

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYLERARASI SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU*

ÖZET

Bu çalışmada, üç boyutta incelenen örgütsel adaletin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), üç kategoride ele alınan saldırgan davranışlar (düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada iki model geliştirilmiştir. Birinci modele göre algılanan örgütsel adaletin sırasıyla düşmanca davranışlar ($R^2=0.434$), açık saldırgan davranışlar ($R^2=0.212$) ve engelleme davranışları ($R^2=0.022$), üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İkinci modele göre de, saldırgan davranışlara neden olan örgütsel adalet türlerinin de sırasıyla işlem adaleti ($R^2=0.400$), dağıtım adaleti ($R^2=0.227$) ve etkileşim adaleti ($R^2=0.089$) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak algılanan örgütsel adaletin örgütlerdeki örgüt içi saldırgan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel adalet, saldırgan davranışlar

GİRİŞ

Organizasyonlar tıpkı toplumlar gibidir. Toplum yöneticilerinin karşılaştığı sorunların benzerleri organizasyonlarda da görülür. Toplumda kişiler arası anlaşmazlıkları çözmek için kurumlar geliştirilmiştir. Aile, politika, din, eğitim, adalet gibi kurumlar bunlardan sadece bir kaçıdır. Temelde bütün bu kurumların ortaya çıkış nedeni, kişiler arası uyumu sağlamak ve herkesin özgürce demokratik haklarını kullanmasının önündeki engelleri kaldırmaktır. Organizasyonlarda da bir takım özel kurallar hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Yazılı, sözlü veya yazısız ve sözsüz kurallara uyan bireyler büyük ihtimalle pozitif duygularla çalışmaya devam eder. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devam eder. Toplumlarda da böyledir. Eğer, bir toplumda kurallar herkese eşit uygulanmıyorsa o toplumda, rüşvet, adam kayırma, suistimal, haklarını kötüye kullanma ve şiddet gibi olaylar görülür. Madem ki organizasyonlar toplumun küçük bir modelidir, o halde organizasyonlarda da kuralların herkese eşit uygulanmaması bazı sorunlar doğurur. Küçük çocuklar bile adaletsizlikler karşısında tepki gösterirler. Algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine düzeltmek için bazı sapkın davranışlar sergilerler. O halde organizasyonlarda adaletsiz uygulamalar olduğuna dair bireylerin algılaması, bazı sapkın ve saldırgan davranışları beraberinde getirir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere

* Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı olumsuz davranışlar gösterirler. Çünkü, algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durulması gereken en önemli ilişkilerinden biridir. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girerler. Organizasyon içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. İşte bu algılama, tutumlara dönüşür ve bu tutumlar da davranışa dönüşür veya dönüşebilir. Bu çalışmada ele alınan temel konu, bireylerin örgütsel adaletle veya adaletsizliklerle ilgili algılamalarının örgüt içi saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Yani adaletsizlik algılamaları örgüt içinde saldırgan davranışların bir göstergesi midir? Çeşitli türleriyle saldırgan davranışlar adaletsiz uygulamalarla açıklanabilir mi? Sorularına bu çalışmada cevap aranmaktadır.

I. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (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. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. 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 and Michelle, 1993:651). Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir:

1. *Dağıtım Adaleti*: Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987:20). Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.

2. *İşlem Adaleti*: Folger ve Crapanzano, işlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır (Cropanzano and Folger, 1991:134). Konovsky, işlem adaletinin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Konovsky, 2000:492). İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır

(Thibaut and 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 çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Levental'a göre, örgüt içinde adalet algulamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır: (Leventhal, 1980:42-48).

(a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

(b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

(c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilme-leri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

(e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

(f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılasa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (Cropanzano and Folger, 1991:131-143; Sweeney and McFarlin, 1993:23-40).

3. *Kişilerarası etkileşim adaleti*: Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001:93). Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. (Moorman, 1991:847; Barling and Michelle, 1993:32). Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur. (Cropanzano vd., 2002:324-351; Masterson vd., 2000:738-748).

Adalet algılamalarının sonuçları böylece üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan "sonuçlara yönelik tepkiler". İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan "bütün bir organizasyona tepkiler". Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan "yöneticilerine karşı tepkiler".

II. SALDIRGAN DAVRANIŞLAR

Son yıllarda medya, araştırmacılar, gazeteler, dergiler ve toplum saldırgan davranışlarla yakından ilgilenmeye başlamıştır. Bu çalışmalarda daha ziyade şiddetin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bu ilginin elbette pek çok nedeni vardır. Medya, izlenebilirliğini artırmak için, toplum, belki de ilgisini çektiği için, dergiler ve gazeteler okunabilirliğini artırmak için saldırgan davranışlarla ilgilenmektedir. Araştırmacıların bir kısmı da istatistik açıdan bu davranışlarla ilgilenmektedir. Yönetim bilimcilerin veya örgütsel davranış bilimcilerinin temel odağı ise saldırgan davranışların örgütsel nedenleri ve sonuçlarıdır. Saldırgan davranışlar ve şiddetle ilgili literatür incelendiğinde üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanım bulunmadığı görülecektir. Ancak, genel olarak tanımlarda iki temel ayırım bulunmaktadır: Bunlardan birincisi şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayıran yaklaşımdır ve ikincisi ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır (Barling, 1996:29-49; Mullen, 1997:21-32; O'Leary-Kelley vd.,1996:225-253). Bazı araştırmacılara göre, şiddet, saldırgan davranışların bir türü olarak görülmektedir. Saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır (Baron ve Neuman, 1996:167). Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir (Neuman and Baron, 1998:395). Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda pek çok formda görülebilir. Bu formları kategorize etmek üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Bununla ilgili ilk sınıflandırma Buss tarafından yapılmıştır. Buss, saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç grupta incelemiştir (Neuman and Baron, 1998:397). Mantell saldırgan davranışları gizli, açık ve tehlikeli davranışlar olmak üzere yine üç grupta incelemiştir (Mantell, 1994:7). Saldırgan davranışlarla ilgili literatüre en fazla katkı sağlayan bilim adamları Baron ve Neuman'dır. Bu iki bilim adamı yaptıkları çeşitli araştırmalarda 40 farklı saldırgan davranış türüne ulaşmışlardır. Ulaştıkları bu saldırgan davranış türlerini de yine üç grupta incelemişlerdir (Baron and Neuman, 1996:162; Neuman and Baron, 1998:396).

1. Birinci kategorideki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha ziyade beden diliyle ve sözlü yapılan saldırılar bu kategoride değerlendirilir. Buradaki temel amaç düşmanlık duygularını ifade etmektir. Bu tür saldırgan davranışlardan bazıları şunlardır: Kızgın bakışlar, düşmanca bakışlar, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, hedef olan kişi geldiğinde odayı terk etme, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama, hedef kişi hakkında söylenti çıkarma, dedikodu yapma.

2. İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışların çoğu pasif niteliklidir. Pasif, gizli, üstü kapalı saldırganlık davranışları ile bireyler başkalarına zarar vermeye çalışırken kendilerine gelecek zararlardan korunmayı hedeflerler. Bu tür davranışlar daha çok başkalarının işlerini yapmasına engel olmaya, onları üst yönetim karşısında zor duruma düşürmeye veya başarısız olarak göstermeye yöneliktir. Başlıca engelleme şeklindeki saldırgan davranış türleri şunlardır: Hedefin

telefon rehberini veya rehberdeki numaraları silme, bazı önemli konularda çalışmalara son verme veya verdirme, hedefe yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedefin toplantıya geç gelmesine neden olma, hedefin çalışma alanını daraltma, yetkilerini aldırma, hedefin kullanacağı kaynakları ele geçirme ve vermeme, iş yavaşlatma, hedefin kullanacağı araç ve gereçleri kasıtlı olarak vermeme.

3. Son kategoride açık saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Burada düşmanlık duygularını ifade etme ve engellemeden daha ziyade şiddete yönelik davranışlar bulunmaktadır. Örgütlerde görülme sıklığı düşüktür ama daha tehlikelidir. Bunların başlıca türleri ise şunlardır: Silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, postaları yırtma, mesajları yok etme, çalışma düzenini fiziki olarak bozma, dağıtma.

Yukarıda sıralanan saldırgan davranış türlerine mesleki saldırganlık veya şiddet dahil edilmemelidir (Mullen, 1997:22). Çünkü, bazı işler doğası gereği şiddet içerir (polislik gibi). Literatürde saldırgan davranışların nedenlerine ilişkin yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır. Belirli şartlar dahilinde örgüt içindeki adaletsiz uygulamaların (Hoad, 1993:64-86; Geddes and Baron, 1997:433-454; Greenberg, 1990:561-568), hayal kırıklığının (Spector, 1975:635-637, 1978:815-829), işgücü çeşitliliğinin (Dryer and Horowitz, 1997:592-603), yaş, eğitim düzeyi ve duygusal zekanın (Branscombe and Wann, 1994:641-657), işletme içi politikaların yetersizliği veya şiddeti teşvik edici bir özelliğe sahip olmasının (Whitehorn, 1995:35), örgüt içi güç mücadelelerinin (Morgan, 1986:65), otomasyon sistemleri aracılığı ile çalışanların on-line takip edilmesinin (Aiello and Shao, 1993:1011-1016; Irving vd., 1986:794-801), yüksek ısı ve nem, aşırı soğuk, aydınlatma yetersizliği, yüksek ses, kalabalık ve solunan havanın kalitesinin (Anderson vd., 1996:366-376; Cohn ve Rotton, 1997:1322-1334), kişiliğin (Baron, 1989:281-296), düşmanca davranış eğilimlerinin (Dodge and Coie, 1987:1146-1158; Dodge and Newman, 1981:375-379) saldırgan davranışlara neden olduğu belirlenmiştir.

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Bireylerin birbirlerine bağırma, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir.

A. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Organizasyonlardaki saldırgan davranışlar pek çok açıdan inceleme konusu olabilir. Aynı zamanda örgütsel adalet ya da adaletsizlikler de çeşitli perspektiflerden ele alınabilir. Bu çalışmada algılanan örgütsel adaletsizliğin örgüt içi saldırgan

davranışlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Yapılan geniş literatür taramasında bu alanda yapılmış çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Ancak, çalışmaların önemli bir kısmının belirli bazı saldırgan davranış türleri üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar	Araştırma konusu
Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Greenberg, 1994	Hırsızlık
Skarlicki ve Folger, 1997	Misilleme
Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002;	Sabotaj
Jawahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Kinney, 1995; Mantell, 1994; Greenberg ve Alge, 1998; Geddes ve Baron, 1997	Genel olarak saldırgan davranışlar
Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997	Genel olarak sapkın davranışlar (saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif)
Torestad, 1990	Provokasyon
Brockner vd., 1997	İşlem adaletinin bireyler üzerindeki etkileri

Örgütsel adalet ve saldırgan davranışlarla ilgili literatürde yer alan çalışmalarda üç temel özellik vardır:

Birincisi, bu çalışmaların bir kısmında örgütsel adaletin iki boyutta, bir kısmında üç boyutta ve bir kısmında da hiç boyutlandırma yapılmadan ele alınmış olmasıdır. Yani çalışmalarda, algılanan örgütsel adaletle ilgili çeşitli boyutlandırmalar yapılmıştır.

İkincisi, algılanan örgütsel adaletin üç boyutuyla (dağıtım, işlem ve kişiler arası ilişkiler), saldırgan davranışların üç boyutu (düşmanlık ifadeleri, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar) arasındaki ilişkilerin incelenmemiş olmasıdır.

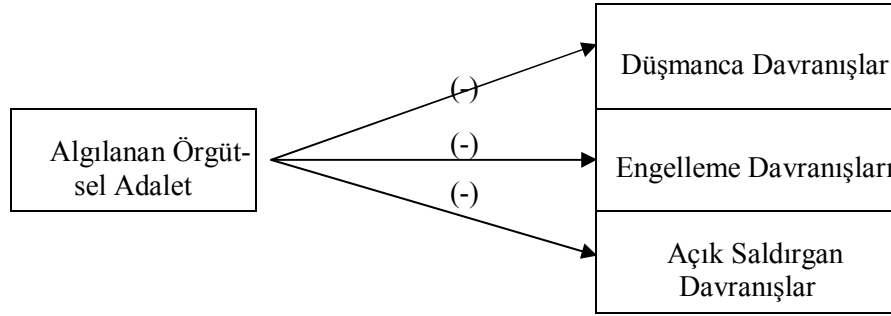
Üçüncü özellik ise, algılanan örgütsel adalet ya da adaletsizliklerin saldırgan davranışların çeşitli türleri ile ilişkili olduğudur. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile saldırgan davranışlar arasında ilişkiler ayrı ayrı belirlenmiştir (Tablo 1). Bu çalışmanın ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de bu ilişkilerin varlığıdır.

Bu araştırmada, örgütsel adalet üç boyutuyla ele alınmıştır ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri yine üç boyutlu olarak incelenmiştir (Model 1 ve Model 2).

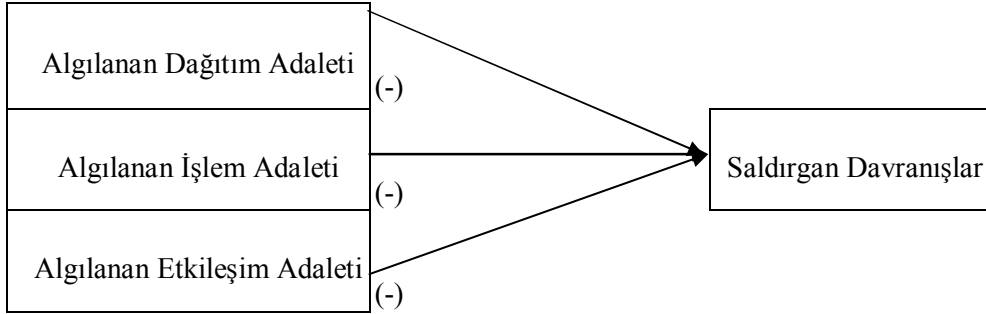
III. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın temel amacı, algılanan adalet türlerinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için iki model geliştirilmiştir. Modellerde, örgütsel adalet ve saldırgan davranışlar üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmada geliştirilen iki model aşağıda gösterilmiştir:

Model 1: Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli



Model 2: Algılanan Örgütsel Adalet Türlerinin Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli



Araştırma modellerinin birincisinde, algılanan örgütsel saldırgan davranış türleri üzerindeki etkileri ayrı ayrı gösterilmiştir. Burada temel amaç, adalet algılamasının hangi saldırgan davranışları daha fazla etkilediğini belirlemektir. Araştırma modelinin ikincisinde, algılanan örgütsel adalet türlerinin genel olarak saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri ayrı ayrı gösterilmiştir. Bu modeldeki temel amaç, hangi adalet algılamasının saldırgan davranışlar üzerinde daha etkili olduğunu görebilmektir.

Modelde saldırgan davranış ve türleri bağımlı değişken, algılanan örgütsel adalet ve türleri de bağımsız değişkenlerdir. Her iki modelde de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Her iki modelde de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin ters yönlü olduğu iddia

edilmektedir. Yani, bireylerin örgütlerini daha adil olarak algılamaları, ilgili örgütteki saldırgan davranışların görülme sıklığını azaltacaktır.

III.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları ile yürütülmüştür. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin sektörleri, çalışan sayıları, araştırma yapılan kişi sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2: Araştırmanın Yürütüldüğü Örnekleme İlişkin Bilgiler

Sektör	Firma Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı	Araştırma Yapılan Kişi Sayısı	Araştırma Yapılan Kişiler/Toplam Çalışan Sayısı
Tekstil (İplik Üretimi)	2	65	40	0.615
Çelik Kapı	4	263	185	0.703
Mobilya	4	421	301	0.714
Ev Tekstili	1	24	23	0.958
Gıda	3	102	82	0.803
Ticaret	4	47	42	0.893
Toplam	18	922	673	0.729

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırma toplam olarak 18 işletmede 696 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Adalet algılamalarını farklılaştırabilmek amacıyla sektör ve firma çeşitlemesi yapılmıştır. Hep aynı sektördeki firmalarla yapılacak araştırmanın yanıltıcı olabileceği düşüncesiyle farklı sektörlerde çalışan işçi-ustabaşı ve yöneticilerle bu çalışma yürütülmüştür. Araştırma yapılamayan kişilere ya çeşitli nedenlerle form ulaştırılamamıştır ya da ilgili kişilerce formlar istenilen niteliklerde doldurulup iade edilmemiştir. İstenilen nitelikte ve ciddiyette doldurulmadığı anlaşılan ve iptal edilen form sayısı 23’dür. Böylece 673 adet soru formu değerlendirmelere esas olarak kabul edilmiştir. Özetle, 922 kişilik ana kütlenin 673’ü ile anket yapılmıştır.

B. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin veriler, 61 adet soru (birinci bölüm) ve ifadeden (ikinci ve üçüncü bölüm) oluşan üç bölümlü bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Birinci bölümde, araştırma yapılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye

yönelik sorular, ikinci bölümde araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Son bölümde ise organizasyon içindeki saldırgan davranışların türleri ve düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Soru formları çalışanlara öğle yemeği bitiminde dağıtılmış genel olarak yemekhanede doldurmaları sağlanmıştır. 18 işletmenin 6 tanesine bizzat gidilerek dağıtım yapılmış geri kalanlar ise bölümdeki araştırma görevlileri aracılığı yapılmıştır. Araştırmanın modeline uygun olarak, değişkenler 6 farklı ölçekle toplanmıştır:

1. *Dağıtım adaleti*: Price ve Mueller tarafından, 7’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve “katlandığım stres ve gerginliklerin karşılığını alamıyorum” şeklinde 5 ifade ile ölçülmüştür. (Price and Mueller, 1986). Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.893 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir.

2. *İşlem adaleti*: Moorman tarafından, 7’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve “kararlardan etkilenen kişilerin görüşleri alınmıyor” şeklindeki 15 ifade ile ölçülmüştür (Moorman, 1991). Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.789 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir.

3. *Kişilerarası etkileşim adaleti*: Shapiro ve arkadaşları tarafından, 5’li Likert ölçeğine uygun olarak geliştirilen ve “bana saygı duyuyorlar” şeklindeki 5 ifade ile ölçülmüştür (Shapiro vd., 1994). Ölçeğin güvenilirliği 0.911 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir.

4. *Düşmanca davranışlar ölçeği*: Ölçek, Neuman ve Baron’un saldırgan davranışlar kategorilendirmesine (Neuman and Baron, 1998) uygun olarak tarafımızdan geliştirilmiştir ve “bu işletmede benim hakkımda söylentiler çıkarıyorlar” şeklinde 14 ifade bulunmaktadır. Sorular organizasyon içindeki düşmanca davranışların düzeyini belirlemeye yöneliktir. Ölçekte, 1-hiçbir zaman, 5-her zaman anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenilirliği 0.925 olarak hesaplanmıştır.

5. *Engelleme davranışları*: Neuman ve Baron’un saldırgan davranışlar kategorilendirmesine (Neuman and Baron, 1998) uygun olarak tarafımızdan geliştirilmiştir ve “bana gelen bazı evraklar yok oluyor” şeklinde 9 ifade bulunmaktadır. Sorular organizasyon içindeki engelleme davranışlarının düzeyini belirlemeye yöneliktir. Ölçekte, 1-hiçbir zaman, 5-her zaman anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenilirliği 0.854 olarak hesaplanmıştır.

6. *Açık saldırgan davranışlar*: Neuman ve Baron’un saldırgan davranışlar kategorilendirmesine (Neuman and Baron, 1998) uygun olarak tarafımızdan geliştirilmiştir ve “itme veya çekme şeklinde fiziki saldırıya uğruyorum” şeklinde 8 ifade bulunmaktadır. Sorular organizasyon içindeki açık saldırgan davranışların düzeyini belirlemeye yöneliktir. Ölçekte, 1-hiçbir zaman, 5-her zaman anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenilirliği 0.743 olarak hesaplanmıştır.

IV. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir. Modellerde iddia edilen ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesinde Basit Regresyon analizi kullanılmıştır.

V. BULGULAR

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılanların % 81.2'si erkek, % 18.8' i bayandır. Yaş ortalaması 36.6'dır (standart sapma 4.24). İlkokul mezunlarının oranı % 30.8, ortaokul ve lise mezunlarının oranı % 46.8, üniversite mezunlarının oranı % 19.3 ve lisanüstü eğitim yapanların oranı % 3.1'dir. Ortalama çalışma süresi 8.6 yıldır (Standart sapma 3.13). Araştırmaya katılanların % 90.6'sı işçi-ustabaşı ve % 9.4'ü çeşitli kademelerde yöneticidir.

B. ARAŞTIRMA MODELLERİNDEKİ DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Model 1: Araştırmanın birinci modelinde algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde saldırgan davranış türleri bağımlı değişken, algılanan örgütsel destek de bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir:

1. Algılanan örgütsel adaletin düşmanca davranışlar üzerindeki etkisi: Yapılan basit regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3: Algılanan örgütsel adaletin düşmanca davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Düşmanca Davranışlar	-0.659	0.434	0.432	0.327

(p<0.001, Bağımlı değişken: Düşmanca davranışlar, Bağımsız değişken: Algılanan örgütsel adalet)

Tablo 4: Algılanan örgütsel adaletin düşmanca davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	3.396	22.219	0.000
Algılanan Örgütsel Adalet	-0.482	-13.258	0.000

Yukarıdaki iki tabloya bakıldığında, algılanan örgütsel adaletin düşmanca davranışlar üzerinde % 43.4 oranında etkili olduğu görülmektedir. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, algılanan örgütsel destek arttıkça örgüt içi düşmanca davranışlar azalmaktadır. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ($R=-0.659$). Anlamlılık düzeyi $p<0.001$ 'dir.

2. Algılanan örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerindeki etkisi: Etkiyi belirleyebilmek için yapılan basit regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Algılanan örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Engelleme Davranışları	-0.147	0.022	0.017	0.233

($p<0.05$, Bağımlı değişken: Engelleme davranışları, Bağımsız Değişken: Algılanan örgütsel adalet)

Tablo 6: Algılanan örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	1.483	13.606	0.000
Algılanan Örgütsel Adalet	-0.582	-2.247	0.026

Algılanan örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerinde $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde % 2.2 oranında etkili olduğu görülmektedir. Anlamlılık düzeyi istatistiksel anlamda yeterli olsa da örgütsel adaletin engelleme davranışları üzerindeki etkisinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması aralarındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, adalet algılaması arttıkça engelleme davranışlarının örgütte görülme sıklığı azalmaktadır. Ancak, ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

3. Algılanan örgütsel adaletin açık saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi: Etkiyi belirleyebilmek amacıyla yine basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları şu şekildedir:

Tablo 7: Algılanan örgütsel adaletin açık saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Açık saldırgan davranışlar	-0.461	0.212	0.219	0.235

($p < 0.001$, Bağımlı değişken: Açık saldırgan davranışlar, Bağımsız Değişken: Algılanan örgütsel adalet)

Tablo 8: Algılanan örgütsel adaletin açık saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	2.043	18.645	0.000
Algılanan Örgütsel Adalet	-0.205	-7.857	0.000

Algılanan örgütsel adaletin açık saldırgan davranışları açıklama oranı % 21.2'dir. İlişki ters yönlüdür. Örgütte çalışan bireylerin adalet algılamaları arttıkça açık saldırgan davranışların örgütte görülme sıklığı azalmaktadır. İlişkinin $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde orta şiddette olduğu görülmektedir ($R = -0.461$). Model 1'deki değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel adaletin en fazla düşmanca davranışlar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Model 2: Araştırmanın ikinci modelinde örgütsel adalet türlerinin ayrı ayrı saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Algılanan dağıtım adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi: Etkiyi görebilmek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9: Algılanan dağıtım adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Saldırgan Davranışlar	-0.477	0.227	0.224	0.259

($p < 0.001$, Bağımlı değişken: Saldırgan davranışlar, Bağımsız Değişken: Algılanan dağıtım adaleti)

Tablo 10: Algılanan dağıtım adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	2.236	19.416	0.000
Algılanan Dağıtım Adaleti	-0.237	-8.206	0.000

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü üzere algılanan dağıtım adaletinin saldırgan davranışları açıklama oranı % 22.7'dir. Beta değerinin negatif olması nedeniyle ilişkinin ters yönlü ve $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde orta şiddette ($R = -0.477$) olduğu anlaşılmaktadır. Bireylerin dağıtımla ilgili adalet algılamaları arttıkça örgütteki saldırgan davranışların görülme sıklığı azalmaktadır.

2. Algılanan işlem adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi: Regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Algılanan işlem adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Saldırgan Davranışlar	-0.633	0.400	0.398	0.000

($p < 0.001$, Bağımlı değişken: Saldırgan davranışlar, Bağımsız Değişken: Algılanan işlem adaleti)

Tablo 12: Algılanan işlem adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	1.940	36.076	0.000
Algılanan İşlem Adaleti	-0.154	-12.368	0.000

Tablo 9 ve 10'daki analiz sonuçlarına göre, algılanan işlem adaletinin saldırgan davranışları açıklama düzeyi % 40'dır. Bu, saldırgan davranışları etkileyebilecek pek çok değişken olabileceği dikkate alındığında oldukça yüksek bir orandır. İlişki ters yönlüdür ve $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde kuvvetli bir ilişki vardır ($R = -0.633$).

3. Algılanan etkileşim adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi: Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 13: Algılanan etkileşim adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Saldırgan Davranışlar	-0.298	0.089	0.085	0.281

($p < 0.001$, Bağımlı değişken: Saldırgan davranışlar, Bağımsız Değişken: Algılanan etkileşim adaleti)

Tablo 14: Algılanan etkileşim adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin coefficient tablosu

Değişken	Beta	t	Sig.
Sabit Sayı	1.958	13.946	0.000
Algılanan Etkileşim Adaleti	-0.144	-4.717	0.000

Model 2'nin son analizi algılanan etkileşim adaletinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisine ilişkindir. Analiz sonuçlarına göre, saldırgan davranışların algılanan etkileşim adaleti ile açıklanabilme oranı % 8.9'dur. Bu oran, bu modelin en düşük oramıdır. İlişki yine ters yönlüdür ve $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde zayıftır.

Model 2'deki değişkenlerle ilgili yapılan analiz sonuçlarında saldırgan davranışları etkileyen en önemli örgütsel adalet türünün işlem adaleti olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

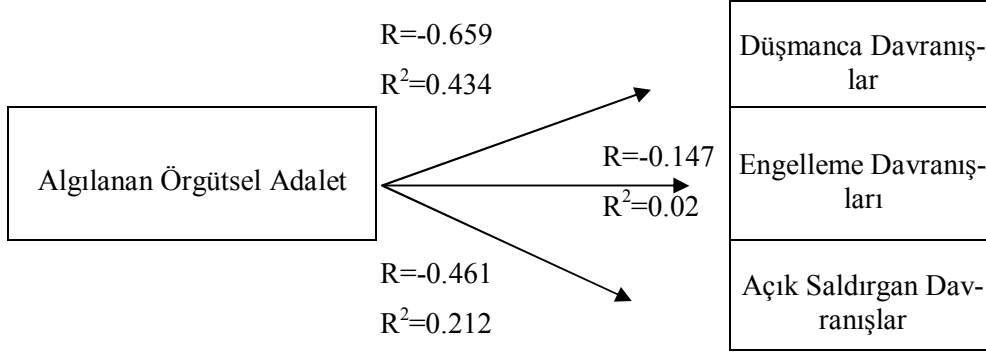
Bireyler yaşadıkları çevrelerde sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayış toplumu, aileyi, arkadaş çevresini ve işyerini de kapsamaktadır. İşyerindeki yani bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişiler arası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler, eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıladıkları, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Şüphesiz saldırgan davranışların tek nedeni bireylerin algıladıkları adalet değildir. Ancak önemli bir faktör olduğu bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Örgütsel yaşamda, saldırgan davranışların farklı çeşitleriyle birlikte arttığı gözlenmektedir. Bu tür davranışlara engel olmak için kurallar çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Kurallara ilave olarak bu tür davranışlara neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler yapmak gerekir. Bu düzenleme alanlarından biri de örgüt içi adalet düzenlemeleridir.

Bu çalışmada, algılanan örgütsel adalet türlerinin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkileri yapılan analizler sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Buna göre Mo-

del 1’de algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi % 43.4’dir. Algılanan örgütsel desteğin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 21.2’dir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 2’dir.

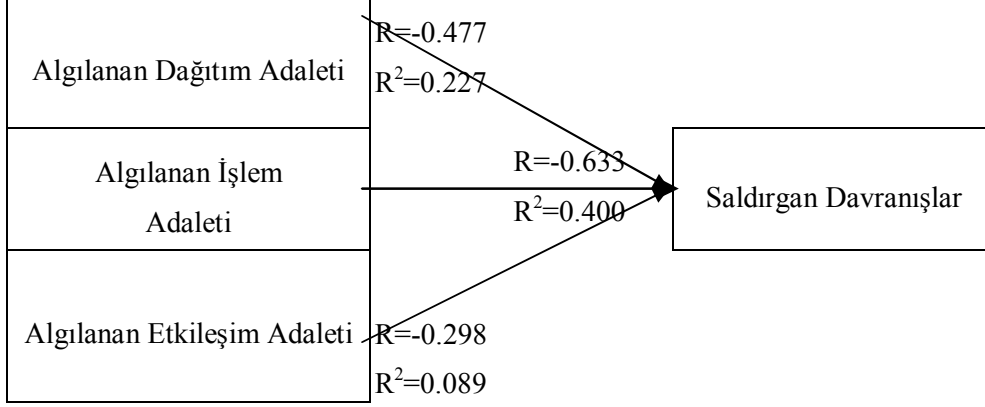
Model 1 üzerinde elde edilen sonuçlar topluca aşağıda görülmektedir.

Model 1: Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkileri



Araştırmanın ikinci modelinde ise saldırgan davranışlara en fazla işlem adaletsizliklerinin neden olduğu görülmektedir. Algılanan işlem adaletinin (karar mekanizmaları ile ilgili) saldırgan davranışları açıklama oranı % 40’dır. Saldırgan davranışlara neden olan ikinci adalet türü dağıtım adaletidir (bireyin çabası sonucu elde ettiği çıktılarla ilgili). Dağıtım adaletinin saldırgan davranışları açıklama oranı % 22.7’dir. Saldırgan davranışlara neden olan üçüncü ve son adalet türü etkileşim adaletidir (dağıtım kaynağı ile birey arasındaki etkileşimle ilgili). Bu adalet türünün saldırgan davranışları açıklama düzeyi % 8,9’dur. Model 2 üzerinde elde edilen sonuçlar aşağıda görülmektedir:

Model 2: Algılanan Örgütsel Adalet Türlerinin Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkileri



Örgüt yöneticileri saldırgan davranışların bir nedeninin de örgüt içi adalet algılamaları olduğunu bilmelidirler. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları, durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Saldırgan davranışlar örgütle birey arasındaki ilişkilere ve kişiler arası ilişkilere zarar verir. Bu zararı minimize etmek için örgüt yöneticileri özellikle şu konularda çalışmalar yapmalıdır:

1. Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalıdır. Ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir.

2. Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmeli ve insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel imkanlara kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır.

3. Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanların kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çok fazla sayıda çalışmanı olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.

4. Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bunları çalışanlarına duyurmalıdır. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren kararlar ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.

5. Çalışanlara alınan bazı kararları itiraz hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde çalışanlar açısından itiraz makamı oluşturulmalıdır.

6. Son olarak, örgüt yöneticileri örgüt için adalet algılamalarını değerlendirecek bir sistem kurmalıdırlar. Zaman zaman bireylerin adalet algılaması ölçülmelidir.

KAYNAKÇA

- AIELLO, J. R. and Y. SHAO, "Electronic Performance Monitoring and Stress: The Role of Feedback and Goal Setting", in M. J. SMITH and G. SALVENDY (Ed.), **Human-Computer Interaction: Applications and Case Studies**, Amsterdam: Elsevier Science, 1993, pp.1011-1016.
- AMBROSE, M.L, SEABRIGHT, M.A. and M. SCHMINKE (2002), "Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, pp.947-965.
- ANDERSON, C.A., ANDERSON, K.B. and W.E. DUESER (1996), "Examining an Affective Aggression Framework: Weapon and Temperature Effects on Aggressive Thoughts, Affect and Attitudes", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 22, pp.366-376.
- AQUINO, K., BIES, R.J. and T.M. TRIPP, (2001), "How Employees Respond Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", **Journal of Applied Psychology**, 86(1), pp. 52-59.
- BARLING, J. (1996), "The Prediction, Experience and Consequencies of Workplace Violence", in VANDEN BOS and E. Q. BULATOA (Ed.), **Wokplace Violence**, pp. 29-49.
- BARLING, J., and P. MICHELLE, (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", **The Journal of Psychology**, 127(6), pp. 649-656.
- BARON, R. (1989), "Personality and Organizational Conflict: Effects of The Type a Behavior Pattern and Self-Monitoring", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 44, pp. 281-296.
- BARON, R.A and J.H NEUMAN. (1996), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Thair Relative Frequency and Potential Causes", **Aggressive Behavior**, 22, pp.161-173.
- BIES, R.J. (2001), "Interactional Justice: The Sacred and The Profane", in GREENBERG J. and CRAPANZANO, R. (Ed.) **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Pres., pp.89-118.
- BRANSCOMBE, N. and D. WANN, (1994), "Collective Self-Esteem Consequences of Out-Group Derogation When a Valued Social Identity is on Trial", **European Journal of Social Psychology**, 24, pp.641-657.
- BROCKNER, J., SIEGEL, P. A., DALY, J. P., TYLER, T. and C. MARTIN, (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", **Administrative Science Quarterly**, 42, pp. 558-583.
- COHEN, R.L. (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", **Social Justice Research**, 1(1) pp.19-40.

- COHN, E. G. and J. ROTTON (1997), "Assault as a Function of Time and Temperature: A Moderator-Variable Time-Series Analysis", **Journal of Personality and Social Psychology**, 72, pp.1322-1334.
- CROPANZANO, R. and R. FOLGER, "Procedural Justice and Worker Motivation" in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), **Motivation and Work Behavior**, New York: McGraw-Hill, 1991, pp. 131-143.
- CROPANZANO, R., PREHAR, C. A. and P. Y. CHEN (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", **Group and Organizational Management**, 27, pp.324-351.
- DODGE, K. A. and J. D. COIE, (1987), "Social Information-Processing Factors in Reactive and Proactive Aggression in Children's Peer Groups", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53(6), pp.1146-1158.
- DODGE, K. A. and J. P. NEWMAN, (1981), "Biased Decision-Making Processes in Aggressive Boys", **Journal of Abnormal Psychology**, 90(4) pp.375-379.
- DRYER, D.C. and L.M. HOROWITZ, (1997), "When Do Opposites Attract? Interpersonal Complementarity Versus Similarity", **Journal of Personality and Social Psychology**, 72(3), pp.592-603.
- GEDDES, D. and R. A. BARON, (1997), "Workplace Aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback", **Management Communications Quarterly**, 10, pp. 433-454.
- GREENBERG, J. (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?", **Journal of Applied Psychology**, 72, pp.55-61.
- GREENBERG, J. (1990), "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cut", **Journal of Applied Psychology**, 75, pp. 561-568.
- GREENBERG, J. (1994), "Using Socially Fair Treatment To Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban", **Journal of Applied Psychology**, 79, pp.288-297.
- GREENBERG, J. (1996), **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GREENBERG, J. and B. ALGE, "Aggressive Reactions to Workplace Injustice" in R. GRIFFIN A. O'LEARY-KELLEY and J.M. COLLINGS (Ed.) **Dysfunctional Work Behavior in Organizations Vol:1 Violent Behaviors in Organizations**. Greenwich, CT:JAI Press, 1998.
- HOAD, C. (1993), "Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employees", **Security Journal**, 4(2), pp.64-86.

- IRVING, R.H, HIGGINS C.A. and F.R. SAFAYENI (1986), "Computerized Performance Monitoring Systems: Use and Abuse", **Communications of the ACM**, 29(8), pp.794-801.
- JAWAHAR, I.M. (2002), "A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression", **Journal of Management**, 28(6), pp.811-834.
- LEVENTHAL, G. S., "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships" in K. J. GERGEN, M. S. GREENBERG, and R. H. WILLIS (Ed.), **Social Exchange: Advances in Theory And Research** New York: Plenum, 1980 pp. 27–55.
- LUTHANS, F. (1981), **Organizational Behavior**, 3.Ed., McGraw Hill.
- KONOVSKY, M. A, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, 26(3), pp.489-511.
- MANTELL, M. R. (1994), **Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace**, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- MASTERTON, S. S., LEWIS-MCCLEAR, K., GOLDMAN, B. M. and S. M. TAYLOR, (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43, pp.738–748.
- MOORMAN, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76, pp.845–855.
- MORGAN, G. (1986), **Images of Organization**, Sage Publications.
- MULLEN, E.A. (1997), "Workplace Violence: Cause For Concern or The Construction of a New Category of Fear" **The Journal of Industrial Relations**, 39, pp.21-32.
- NEUMAN, J. H. and R. A. BARON, (1997), "Aggression in the Workplace", in R. GIACALONE and J. GREENBERG (Ed.), **Antisocial Behavior in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage., pp.37-67.
- NEUMAN, J. H. and R. A. BARON, (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", **Journal of Management**, 24, pp.391-419.
- O'LARRY-KELLEY, A.M., GRIFFIN, R.W. and D.J. GLEW, (1996). "Organizational-Motivated Aggression: A Research Framework", **Academy of Management Review**, 21, pp.225-253.
- PRICE, J. L., and C. W. MUELLER, (1986), **Handbook of Organizational Measurement**, Marshfield, MA: Pittman.

- SHAPIRO D.L., BUTTNER E.H. and B. BARRY (1994), "Explanations For Rejection Decisions: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy and Moderate Their Enhancement of Justice Perceptions", **Organizational Behavior & Human Decision Process**, 58, pp.346-68
- SKARLICKI, D. P. and R. FOLGER, (1997), "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, 82, pp.434-443.
- SPECTOR, P. E. (1975), "Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions of Employees", **Journal of Applied Psychology**, 60, pp.635-637.
- SPECTOR, P. E. (1978), "Organizational Frustration: A Model and Review of The Literature", **Personnel Psychology**, 31, pp.815-829.
- SWEENEY, P. D. and D. B. MCFARLIN, (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**, 55, pp.23-40.
- THIBAUT, J. W. and L. WALKER, (1975), **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- WHITEHORN, D. (1995), **Creating an Aggression Free Environment: A Guidebook for Healthcare Organizations in Developing an Organizational Response to Aggression**, Halifax: Author.