

DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIĞIN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu
Erciyes Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Özet

Bu çalışmada, Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde duyguların algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bir modele dayalı olarak geliştirilen hipotezler çerçevesinde, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 14 işletmeden 589 kişilik bir örneklemden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, pozitif duygusallığın dağıtım adaleti ($R=0.306$, $R^2=0.093$), işlem adaleti ($R=0.385$, $R^2=0.148$) ve kişiler arası etkileşim adaleti ($R=0.526$, $R^2=0.276$) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde negatif duygusallığın da dağıtım adaleti ($R=-0.574$, $R^2=0.329$), işlem adaleti ($R=-0.440$, $R^2=0.194$) ve kişiler arası etkileşim adaleti ($R=-0.417$, $R^2=0.174$) üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif duygusallık, negatif duygusallık, işlem adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası etkileşim adaleti.

A Research Aimed to Determine the Effects of Positive and Negative Affectivity on Perceived Organizational Justice in the Scope of Affective Events Theory

Abstract

In this study, the effects of affectivity on perceived organizational justice in the scope of Affective Events Theory has been analyzed. Data has been collected from 589 workers and 14 firms operating in Kayseri Organized Industrial Zone and evaluated in the framework of the hypotheses developed on a model. It has been found that positive affectivity has positive effects on the perceived distributive justice ($R=0.306$, $R^2=0.093$), procedural justice ($R=0.385$, $R^2=0.148$) and interactional justice ($R=0.526$, $R^2=0.276$). Similarly, negative affectivity has negative effects on the perceived distributive justice ($R=0.574$, $R^2=0.329$), procedural justice ($R=0.440$, $R^2=0.194$) and interactional justice ($R=0.417$, $R^2=0.174$). Besides, the negative affectivity is more effective than positive affectivity on perceived organizational justice. These results show that affectivity influences the human's organizational perceptions.

Keywords: Positive affectivity, negative affectivity, procedural justice, distributive justice, interactional justice.

Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

GİRİŞ

Örgütlerde bireylerin algılamalarının, tutumlarının ve davranışlarının nelerden etkilendiğini belirlemek pek çok araştırmacının ilgi alanı haline gelmiştir. Bireyler, örgüt yaşamlarında pek çok faktörden etkilenmektedirler. Bu etkilenme sonucunda da davranışlarında farklılıklar oluşmaktadır. Bireylerin davranışlarının altında algılamaları vardır. Bireyin kişisel özellikleri ve kişiliği içsel olarak algılamasını etkiler. Bir de algılanan veya algılanmaya çalışılan objelerin kendi özellikleri bireyin algılamasını etkiler. Algısal seçimin ardından algısal düzenleme ve nihayet algısal yorumlama algılama sürecini tamamlar. Bu algısal yorumlar tutuma dönüşür. Tutumlar da bireylerin davranışlarına yön veren eğilimlerdir. Tam olarak davranışa dönüşme de tutumların davranışların belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel adalet de bir algılamadır. Bireyler toplumsal yaşamlarında ve örgütsel yaşamlarında adaletle ilgili algılamalar geliştirirler. Geliştirdikleri bu algılamalar tabanında yine toplumsal veya örgütsel tutumlar geliştirirler. Bu tutumlar da davranışların önemli derecede belirleyicisidir. Bu çalışmada, temel olarak örgütsel adalet algılamasını etkileyen bir faktör üzerinde durulmaktadır. Bu faktör bireylerin duygularıdır. Cevap aranan soru bireylerin duygularının veya duygusallıklarının, onların adalet algılaması üzerinde etkili olup olmadığıdır. Örgütsel davranış literatüründeki gelişmelerden en önemlilerinden biri de bireyin geçmişte yaşadığı, olumlu ya da olumsuz, duygusal deneyimlerinin onun bugünkü algılamasını, tutumunu ve davranışlarını etkilediğidir. Bu

literatür bilgisini örgütsel adalet açısından analiz etmek için bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DUYGULAR, POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIK

Örgütsel yaşamda duygular ve duygusallık son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bireylerin yaşadıkları bazı duygusal olaylar (affective events) onların çevrelerine verecekleri tepkileri etkilemektedir (ASHFORTH / HUMPREY, 1995:99; BRINER, 1999:327; FISHER / ASHKANASY, 2000:127). Geçici veya kısa süreli pozitif veya negatif duygusal olaylar bireyin o andaki davranışları üzerinde etkilidir. Bu etkiyi konu alan araştırma sayısı sınırlıdır. Teorik olarak da konu, örgütsel davranış bilimcileri tarafından çok fazla ele alınmış bir konu değildir.

Duygusal olaylarda “duygu olarak “ ifade edilen kavram (affect) iki kategoride incelenebilir. Birinci kategoride duyguya bir karakter özelliği olarak bakılmaktadır. Bu özelliği ile duygu uzun yıllar değişmeden bireyde kalır ve artık bu duygu onun bir kişilik özelliği haline gelmiştir (WATSON, 2000:38). Kişinin geçmişte yaşadığı pozitif ya da negatif olayların uzun yıllar etkisinde kalmasını ifade etmektedir. Araştırmalar pozitif duygusallığın dinamik, enerjik, azimli, kararlı, duygusal yeterlilik, coşkunluk gibi davranışlara dönüştüğünü göstermiştir (WATSON vd., 1988:1069; WATSON / TELLEGEN, 1985:233).

İkinci kategoride durumsal duygulanma söz konusudur. Durumsal duygulanma da kendi içinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan biri modlar (mood), diğeri duygulardır (emotion). Duygu, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin tecrübeleriyle kazandığı ve bireyi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir (WEISS / CRAPANZANO, 1996:5). Mod ise, günlük yaşantının temelini oluşturan daha yumuşak duygulardır (GREENBERG, 2002:16). Lazarus modu “belirli durumlar karşısında aniden gelen ve giden tepkiler” olarak tanımlamıştır (LAZARUS, 1991:47). Bu çerçevede bireyin gün içerisinde modu değişebilir. Bu iki kategori yoğunluk, süre ve özgüllük açısından birbirinden ayrılmaktadır. Duygular, etki süresinin uzun olması, özel bir nedene dayanması ve şiddetli olarak hissedilmesi ile moddan ayrılır (FRIJDA, 1994:61). Duygular bireylerin inançlarını moddan daha fazla etkiler ve değiştirir (LAZARUS, 1991:48). Modlar ise düşük yoğunluğa sahiptir ve herhangi belirgin bir nedene dayanmaz. Duyguların davranışa dönüşme ihtimali modlara oranla daha yüksektir (FORGAS, 1992:232).

Durumsal duygulanmayı belirleyen en önemli faktörlerden biri bireyde karakter haline gelmiş bulunan duygusallıktır (LAZARUS, 1991:51). Durumsal

duygulanma, duygu (emotion) veya mod (mood) da olsa geçicidir. Ancak, kişilik özelliği veya karakter haline gelen duygusallık kalıcıdır. Bu yönüyle, bireyin durumsal duygulanmasını bile etkileme özelliği vardır.

Araştırmacılar, insanların modlarını sınıflandırırken iyi veya kötü dışında bir sınıflandırma daha yapmak durumundadır. İşte bu sınıflandırmalardan birisi, pozitif ve negatif duygusallıktır. Pozitif duygusallık, olumlu bir duygusal duruma olan temayülü ifade eder. Negatif duygusallık ise olaylara olan olumsuz temayülü ifade eder (ÖZKALP / CENGİZ, 2003:952). Pozitif ve negatif duygusallık gün içerisinde de ortaya çıkabilir (mod), daha öncelere de dayanıyor (emotion) olabilir. Pozitif duygulanma memnuniyet hissi, negatif duygusallık memnuniyetsizlik hissi uyandırır (CROPANZANO vd, 2003:832). Olumlu ve olumsuz duygusallık birbirine zıt özellik gösteren kavramlar değildir. Bir kavramın iki farklı boyutunu ifade etmektedir. Bireylerin pozitif ya da negatif duygusallık düzeyi örgütsel davranışta modlar ve duygular üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (GREENBERG, 2002:25).

2. DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ

Duygusal Olaylar Teorisi, yani duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan teori, Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. (WEISS / CRAPANZANO, 1996:45). Bireylerin geçmişte yaşadıkları farklı nitelikteki (pozitif veya negatif) olaylar bugünkü iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır. Teori, örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatini zihni değerlendirmelere ve deneyimlere çekmektedir.

Teori, mutlaka çok eskiden yaşanan duygusal olaylarla ilgili değildir. Gün içerisindeki bir olayın da bireyin o günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediği söylenebilir (WEISS / CROPANZANO, 1996:45). O halde, bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir. O halde bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmininde, o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi vardır.

Örgütsel davranışla ilgili çalışmalarda algılama, tutum veya davranışla ilgili verilerde veya sonuçlarda duygusal olayların etkisi var mıdır? Sorusu akla gelmektedir. Mesela bireyin algıladığı destek ölçülürken o gün veya geçmişte yaşadığı ve etkilendiği duygusal bir olay, bireyin algılamasını etkilemiş olamaz mı? Veya bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenmeye çalışılırken,

soruları yanıtlarken etkilendiği bazı duygusal olayların etkisinde kalmış olamaz mı? Duygusal Olaylar Teorisine göre bireylerin etkilenmesi mümkündür.

O halde bireyler etki altındadır ve bu etki duygular veya gün içindeki modlar şeklinde bireyi etkilemektedir.

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik teorisi temel alınarak başlamıştır. Adams, teorisinde, kişilerin çalıştığı ortamda iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini belirtmiştir (LUTHANS, 1981:197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumlarının ardında karşılaştırma sonucu geliştirdiği algılaması vardır. Bu algılama, bireyin, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır.

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (GREENBERG, 1996:24). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (BARLING / MICHELLE, 1993:651). Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir:

1. Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği sonuçlarla veya kazanımlarla ilgilidir (BAGDADLI / PAOLETTI, 2000:6). Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Birey elde ettiği sonuçları (ücret, terfi, izin, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Organizasyon içinde bireyler, iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performansı ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algılayarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve

cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir.

2. İşlem Adaleti: İşlem adaleti, bireylerin performanslarını etkileyecek karar mekanizmaları ile ilgili adalet algılamasını ifade eder (THIBAUT / WALKER, 1975:32; LEVENTHAL, 1980:41). Örgütte, bireylere, prosedürlere uygun davranılması işlem adaleti olarak da tanımlanabilir (FOLGER / KONOVSKEY, 1989:118). İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır (THIBAUT / WALKER, 1975:34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Leventhal, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunduğunu belirtmiştir. Bu kurallar kurallardır (LEVENTHAL, 1980:42-48). Bu kurallar şunlardır: (a) Tutarlılık kuralı: Bu kural dağıtımda kullanılan ilkelerin her zaman tutarlı olması gerektiğini ifade etmektedir. (b) Önyargılı olmamak kuralı: Örgüt içindeki karar vericilerin kişilere veya bölümlere önyargılı olmamaları gerektiğini ifade etmektedir. (c) Doğruluk kuralı: Bu kural kişilere veya bölümlere verilecek bilgilerin doğru olması gerektiğini belirtir. (d) Düzeltibilme kuralı: Bu kural, örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararların değiştirilebilmesi için bireylerin hakkının olması gerektiğine ilişkin bir kuraldır. (e) Temsilcilik kuralları: Dağıtım kararları verilirken, bu karardan etkilenen olan kişi ya da grupların değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin kuraldır. (f) Etik kural: Dağıtımla ilgili kararların çalışanların etik değerleri ile bağdaştırılabilir olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılasa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (CROPANZANO / FOLGER, 1991:131-143; SWEENEY / MCFARLIN, 1993:23-40). Bu durum dağıtım adaletinden farklıdır.
3. Kişiler Arası Etkileşim Adaleti: Dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenen kişiler arasındaki etkileşimle ilgilidir. Yani, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir (MOORMAN, 1991:847; BARLING / MICHELLE, 1993:32). Çalışanlar, yöneticilerden sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklerler. Alınan kararlar çalışanlara kibarca ve saygılı bir şekilde iletilmelidir. Onlarla konuşulmalı, ikna edilmeli, katılmalı bir biçimde kararlar onlara iletilmelidir. Çalışanlar, gerekli hassasiyeti yöneticilerinden (kaynak) göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünürler. Algılanan kişiler

arası etkileşim adaletsizliği, bireylerin, bütün organizasyona veya kendi çıktıklarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (CROPANZANO vd., 2002:324-351; MASTERSON vd., 2000:738-748).

4. DUYGULARIN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Algılanan örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan çalışmalarda genel olarak iki yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda örgütsel adaletsizliklerin bireysel, örgütsel ve örgüt içi iletişim üzerindeki, ikinci yaklaşımda ise örgütsel adalet algılamalarının yine bireysel, örgütsel ve örgüt içi iletişim üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Duyguların algılamalar, tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkilerine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkileri ile ilgili doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sadece, Bryne, Rupp ve Eurich'in duyguların algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerine ilişkin bir çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmada, bu bilim adamları da çalışmaların azlığından yakınmaktadır. 2003 yılında yaptıkları bu çalışmada daha ziyade modların adalet algılaması üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında bireylerin gün içinde değişik zamanlarda kendilerini mutlu veya üzgün olarak hissetmelerinin adalet algılamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (BYRNE vd., 2003).

Dolayısıyla, pozitif ve negatif duygusallığın, dağıtım, işlem ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkilerini inceleyen bu çalışma, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır.

5. ARAŞTIRMA AMACI VE MODELİ

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birinci amaç, pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adaletin boyutları üzerindeki etkilerini belirlemektir. İkinci amaç ise, hangi

Birinci amacı gerçekleştirebilmek için bir model ve altı hipotez geliştirilmiştir (şekil 1). Araştırma modelinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkileri incelenmektedir. Pozitif ve negatif duygusallık Duygusal Olaylar Teorisi kapsamında bağımsız değişkenler olarak modelde yer almaktadır. Algılanan örgütsel adalet boyutları da modelde bağımlı değişkenler olarak tanımlanmıştır.

Modeldeki temel iddialar şunlardır:

1. Bireyin pozitif duygusallığı algıladığı dağıtım, işlem ve kişiler arası etkileşim adaletini pozitif yönlü olarak etkileyecektir.
2. Bireyin negatif duygusallığı algıladığı dağıtım, işlem ve kişiler arası etkileşim adaletini negatif yönlü olarak etkileyecektir.

Araştırmanın ikinci amacına ulaşmak için hipotez geliştirilmemiştir. Bu amacın kişisel bir özellik taşıdığı düşünülmektedir. Bu konuda, literatürde hipotez geliştirmeye yetecek kadar dayanak bulunamamıştır. Dolayısıyla, analiz sonucunda bu amaca ulaşılmış olacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline uygun olarak, araştırmanın birinci amacına ulaşmak için (şekil 1), 6 temel hipotez geliştirilmiştir.

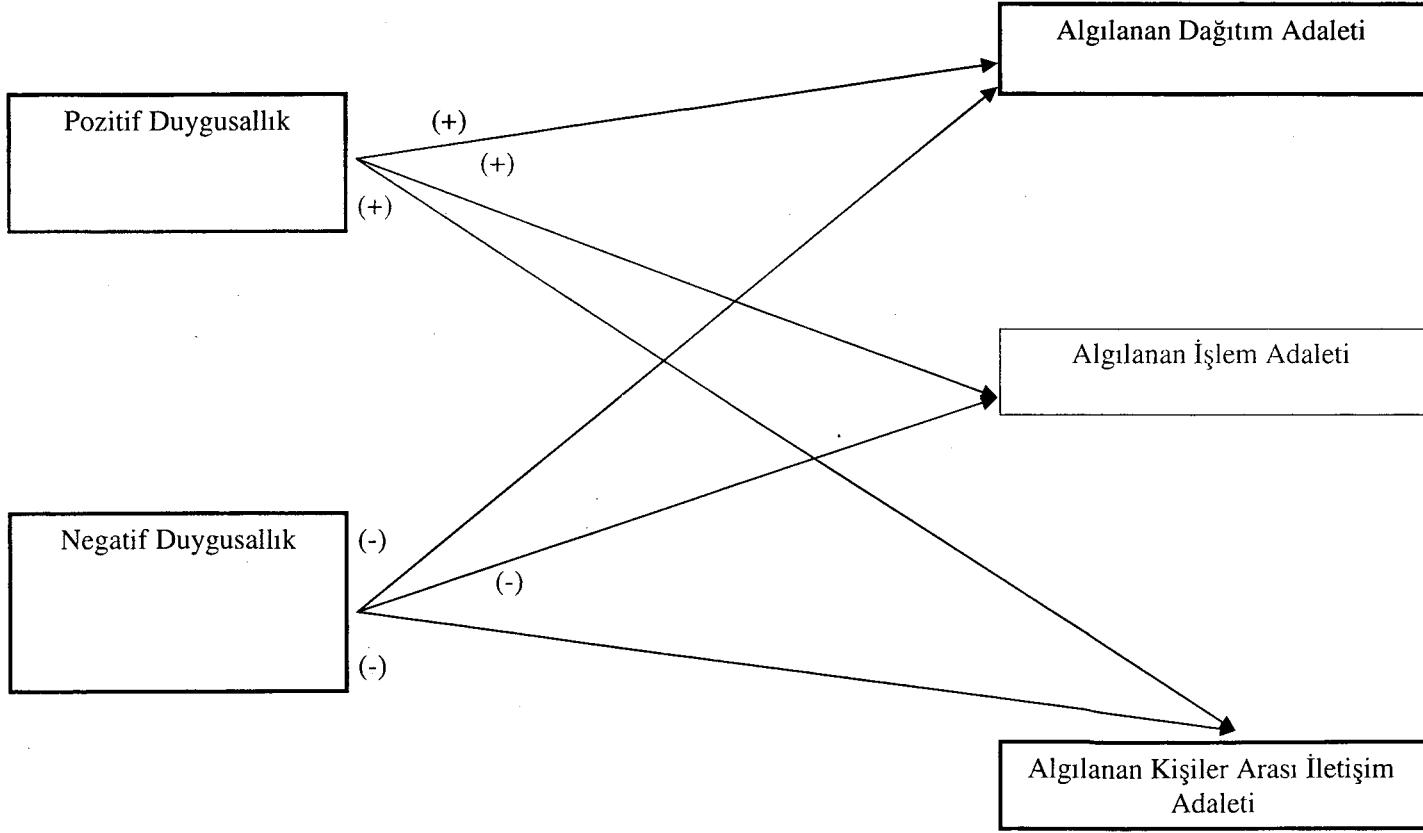
1. Pozitif duygusallık algılanan dağıtım adaletini pozitif yönlü olarak etkiler
2. Pozitif duygusallık algılanan işlem adaletini pozitif yönlü olarak etkiler
3. Pozitif duygusallık algılanan kişiler arası etkileşim adaletini pozitif yönlü olarak etkiler
4. Negatif duygusallık algılanan dağıtım adaletini negatif yönlü olarak etkiler
5. Negatif duygusallık algılanan işlem adaletini negatif yönlü olarak etkiler

Negatif duygusallık algılanan kişiler arası etkileşim adaletini negatif yönlü olarak etkiler.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Algılama boyutu

Tutum Boyutu



6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 14 farklı sektördeki firmanın çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Firmalardan 4 tanesi çelik eşya, 4 tanesi tekstil, 4 tanesi mobilya ve 2 tanesi de gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde toplam çalışan sayısı 813'dür. İzinde olanlar ve vardiya sistemi gereği işinin başında bulunmayanlar çıkarıldığında 657 kişilik bir örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak, 68 adet anket formu çeşitli nedenlerle geçersiz sayılmış ve toplam olarak 589 kişinin verdiği cevaplarla veriler toplanmıştır. Araştırma sadece işçi olarak çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

6.2. Veri Toplama Yöntemi

Pozitif ve Negatif Duygusallık: Literatürde pozitif ve negatif duygusallıkla ilgili olarak geliştirilmiş çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanı Watson, Clark ve Tellegen tarafından geliştirilen ölçektir (WATSON, vd., 1988). Ölçekte, "genel olarak kendimi sınırlı hissediyorum" veya "kendimi çok güçlü hissediyorum" şeklinde toplam 20 ifade bulunmaktadır. 5 noktalı bir ölçektir ve 1 çok hafif'i, 5 çok şiddetli'yi ifade etmektedir. İfadelerden 10 tanesi pozitif etkiyi, 10 tanesi de negatif etkiyi ölçmektedir. Araştırmada pozitif duygusallığın cronbach alfa değeri 0.769, negatif duygusallığın cronbach alfa değeri 0.804 olarak hesaplanmıştır.

Dağıtım adaleti: Price ve Mueller tarafından, 7'li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve "bazı kaynaklar benim pozisyonumda olan herkese eşit şekilde kullanılmaktadır" şeklinde 5 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır (PRICE / MUELLER, 1986). Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.811 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir.

İşlem adaleti: Moorman tarafından, 7'li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve "benimle ilgili bir karar alınırken bunun beni nasıl etkileyeceği dikkate alınır" şeklinde 15 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır (MOORMAN, 1991). Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.745 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir.

Kişilerarası etkileşim adaleti: Shapiro ve arkadaşları tarafından, 5'li Likert ölçeğine uygun olarak geliştirilen ve "bana saygı duyuyorlar" şeklindeki 5 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır (SHAPIRO vd., 1994). Ölçeğin

güvenilirliği 0.852 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir.

6.3. Verilerin Toplanması

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Geliştirilen anket formu şletmelerde çalışanlara iş çıkışında dağıtılmış ve akşam evde doldurması istenmiştir. Ertesi gün sabah, iş girişinde toplanmıştır.

6.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler SPSS istatistik programında analize tabi tutulmuştur. Hipotezleri test etmek için basit regrasyon analizleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ise frekans tabloları şeklinde sunulmuştur.

7. ARAşTIRMANIN BULGULARI

7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 589 işçinin yaş ortalaması 29.6'dır. Ortalama işletmede çalışma süresi 6.7 yıldır. % 40.9'u ilkokul ve ortaokul mezunu, % 58.5'i lise mezunu ve % 1.5'i üniversite veya yüksekokul mezunu olarak çalışmaktadır. % 73'ü erkek ve % 27'si bayan işçilerden oluşmaktadır.

7.2. Hipotezlerin Testi

Hipotezleri test etmek için basit regrasyon analizleri yapılmıştır.

Hipotez 1: Pozitif duygusallık algılanan dağıtım adaletini pozitif yönlü olarak etkiler

Bu alt hipotezde pozitif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerindeki etkisi test edilecektir. Hipotezi test etmek için basit regrasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Pozitif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Pozitif duygusallık	0.306	0.093	0.092	0.768

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan dağıtım adaleti

Bağımsız Değişken: Pozitif duygusallık

Tablo 2: Pozitif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	1.542	9.589	0.000
Pozitif duygusallık	0.352	7.776	0.000

$p < 0.01$

Analiz sonucunda beta değeri $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde 0.352 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı 0.306 ve R² değeri 0.092'dir. Bu sonuçlar, pozitif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerinde pozitif yönlü bir etkiye ve ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Hipotez kabul edilmiştir. Pozitif duygusallık ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir.

Hipotez 2: *Pozitif duygusallık algılanan işlem adaletini pozitif yönlü olarak etkiler*

Hipotezi test etmek üzere basit regrasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3: Pozitif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Pozitif duygusallık	0.385	0.148	0.147	0.941

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan işlem adaleti

Bağımsız Değişken: Pozitif duygusallık

Tablo 4: Pozitif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	2.047	10.399	0.000
Pozitif duygusallık	0.399	7,199	0.000

$p < 0.01$

Basit regresyon analizi sonucunda $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde beta değeri 0.399, korelasyon katsayısı 0.385 ve R^2 değeri 0.147 olarak hesaplanmıştır. Beta değerinin pozitif olması nedeniyle etkinin ve ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır. Böylece, pozitif duygusallığın bu algılama üzerinde de pozitif etkiye sahip olduğu ispatlanmıştır. Pozitif duygusallık ile algılanan dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin orta şiddette olduğu ayrıca görülmektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Pozitif duygusallık algılanan kişiler arası etkileşim adaletini pozitif yönlü olarak etkiler

Hipotezi test etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Pozitif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regresyon analizi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
Pozitif duygusallık	0.526	0.276	0.275	0.722

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan kişiler arası etkileşim adaleti

Bağımsız Değişken: Pozitif duygusallık

Tablo 6: Pozitif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	4.090	35.960	0.000
Negatif duygusallık	0.517	-12.060	0.000

$p < 0.01$

Analiz sonucunda $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde beta katsayısı 0.517 olarak hesaplanmıştır. Beta katsayısının pozitif olması ilişkinin ve etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı 0.526'dır. İlişki orta şiddetli bir ilişkidir. Etki oranı R^2 ise 0.275 (% 27.2)'dir. Böylece hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Negatif duygusallık algılanan dağıtım adaletini negatif yönlü olarak etkiler

Negatif duygusallığın dağıtım adaleti üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit regrasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7: Negatif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
Negatif duygusallık	-0.574	0.329	0.328	0.804

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan dağıtım adaleti

Bağımsız Değişken: Negatif duygusallık

Tablo 8: Negatif duygusallığın algılanan dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit regrasyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	5.510	43.498	0.000
Negatif duygusallık	-0.810	-16.966	0.000

$p < 0.01$

Analiz sonucunda beta değeri $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde -0.810 bulunmuştur. Korelasyon katsayısı -0.574 (orta şiddetli bir ilişki) ve R^2 değeri 0.328 olarak hesaplanmıştır. Beta katsayısının negatif olması etkinin negatif yönlü olduğunu, R değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Böylece negatif duygusallığın algılanan dağıtım üzerinde negatif etkisi olduğunu iddia eden hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 5: Negatif duygusallık algılanan işlem adaletini negatif yönlü olarak etkiler

Bu hipotezde negatif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu iddiayı test etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9: Negatif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
Pozitif duygusallık	-0.440	0.194	0.192	0.981

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan işlem adaleti

Bağımsız Değişken: Negatif duygusallık

Tablo 10: Negatif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	0.534	2.604	0.009
Pozitif duygusallık	-0.686	11.878	0.000

$p < 0.01$

Analiz sonucunda beta değeri $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde -0.686 bulunmuştur. Etkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca korelasyon katsayısı -0.440 ve R^2 değeri 0.192 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlarla, negatif duygusallığın algılanan işlem adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ve ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Yani, negatif duygusallık arttıkça örgütsel adalet algılaması azalmaktadır.

Hipotez 6: Negatif duygusallık algılanan kişiler arası etkileşim adaletini negatif yönlü olarak etkiler

Negatif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkisi ise yine regrasyon analizleri ile ortaya konulmuştur.

Tablo 11: Negatif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik regrasyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Negatif duygusallık	-0.417	0.174	0.172	0.993

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan kişiler arası etkileşim

Bağımsız Değişken: Negatif duygusallık

Tablo 12: Negatif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik regrasyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	4.601	29.408	0.000
Negatif duygusallık	-0.655	-11.108	0.000

$p < 0.01$

Tabloda görüldüğü üzere beta değeri -0.655 'dir ($p < 0.01$). Etki negatif yönlüdür. Korelasyon katsayısı -0.417 , R² değeri 0.172 'dir. İlişkinin orta şiddette ve ters yönde olduğu görülmektedir. Negatif duygusallığın algılanan kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu iddia eden hipotez kabul edilmiştir.

7.3. Negatif ve Pozitif Duygusallığın Ortalama Adalet Algılaması Üzerindeki Etkisi

Hipotez geliştirmeden, kişisel bir özellik taşıması nedeniyle, yapılan regrasyon analizinde hangi duygusallığın adalet üzerinde daha etkili olduğu belirlenmek istenmiştir. Algılanan örgütsel adalet, üç boyutun ortalaması şeklinde düşünülmüş ve yine basit regrasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 13: Negatif ve pozitif duygusallığın adalet algılaması üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Pozitif duygusallık	0.335	0.112	0.111	0.856
Negatif duygusallık	-0.504	0.254	0.252	0.893

$p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Algılanan örgütsel adalet

Bağımsız Değişkenler: Pozitif duygusallık, negatif duygusallık

Regrasyon analizi sonucunda negatif duygusallığın ($R^2=0.252$) pozitif duygusallıktan ($R^2=0.111$) daha etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin negatif duygusallıklarının, algıladıkları adaleti negatif olarak etkileme oranı daha yüksektir. Pozitif duygusallık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki pozitif yönlüdür, negatif duygusallık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ise ters yönlüdür. Bu genel sonuç da hipotezlerde el edilen sonuçları doğrular niteliktedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel yaşamda, bireyleri olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu etkilenme sonucunda bireylerin tutumları ve davranışları farklılaşmaktadır. Duygusal Olaylar Teorisi, bu etkilerden birini açıklayan bir teoridir. Teoriye göre, bireyler geçmişte veya gün içerisinde yaşadıkları duygusal olayların etkisinde kalmaktadır ve bugünkü algılamaları, tutumları ve davranışları onlardan etkilenmektedir. Bir algılama türü olarak algılanan örgütsel adalet bu çalışma kapsamında ele alınmıştır ve pozitif / negatif duygusallıktan nasıl etkilendiği incelenmiştir.

Çalışmada, bir model geliştirilmiş ve bu model çerçevesinde 6 hipotez test edilerek kabul edilmiştir. Modelde, duygusal olaylar, pozitif ve negatif olarak sınıflandırılmış ve bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel adaletin üç boyutu da (dağıtım, işlem ve kişiler arası etkileşim) bağımlı değişkenler olarak tanımlanmıştır.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 4 farklı alt sektörden ve 14 işletmede 589 işçi üzerinde yapılan araştırmada üç temel sonuca ulaşılmıştır:

1. Pozitif duygusallık algılanan dağıtım adaletini, işlem adaletini ve kişiler arası etkileşim adaletini pozitif yönlü etkilemektedir. Aralarında pozitif

yönlü bir ilişki vardır. Yani, pozitif duygusallık arttıkça, örgütsel adalet algılaması da artmaktadır.

2. Negatif duygusallık dağıtım adaletini, işlem adaletini ve kişiler arası etkileşim adaletini negatif yönlü etkilemektedir. Aralarındaki ilişkinin yönü negatiftir. Yani, negatif duygusallık arttıkça örgütsel adalet algılaması da azalmaktadır.

Pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkilerinin sıralı şekli aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 14: Pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkilerinin sıralaması

	En Çok Etkilenen Adalet Boyutu	İkinci Derecede Etkilenen Adalet Boyutu	En Az Etkilenen Adalet Boyutu
Pozitif Duygusallık	Kişiler arası etkileşim adaleti	İşlem adaleti	Dağıtım adaleti
Negatif Duygusallık	Dağıtım adaleti	İşlem adaleti	Kişiler arası etkileşim adaleti

Tablo 14’de görüldüğü üzere, kişiler arası etkileşim adaleti pozitif duygusallıkta en fazla etkilenen, negatif duygusallıkta ise en az etkilenen adalet boyutudur. Dağıtım adaleti de negatif duygusallıktan en fazla etkilenen, pozitif duygusallıktan en az etkilenen adalet boyutudur. İşlem adaleti her iki duygusallıkta da orta derecede etkilenen adalet boyutu olmuştur. Bu sonuç, ayrıca araştırma yapmayı gerektirecek kadar geniş bir sonuçtur. Neden, pozitif duygusallık, kişiler arası etkileşimi en fazla etkilerken, negatif duygusallıktan en az etkilenmektedir? Bu ve benzeri sorular, başka araştırmacılar için bir çalışma alanı olabilir, olmalıdır.

3. Negatif duygusallık algılanan örgütsel adaleti pozitif duygusallığa oranla daha fazla etkilemektedir.

Bu üç sonuç örgütsel davranış alanında araştırma yapanlar için önemli başka sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin duyguları veya duygusallıkları onların adalet algılamasını etkiliyorsa, ki etkiliyor, başka algılamaları da etkileyecektir. Üstelik negatif duygusallığın etkisi daha fazla olacaktır.

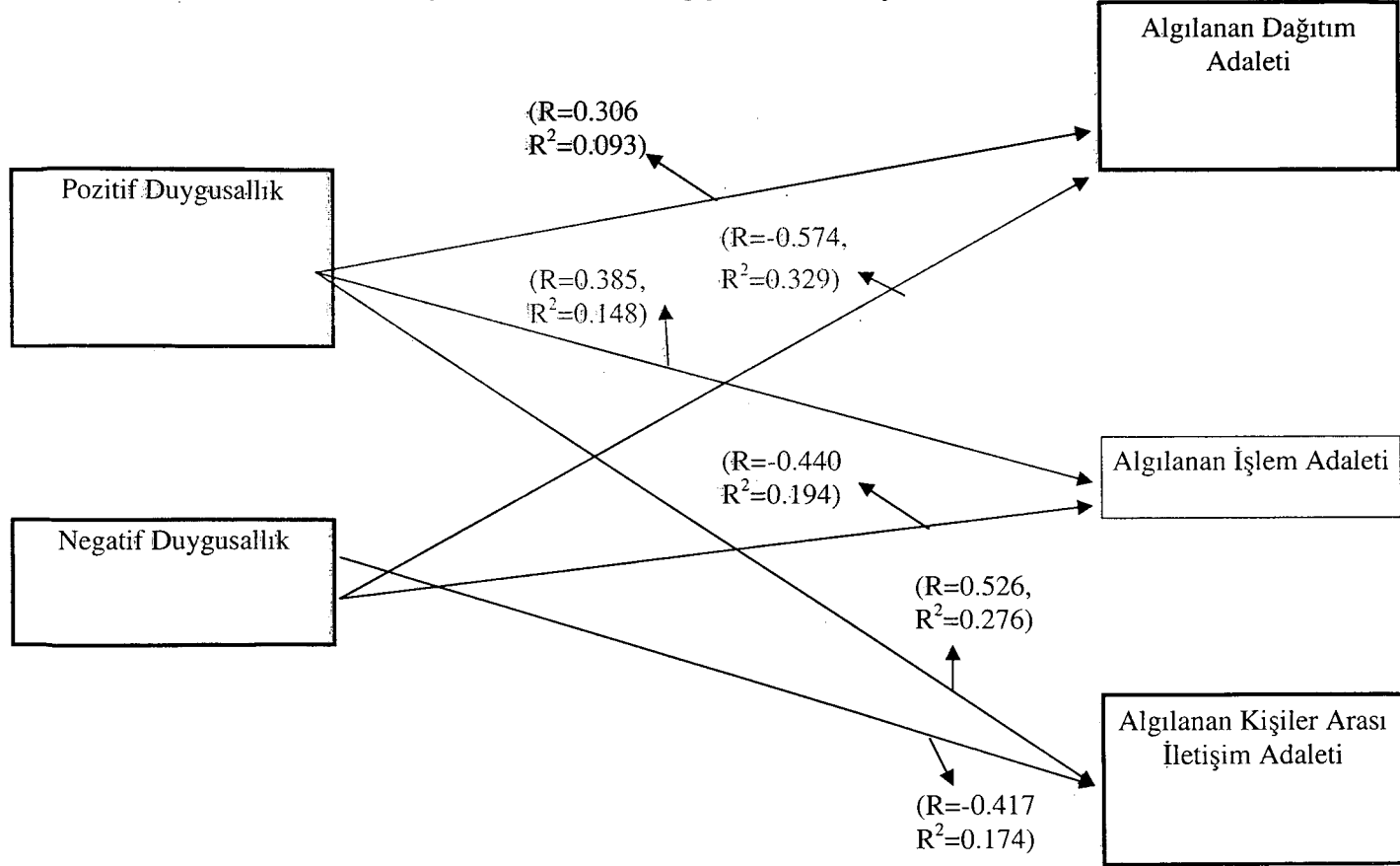
Her ne kadar bu araştırmada modlar, yani bireylerin gün içerisindeki duygusallıkları, dikkate alınmamışsa da teori kapsamında modların da algılamalar üzerinde etkili olacağı söylenebilir. O halde yapılan araştırmalarda

bireylerin gün içindeki modları ve uzun vadeli etkiye sahip duygularının bu araştırmaların sonuçları üzerinde etkileri yok mudur? Elde edilen sonuçlarda bireylerin duygusallıklarının payı var mıdır? Acaba, gün içerisinde kendini mutlu hisseden bir birey mesela iş tatmini sorularına olumlu cevap verme eğilimine girebilir mi? Veya negatif duygusallığı olan bir birey örgütüne bağlı olmadığı yönünde, duyguların etkisinde kalarak, cevap vermiş olabilir mi? Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde duyguların veya modların diğer algılama, tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri bilimsel çalışmalarla ortaya konmalıdır.

Bu çalışma sonucunda bireylerin pozitif duygusallıklarının onların algıladıkları adaleti pozitif etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, bireylerin pozitif duygusallıklarının artırılması ile adalet algılamalarının pozitif hale getirilmesinin mümkün olduğu sonucu doğurmaktadır. Pozitif duygusallık örgüt iklimi ve kültürü ile yakından ilgilidir. Örgüt ikliminin ve kültürünün bireyi olumlu etkileyecek özellikte olması bir bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır.

Ayrıca, negatif duygusallığın daha yüksek oranda adalet algılamasını etkilemesi de dikkate alındığında, pozitif bir ortam yaratmak kadar negatif bir ortam yaratmamamın da önemli olduğu anlaşılmaktadır. İşletme yöneticilerine bu konuda önemli görevler düşmektedir.

Şekil 2: Modeldeki Değişkenlerarası İlişkiler



Kaynakça

- ASHFORTH, Blake E. / HUMPHREY, Ronald H. (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations*, Vol. 48: 97-125.
- BAGDADLI, Silvia / PAOLETTI, Francesco (2000), "The Importance of Organizational Justice in Promotion Decisions," *Best Paper Proceedings* (Toronto).
- BARLING, Julian / MICHELLE, P. (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study," *The Journal of Psychology*, Vol. 127, No. 6: 649-656.
- BRINER, Rob B. (1999), "The Neglect and Importance of Emotion at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8: 323-46.
- BYRNE, Zinta / RUPP, Deborah E. / EURICH, Tasha (2003), "Effects of Emotions on Distributive, Procedural and Interactional Justice," *Poster at 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, April 11-13.
- CROPANZANO, Russell / FOLGER, Robert (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation," STEERS, R. / PORTER, L. (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (New York: McGraw-Hill): 131-143.
- CROPANZANO, Russell / PREHAR, Cynthia A. / CHEN, Peter Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," *Group and Organizational Management*, Vol. 27: 324-351.
- CROPANZANO, Russell / WEISS, Howard M. / HALE, Jeff M.S. / REB, Jochen (2003), "The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6: 831-857.
- FISHER, Cynthia D. / ASHKANASY, Neal M. (2000), "The emerging role of Emotions in Work Life: An Introduction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21: 123-29.
- FOLGER, Robert / KONOVSKY, Mary A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 32: 115-130.
- FORGAS, Joseph P. (1992), "Affect in Social Judgments and Decisions: A Multiprocess Model," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25: 227-275.
- FRIJDA, Nico H. (1994), "Varieties of Affect: Emotions and Episodes, Moods, and Sentiments," EKMAN, P. / DAVIDSON, R.J.(Eds.), *The Nature of Emotion* (New York: Oxford University Press): 59-67.
- GREENBERG, Jerald (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications).
- GREENBERG, Jerald (2002), *Managing Behavior in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 3rd ed.).
- LAZARUS, Richard S. (1991), *Emotional and Adaptation* (New York: Oxford Press).
- LEVENTHAL, Gerald S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," GERGEN, K.J. / GREENBERG, M.S. / WILLIS, R.H. (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (New York: Plenum): 27-55.
- LUTHANS, Fred (1981), *Organizational Behavior* (McGraw Hill, 3.ed.).
- MASTERSON, Suzanne S. / LEWIS-MCCLEAR, Kyle / GOLDMAN, Barry M. / TAYLOR, Susan M. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol. 43: 738-748.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76: 845-855.

- ÖZKALP, Enver / CENGİZ, Ayşe A. (2003), "Çalışma Hayatında Duygular ve Yönetimi," *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Afyon*: 943-956.
- PRICE, James L. / MUELLER, Charles W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement* (Marshfield, MA: Pittman).
- SHAPIRO, Debra L. / BUTTNER, Holly Elizabeth / BARRY, Bruce (1994), "Explanations for Rejection Decisions: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy and Moderate Their Enhancement of Justice Perceptions," *Organizational Behavior & Human Decision Process*, Vol. 58: 346-68
- SWEENEY, Paul D. / MCFARLIN, Dean B. (1993), "Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55: 23-40.
- THIBAUT, John W. / WALKER, Laurens (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (Hillsdale, NJ: Erlbaum).
- WATSON, David / TELLEGEN, Auke (1985), "Toward a Consensual Structure of Mood," *Psychological Bulletin*, Vol 98: 219-235.
- WATSON, David (2000), *Mood and Temperament* (New York, NY: Guilford Press).
- WATSON, D. / CLARK, Lee A., / TELLEGEN, Auke (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54: 1063-1070.
- WEISS, Howard M. / CROPANZANO, Russell (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organisational Behavior*, Vol.18:1-79.