklerini belirtmişlerdir. Yürütülen çalışanlar genel olarak amir-çalışan ilişkilerinin kalitesinin çalışanın işyerindeki mutluluğu açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle, amirlerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları ve çalışanlarına destek olması çalışanların morallerine katkıda bulunabilir. Cole, Bruch ve Volgel (2006), yönetici desteğinin, çalışanların psikolojik dayanıklılığını olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkiye çalışanların işyerindeki duygularının aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca örgüt politika ve uygulamalarından memnun olan ve örgütlerinin kendilerini desteklediğini algılayan çalışanlar daha az gerginlik ve stres yaşamakta ve işe gelmeme veya işten ayrılma gibi davranışları daha az sergilemektedirler (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Dolayısıyla, amirlerin çalışanlara yönelik desteklerini artırmaları, örgütsel desteğin artırılması, örgüt politikalarının uygulanmasında çalışan çıkar ve faydasının gözetilmesi, kişilerarası çatışmaların minimize edilmesi ve amirlerin işyerindeki olayları iyi bir şekilde yönetebilmeleri çalışanların duygularını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki stres unsurlarının azaltılması da olumsuz duyguların oluşmamasını sağlayabilir. Fox, Spector ve Miles (2001) çalışanların rol çatışması ve belirsizlik yaşamalarının önemli bir stres unsuru olduğuna değinmişlerdir. Çalışanların görev tanımlarının net bir şekilde yapılması, bir çalışanın yaptığı çalışmalar konusunda kime rapor vereceğinin ve kime karşı sorumlu olacağına net olmasının sağlanması stresi ve beraberinde taşıdığı negatif duyguları azaltacaktır. Benzer doğrultuda, çalışanların iş yükünün ve üzerlerindeki zaman baskısının makul düzeyde organize edilmesi, verilen görevlerin kişileri tatmin ve motive edecek düzeyde çeşitlilik içermesi ve kişilerin yaptıkları iş hakkında bazı kararları alma veya karar süreçlerine katılım sağlayarak yön verme gibi özerklik ve kontrol ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine olanak verilmesi çalışanları ve dolayısıyla örgütleri olumlu yönde etkileyecektir (Fox, Spector ve Miles, 2001; Spector, Fox ve Domagalski 2006).

Çalışmanın Kısıtlılıkları ve Geleceğe Yönelik Öneriler

Çalışmanın güçlü özelliklerinin yanı sıra, kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Bunlardan birisi, çalışma verisinin korelasyona dayalı olmasıdır. Bu nedenle, çalışma bulgularına dayanarak neden-sonuç çıkarımlarında bulunmak ne yazık ki mümkün değildir. Ancak, çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü sunulurken ve tartışılırken kuramsal yaklaşımlar (örn., Duygusal Olaylar Kuramı, Weiss ve Cropanzano, 1996; Duygu-Merkezli İstemli İş Davranışları Modeli, Fox, Spector ve Miles, 2001) temelinde hareket edilmiş ve duygular, davranışların öncülleri olarak ele alınmışlardır.

Çalışmanın bir diğer kısıtlılığı, kullanılan örneklemin spesifik özellikleri olması nedeniyle çalışmanın genellenilebilirliğinin kısıtlılığıdır. Katılımcılar bir üniversitenin tekno-kentinde yer alan yazılım firmalarında görev yapan bilgisayar programcılarında oluşmuştur. Çoğunluğu üniversite mezunu olan ve yaş ortalaması genç olan bu grup, genel çalışan popülasyonundan ziyade yazılım sektörü çalışanlarını temsil etmektedir. Bu nedenle, gelecekte benzer çalışmaların farklı sektörlerde görev yapan farklı örneklem üzerinde uygulanması sonucunda mevcut çalışma bulgularının dış geçerliği test edilebilir.

Çalışmada bilgisayar programcılığı mesleği ele alındığı için erkek katılımcıların daha fazla olduğu (% 70) bir örneklem söz konusudur. Çalışmanın odak noktası ve bağımlı değişkeni olan üretim karşıtı iş davranışları üzerine Berry, Ones ve Sackett (2007) tarafından yürütülmüş bir meta-analiz çalışması erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla, görece küçük bir fark olmakla beraber, daha fazla üretim karşıtı davranış sergilediklerine işaret etmektedir. Bu çalışmada cinsiyetin günlük üretim karşıtı iş davranışları ile anlamlı düzeyde bir yordayıcı ilişkisi bulunmamıştır, ancak gelecek çalışmalarda cinsiyet değişkeninin incelenmesinde fayda vardır. Örneğin Öcel ve Aydın (2010) Türkiye bağlamında yürüttükleri çalışmada kötüye kullanma, çalma ve sabotaj gibi alt boyutlarda erkeklerin kadınlara oranla daha fazla üretim karşıtı davranış gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Diğer yandan, örgütsel adalet algısı ve cinsiyet arasında ilişki olabileceğine işaret eden bazı görgül çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Kulik, Lind, Ambrose ve MacCoun (1996) kadınların erkeklere kıyasla dağıtımsal adaletle daha fazla önem verdiklerini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu bulguyu Lind ve Tyler'ın (1988) grup-değeri adalet modeli (group-value model of justice) doğrultusunda açıklamakta ve kadınların grubun uyumuna ve genel refahına daha fazla önem verdikleri için kaynakların gruptaki dağıtımına karşı duyarlı olduklarını belirtmektedirler. Diğer yandan, Cohen-Charash ve Spector (2001) yürüttükleri meta-analiz çalışmasında örgütsel adalet ve cinsiyet arasında anlamlı düzeyde herhangi bir ilişki tespit etmemişlerdir. Mevcut çalışmada da cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır, ancak ilerideki çalışmalarda bu konunun, daha geniş ve cinsiyet dağılımının daha dengeli

olduğu örneklerle çalışılması ve irdelenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, Cohen-Charash ve Spector'un (2001) önerdiği gibi cinsiyet değişkeninin başka bazı bağlamsal değişkenlerle birlikte ortak etkilerinin (etkileşimlerinin) örgütsel adaleti veya üretim karşıtı davranışları yordayıp yordamadığını incelemek çok anlamlı olabilir.

Gelecek çalışmalarda genel duygu durumu yerine tek tek duygular (örn., öfke, tedirginlik) ele alınabilir ve her bir duygunun üretim karşıtı davranışlar ile ilişkisi incelenebilir. Ayrıca, bu çalışmada test edilen modele çalışma ortamındaki stres unsurları eklenecek modelin genişletilmiş versiyonları sınanabilir. Örneğin, günlük iş yükü düzeyi, zaman baskısı, gün içinde yaşanan kişilerarası çatışmalar, işle ilgili yaşanan teknik problemler ve benzeri günlük iş olayları modele eklenebilir. Ayrıca, örgütsel adalet algısına alternatif olarak farklı moderatörler incelenebilir. Örneğin, örgütsel destek algısı, amir desteği, lider-üye etkileşim kalitesi, amire ve örgüte güven düzeyi, ve bazı kişilik özellikleri (kişilik eğilimi olarak öfke, duygulanım, duygu düzenleme stilleri, adil dünya inancı, vb.) potansiyel düzenleyici değişkenler olarak test edilebilir. Diğer bir gelecek araştırma konusu da, olay temelli adalet algısı ile varlık temelli adalet algısının aynı model içinde bir arada sınanması olabilir.

Bu çalışma, çalışanların sadece düşünen ve rasyonel düzeyde örgütlerde görev alan değil, aynı zamanda hisseden ve farklı günlerde farklı duygu halleriyle iş hayatında yer alan bireyler olarak görülmeleri gerektiğini göstermektedir. Örgütler ve yöneticiler, çalışanların işyerinde olumlu duygular hissetmelerini ve örgütlerinin adil olduğuna inanmalarını sağladıkları ölçüde, üretim karşıtı davranışları azaltabilir ve engelleyebilirler.

Kaynaklar

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. L. Bergowitz, (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (269-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*, 491-500.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., ve Zerbe, W. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* içinde (221-236). Westport, CT: Quorum Books.
- Basch, J. ve Fisher, C. D. (2000). Affective events – emotion matrix: A classification of work events and associated emotions. N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel ve W. J. Zerbe, (Ed.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* içinde (36-48). Quorum Books: Westport, CT.
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 409-423.
- Bies, R. ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. B. Sheppard, (Ed.), *Research on negotiation in organizations* içinde (43-59). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (2002). "Hot flashes, open wounds": Injustice and the tyranny of its emotions. S. W. Gilliland, D. D. Steiner ve D. Skarlicki, (Ed.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* içinde (202-223). Greenwich, CT: IAP Press.
- Chen, P. Y. ve Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*, 177-184.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 93*, 513-528.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 463-84.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209.
- Cullen, M. J., ve Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive work behavior. M. Barrick ve A. M. Ryan, (Ed.), *Personality and work* içinde (150-182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1241-1255.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. ve Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52*, 1051-1066.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: APA Books.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 147-162.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115-130.
- Fox, S. ve Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 291-30.
- Gençöz, T. (2000). Positive and negative affect schedule: A study of validity and reliability. *Türk Psikoloji Dergisi, 15*, 19-28.
- Grandey, A. A., Tam, A. P. ve Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey

- data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26, 31-55.
- Green, A. S., Rafaeli, E., Bolger, N., Shrout, P. E. ve Reis, H. T. (2006). Paper or plastic? Data equivalence in paper and electronic diaries. *Psychological Methods*, 11, 87-105.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Judge, T. A., Scott, B. A. ve Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multi-level model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-138.
- Krischer, M. M., Penney, L. M. ve Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 154-166.
- Kulik, C. T., Lind, E. A., Ambrose, M. L. ve MacCoun, R. J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*, 9, 351-369.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. J. Greenberg ve R. Cropanzano, (Ed.), *Advances in organizational behavior* içinde (56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mignonac, K. ve Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 221-240.
- Niklas, C. D. ve Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 367-388.
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73-83.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Preacher, K. J., Curran, P. J. ve Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (2. basit)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. ve Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94, 756-769.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. S. Fox ve P. E. Spector, (Ed.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* içinde (151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P. E., Fox, S. ve Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. E. K. Kelloway, J. Barling ve J. Hurrell, (Ed.), *Handbook of workplace violence* içinde (29-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. ve Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-502.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Watson, D., Clarke, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wegge, J., Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A. ve Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17, 1-17.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. B. M. Staw ve L. L. Cummings, (Ed.), *Research in organization behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews - 18* içinde (1-74). Greenwich, CT: JAI.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P. ve Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1-24.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941.
- Yang, J. ve Diefendorff, J. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295.

Summary

Relationship Between Daily Affective State and Counterproductive Work Behavior: Overall Organizational Justice Perception As a Moderator

Habibe Tuğba Erol-Korkmaz

Mersin University

Counterproductive workplace behaviors (CWB) are volitional employee behavior intended to harm the organization and its members (Spector & Fox, 2002). Therefore, such behaviors pose a threat to organizational functioning and the maintenance of positive organizational climates. Examples of CWB include withholding effort, purposely performing tasks incorrectly, refusing to cooperate, verbal and physical abuse, and theft (Penney & Spector, 2005; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006). Job stressors (e.g., situational factors like unfairness perceptions, workload, time pressure, organizational constraints) and personality traits (e.g., individual factors like trait affectivity and anger) have been investigated as the antecedents of counterproductive behavior (Cullen & Sackett, 2003; Dalal, 2005; Fox, Spector, & Miles, 2001; Johnson, Tolentino, Rodopman, & Cho, 2010; Spector & Fox, 2005). There are two major theoretical models that can be used to understand CWB. One of them is Fox, Spector, and Miles' (2001) Emotion-Centered Model of Volitional Work Behavior, and the other one is Weiss and Cropanzano's (1996) Affective Events Theory. The common point in both models is that they refer to emotions as a key antecedent of employee behavior.

The Emotion-Centered Model argues that positive emotions invoked by the appraisal of work situations are likely to encourage approach-type behaviors to remain in the situation, such as citizenship behaviors. In contrast, negative emotions resulting from appraisal of the situation as threatening increase the likelihood that employees exhibit avoidance-type actions like CWB. Such behaviors, while harmful for the company, may actually help the person feel better as a result of evening the score by reciprocating the negative social exchange thought to be initiated by the organization or the target person (i.e., supervisor, coworker; Bies & Tripp, 2002). According to this model, negative emotions are proximal anteced-

ents of CWB whereas stressors in the work environment are distal antecedents. Empirical research has supported the mediating role that emotions play in stressor-CWB relationships (e.g., Fox et al., 2001; Penney & Spector, 2005).

On the other hand, Affective Events Theory aims to explain the structure, causes and consequences of employees' affective experiences at work. According to AET, stable features of the work environment (e.g., organizational culture and procedures) predispose the occurrence of certain work events. These work events are proposed to be the proximal causes of employees' emotional reactions. In turn, these affective states or reactions have direct and indirect effects on employee behavior. Affective states may elicit affect-driven behavior like emotional outbursts and spontaneous helping and harming as a direct effect. In the latter case, such affective states or emotions slowly alter attitudes that in turn elicit purposeful behavior like deciding to quit one's job. Research on the propositions of AET has provided support and has demonstrated relations of negative work events with negative emotions such as anxiety and anger, and relations of positive events with positive emotions, such as happiness and enthusiasm (Grandey, Tam, & Brauburger, 2002; Mignonac & Herrbach, 2004; Wegge et al., 2006). Furthermore, positive and negative affective states have been found to predict employee attitudes (Niklas & Dormann, 2005; Weiss, Nicholas, & Daus, 1999) and behaviors (Ilies, Scott, & Judge, 2006; Miner, Glomb, & Hulin, 2005), such that positive emotions contribute to positive attitudes and behaviors, while negative emotions increase the likelihood of negative attitudes and behaviors.

Another line of research on the antecedents of employee attitudes and behavior focuses on organizational justice. Organizational justice is related with the notion of fairness in work settings (Greenberg, 1990), and

it refers to employee perceptions of fairness regarding decision outcomes, decision-making processes, interpersonal communication and treatment, and the adequacy of information and explanation provided to employees (Colquitt, 2001; Scott, Colquitt, & Paddock, 2009). Research findings suggest that perceptions of fairness are positively related with a variety of outcomes, including organizational commitment, cooperation, job satisfaction, citizenship behavior, and task performance. On the other hand, organizational unfairness has been found to be associated with increased levels of CWB (Berry, Ones, & Sackett, 2007). Cropanzano, Byrne, Bobocel, and Rupp (2001) have made a distinction between two levels of organizational justice. Event-level justice refers to justice perceptions about specific events such as the behavior of the supervisor, the performance appraisal system, the compensation system, or the promotion decisions of the organization. On the other hand, entity-level justice refers to overall and general perceptions about the fairness of one's organization or supervisor as a whole.

Choi (2008) proposes that once employees develop a global entity level justice judgment, their evaluations of specific events are influenced by these global judgments. Within this context, event-level justice perceptions refer to evaluations of specific events or particular organizational policies such as the performance appraisal, compensation or the promotion system (e.g., Folger & Konovsky, 1989; Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995). On the other hand, entity-level justice perceptions refer to global judgment evaluations about one's organization or supervisor as a whole. Choi (2008) has investigated the interactional effects of entity-level and event-level justice perceptions and has shown how they influence employee attitudes and behavior differently. According to his research findings, entity-level justice perceptions moderate the relationship between event-level justice perceptions about the performance appraisal system and employee citizenship behavior. Those employees believing that their organization is fair were more likely to exhibit citizenship behavior although they believed the performance appraisal system was unfair.

Based on the above mentioned theoretical frameworks and empirical findings, the aim of this study was to investigate the within-person relationship between employee affective states and counterproductive behavior at the daily level via an experience sampling methodology. Moreover, we examined the cross-level effects of entity-level justice perceptions on this within-person relationship. For this purpose, data were collected from participants across several days, which made it possible to assess individuals' daily emotions and counterproductive work behaviors on different work days and multi-level analyses were conducted. As a result, we identified

the within-person and between-persons variance components in counterproductive work behavior and investigated to what extent daily affective states and entity-level justice perceptions explain variance this variance. The model tested within this study is presented in Figure 1.

Method

Participants and Procedure

Fifty full-time computer software programmers from a variety of private sector companies housed by the techno-park of a university in Ankara participated in this study. The average age of the participants was 28 years ($SD = 5.9$ years) and 70% of the respondents were men. Majority of the participants held a bachelor's degree (52%), followed by a master's degree (32%), and a vocational school degree (14%). On average, the participants had worked for their present organization for 3.35 years ($SD = 4.42$ years), long enough for employees to develop entity-level fairness perceptions regarding their organization.

We utilized the experience sampling methodology in this study and collected data via web-based diary surveys. Participants were recruited by announcements posted at the billboards of the university techno-park. The announcement included brief information on the purpose of the study and those individuals interested in participating were instructed to contact the researchers through e-mail or telephone. Individuals who agreed to participate were then contacted via e-mail and instructed in detail about when and how to fill out the study surveys. Out of 86 individuals expressing interest, 50 (58%) completed the study and received \$60 in exchange for participating.

Data on demographics and entity fairness were collected before the start of the daily surveys, through a web-based questionnaire. Daily data were collected over 10 working days. All 50 participants completed the initial survey with the demographic and trait measures. Regarding the daily surveys, we obtained 456 data points out of a maximum of 500, which amounts to an average response of 9.1 days out of 10 for each employee.

Measures

Daily Affective State. We used items from Watson, Clark, and Tellegen's (1988) Negative Affect Scale to measure daily affective state reactions. We focused on negative emotions because research on CWB has highlighted the association of the construct especially with negative emotions such as anger. Participants indicated the extent to which they felt each emotion on that day on a 5-point Likert scale (from 1 = *Not at all* to 5 = *To a great extent*). Internal consistency of the scale for the within-person data was .89.

CWB. We measured CWB using Spector et al.'s (2006) 33-item checklist. The scale consists of harmful behaviors directed towards individuals or the organization. Example items from the scale are as follows: "I tried to look busy while doing nothing," "Came to work late without permission," and "Insulted someone about their job performance." Participants selected the behaviors they engaged in that particular work day. We derived a daily CWB score by summing the number of scale items that participants checked for a particular day.

Overall Entity-Level Justice Perceptions. The 6-item overall justice scale developed by Ambrose and Schminke (2009) was used to assess entity-level justice perceptions about the organization (e.g., "Overall, I am treated fairly by my organization" and "Usually, the way things work in this organization are not fair"). Participants indicated the degree to which they agreed to each statement via a 5-point Likert scale (from 1 = *Strongly disagree* to 5 = *Strongly agree*). The internal consistency of the scale was .92.

Results

Data collected via the experience sampling methodology has been analyzed using Hierarchical Linear Modeling technique (HLM 6.0; Raudenbush & Byrk, 2002). Descriptive statistics and correlations among the study variables are presented in Table 1. As can be seen, all correlations are in the expected direction. Average daily CWB has been found to be quite low. This might be due to the daily nature of the data, indicating that daily baseline for CWB is low. This finding is parallel to the average daily CWB (.55 for CWBO and .36 for CWBP) reported by Yang and Diefendorf (2009). On the other hand, employees might have felt uncomfortable reporting some of the CWB due to moral concerns. Two of the most frequently reported CWB are "coming to work late" and "taking a longer break than one is allowed to take."

Analysis using hierarchical linear modeling have shown that the within-person variance in CWB is 47%, while it is 41% for daily negative affective state. These ratios indicate that there is enough within-person variance in the study variables to continue for further analyses. We have conducted a regression analysis at the within-person level (level-1) to assess whether daily affective state predicts daily CWB. According to the analysis results, negative affective state ($\beta_{10} = .68$, $SE = .18$, $df = 49$, $t = 3.68$, $p < .001$) predicts daily CWB significantly and explains 27% of its within-person variance. As can be seen from the regression weight, when employees feels negative emotions at work, they are more likely to exhibit CWB.

Finally, we investigated whether the relationship between affective state and CWB is dependent on the levels of entity-level justice perceptions of the employees. For this purpose, we conducted another regression analysis, this time adding entity-level-justice perceptions to the equation at the between-persons (level 2) level. Results of this analysis are presented in Table 2. As can be seen from this table, organizational justice significantly moderates ($\beta_{10} = .60$, $p < .001$; $\beta_{11} = -.27$, $p < .05$) the relationship between daily affective state and daily CWB. A graphical presentation of the nature of this moderation effect is presented in Figure 2. Findings demonstrate that those employees believing that their organization is fair in general are less likely to exhibit CWB although they experience negative emotions on a work day. In other words, organizational justice perceptions serve as a buffer against employee CWB.

Discussion

This study has provided support for the Emotion-Centered Model of Volitional Work Behavior (Fox, Spector, & Miles, 2001) and Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), both of which highlight the role played by employee emotions in the work setting. Our findings show that daily affective experiences are associated with daily CWB and a person might exhibit different levels of CWB depending on her or his mood on a particular work day.

Moreover, our study has show that organizational justice perceptions can act as a buffer against CWB, when an employee is feeling bad on a given workday.

These findings are in line with the argument that CWB might be serving to employee well-being because employees might be feeling that they are reciprocating unfair organizational treatment by harming the organization and making the score even in their social exchange relationship with their organization. Via the CWB, employees might be expressing their negative emotions, since it is not possible for most of the employees to express their anger or other negative emotions explicitly at work. Employees are expected to regulate their emotions and to suppress especially negative emotions in the workplace. Therefore, employees might be indirectly expressing and relieving their anger through such harmful behavior.

This study has many practical implications. It shows that managers, supervisors and organizations need to maintain an emotionally positive atmosphere in their work units, they have to care about the emotions of the employees, and they have to improve organizational justice beliefs. Literature on the Affective Events Theory and Emotion Centered Model of Work Behavior include many cues about what can be done to improve

employee well-being at work and to attain fairness at work. Supervisors can aim to facilitate the occurrence of positive events at work by encouraging good relationships within the work unit and by supporting their subordinates. Increasing the quality of the leader-member exchange relationship and relations among coworkers might contribute to positive emotions at work. For ensuring organizational justice, supervisors and organizations can follow the principles of distributive, procedural, in-

teractional, and informational justice. Organizations can promote organizational justice by using it as one of the performance criteria for the performance appraisal of managers and supervisors. Elimination of stress factors at work, such as workload, role conflict, lack of autonomy and control, and time pressure, can also contribute to employee well-being and positive emotional experiences at work. Taking steps about these issues can help organizations decrease CWB.