

חוקרים בתחילת דרכם

ממדי האמון הנפרדים כמנבאים

תחרות פנימית בצוות ועמדות של חברי הצוות¹

לליב אגוזי²

תקציר

מטרת מאמר זה, לבחון את הקשרים בין שני ממדים שונים של אמון (אמון ביכולות competence, ואמון באכפתיות concern), ואת הקשר של הוגנות ניהולית לדינמיקה בין חברי צוות. דינמיקת חברי הצוות שנבחנה, היא תחרות פנימית בין השותפים והערכתם העצמית של השותפים להיותם משמעותיים בשותפות. תוצאות שהתקבלו מ-237 שחקניות ב-51 קבוצות, תומכות בהשערות שהאמון של חברי הצוות ביכולות של הצוות והאמון של חברי הצוות באכפתיות וברצון הטוב של חבריהם, קשורים לתחרות הפנימית ולתחושת הערך של חברי הצוות באופן שונה ומנבאים תוצאות שונות.

מבוא

שיתוף פעולה תוך-צוותי חיוני לביצועים ולהשגת תוצאות של צוות. בשותפויות בין ארגונים ללא מטרות רווח (מלכ"ר) ובקבוצות ספורט חובבים, האינטרס לשיתוף פעולה למען השגת המטרה הנו גבוה, אך עם זאת נסמך במיוחד על הרצון הטוב של השותפים. שותפויות רבות מתקשות בהשגת מטרותיהן, ואף כושלות בהמשך שיתוף הפעולה, באופן חלקי בשל דינמיקה פנימית של עימותים (Gazley, 2010; Mitchell, O'Leary & Gerard, 2015). ניהול לא מיטבי של שותפויות יכול ליצור התנהגויות שאינן תורמות לביצועי הצוות ולהביא לעלייה בתחרות הפנימית. (Connelly, Crook, Combs, Ketchen and Aguinis, 2015). הציעו כי לאמון תפקיד חשוב בוויסות ובניהול יחסים בין-ארגוניים. אמון הוא גם בעל תפקיד חשוב בוויסות יחסים בינאישיים וקבוצתיים (Costa, Fulmer & Anderson, 2017). עם זאת, אמון הוא מבנה מורכב שנסמך על ארבעה תחומים שונים – אמון ביכולות של הצוות, אמון בדאגה/אכפתיות הדדית, אמון ביושרה ואמון בפתיחות של חברי הצוות (Mishra & Mishra, 1994). כל ממד ממלא תפקיד שונה בהנעה לשיתוף פעולה או לתחרות בין חברי הצוות. התפקיד השונה של ממדי האמון, וכן של הוגנות ניהולית בהשפעה על שיתוף פעולה ותחרות בין 'שותפים טבעיים', הוא נושא המאמר. 'שותפים טבעיים' הם יחידים, יחידות ארגוניות, או ארגונים בעלי מטרה משותפת ואינטרס חזק לשיתוף פעולה להשגת המטרה, כגון קואליציות מלכ"רים או קבוצות ספורט.

¹ המאמר הוצג בכנס FINT 2019 על אמון בארגונים.

² ד"ר לליב אגוזי, המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אוניברסיטת חיפה legozi@univ.haifa.ac.il

להיות שותף בעל ערך – הערכה עצמית מבוססת צוות

כאשר שותפות עומדת מול אתגר חיצוני או פנימי, נוצר איום על המקום הבטוח של חלק מהשותפים (יחידים או ארגונים). האיום מערער את היחסים החברתיים ומאיים על התפיסה העצמית של שותפים לגבי היותם תורמים ומוערכים לשותפות. מושג זה נקרא הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה - *Team-based self- TBSE* (Pierce & Gardner, 2004) *esteem*. כאשר ההערכה העצמית נמצאת תחת איום, עולים החרדה וחוסר הוודאות (Pyszczynski, Greenberg, Solomon, Arndt & Schimel, 2004). כתוצאה מכך, השותפים מונעים לבסס מחדש את ערכם בשותפות (Hogg & Terry, 2000) על ידי ניסיונות לאשרר או להוכיח את עצמם בתחומים המשמעותיים לתפיסה העצמית שלהם (Crocker & Park, 2004). לכן, כאשר הם נתקלים באיום, חלק מהשותפים הופכים להיות יותר מרוכזים בעצמם ופועלים באופן עצמאי, פחות משתף ונותנים פחות יחס לצרכים של השותפים האחרים (Poortvliet & Giebels, 2012).

למרכיבי האמון ולהוגנות ניהולית יש תפקיד משמעותי בניהול וויסות הדינמיקה המתוארת בין תחושת ערך בשותפות, לבין התנהגויות משתפות או אינדיבידואליסטיות ותפיסת התחרות הפנימית, המשפיעות על ביצועי הצוות.

אמון

אמון נבנה על בסיס ממדים שונים: אמון ביכולות, אמון בנדיבות או ברצון הטוב, אמון ביושרה ואמון בפתיחות של השותפים (Mishra & Mishra, 1994). מאמר זה מתמקד בשניים מהממדים - האמון ביכולות והאמון ברצון הטוב, שנראה³ כי הם בעלי השפעה שונה על תחרות פנימית בין שותפים. אמון ביכולות של השותפים מעודד שיתוף פעולה, משום שהשותפים סומכים על הביצועים והתוצאות של שותפיהם ולכן מוכנים לחלוק איתם בפעילות. אמון ברצון הטוב והאכפתיות של השותפים כלפי השותפות וכלפי השותפים האחרים, מעודדים שיתוף פעולה כתוצאה מכך שהשותפים סומכים על הדדיות ביחסים ועל כך שלא ינוצלו לרעה לטובת המטרות האישיות של חלק מהשותפים.

אמון ביכולות

האמון של השותפים ביכולות של השותפים האחרים ושל השותפות להגיע לביצועים טובים, מבטא את נכונותם להסתמך זה על זה בביצוע. כאשר שותפים סומכים פחות על שותפיהם הם פועלים באופן יותר עצמאי, מה שמפחית את שיתוף הפעולה (Balliet & Van Lange, 2013; Mackey, Perrewé, & McAllister, 2017; Seong & Choi, 2014). אני מציעה, כי צוות שבו יש חוסר התאמה ברמת היכולות בין השותפים, תהיה בו יותר התנהגות אינדיבידואליסטית ותרומה לא שוויונית לפעילות. חלוקת משימות לא שוויונית תוביל לפערים בתחושת הערך של השותפים ותערער את מקומם הבטוח בשותפות. חלק מהשותפים עשוי לחוש עליונות וחלקם תחושת נחיתות בתרומתם לשותפות, ופערים אלה מערערים את אחדות השותפות.

ההשערות הנובעות מכך הן:

³ מחקר זה הינו חלק ממחקר מקיף יותר, שכלל גם ראיונות של 40 בעלי עניין שונים בשותפויות. הקשר של מרכיבי האמון השונים לוויסות התחרות ביניהם מסתמך על סיכום הראיונות.

ה-1א: אמון השותפים ביכולות של השותפים ושל השותפות (collaboration) יהיה קשור באופן שלילי לתחרות הפנימית ביניהם.

ה-1ב: אמון השותפים ביכולות של השותפים ושל השותפות יהיה קשור באופן חיובי לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה של השותפים.

ה-1ג: הקשר בין אמון ביכולות לאמון בתחושת הערכה- העצמית-מבוססת-הקבוצה יהיה חזק יותר מהקשר לתחרות הפנימית.

אמון באכפתיות וברצון הטוב

הממד השני מתייחס לאמונה של השותפים ששותפיהם לא רק לא ינצלו את השותפות לצורכיהם האישיים, אלא ידאגו גם לרווחתם ולהצלחתם של השותפים האחרים. התנהגות משתפת מייצרת בשותפים אמון רב יותר בכך כי לשותפים כוונות טובות כלפי האחרים וכלפי השותפות בכלל. לכן, התנהגות משתפת של צד אחד מעלה את הסיכוי להדדיות ולהתנהגות משתפת של אחרים. אלה נמצאו כמעודדים רצון טוב (Capaldo, 2014) ושיתוף פעולה בפועל (Bunger, 2013).

דאגה או אכפתיות היא גורם אפשרי המשפיע על ייחוס כוונות להתנהגויות, ולכן משפיע על התגובה ועל ההדדיות. תיאוריית הייחוס טוענת, כי אנשים מפרשים התנהגות של אנשים אחרים לפי הכוונות שהם מייחסים להתנהגויות אלה. ייחוס הכוונות מהווה מרכיב משמעותי בתגובה של אדם להתנהגות של אחרים (Kelley & Michela, 1980). אם התנהגות אינדיבידואליסטית או לא משתפת פוגעת ברגשות של שותף אחר, היא יכולה להוות איום לתחושת הערך שלו בשותפות. עם זאת, אם השותף נותן אמון רב ברצון הטוב של השותף שהתנהג באופן לא משתף, פוחת הסיכוי שייחוס כוונות תחרותיות להתנהגותו, וכך קטן גם הסיכוי שיפעל אף הוא באופן לא משתף כדי לבסס מחדש את ערכו כשותף (Tripp, Bies, & Aquino, 2007). לכן אנו משערים, כי אמון ברצון הטוב ההדדי בתוך השותפות יפחית את התחרות הפנימית בין השותפים ויעלה את תחושת הערך של השותפים.

ה-2א: אמון באכפתיות קשור באופן שלילי לתחרות הפנימית.

ה-2ב: אמון באכפתיות קשור באופן חיובי להערכה-העצמית-מבוססת-הקבוצה.

ה-2ג: הקשר בין האמון באכפתיות לבין התחרות יהיה חזק יותר מאשר הקשר בין האמון באכפתיות להערכה-העצמית-מבוססת-הקבוצה.

הוגנות ניהולית

הוגנות של מנהלים עולה כגורם מפתח בהשפעתה על הדינמיקה בין השותפים. המנהלים שולטים בחלוקת המשאבים והפעילויות השונות של השותפות, לכן השותפים מתחרים על תשומת הלב שלהם ועל ההכרה של המנהלים בהם וביכולותיהם. הוגנות נותנת מענה לצרכים של השתייכות, היא מסמלת קבלה והכלה בקבוצה (Fischer, 2013). תפיסתם של חברי צוות את היותם חלק בלתי נפרד מהצוות היא גורם מניע לשיתוף פעולה (De Cremer & Tyler, 2005). זאת משום ש"באווירה של הוגנות גבוהה, עובדים נוטים יותר לפעול באופן שעוזר להצלחת הצוות" (Molina, Jakopec, Cropanzano & Moliner, 2017, p. 94). אווירת צוות כזו

מעודדת תרבות של אמון, המפחיתה את הייחוס של כוונות עוינות להתנהגות פחות משתפת (Tzafrir, Enosh, Egozi, 2018).

מכאן אנו משערים :

ה3-א: ההוגנות הנתפסת של מנהל/ת קשורה באופן שלילי לתחרות בין השותפים.

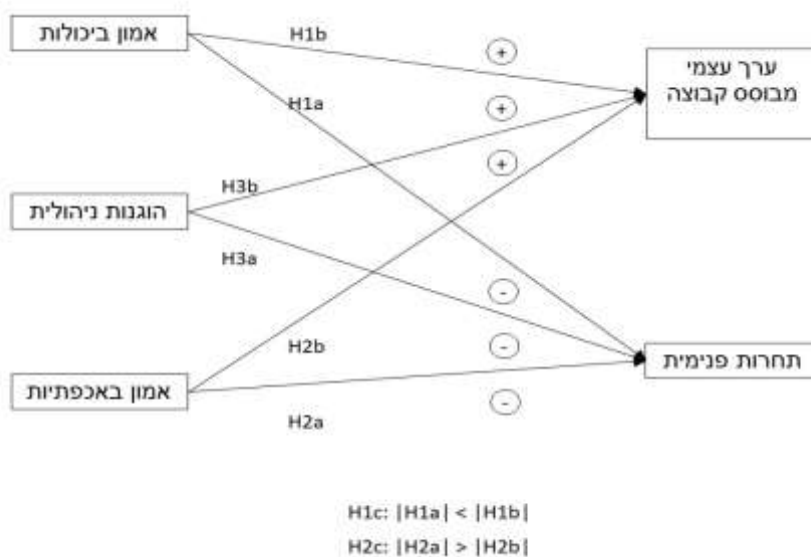
בנוסף, הוגנות ארגונית נמצאה קשורה לתמיכה הדדית בצוותים ולתרומה מאוזנת למאמץ ולביצועים של חברי הצוות (Dayan & Di Benedetto, 2008). תרומה מאוזנת מחזקת את תחושת הערך-מבוסס-הקבוצה. מצד שני, "כאשר אווירת ההוגנות נמוכה, סביבת העבודה עלולה להיתפס כחסרת ודאות ושברירית" (Molina, et.al., 2017, p.94). אווירת עבודה כזו מפחיתה את שיתוף הפעולה ומערערת את ביטחונם של השותפים במקומם ובערכם בשותפות.

מכאן אנו משערים כי :

ה3-ב: ההוגנות הנתפסת של מנהל/ת קשורה באופן חיובי לתחושת-הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה של השותפים.

תרשים מספר 1 מסכם את המודל וההשערות.

תרשים 1: מודל לקשר בין ממדי האמון וההוגנות לתחרות פנימית והערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה



שיטה

בחינה כמותית של המודל נערכה בקרב קבוצות ספורט חובבים כמייצגות 'שותפים טבעיים'. קבוצות ספורט מספקות מרחב המאפשר מדידה פשוטה יחסית של מדדים סובייקטיביים של הדינמיקה ושל מדדים אובייקטיביים של ביצועים. שימוש בספורט להבנת ארגונים מאפשר הבהרה ומדידה של גורמים מורכבים מהעולם הארגוני, כמו ביצועים ותוצאות ארגוניות (Day, Gordon & Fink, 2012).

משתתפים

המחקר נערך בקרב קבוצות כדורשת נשים המשתתפות בליגה מאורגנת של איגוד הכדורשת, ומשחקות בכל רמות הליגה. המחקר המלא כלל צילומי משחקים של קבוצות וניתוחים סטטיסטיים שלהם. אלה לא יוצגו במאמר זה. שאלון עמדות נשלח לשחקניות מ-111 קבוצות שמשחקיהן צולמו. 276 שחקניות מ-72 קבוצות ענו לשאלון. הניתוח נערך על 51 קבוצות בהן ענו יותר משלוש שחקניות (סה"כ 237 שחקניות). גיל השחקניות 26-60 ($M = 42.7, SD = 6.18$) עם ניסיון שנע בין עונה אחת ל-14 עונות ($M=4.14, SD=2.28$).

מדדים

כל חמשת המדדים קובצו לממוצע קבוצתי של כל פריטי השאלון בסקלת הממד. הפריטים דורגו בין 1 (נמוך) ל-7 (גבוה).

תחרות פנימית – נמדדה על ידי שלושה פריטים שנכתבו על ידי החוקרת על בסיס תיאור התחרות הפנימית בראיונות. מהימנות הממד $\alpha=0.80$.

הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה – נמדדה על ידי 4 פריטים שתורגמו והותאמו מתוך מדד הערכה-עצמית-מבוססת-ארגון של Pierce and Gardner (2004). מהימנות הממד $\alpha=0.86$.

אמון ביכולות – נמדד על ידי שלושה פריטים שהותאמו מתוך שאלון אמון של Mishra and Mishra (1994) עם מהימנות $\alpha=0.70$.

אמון באכפתיות הקבוצתית – נמדד על ידי שלושה פריטים שהותאמו מתוך שאלון אמון של Mishra and Mishra (1994) עם מהימנות $\alpha=0.84$.

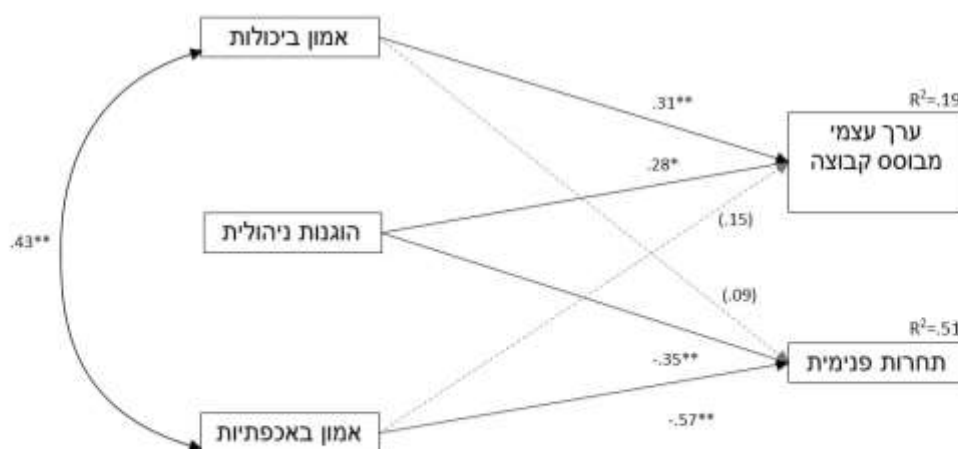
הוגנות ניהולית – נמדדה על ידי שלושה פריטים שהותאמו משאלון הוגנות של Tyler (1988) ומהראיונות, עם מהימנות מדד $\alpha=0.80$.

ממצאים

המודל המשוער נבחן בניתוח משוואות מבניות (Structural Equation Modeling), בתוכנת R-studio, עם lavaan package. הניתוח הציג מדדי התאמה גבוהים (ראו תרשים 2).

השערה ה-1 ב-שערה כי אמון קבוצתי ביכולות יהיה קשור באופן חיובי לתחושת ערך בקבוצה. ההשערה אוששה, ונמצא קשר חיובי מובהק ($\beta=.34, p<0.01$). השערה ה-1 א ניבאה קשר שלילי בין אמון קבוצתי ביכולות לבין התחרות הפנימית הנתפסת בצוות. השערה זו לא אוששה – לא נמצא קשר מובהק בין המשתנים ($\beta=.09, n.s$). השערה ה-1 ג-שערה, כי הקשר בין האמון ביכולות לבין ההערכה-העצמית-מבוססת-הצוות יהיה גבוה יותר מאשר הקשר בין האמון ביכולות לתחרות הפנימית, וקיבלה אישוש מכך שהקשר לתחרות הפנימית אינו מובהק.

תרשים 2: תוצאות המודל המשוער – שיעור המתאמים בין ממדי האמון וההוגנות לבין תחרות פנימית וערך עצמי-מבוסס-קבוצה



N=51
*p<0.05
**p<0.01

Dashed arrows are relation that were not included in the final SEM analysis

	Chi-square	DF	RAMSEA	CFI	TLI	NFI
Model 1	2.06 (n.s.)	2	0.025	0.999	0.995	0.961

טבלה 1: מטריצת מתאמים וסטטיסטיקה תיאורית למדדי המחקר

	ממוצע	ס.תקן	1	2	3	4	5
1. תחרות פנימית	3.28	0.89	0.80				
2. ערך עצמי מבוסס-קבוצה	5.88	0.53	-.092	0.86			
3. אמון ביכולות	5.70	0.72	-.204	.368**	0.70		
4. אמון באכפתיות	5.78	0.69	-.607**	.316*	.433**	0.84	
5. הוגנות ניהולית	5.89	0.79	-.454**	.306*	.104	.171	0.80

N=51 קבוצות

מהימנות מוצגת באלכסון

** Significant at the .01 level (2-tailed).

* significant at the .05 level (2-tailed).

השערה ה-2א הייתה, כי אמון באכפתיות הקבוצתית יהיה קשור באופן שלילי לתחרות הנתפסת בקבוצה. השערה זו אוששה ונמצא קשר שלילי חזק ומובהק בין המשתנים ($\beta = -.57, p < 0.01$). השערה ה-2ב שיערה כי יימצא קשר חיובי בין אמון באכפתיות הקבוצתית לבין הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה. השערה זו לא קיבלה תמיכה מהממצאים ($\beta = .15, n.s$). השערה ה-2ג טענה, כי הקשר לתחרות הפנימית יהיה גבוה

מהקשר לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה. השערה זו אוששה, מכיוון שהקשר ששוער כחלש יותר לא היה מובהק.

המתאם בין ממדי האמון היה גבוה ומובהק ($\beta = .43, p < 0.01$). לא נמצא מתאם בין ממדי האמון לבין הוגנות ניהולית (ראו טבלה 1).

השערות ה-3 א ו-ב שיערו, כי הוגנות ניהולית תהיה קשורה באופן שלילי לתפיסת התחרות הפנימית, ובאופן חיובי לתחושת הערכה-עצמית-מבוססת-הקבוצה. שתי ההשערות אוששו ונמצאו קשרים מובהקים בין המשתנים ($\beta = -.35, p < 0.01, \beta = .23, p < 0.05$).

דיון

ממצאי המחקר מראים כי בהתאם להשערות, אמון בין השחקניות והוגנות נתפסת של המאמן היו קשורים באופן שלילי לתחרות הפנימית בקבוצה ובאופן חיובי לתחושת הערך של חברות הקבוצה. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם סקירתם של Greer and Dannals's (2017), שהעלתה כי הוגנות ניהולית קשורה לקונפליקטים על משימה ועל תהליך, כאשר אלו קשורים לקונפליקטים בינאישיים ולתחרות בין חברי הצוות.

הקשר בין הוגנות ניהולית להערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה נחקרה מעט. תמיכה לקשר שנמצא בין הוגנות ניהולית להערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה, מתקבלת ממחקרם של Minibas-Poussard, Le Roy and Erkmen (2017), אשר מצאו כי הערכה-עצמית-מבוססת-ארגון מתווכת בין הוגנות ארגונית לבין מחויבות ארגונית. הקשר בין אמון בצוות לבין הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה מקבל תמיכה גם ממחקר מטא-אנליזה של Lau, Lam and Wen's (2014), אשר מצא כי תחושת העובד/ת כי הוא/היא זוכה לאמון מצד הדרג הניהולי הייתה קשורה באופן חיובי להערכה-עצמית-מבוססת-הארגון של העובד/ת.

עוד שוער כי יימצא הבדל בקשר בין ממדי האמון לבין תחרות פנימית נתפסת והערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה. השערה זו קיבלה תמיכה על ידי הממצאים, שהראו כי אמון ביכולות הקבוצתיות קשור לתחושת הערך של השותפים, ואילו אמון באכפתיות הקבוצתית היה קשור לתפיסת התחרות הפנימית. מחקרים המפרידים בין ממדי האמון השונים, הם מעטים (Connelly, et al., 2015). Connelly ושותפיו ביצעו מטא-אנליזה ל-150 דוגמאות של קשרים בין ממדי היכולת והיושרה של אמון לבין עלויות סחר. ממצאי מחקרם מראים, כי אמון ביכולות ואמון ביושרה היו מובחנים זה מזה באופן מובהק בעוצמה בה ניבאו עלויות סחר. אמנם Connelly ושותפיו (2015) חקרו ממדי אמון שונים מאשר אנו חקרנו, אך עדיין מספקים תמיכה לרעיון כי לממדי האמון השונים ניבויים שונים לעמדות ולדינמיקה בינאישית ובין-ארגונית.

מחקר זה מוגבל להקשר הספציפי בו נבדק ולמספר הקבוצות, שמגביל את יכולות הניתוחים הסטטיסטיים. עם זאת, הוא פותח כיוונים מעניינים מבחינה מחקרית להבחנה בין סוגי האמון השונים והקשר שלהם להחלטות שונות ולמערכות יחסים אישיות וארגוניות.

מבחינה ניהולית מדגישים הממצאים את חשיבות ההוגנות הניהולית ובניית אמון בין השותפים ליצירה ולשמירה באופן שוטף של דינמיקה תוך-צוותית תומכת ביצועים. כפי שתואר במבוא, התהליך של שמירה הערכה-עצמית-מבוססת-קבוצה יציבה, שתומכת בשיתוף ובעבודת צוות, הינו תהליך דינמי הדורש ויסות פנימי וניהולי קבוע בתוך מערכות היחסים בצוותים (Costa, Fulmer & Anderson, 2017; De Cremer & Tyler, 2005). הוגנות ניהולית ושמירה על אמון ביכולת הביצוע ואמון ברצון הטוב והאכפתיות כלפי השותפים וכלפי הצלחת השותפות, מסתמנים ככלי ניהול חשובים לתהליך ויסות זה.

מקורות

- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090-1112.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative Coordination in Non-profit Human Service Delivery Networks, The Role of Competition and Trust. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1155-1175.
- Capaldo, A. (2014). Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 685-703.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Aguinis, H. (2015). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?. *Journal of Management*, 0149206315596813.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior* 1-16.
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological bulletin*, 130(3), 392.
- Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 397-433.
- Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 566-576.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation. *Advances In Experimental Social Psychology*, 37, 151-218.
- Fischer, R. (2013). Belonging, status, or self-protection? Examining justice motives in a three-level cultural meta-analysis of organizational justice effects. *Cross-Cultural Research*, 47(1), 3-41.
- Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Non-profit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 317-343.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112-127.
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42(4), 455-486.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J. & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.
- Mitchell, G. E., O’Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 684-716.
- Molina, A., Jakopec, A., Cropanzano, R., & Moliner, C. (2017). The role of peer justice climate. *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advances*, 87-106.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Poortvliet, P. M., & Giebels, E. (2012). Self-improvement and cooperation: How exchange relationships promote mastery-approach driven individuals’ job outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 392-425.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., & Schimel, J. (2004). Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological bulletin*, 130(3), 435-468.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2014). Effects of group-level fit on group conflict and performance: The initiating role of leader positive affect. *Group & Organization Management*, 39(2), 190-212.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, 20(1), 10–34.
- Tzafrir, S. S., Enosh, G., & Egozi, L. (2018). *The Inter-Relationship of Trust, Anger and Aggression, A two level perspective*. In Searle, R. H., Nienaber, A. M. I., & Sitkin, S. B. (Eds.). (2018). *The Routledge Companion to Trust*. Routledge. pp. 522-535.