

ÖRGÜTSEL ADALET VE EKSTRA-ROL DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ¹

Doç. Dr. Senay YÜRÜR*

Yrd. Doç. Dr. Cengiz MENGENCİ**

ÖZ

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet ile hizmet alıcısına yönelik ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Araştırmanın hipotezleri, sosyal mübadele kuramı ve eşitlik kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında Yapısal Eşitlik Modelleme verilerin analizinde kullanılmıştır. Bu amaçla, Bursa İlinde 835 öğretmen üzerinde anket araştırması yapılmıştır. 607 anket analiz için uygun görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğrencilerine yönelik ekstra rol davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Ancak örgütsel adalet algısı ile ekstra rol davranışları arasında aracılık rolü oynadığı düşünülen, örgüte yönelik duygusal bağlılık, yöneticiye yönelik duygusal bağlılık ve ücret tatmininin, bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar ve bunlara ilişkin değerlendirmelere, sonuç ve değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüte ve yöneticiye yönelik duygusal bağlılık, ücret tatmini, ekstra-rol, örgütsel adalet.

Jel sınıflandırması: L290, J280, M120.

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EXTRA-ROL BEHAVIOR RELATIONSHIP

ABSTRACT

This study aims to investigate casual relationship between organizational justice and extra role behavior towards service buyers. Hypothesis were developed by using social exchange theory and equity theory. Survey was delivered to teachers in Bursa. 835 survey were returned and 607 were accepted to use in this study. To analysis data, Structural Equation Modelling was used. And the results from this study shows that teachers' perception of organizational justice determines the extra-role behavior towards students. On the other hand, it had been thought that pay satisfaction, affective commitment to organization and supervisor might have had mediating effect between organizational justice and extrarole behavior . But results didn't support this thought.

¹ Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresinde tebliğ edilmiştir. (15-16 Kasım 2013).

* Yalova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, senyurur@gmail.com

** Bursa Orhangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, cengizmengenci@yahoo.com

Key words: *Affective commitment to organization and supervisor, extrarole, pay satisfaction, organization justice.*

Jel Classification: *L290, J280, M120.*

1.GİRİŞ

Örgütsel adalet, örgütsel kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kuralların adilliğine ilişkin çalışanların algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Yapılan araştırmalar, yüksek adalet algısının çalışanları, olumlu tutum ve davranışlara yönlendirdiğini göstermektedir. Çalışanların performans ve verimliliğinin artması (Pfeffer ve Langton, 1993), örgüte bağlılık geliştirmeleri (Nauman, Bies ve Martin, 1995; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007) ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri (Moorman, 1991; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998, Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Viswesvaran ve Ones, 2002; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005) bu tutum ve davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Peki, örgütlerini ya da yöneticilerini adil/adaletsiz algılayan hizmet çalışanlarının örgütlerine ya da yöneticilerine değil de, müşterilerine karşı tutum ve davranışları bundan nasıl etkilenir? Ya da yüksek adalet algısı, çalışanların daha iyi hizmet vermek için gönüllü olarak daha fazla çaba harcamasını da sağlar mı? Örgütsel adaletin çalışan tutum ve davranışlarına etkisini inceleyen araştırmalar genellikle çalışanların örgüt veya yöneticiye yönelik olarak geliştirdiği tutum ve davranışlara odaklanmışken, hizmet çalışanlarının müşterilerine sundukları hizmete nasıl yansıdığı görece olarak daha yeni bir konudur (örneğin duygusal emek davranışları, Rupp ve Spencer, 2006; Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008; Spencer ve Rupp, 2009; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011). Buna ek olarak müşteriye yönelik ekstra rol davranışları (Extra-role customer service) ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının da yeterli olmadığı görülmektedir (örn, Bettencourt ve Brown, 1997; Simon ve Roberson, 2003; Maxham ve Netemeyer, 2003; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos, Cropanzano, 2008). Özellikle Türkiye’de konunun ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmayla, örgütsel adalet ile hizmet alıcısına yönelik ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ve açıklanmasına yardımcı olarak, alan yazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte araştırmada ele alınan ilişkiler ile hem Sosyal Mübadele Kuramı hem de Çok Odaklı Adalet Modeli görgül olarak test edilmiş olacaktır. Özellikle Türkiye’de pek çok araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı açısından ele alınan Sosyal Mübadele Kuramı, bu çalışmada hizmet alıcısına yönelik çalışan davranışları açısından ele alınmaktadır. Bu da Kuramın daha önce yeterince ele alınmamış bir açıdan test edilmesi olanağı tanımaktadır.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu araştırmanın amacı, hizmet örgütlerinde müşteri ile temas halinde olan çalışanların örgütsel adalet algılarının, hizmet alıcılarına (müşteri, hasta, öğrenci, danışan vb.) karşı sergiledikleri ekstra rol davranışlarına olan doğrudan ve dolaylı etkisini incelemektir. Araştırmada incelenen bu ilişkinin kuramsal altyapısını oluşturan kuramlardan ilki Adams'ın *Eşitlik Kuramıdır* (1965). Bu kurama göre çalışanlar herhangi bir eşitsizlik algıladıklarında, eşitliği sağlayabilmek için bu duruma, olumsuz duygu ya da davranışlarla tepki vereceklerdir (Greenberg, 1987). Örneğin performanslarını azaltarak ya da kazanımlarını artırmaya çalışarak, kendisinin ya da karşılaştırma yaptığı diğerinin katkı-kazanım oranında değişiklik yapmaya çalışacaklardır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının bu eşitlikte 'katkı' sayılabileceğini belirtmektedir. Dahası, herhangi bir eşitsizliğe karşılık çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütleri tarafından kendilerinden istenen ve rol gerekleri olarak tanımlanmış davranışlara nazaran çok daha kolay azaltıp artırabilmektedir. Çünkü bu tür davranışlar çalışanın kontrolünde olan gönüllü davranışlardır (Organ, 1988; Moorman, 1991).

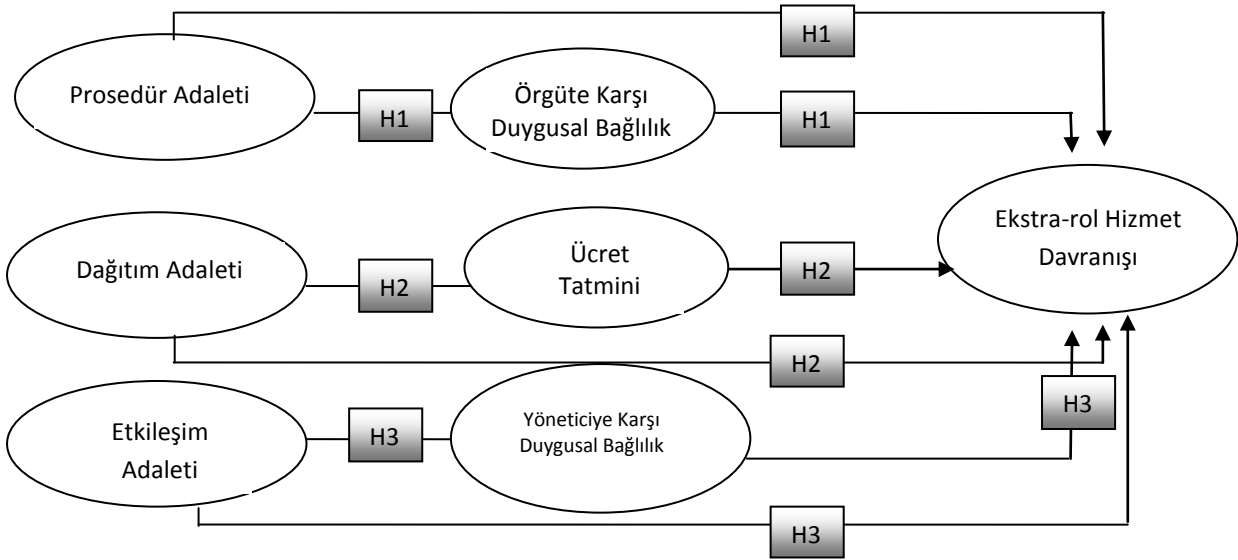
Araştırmada ortaya konulan hipotezlerin dayandığı ikinci kuram ise *Sosyal Mübadele Kuramıdır* (Blau, 1964). Sosyal Mübadele Kuramına göre örgütler çalışanlarına bazı sosyal kazanımlar sunduğunda çalışanlar bu duruma pozitif karşılık verme eğilimine girmektedirler. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde muhtemelen formel iş tanımlarının ötesinde bir performans sergilemeye çalışacaklardır. Araştırmalar, genel olarak ekstra rol davranışları ile adalet algısı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993) ve bu ilişkinin örgütsel bağlılığın aracılık etkisiyle ortaya çıktığını (Simons ve Roberson, 2003; Bettencourt, Brown ve MacKenzie, 2005) göstermektedir. Örgütsel adalet algısının genel olarak ekstra rol davranışlarına etkisinin yanı sıra, yapılan bazı araştırmalar, hizmet çalışanlarının müşterileri ile ilgili adalet algılarının (müşteri adalet/adaletsizliği), onlara karşı davranışlarını etkilediğini göstermektedir (örn. duygusal emek davranışları, Rupp ve Spencer, 2006; Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008; Spencer ve Rupp, 2009; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011).

Ancak ilgili yazınında, örgütsel adalet türlerinin çalışan tutum ve davranışları üzerinde farklılaşan etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Moorman, 1991; Masterson et al, 2000). Dağıtım adaleti algısı ücret tatmini gibi çalışanlarca elde edilen kazanımlara ilişkin tutum ve davranışlarla ilişkiliyken (Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992), prosedür adaleti örgütsel bağlılık gibi örgütle ilişkili tutum ve davranışlarla ilgilidir (Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992). Bunun yanı sıra örgütsel adalet algısının üçüncü türü olarak tanımlanan etkileşim adaletinin ise yöneticiye yönelik algılarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Masterson et al, 2000; Rupp and Cropanzano, 2002). Örgütsel adalet yazınında yer alan *Çok Odaklı Adalet Modeli*'ne (multifoci

model of organizational justice) (Cropanzano, Bryne, Bobocel ve Rupp, 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007) göre bireyler adalet/adaletsizliğin kaynağına göre değişen tepkiler vermektedirler. Diğer bir ifadeyle bireyin adil ya da adaletsiz bir duruma tepkisi, bu durumun sorumlusu olarak algıladığı kişi veya gruba yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar için prosedürler, örgüt tarafından belirlenmektedirler, bu nedenle de prosedür adaleti algısı çalışanların örgüte karşı tutum veya davranışlarını şekillendirmektedir. Benzer şekilde kişiler arası ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan etkileşim adaleti algısı ise bireyin yöneticisine karşı tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, hizmet çalışanlarının prosedür adaleti algısının, onların örgütlerine karşı bağlılık tutumlarını etkileyerek ekstra rol davranışlarını belirleyeceği öngörülmektedir. Buna karşılık etkileşim adaleti algısının ise, yöneticilerine karşı bağlılıklarını etkileyerek müşterilerine karşı ekstra rol davranışını belirleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H₁. Prosedür adaleti algısı doğrudan ve örgüte karşı duygusal bağlılığın aracılık etkisiyle ekstra rol hizmet davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂. Dağıtım adaleti algısı doğrudan ve ücret tatmininin aracılık etkisiyle ekstra rol hizmet davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃. Etkileşim adaleti algısı doğrudan ve yöneticiye karşı duygusal bağlılığın aracılık etkisiyle ekstra rol hizmet davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.YÖNTEM

3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu örnekleme çalışmaya rastlantısal olarak seçilen 835 öğretmenimize anket dağıtılmıştır. Elde edilen verilerden 607'sinin kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanların %52'i kadın, %47.3 erkektir. % 9'u 21-30, % 34.8'i 31-40, % 42.2'si 41-50, % 11.4'ü 50 yaş ve üzeridir. %83.6'nin evli olduğu, %77.6'sının lisans, %11.3'ünün y.lisans eğitim seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında %57.6 2000-2500 aralığında olduğu ve %39.4'ünün 1-5 yıl, %20.2'sinin 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenlerin faktör ve güvenilirlik analizleri sırasıyla; Prosedür Adaleti değişkeni faktör değerleri .695 ile .834 arasında Cronbach alfa değeri .875; Dağıtım Adaleti değişkeni faktör değerleri .610 ile .913 ve Cronbach değeri .932; Etkileşim Adaleti değişkeni faktör değerleri .834 ile .895 arasında Cronbach alfa değeri .960; Extra-Rol Davranışı değişkeni faktör değerleri .552 ile .874 arasında Cronbach alfa değeri .890; Yöneticiye Yönelik Duygusal Bağlılık değişkeni faktör değerleri .573 ile .920 arasında ve Cronbach alfa değeri .940; Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılık faktör değerleri .428 ile .944 ve Cronbach alfa değeri .922 ve son olarak Ücret Tatmini değişkeni faktör değerleri .703 ile .942 Cronbach alfa değeri .952 olarak belirlenmiştir.

3.1.1. Veri Toplama Araçları

3.1.2.Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılmış olan (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; Yürür ve Demir, 2011) dört boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 7 ifadesi prosedür adaleti algısını, sonraki 4 ifadesi dağıtım adaleti algısını, 4 ifadesi kişiler arası adalet algısını ve son 5 ifadesi bilgiye dayalı adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ancak ölçeğin daha önce kullanıldığı araştırmaların her ikisinde de, uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapı sergilediği ifade edilmektedir. Bu araştırmada da aynı faktör yapısı elde edilmiş olup, ölçek üç faktörlü yapıda analize dahil edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade etmektedir. “Elde ettiğim kazanım işyerime sağladığım katkının karşılığıdır” ve “Yöneticim işimle ilgili detayları zamanında bildirir” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

3.1.3.Ekstra-rol Müşteri Davranışı

Öğretmenlerin öğrencilerine karşı sergiledikleri ekstra rol davranışlarını ölçmek amacıyla Bettencourt and Brown'un (1997) beş maddelik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade etmektedir. “Görevimin gerekliliklerinin ötesine geçse bile, öğrencilere gönüllü olarak yardımcı olurum” “Öğrencilerimin beklenmeyen ya da ilgilenmem gerekmeyen problemlerine de yardımcı olurum” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

3.1.4.Örgüte Karşı Duygusal Bağlılık

Örgüte karşı duygusal bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen and Smith'in (1993) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade etmektedir. “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirecek olmak beni çok mutlu eder”, “Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

3.1.5.Yöneticiye Karşı Duygusal Bağlılık

Yöneticiye Karşı Duygusal Bağlılığın ölçülebilmesi için ise, Stinglhamber vd.'nin (2002) Yöneticiye Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. “Yöneticim bana çok şey ifade ediyor”, “Kendimi gerçekten yöneticime bağlı hissediyorum” ifadeleri örnek ifadelerdir.

3.1.6.Ücret Tatmini

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin ücret tatmin düzeylerinin ölçülebilmesi için Heneman and Schwab'ın (1985) Ücret Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerden çeşitli kazanımları için “Hiç tatmin edici değil”den “Çok Tatmin Edici” aralığında 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir. “Net maaşım”, “Elde ettiğim kazançların tümü” örnek ifadelerdir.

4.BULGULAR

4.1.Verilerin Analizi:

Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS 22 ve Yapısal eşitlik model araştırması için ise AMOS 16.0 programları kullanılmıştır.

Anketlerden elde edilen ham verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla ilk olarak kayıp veriler inceleme altına alınmıştır. Ankette sorulan toplam soruların yaklaşık %10'u kadarının katılımcılar tarafından yanıtlanmamış olması bu veri setinin analizden çıkarılması için yeterli görülmüştür. Daha sonraki aşamada tüm sorulara verilen yanıtlarda 5'li likert ölçeğine göre 1'den 5'e kadar herhangi tek bir rakamın işaretlendiği veri setleri de analiz dışında bırakılmıştır. Kalan anketlerde kayıp verilerin yerine dizi içindeki medyan değeri atanarak eksikler giderilmiştir. 830 anket ile başlanan kayıp veri ayıklama işlemi sonunda 607 anketin analize uygun olduğuna karar verilmiştir.

Kayıp veri ayıklama işleminde sonra anketlerden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Promax yöntemi kullanılarak uygulanan faktör analizi sonucunda faktörlerin prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, ekstra-rol, yöneticiye yönelik bağlılık, örgüte yönelik bağlılık ve ücret tatmini başlıkları altında toplandığı belirlenmiş ve faktör yükleri 0,535 ile 0,954 arasında oluşmuştur. Faktör analizi sonrası yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de görüldüğü gibi oldukça iyi düzeydedirler.

Tablo 1'deki ortalama değerlere bakıldığında katılımcıların ücret tatmini haricinde incelenen tüm konular ile ilgili olumlu düşünceler belirttiği görülmektedir. Ücret konusunda ise ortalama altında memnuniyet belirtmektedirler. Ayrıca Tablo'daki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında yine ücret tatmini değişkeninin sadece etkileşim adaleti ve örgüte bağlılık ile ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Buna ek olarak diğer tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif korelasyon ilişkilerinin olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

4.2. Betimsel İstatistik

Çalışma kapsamında verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda elde edilen basıklık ve çarpıklık (Skewness, kurtosis) değerleri +1 ile -1 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuç tüm değişkenlere ait olan verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Ayrıca Tablo 1. de değişkenler ile ilgili betimsel istatistik değerlere bakıldığında aralarında yüksek düzeyde güvenilirlik ve korelasyon ilişkilerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Değişkenlerin Betimsel İstatistik Değerleri

	Mean	Std.	α							
		Sapma	1	2	3	4	5	6	7	
1. Prosedür adaleti	3,786	,769	,875	1						
2. Dağıtım adaleti	3,680	1,073	,932	,463**	1					
3. Etkileşim adaleti	3,771	,9524	,960	,660**	,389**	1				
4. Ekstra-rol	3,947	,8039	,890	,370**	,265**	,395**	1			
5. Yöneticiye bağlılık	3,340	1,201	,940	,549**	,359**	,767**	,316**	1		
6. Örgüte bağlılık	3,402	1,201	,922	,201**	,041	,291**	,090*	,274**	1	
7. Ücret tatmini	2,299	,9658	,952	,079	,234**	,029	-,037	,092*	,064	1

** Katsayının 0.01 seviyesinde anlamlı olduğunu ifade eder.

* Katsayının 0.05 seviyesinde anlamlı olduğunu ifade eder.

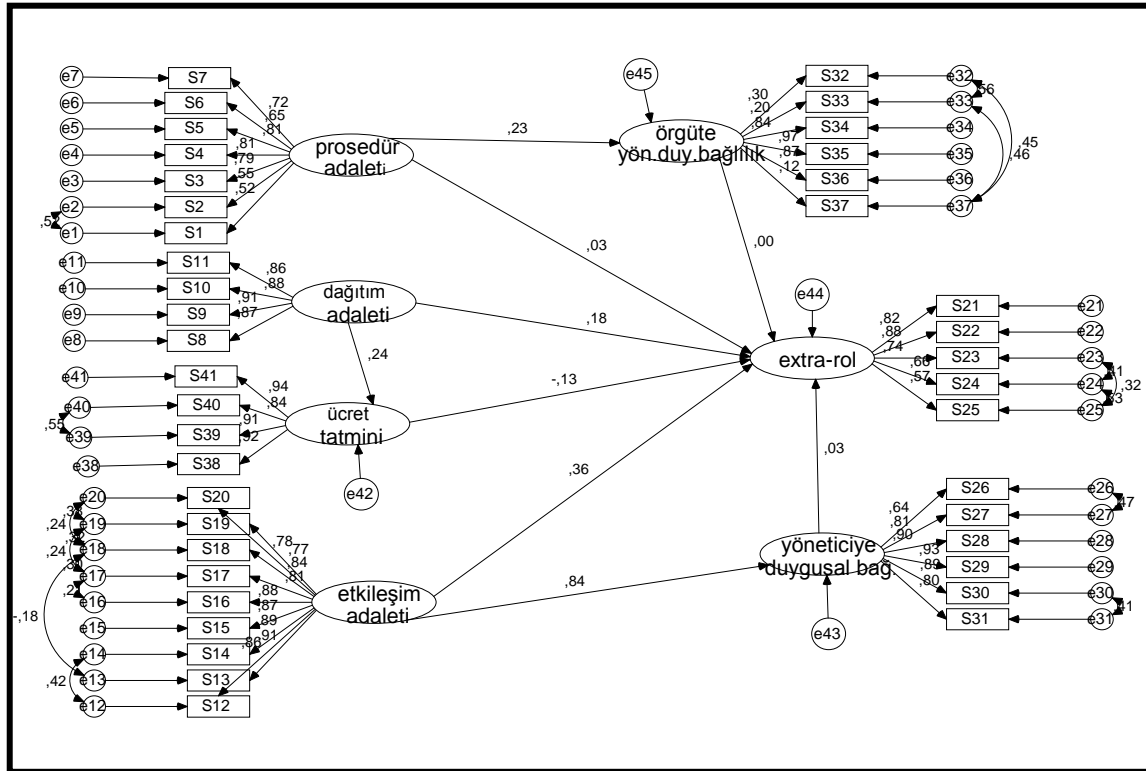
Çalışmadan elde edilen verilere ileri düzey istatistiksel yöntem olarak Doğrulayıcı Faktör ve Yapısal Eşitlik Modeli olmak üzere iki tür analiz uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelleme istatistiksel yöntem olarak doğrulayıcı faktör yaklaşımını içinde barındırmaktadır (Byrne, 2001). Bu yaklaşımda ileri sürülen model içindeki değişkenlerin ilişkileri istatistiksel olarak test edilmekte ve verilerle olan uyumu araştırılmaktadır. Eğer uyum yeterliyse değişkenler arasındaki ilişkilerde desteklenmektedir. Model uyumunun belirlenebilmesi amacıyla birçok farklı yöntem uygulanmaktadır. Bu çalışmada oldukça yaygın olarak kullanılan χ^2 -p- χ^2 /df, RMSEA-PCLOSE, CFI, TLI ile HOLTER Index (Uryan 2010: 70-73; Kula 2011: 65-74; Jöreskog ve Sörbom, 2001) istatistikleri model uyumunu belirlemek amacıyla kullanılmıştır. CFI ve TLI değerleri eğer .90 yüksekse kabul edilebilir eğer .95 ve üzerindeyse iyi uyum olarak kabul edilmektedir (Bollen, 1989; Byrne, 2001; Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca çok daha iyi kurgulanmış modellerde RMSEA .06 ve daha düşük değer alabilmekte bu da iyi uyuma işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Holter indeksi 200 ve üzeri değerler iyi uyum olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen değer bu değere yakın olması nedeniyle bu indeks değerinin de iyi uyuma işaret ettiği kabul edilebilir.

Yapısal eşitlik modelleme de gözlenen veriler ile teorik modelin ilk hali jenerik modeldir. Gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir fark varsa modifikasyon önerilir. Gözlenen verilerin teorik modelin verileri uygun hale getirilmesi ile model uyumu sağlanmış olur. Model uyumu sağlanması ile oluşan yeni modele ise revize model adı verilir (Bayram, 2010). Bu çalışmada da ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanamamıştır bu nedenden dolayı model revize edilmiştir. Ölçüm ve revize edilmiş modelin uyum istatistik (Goodness-of-fit) değerleri (Schumacker ve Lomax, 2004: 82; Emhan ve diğ., 2012) Tablo 2' de görüldüğü gibidir:

Tablo 2. Ölçüm ve Revize edilmiş Modelin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Model	Revize Model
Chi-square (χ^2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	4089,089	2576,25
Chi-square associated p value (p)	Değer \geq 0.05	,000	,000
Chi-square / Degree of Freedom (χ^2/df)	Değer \leq 4	6	3,4
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.05 < değer \leq .08; kabul edilebilir	,084	,063
RMSEA associated p value (PCLOSE)	\geq 0.05	,000	,000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.90 \leq değer < 0.95; kabul edilebilir \geq 0.95; iyi	,838	,909
Comparative Fit Index (CFI)	0.90 \leq değer < 0.95; kabul edilebilir \geq 0.95; iyi	,848	,916
Hoelter's Critical N (Hoelter Index)	75 \leq değer < 200; kabul edilebilir \geq 200; iyi	129	199

Revize edilmiş yapısal eşitlik modeline göre Tablo 2'deki değerler incelendiğinde tüm referans kabul edilen değerlerin χ^2 -p- χ^2/df , RMSEA-PCLOSE, CFI, TLI ile HOLTER indeksinin istenilen düzeyde oldukları ve modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 2 Revize İşlemi Uygulanmış Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2 Revize edilmiş modelden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, prosedür adaleti ile örgüte yönelik duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki, ekstra-rol davranışı ile zayıf fakat anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ancak, örgüte yönelik duygusal bağlılık ile ekstra-rol davranışı değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışma kapsamında ileri sürülen H₁ hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki öğretmenlerin prosedür adaleti algılarının, öğrencilerine yönelik ekstra rol davranışlarını doğrudan etkilediği ancak, örgüte yönelik duygusal bağlılığın, bu ilişkide herhangi bir aracı rolünün olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen dağıtım adaleti ile ekstra-rol davranışı ve ücret tatmini arasında, pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna ek olarak ücret tatmini ile ekstra-rol arasında negatif anlamlı istatistiksel ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında ileri sürülen H₂ hipotezinin de kısmen desteklendiği, fakat, ücret tatmininin, dağıtım adaleti ile ekstra-rol arasında olduğu ileri sürülen aracı etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Son olarak etkileşim adaleti ile yöneticiye yönelik duygusal bağlılık ve ekstra-rol arasında oldukça yüksek ve anlamlı istatistiksel ilişki belirlenmiştir. Bu sonuca göre ileri sürülen H₃ hipotezinin de kısmen desteklendiği, yöneticiye yönelik duygusal bağlılık değişkeninin etkileşim adaleti ile ekstra-rol değişkeni arasında aracı etkisinin olduğuna yönelik varsayımın ise desteklenmediği sonucu elde edilmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Öğretmenlerin örgütleri ve yöneticilerine yönelik adalet algılamaları ile öğrencilerine yönelik ekstra rol davranışları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçlardan ilki, her üç adalet türünün de ekstra rol davranışı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç Masterson (2001) ve Moliner vd. (2008)'nin elde ettiği sonuçlarla uyumsuz, buna karşılık Betencourt ve Brown (1997) ve Maxham ve Netemeyer, (2003)'in çalışmasında elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Masterson (2001), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin öğretmenlerde örgütsel bağlılığa yol açtığı ve bunun sonucu olarak da öğrencilerinin daha fazla ekstra rol davranışı algıladıklarını tespit etmiştir. Moliner vd. (2008), örgütsel adalet türleri ve ekstra rol müşteri davranışları arasında doğrudan bir ilişki olmadığını, işte iyilik halinin bu ilişkide tam aracı rolü oynadığını belirtmektedir. Buna karşılık Maxham ve Netemeyer, (2003), örgütsel adalet algısının, hizmet çalışanlarının müşteri şikâyetleri ile ilgilenirken ekstra rol davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Kang, Stewart,

Kim, Lim (2012) ise örgütsel adalet türleri ile ekstra rol davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmamışlardır. Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde bu araştırmada elde edilen sonuç, Sosyal Mübadele Kuramını ve örgütsel adaletin daha çok isteğe bağlı davranışlar olan ekstra rol davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade eden görüşü ve araştırma sonuçlarını (Organ, 1988; Betencourt ve Brown, 1997) destekler niteliktedir. Ekstra rol davranışları, çalışanların gönüllü davranışlarıdır ve yerine getirilmemeleri halinde herhangi bir yaptırım olmayan türde davranışlar olduğundan, adaletsizliğe tepki olarak bu tür davranışlardan vazgeçilmesi anlamlı bir sonuçtur.

Örgütsel adalet türlerinin ekstra rol davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon katsayıları karşılaştırıldığında, görece olarak etkileşim adaletinin açıklayıcı etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun ardından dağıtım adaleti ve son olarak prosedür adaleti gelmektedir. Bu sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli açıklayıcısının etkileşim adaleti olduğunu belirten, Moorman (1991), Rego ve Cunha (2010) ve Poyraz, Kara ve Çetin (2009)'in sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu da, hizmet çalışanlarının, ekstra rol davranışlarında yöneticileri ile aralarındaki etkileşime ilişkin adalet algılamalarının daha belirleyici bir rol oynadığının göstergesidir. Bu sonuçtan yola çıkılarak, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, okullarında adil prosedürlerin varlığından çok bu prosedürlerin yöneticileri tarafından nasıl uygulandığı ile daha fazla ilgilendikleri söylenebilir. Kuralları uygulayan, görev dağılımını yapan okul yöneticilerinin, aynı zamanda öğretmenler tarafından adaleti dağıtan kişi olarak da algılandığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise, her üç adalet türünün de, modelde aracı değişkenler olarak ele alınan üç değişkenle aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki olmasıdır. Buna göre, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde, dağıtım adaletinin, ücret tatmini üzerinde ve son olarak etkileşim adaletinin de yöneticiye yönelik duygusal bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç, örgütsel adalet türlerinin, örgüte karşı duygusal bağlılık, yöneticiye yönelik duygusal bağlılık ve ücret tatminini açıklamada önemli olduğunu göstermektedir. Bu sonuç örgütsel adalet ile ilgili yapılan pek çok araştırmada elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir (bkz: Colquitt, vd., 2001). Ancak araştırmada, örgütsel adalet türleri ile ekstra rol davranışları arasındaki ilişkide, örgüte ve yöneticiye duygusal bağlılık ve ücret tatmininin aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. *Çok Odaklı Adalet Modeli* (Cropanzano, Bryne, Bobocel ve Rupp, 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007)'nden yola çıkılarak geliştirilen kuramsal model desteklenmemiştir. Bu Modele göre öğretmenlerin adaletsiz bir duruma tepkisinin, bu durumdan sorumlu tuttuğu kişi ya da gruba yönelik olarak ortaya çıkması beklenmekteydi. Oysa elde edilen sonuçlara göre, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin adalet algılarının etkilediği davranışlar, adaletli/adaletsiz durumun kaynağına olduğu kadar (örgütsel adalet türleri ile örgüte yönelik bağlılık, ücret tatmini ve yöneticiye yönelik bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiler bunu destekliyor), bu durumdan sorumlu olmayan

öğrencilerine yönelik olarak da ortaya çıkmıştır. Tüm bunlara ek olarak hizmetlerin en temel özelliği, üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesidir. Diğer bir ifadeyle hizmeti alan birey, hizmetin üretim sürecine dahil olmakta ve hatta, hizmeti sunan çalışan ile etkileşimi sayesinde bu süreci etkileyebilmektedir. Bu durumda ileride, hizmeti alanların tepkilerinin de araştırma modeline eklenmesi ve böyle bir etkinin model içinde düşünülmesi, sürecin daha iyi anlaşılması ve yorumlanmasına katkı sağlayacak verilerin elde edilmesini sağlayabilecektir.

Araştırmanın kuramsal modelinde aracı değişkenler olarak ele alınan örgüte yönelik duygusal bağlılık, yöneticiye yönelik duygusal bağlılık ve ücret tatmininin, ekstra rol davranışları üzerindeki etkilerinin beklenmeyen yönde olduğu görülmüştür. Örgüte yönelik duygusal bağlılık, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin öğrencilerine yönelik ekstra rol davranışlarını etkilememektedir. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçları genellikle örgütsel bağlılığın ekstra rol davranışlarını artırdığı yönündedir. Örneğin, O'Reilly ve Chatman (1986) bu iki değişken arasında anlamlı ilişkilere işaret etmektedir. Schappe (1998), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birlikte analiz edilmesi durumunda, bu değişkenlerden sadece örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını ifade etmektedir. Masterson (2001) örgütsel bağlılığın, öğrencilerde daha fazla ekstra rol davranışı algısı yarattığını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri irdeleyen iki çalışmada da, hem yöneticiye duyulan bağlılığın hem de örgütsel bağlılığın, çalışan performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmış, ancak yöneticiye duyulan bağlılığın etkisinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Becker, vd., 1996; Chen, Tsui ve Farh, 2002). Buna karşılık Williams ve Anderson (1991) yaptıkları çalışmada, örgüte bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Araştırmada beklenmeyen diğer bir sonuç ise, ücret tatmininin hizmet alıcısına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde düşük düzeyde ancak negatif yönlü bir etkisinin olmasıdır. Bu sonuç, ücret tatminini örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilendiren daha önceki araştırma sonuçlarıyla (Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989) tezatlık göstermektedir. Bu sonuca ilişkin olarak yapılabilecek bir yorum, öğretmenlerin ücreti yaptıkları işin karşılığı gibi görmeleri ve öğrencilerine, kendilerinden beklenenden fazlasını yapmakla ilişkilendirmemeleri şeklinde olabilir. Bir diğer yorum ise, yukarıda adı geçen çalışmalarda ele alınan ekstra rol davranışlarının örgüte yönelik olması, bu çalışmada ise hizmet alıcısına (öğrenciye) yönelik davranışların ele alınmış olması olabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada elde edilen sonuçlar, daha önce de pek çok araştırmacı tarafından vurgulandığı gibi örgütsel adalet algısının, çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermesi açısından önemli görülebilir. Konunun daha önce hizmet alıcılarına yönelik davranışlar açısından yeterince ele alınmamış olması nedeniyle, daha sonra yapılacak çalışmalarda yine hizmet çalışanları üzerinde ele alınması ve sonuçların test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, daha önce de

belirtildiği gibi hizmet karşılıklarının özelliğinden kaynaklanan ve hizmeti sunan ve alan arasındaki etkileşim nedeniyle de, ilerideki çalışmaların bu etkiyi de dikkate alacak şekilde tasarlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ambrose, M., Hess, R. L. ve Ganesan, S. (2007). “The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103: 21-36.
- Bateman, T.S., ve Organ, D.W. (1983). “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship." *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Bayram, N., (2010). “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (AMOS Uygulamaları)”, ISBN: 978-975-8606-89-4, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., ve Gilbert, N. W. (1996). “Foci and Bases of Commitment: Implications for Performance.” *Academy of Management Journal*, 39: 464-482.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. (1997). “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors, *Journal of Retailing*”, 73(1): 39-61.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., MacKenzie, S. B. (2005). “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents”, *Journal of Retailing* , 81: 141-157.
- Blau, P.(1964). “Exchange and power in social life”, New York:Jossey-Bass.
- Blakely, Gerald. L., Martha. C. Andrews ve Robert. H. Moorman (2005). “The Moderating Effects of Equity Sensivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 259-273.
- Bollen, K. A. (1989). “A New Incremental Fit Index for General Structural Models. *Sociological Methods ve Research*”, 17: 303-316.
- Byrne, B. M. (2001). “Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming”. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, Z.X., Tsui, A.S. ve Farh, J.L. (2002). “Loyalty to Supervisor Versus Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 339-356.
- Colquitt, J. A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*. 86(3):386-400.

- Colquitt, J., Conlon, E., Wesson, M., Porter, C., ve Ng, K. (2001). “Justice at the Millennium: A Metaanalytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- 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.
- Emhan A., C. Mengenci, Y. Uryan (2012). “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Tatmini, Örgüt bağlılığı ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 24: 25-140.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). “Organizational Justice and Human Resource Management, “Sage Publications Ins., USA.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989).” Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions”, *Academy Of Management Journal*, 32(1): 115-131.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review*, 2:9-22.
- Heneman HG III, Schwab DP. (1985). “Pay satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement”. *International Journal of Psychology*, 20: 129-141.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives.” *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6: 1-55.
- Jöreskog, K. Sörbom, D., (2001). “LISREL 8: User’s Reference Guide,” *Scientific Software International Inc.*
- Kang, D., Stewart, J., Kim, H., Lim, J. (2012). “Unravelling the Impact of Psychological Empowerment on Customer Service Behaviours as a Consequence of ‘Leader-Member Exchange,” *The Service Industries Journal*, 32(11): 1791-1809
- Kula, S. (2011), “Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members”, *University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation).*
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., ve Brockner, J. (2007). “Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social exchange, and Organizational Citizenship Behavior: The target Similarity Model” *Journal of Management*, 33(6): 841-866.

- Masterson, S. S. (2001). "A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness." *Journal of Applied Psychology*, 86: 594-604.
- Masterson, S. S. Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *The Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Maxham, J. G. ve Netemeyer, R. G. (2003). "Firms Reap What They Sow: The Effects of Employee Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customer Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing*, 67: 46–62.
- McFarlin D. B., Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78:538–551.
- Moliner, Carolina , Martínez-Tur, Vicente , Ramos, José , Peiró, José M. and Cropanzano, Russell (2008). "Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3):327-348.
- Moorman, R. H. (1991)." Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*,76(6):845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, B. P. (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, 41(3): 351-357.
- Natunann, S. E., Bies, R. J., Martin C. L. (1995). "The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff," *Acedemy of Management Journal*, [Special issue]: 89-95.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3):527-556.
- O'Reilly, C., HI, Chatman, J. (1986). "Organizational com-mitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance,Identification, and Intemalization on Proso-cial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71:492-499.

- Organ, D.W. (1988). “A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis.” *Journal of Management*, 14:547-557.
- Organ, D.W, & Konovsk , M.A. (1989). “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 74:157-164.
- Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Pınar Süral Ö. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma,” *Ege Akademik Bakış*, 7:17-33.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). “The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 382-408.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 71-91.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2010). “Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context”, *Applied Psychology: An International Review* ,59(3):404-430.
- Rupp, D. E., ve Cropanzano, R. (2002). “The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89:925–946.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. ve Sonntag, K. (2008). “Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation,” *Journal of Management*, 34(5):903-924.
- Rupp, D. E. ve Spencer, S. (2006). «When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions, “*Journal of Applied Psychology*, 91(4):971–978.
- Schappe, S. (1998). “The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 132:277-290.
- Schumacker, R.E ve R.G, Lomax (2004), “A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling,” Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Simons, T., Roberson, Q. (2003). “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, 88(3):432–443.

- Spencer, S. ve Rupp, D. E. (2009). “Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice Toward Coworkers Heightens Emotional Labor Through Cognitive and Emotional Mechanisms”, *Journal of Applied Psychology*, 94(2):429–444.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., ve Vandenberghe, C. (2002). “Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test”. *European Journal of Psychological Assessment*, 18:123–138.
- Tang, T. L., ve Sarshfield-Baldwin, L. J. (1996). “Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment”. *SAM Advanced Management Journal*, 61:25 – 31.
- Uryan, Y. (2010). “Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of The Turkish National Police Aviation Department”, University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation).
- Viswesvaran, C., D.S. Ones (2002). “Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors,” *Journal of Business Ethics*, 38:198-203.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors.” *Journal of Management*,17:601–617.
- Yürür, S., Gümüş, M., Hamarat, B. (2011). “The Effect of Perceived Justice/Injustice on Emotional Labour Behaviour in Employees-Customers Relations,” *Journal of Yasar University*, 23 (6): 3826-3839.
- Yürür, S., ve Demir, K. (2011). “Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.16 (3):311-335.