

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No:32 (Mart 2005)

YENİLİKÇİ İS DAVRANISI VE ÇALIŞANLARIN ADALET ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Adnan CEYLAN*
Soner ÖZBAL**

Özet

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, örgütlerin stratejilerini de önemli derecede etkilemiştir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak örgütlerin gelişmeye açık olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda örgütte yer alan bireylerin davranışlarında da önemli değişiklikler gözlenmektedir. Bu değişikliklerden biri de işyerindeki yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin önem vermesi gereken bir diğer konu ise çalışanların adalet algılamalarıdır. Çalışanlar örgüt içinde görevlerini yerine getirirken karşılığında bazı beklentilerin gerçekleştirilmesini isterler. Çalışanların beklentilerinin, yani çaba-ödül beklentileri, örgüt tarafından karşılanırken adaletli davranılması, çalışanlar açısından dikkat edilen bir konudur. Adaletli davranılması birey açısından ne kadar önemliyse, örgüt veya grup tarafından da aynı derecede önem tasımaktadır. Adalet algıları tatmin edilen çalışanlar, ağır işyükünün üstesinden gelmek için daha istekli hale gelmektedirler. Böylece işyerindeki sorunları çözmeye ve yenilikçi iş davranışlarında bulunmaya istekli olmaktadır. Bu düşünceler ışığında yapılan araştırma aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde literatürde bulunan adalet algıları ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili çalışma ve bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmuştur. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları ve tartışmalar yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi İş Davranışı, Dağıtimsal Adalet Algıları, Prosedürel Adalet Algıları, Esitlik Teorisi.

A Study In Banking About The Relationship Between The Fairness Perceptions And The Innovative Work Behaviour

Abstract

Nowadays, technological development affected importantly the strategies of the organizations. On account of the technological developments, it became an obligation to be accessible to development for the organization. Along with the technological developments,

* Doç.Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

** Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Öğrencisi.

individual behaviors in an organization change day by day. One of these changes is innovative work behavior of the employee. One of the important point that the organizations has to consider is the fairness perceptions of the employees. When the employees worked in an organization, they want to be metted their expectations. When expectations of the employees are metted with some rewards by the managers in the organization; being fairness perceptions about the reward system became important for the employee. The employees whom the fairness perceptions were satisfied became more desirous to cope with the heavy workload. Thus; they are willingness to solve the problems about their job and are willingness for the innovative work behavior in their organization. In this concept, in the first part of the study, the definitions related to the innovative work behavior and the perceptions of fairness are included with literature review. In the second part, information about the study method is given. Finally, the findings and discussions are given. The most important finding of the study is that is important for the employees to join the organizational processes and that increased behavior of taking responsibility for gives some help for the innovative work behavior.

Keywords: Innovative Work Behavior, Distributive Fairness, Procedurel Fairness, Equity Theory

GIRIS

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, örgütlerin stratejilerini de önemli derecede etkilemiştir. Örgüt stratejilerinin teknolojiyle uyum içinde olması amacıyla, teknolojinin örgüt içinde kullanım alanları da artmıştır. Teknolojik gelişmelere paralel olarak örgütlerin gelişmeye açık olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Kendini geliştiren ve teknolojiyi bu gelişim için araç olarak kullanan örgütler diğerlerinden bir adım öne geçmişlerdir.

Bu gelişmeler doğrultusunda örgütte yer alan bireylerin davranışlarında da önemli değişiklikler gözlenmektedir. Bu değişikliklerden biri de işyerindeki yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasıdır. İşyerindeki sorumluluklarıyla beraber görevlerini daha etkin bir şekilde yapabilmek için, çalışanların daha istekli çalışmalarını oldukça olumlu davranışlardır. Stratejik bakış açisini yakalamış örgütler, olumlu davranışları arttırmak amacıyla örgüt içindeki yeni düşünceleri desteklemektedirler. Çünkü örgütün geleceği yenilikçi iş davranışlarının artırılmasına bağlıdır. Bu bağlamda yapılacak her türlü davranış desteklenmelidir.

Örgütlerin önem vermesi gereken bir diğer konu ise çalışanların adalet algılamalarıdır. Çalışanlar örgüt içinde görevlerini yerine getirirken karşılığında bazı beklentilerin gerçekleştirilmesini isterler. Çalışanların beklentilerinin, yani çaba-ödül beklentileri, örgüt tarafından karşılanırken adaletli davranılması, çalışanlar açısından dikkat edilen bir konudur. Adaletli davranılması birey açısından ne kadar önemliyse, örgüt veya grup tarafından da aynı derecede önem tasımaktadır.

Bu düşünceler ışığında yapılan araştırma aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde literatürde bulunan adalet algıları ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili çalışma ve bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmuştur. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları ve tartışmalar yer almaktadır.

1. YENİLİKÇİ İS DAVRANISI (YİD)

Örgütlerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri ve fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, yenilikçi is davranışının (YİD) yasamsal bir öneme sahip olduğu literatürde geniş bir şekilde vurgulanmıştır (Kanter 1988, Oldham ve Cummings 1996, West ve Farr 1989). West ve Farr (1989)'a göre yenilikçi is davranışı (YİD); rol performansına, gruba veya örgüte fayda sağlamak için; çalışma rolü, grup veya örgüt içinde yeni düşünceleri istekli bir şekilde ortaya çıkarmaktır.

Scott ve Bruce (1994)'e göre işyerindeki YİD; 3 farklı grupsal davranış görevi içeren karmaşık bir davranıştır: düşünce geliştirme, düşünceyi teşvik etme ve düşünceyi gerçekleştirme. Bireysel gelişim düşünce gelişimiyle başlar. Bunlar herhangi bir alanda faydalı düşünceler ve orijinal ürünlerdir (Kanter 1988, Woodman ve ark. 1993). Bir sonraki gelişim süreci aşaması düşüncenin gelişmesiyle ilgili kişilerin (çalışan, çalışanın arkadaşları, sponsorlar ve destekleyiciler) düşüncelerinin teşvik edilmesidir. Gelişim sürecinin son aşaması; bir çalışma kolunda, bir grupta veya organizasyonun bütününde denenebilen bir gelişim modeli veya bir prototip üreterek düşüncenin gerçekleştirilmesidir (Kanter 1988).

YİD; bireylerin kendisini veya iş ortamını değiştirmesi amacıyla düşünceler geliştirerek, düşünceleri teşvik ederek ve bu düşünceleri gerçekleştirerek; daha fazla iş isteklerine uyum sağlamak için kendisini geliştirmesine yardımcı olabilir (Janssen 2000).

Bunce ve West (1994); çalışanların yenilikçi faaliyetler ağır iş yüküyle ilgilenmenin etkin bir yolu olarak katkıda bulduklarını ifade etmişler ve bunu çalışmalarında ortaya çıkarmışlardır.

İş taleplerine cevap vermede yenilikçi davranmak için çalışanın vereceği kararın; çaba-ödül adaleti algılarının bir fonksiyonu olması beklenebilir. Çalışma ödülleriyle ilgili olarak, çalışma esnasında sarf edilen çabanın dengesini hisseden çalışanlar; ağır iş yükünün üstesinden gelebilmek için YİD ile daha yüksek miktardaki taleplerini karşılamak için motive olacaklardır (Janssen 2000).

Tüm bu tanımları özetlersek YİD; düşünce geliştirme, düşüncenin teşvik edilmesi ve düşüncenin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Gelişim süreçleri sık sık süreklilik göstermeyen faaliyetler olarak karakterize edilse de (Kanter 1988); bireylerin herhangi bir zamanda bu davranışların herhangi bir kombinasyonunu içermesi beklenebilir (Scott ve Bruce 1994).

Çalışanların çaba-ödül adaleti algılarını etkileyen karar serbestliği ve otonomi dikkate alındığından beri; adalet algıları iş kontrol algısıyla ilişkilidir (Janssen 2000). Çalışanlar işyerinde harcanan çaba ve alınan ödül arasında adil bir denge algıladıklarında; daha yüksek çalışma taleplerini karşılamak için daha fazla yenilikçi iş davranışları göstermektedirler (Janssen 2000).

2. ADALET ALGILARI

Adalet algilari çalısanlar için çok hassas bir konudur. Çalısanın işyerindeki performansını ve bazen de iş dışındaki sosyal yaşamını etkileyen kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle literatürde de konu hakkında yapılan çalışmalara ayrı bir dikkat göstermek gerekir. Örgütsel adalet ve çalısanların adalet algıları; örgütsel vatandaşlık davranışını (Williams ve ark. 2002) ve yönetsel nüfuzu daha kolay etkileyebilir (Konovsky ve Pugh 1994, Moorman 1991, Moorman ve ark. 1998).

Wentzel (2002)'e göre adalet algıları ve hedefe bağlılık, katılım ve performans arasındaki ilişkiyi ilimlastirmektedir. Katılımın daha üst düzeylere çıkması, adalet duygusunun daha yüksek düzeyde oluşmasına katkıda bulunur. Böylece yöneticilerin firma hedeflerine bağlılığı ve bu hedeflere ulaşmak için göstereceği performansı artar.

Örgütsel davranış alanındaki bazı çalışmalar (Lind ve ark. 1990) adalet algısı ve performans arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber bazı güncel çalışmalar da (Lindquist 1995) bu ilişkiyle ilgili karışık sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Çalısanlar kabul ettikleri sonuçların adaleti ve örgüt içindeki durumlarının adaletiyle ilgilenmektedirler. Birinci adalet algısı, dağıtimsal adalet, örgütsel ödül sistemine yönelmiştir. İkinci adalet algısı, prosedürel adalet, örgütün karar verme süreçleriyle ilgilenmektedir (Greenberg 1990a). Araştırmacılar her iki adalet algısı çeşidinin de, anlamlı örgütsel sonuçların önemli belirleyicileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Alexander ve Ruderman 1987, Folger ve Konovsky 1989, McFarlin ve Sweeney 1992).

Ayrıca bireyler özel bir hedefi gerçekleştirmeye odaklandıklarında daha iyi bir performans göstermektedirler (Locke ve Latham 1990). Wentzel (2002) tarafından yapılan bir araştırma, performans üzerindeki adalet algıları etkilerinin doğrudan olmadığını, ama daha çok hedefe bağlılık yoluyla dolaylı olduğunu ortaya koymuştur.

Faaliyet süresince katılımın artması adalet algılarının değerini arttıracaktır. Adalet (adaletsizlik) algıları, çalışma gruplarındaki benzer iletişim ilişkilerini etkileyebilir (Lee 2001). Bu alandaki güncel yaklaşımlar örgütsel adaletin 2 çeşidini tanımlamaktadır: dağıtimsal adalet ve prosedürel adalet (Greenberg 1990b, Niehoff ve Moorman 1993). Dağıtimsal adalet; çalısanın kabul ettiği gerçek sonucun adaletini işaret etmektedir (Gilliland 1993, Adams 1965). Oysa prosedürel adalet; bu dağıtimsal sonuçları belirlemede kullanılan prosedürlerin adaletiyle ilgilenmektedir (Leventhal 1980).

Dağıtimsal adalet; sonuçların veya kaynakların tahsislerinin adalet algılarını ifade etmektedir. Prosedürel adalet ise; sonuçların veya kaynak dağılımlarının belirlenmesi sürecinin adalet algılamasıdır (örneğin, politikalar, süreçler ve onların kuralları). Prosedürel adalet sık sık iki ilişkili boyutu ele almaktadır: biçimsel/resmi

prosedür ve etkilesimsel adalet. Biçimsel/resmi prosedür, bir firmanın kuralları, düzenlemeleri ve yöneticilerin karar vermesinde takip ettiği politikaları ifade etmektedir (Lee 2001). Etkilesimsel adalet ise; bu süreçlerin açıklanmasında veya biçimsel prosedürlerin kurallarında kabul edilen davranışın adalet algılamasıdır (Lee 2001).

Geçmişte yapılan adalet araştırmaları dağıtimsal adalete – sonuç dağılımlarının algılanan adaleti – odaklanmıştır (Scminke ve ark. 1997). Örgütsel olumlardaki dağıtimsal adalet üzerine yapılan araştırma öncelikle eşitlik algılarına konsantre olmuştur (Adams 1965). Genelde dağıtimsal adalet üzerine yapılan örgütsel araştırmalar; bireylerin sonuç adaleti algılarının tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermiştir (Scminke ve ark. 1997). Geniş bir alanda örgütsel ortamlarda yapılan araştırmalar – performans değerlendirme (Greenberg 1986), seçme denemeleri (Gilliland 1994), disiplin (Trevino 1992), bütçeleme kararları (Bies ve Shapiro 1988), ilaç denemeleri (Konovsky ve Cropanzano 1991), askere alma (Bies 1985) ve geçici isten çıkarma (Brockner ve ark. 1992) – dağıtimsal adaletin etkisini kanıtlamıştır (Scminke ve ark. 1997).

Dağıtimsal adalet algıları bazı sonuçlardan çok geniş bir şekilde etkilenmiştir. Uygun sonuçları kabul eden insanlar, sonuçları daha adil olarak değerlendirmeye eğilimlidirler (Greenberg 1990b, Leventhal 1980). Eşitlik teorisiyle ilgili araştırmaya göre çalışanın iş performansı; çalışanın yaptığı işe karşılık aldığı ödüllere yönelik adalet algılarına göre artar veya azalır (Adams 1965, Greenberg 1990b).

Adalet araştırmaları 1980’lerde prosedürel adalet algıları üzerine vurgu yapmaya başlamıştır. Örgütsel adalet literatürü; iletişimin prosedürel adalet algılarının şekillenmesinde oynadıkları kritik rolü fazlasıyla vurgulamıştır (Lee 2001). Örneğin; çalışanlar geri besleme yaptıklarında, algıladıkları prosedürel adalet algıları yükselmiştir. Moorman (1991)’a göre prosedürel adalet; çalışanlar için sonuçları değerlemede uygulanan prosedürlerin adil olup olmamasını içermektedir. Moorman (1991) prosedürel adaletin; örgütün yasal süreçleri ve çalışanın karar verme süreciyle ilişkisi veya etkileşimi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Prosedürel adaletle ilgili araştırmalara göre, prosedürel adalet algıları örgütsel sonuçların çeşitliliğini etkileyebilir (Alexander ve Ruderman 1987, Folger ve Konovsky 1989). Thibaut ve Walker (1975) çalışmalarında; karar verme sürecine katkıda bulunmanın, çalışanların prosedürel adalet algılarını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Bireyler prosedürel adaletin bir göstergesi olarak sonuçları kullanabilir (Lind ve Lissak 1985). Birey ve grubun prosedürel adalet algılarının işle ilgili tutum ve davranışlar üzerinde bağımsız etkilere sahip olması beklenebilir (Naumann ve Bennett 2000). James ve Cropanzano (1990) bireylerin gruptaki diğer kişileri gözlemlediğini ve grubun diğer üyelerinin denediği prosedürlerin, onları nasıl etkilediği hakkında yargılarda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Lind ve ark. (1998) bir laboratuvar çalışmasında yapay olarak oluşturulmuş grupları kullanarak bu nosyonu test etmişlerdir. Bunlara ek olarak Tyler ve Lind (1992) bir çalışma grubunun bir

üyesine karşı oluşan prosedürel bir adaletsizliğin, tüm çalışma grubuna karşı yapılmış bir adaletsizlik olarak yorumlanabileceğini tartışmışlardır.

Prosedürel ve dağıtimsal adalet sadece birbirlerini etkilemez. Araştırmacılar onların ayrıca birbirleriyle etkileşim halinde olduklarını ileri sürmüşlerdir (Folger 1986). Örneğin; bir sonuç adaletsiz olduğunda prosedürel adalet daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bir süreç adaletsiz olduğunda ise dağıtimsal adalet daha güçlü bir etkiye sahiptir (Brockner ve Wiesenfeld 1996).

Prosedürel adalet üzerine yapılan güncel bazı araştırmalar; bir prosedürün nitelikleri ve bireyin bir süreç tamamlandığında kabul ettiği kişiler arası davranış arasında ikiye ayrılmıştır (Bies ve Moag 1986). Bu alana etkileşimsel adı verilir ve ahlaki yapılarla ilişkisi dikkate değer niteliktedir. Orijinal olarak yeni bir adalet çesidi olarak işaret edilmiş olan (Bies ve Moag 1986) etkileşimsel adalet, prosedürel adaletin sosyal bir yönü olarak daha yeni yeni değerlendirilmektedir (Brockner ve Wiesenfeld 1996). Bundan başka Greenberg (1993) etkileşimsel adaletin hem prosedürel, hem de dağıtimsal yönlerinin var olduğunu not etmiştir. Böylece ahlak ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişki; etkileşimsel adaletin belirli bir yönüne bağlanabilir (Scminke ve ark. 1997).

Algılanan prosedürel adalet bir bütün olarak örgüte odaklanırken; algılanan etkileşimsel adalet çalışanlara yönelmiştir. Ayrıca yöneticinin onları birey olarak değerli ve önemli olarak değerlendirdiğini kanıtlamıştır (Williams ve ark. 2002). Bir çalışan açısından adalet süreçleri yerinde olabilir. Ama yöneticilerin adalet uygulamaları, adaletin gerçekten olduğunu kanıtlamaktadır (Williams ve ark. 2002).

Dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgiliyen; sadece etkileşimsel adalet algıları gerçek vatandaşlık davranışlarını etkilemiştir (Moorman 1991). Moorman (1991) çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimsel adalet izlenimlerinin; prosedürlerin adalet algıları veya özel sonuçların adalet algılarından daha çok adalet bilgisini ilettiklerini iddia etmiştir. Etkileşimsel adalet algıları firmanın, firma sistemlerinin ve üyelerinin daha genel pozitif bir gelişimiyle sonuçlanabilir (Williams ve ark. 2002).

3. ARASTIRMA METODOLOJISI

3.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Ülkemizde 2001 yılında yaşanan ekonomik krizde özellikle bankacılık sektörü baste olmak üzere tüm sektörler olumsuz etkilenmiştir. Ekonomik kriz sürecinde yirmiden fazla banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devrolunmuş veya tasfiye edilmiştir. Ayakta kalan özel sektör bankalarının yaptıkları özelleştiriler sonucunda bankalar kendilerini yenilemek zorunda kalmıştır. Öncelikle hatayı kendi bünyesinde arayan ve bulan özel sektör bankaları, yeniliklere açık olmayı doğru seçenek olarak bulmuşlardır. Bankacılık alanında yenilikçi iş davranışlarına öncelik vermeye özen göstermişlerdir. Bunu başarabilen bankalar diğer bankaların hemen bir adım önünde yer almışlardır. Yeniliklere ve yenilikçi düşüncelere açık olan ve

kısa sürede yenilikleri uygulamaya koyan bankalar ile bu konuda başarılı olamayan bankalar arasındaki fark açılmıştır.

Bu nedenlerden dolayı araştırma alanı olarak yasaın her alanında karsımıza çıkan hizmet sektöründe bulunan bankacılık seçilmiştir. Anakütle olarak, bankacılık sektöründe çalışanlar seçilmiştir. Bu kapsamda tüm Türkiye'deki bankaları temsil edeceğine inanılan, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bankalara ait subelerde yapılmasına karar verilmiştir. Örneklem İstanbul'da faaliyet gösteren ve rastgele seçilen özel bankaların, yine rastgele seçilen subelerinde, çeşitli konum ve kademelerde bulunan çalışanlar arasından oluşturulmuştur.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Yapılan literatür taramasında daha önceden denenmiş ve geçerliliği kanıtlanmış birey için iş yerindeki yenilikçi iş davranışı (Scott ve Bruce 1994), dağıtimsal adalet (Moorman 1991) ve prosedürel adalet (Leventhal 1980) ölçekleri yardımıyla bir anket oluşturulmuştur. Anket 20 sorudan oluşmuş olup; soruların tamamı 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket, yukarıda bahsedilen özel bankaların subeleri arasından rastsal olarak seçilen subelerdeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Bu amaçla toplam 225 anket, rastsal olarak seçilen özel banka subelerine çalışan sayısına göre dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 147'si geri dönmüş olup (geri dönme oranı %65,33), 29 adet anketin değerlendirmeye alınamayacağına karar verilmiştir. Kalan 118 anket (%52,44) analizler için kullanılmıştır. Çalışmaya katılanların 62'si erkek, 56'si bayandır. Ayrıca araştırmaya katılanların 25,4'ü lise mezunu, 64,4'ü üniversite mezunu ve 10,2'si lisansüstü eğitimi almış çalışanlardan oluşmaktadır. Yine araştırmaya katılanların %76,3'ü 5 yıl veya daha az zamandır, kalan %26,7'si ise 6 yıl ve daha fazla zamandır aynı işyerinde (aynı bankada) çalışmakta olduğu görülmüştür.

3.3 Hipotezler

İşyerinde yenilikçi iş davranışının hangi koşullar altında ortaya çıktığı çok geniş kapsamlı bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Benzer şekilde adalet algıları da literatürde çok yaygın olarak araştırmalara konu olmuştur. Sosyal alışveriş bakış açısına bağlı olarak; iş talebi- yenilikçi iş davranışı (YID) ilişkisi, harcanan çaba ve işyerinden alınan ödül arasındaki dengeyle ilgili adalet algıları tarafından düzenlendiği tartışılabilir (Janssen 2000). YID'na olanak tanıma; düşünce geliştirme, düşünceyi teşvik etme ve düşünceyi gerçekleştirme ile ilgili fazla iş yatırımlarını işaret etmektedir (Kanter 1988, Scott ve Bruce 1994)

Esitlik teorisinde de bahsedildiği gibi örgüt çalışanları; işyerinde ortaya koydukları performanslarının karşılığında elde edecekleri ödül arasında bir denge aramaktadırlar. Çalışan; sahip olduğu sorumluluk duygusu nedeniyle işyerinde çalışma performansını sergiler. Bu çabalarının karşılığında örgüt tarafından adaletli bir şekilde ödüllendirilmeyi bekler. Bu adalet algısı; ağır iş yükünü kaldırmak

amaciyla, çalışanların YID'ni ortaya çıkarmaya motive edecektir (Janssen 2000). Çalışan bahsedilen dengeyi örgüt içindeki veya grup içindeki tüm diğer üyelerde de görmek isteyecektir.

Sosyal ve örgütsel adalet teorileri (örneğin, dağıtimsal adalet teorisi ve eşitlik teorisi gibi); bireylerin çalışma arkadaşlarıyla eşit olmayan veya adaletsiz durumlarda bulunduğunu değerlendirdiğinde, kendilerini psikolojik olarak gergin ve endişeli (kızgın, öfkeli ve hakarete uğramış gibi) hissettiğini yaygın bir şekilde ifade etmektedir (Lee 2001). Bu hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmak veya azaltmak amacıyla onlar, çalışma arkadaşlarına davranışsal ve/veya psikolojik olarak sık sık olumsuz tavırlar takinmaktadırlar (Lee 2001). Bu hoş olmayan durum işyerinde ahenkli bir çalışma ortamının oluşmasını engellemektedir. İşyerinde istediği huzuru bulamayan çalışan yaratıcı olamamakta, sorunların çözümünde yetersiz kalmaktadır.

Bireyler görevleriyle ilgili faaliyetlere katıldığında, süreçler üzerinde kontrol gücü kazanacaklardır. Süreç kontrolü ve prosedürel adalet arasında doğrudan bir ilişki, yapılan bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur (Lind ve Tyler 1988). Örgütsel adalet alanında yapılan geçmiş çalışmalar; adaletin, bireylerin örgüte bağlılık seviyelerinin oluşmasında bir rolünün olduğunu iddia etmektedir (Wentzel 2002).

Literatürde prosedürel adaletin iki boyutu ele alınmaktadır: biçimsel prosedür ve etkilesimsel adalet. Biçimsel prosedür, bir firmanın kuralları, düzenlemeleri ve yöneticilerin karar vermesinde takip ettiği politikaları ifade etmektedir (Lee 2001). Etkilesimsel adalet ise; bu süreçlerin açıklanmasında veya biçimsel prosedürlerin kurallarında kabul edilen davranışın adalet algılamasıdır. Görüldüğü üzere, etkilesimsel adaleti prosedürel adaletin bir boyutu olarak düşünmek doğru olacaktır. Eğer farklı bir adalet çeşidi olarak ele alırsak, prosedürel adaletle ilgili ulaşılan sonuçlar bizi yanıltabilecektir. Bu nedenle adalet algısı sadece dağıtimsal ve prosedürel adalet olarak ele alınarak, araştırmaya devam edilmistir.

Bu kapsamda oluşturulan model göz önüne alınarak 3 adet hipotez üretilmiştir. Hipotezlerde adalet algılarının (dağıtimsal ve prosedürel adalet algıları) YID'na etkilerinin olumlu olacağı değerlendirilmiştir.

Hipotez 1 : Dağıtimsal adalet algısı YID'ni olumlu etkilemektedir.

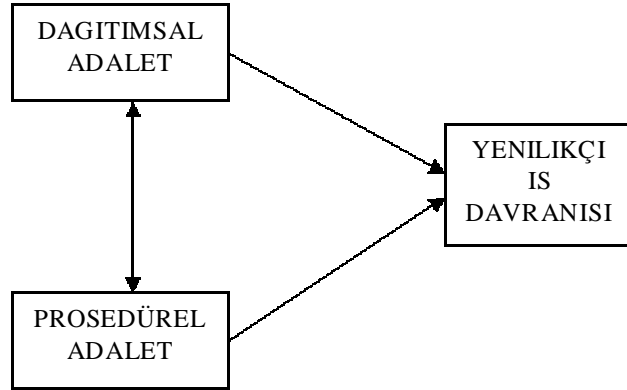
Hipotez 2 : Prosedürel adalet algısı YID'ni olumlu etkilemektedir.

Hipotez 3 : Prosedürel adalet algısı ve dağıtimsal adalet algısı birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir.

3.4. Model

Bu çalışmada çalışanların adalet algıları ve yenilikçi iş davranışı arasındaki olası ilişkiler ortaya konulmak istenilmiştir. Literatürde konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde konunun önemi daha da artmaktadır. Firmaların uzun dönemde faaliyetlerine devam edebilmeleri ve bu faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılması,

firmalar ve çalışanları açısından yasamsal öneme sahiptir. Çalışanların adalet algılarının yenilikçi is davranışına olumlu etki yapacağı düşünülerek hipotezlerde belirtilen ilişkiler aşağıdaki şekilde modellenmiştir. Oluşturulan model aşağıda olduğu gibidir:



Sekil 1: Kullanılan Model

3.5. Kullanılan Ölçekler

3.5.1. Yenilikçi İs Davranışı

Yenilikçi İs Davranışı, Scott ve Bruce'un (1994) 9 maddeden oluşan birey için işyerindeki yenilikçi is davranışı ölçeği kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulan anketler; çalışanlar tarafından 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle katılmıyorum) uzanan 5'li bir skalada cevaplanmıştır.

3.5.2. Adalet Algıları

Dagıtımsal adalet Moorman'in (1991) 5 madden oluşan bir ölçekle, prosedürel adalet ise Leventhal'in (1980) 6 maddeden oluşan bir ölçek kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulan anketler; çalışanlar tarafından 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle katılmıyorum) uzanan 5'li bir skandala cevaplanmıştır.

3.6. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin (yenilikçi is davranışı, dagıtımsal adalet ve prosedürel adalet) güvenilirlikleri (alfa) sırasıyla, 0.77, 0.71 ve 0.87 olarak ölçülmüştür. Her bir ölçeğe faktör analizleri uygulanmıştır. Bu amaçla önce Eigenvalue 1'e göre her bir ölçeğin kaç faktörle temsil edilebileceği saptanmıştır. Bu

kapsamda, yenilikçi is davranisi ölçeğinin (Scott ve Bruce 1994) tek faktörle toplam varyansın % 51,7'sini açıkladığı, dağıtimsal adalet ölçeğinin (Greenberg, 1993) 2 faktörle toplam varyansın % 77,7'sini açıkladığı ve prosedürel adalet ölçeğinin (Leventhal 1980) de 2 faktörle toplam varyansın % 59.8'sni açıkladığı görülmüştür. Bu asamadan sonra her bir ölçeğe varimax rotasyonu uygulanarak faktör yükleri arasındaki varyans maksimize edilmiştir.

Tablo 1 : Yenilikçi Is Davranisi Degiskeninin Faktör Yükleri

	Faktör Yükü
Zor konularda yeni düşünceler ortaya atarım	,465
Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırırım.	,713
Sorunlara orijinal çözümler geliştiririm.	,619
Yenilikçi düşüncelere her türlü desteği veririm.	,821
Yenilikçi düşünceleri onaylarım.	,742
Örgütün önemli üyelerini yenilikçi düşüncelere karşı heveslendiririm.	,725
Yenilikçi düşünceleri faydalı uygulamalara çeviririm.	,796
Yenilikçi düşünceleri sistematik bir yolla is gelişimi içinde ortaya çıkarırım.	,725
Yenilikçi düşüncelerin faydalarını değerlendiririm.	,801

Dağıtimsal adalet değişkenini temsil eden birinci faktör; çalışma programının, maaşların ve iş yükünün adaletli dağıtılması ile ilgilidir. Dağıtimsal adalet değişkenini temsil eden diğer faktör ise; sorumluluk ve verilen ödüllerin adaletli olması algısıyla ilgilidir. Aynı şekilde prosedürel adalet değişkenini temsil eden birinci faktör süreçlerin; ön yargıları ortadan kaldırmak, doğruluğunu arttırmak, kurallara uyulmasını arttırmak, için kullanılmasıyla ilgilidir. Prosedürel adalet değişkenini temsil eden diğer faktör ise; kişilerin örnek olmasını sağlamak, süreçlerin tutarlılığını ve karar vermede katılımı geliştirmek ile ilgilidir.

Tablo 2 : Dagitimsal Adalet Degiskeninin Döndürölmüs Faktör Yüklere

	Faktör 1	Faktör 2
Çalısma programım adil düzenlenmiştir.	,922	7,477E-02
Bana yapılan ödemeler adildir.	,845	,210
Is yükü adil dagitilmiştir.	,868	3,159E-02
Isyerindeki sorumluluklar adil dagitilmiştir.	,515	,608
Isyerinde ödöller adil dagitilmaktadır	-3,25E-02	,940

Tablo 3 : Prosedürel A dalet Degiskeninin Döndürölmüs Faktör Yüklere

	Faktör 1	Faktör 2
Süreçler, tutarlılığın gelişmesine yardım etmek için dizayn edilmiştir.	,210	,618
Süreçler, önyargıyı bastırmak için dizayn edilmiştir.	,513	,258
Süreçler, doğruluğun gelişmesine yardım etmek için dizayn edilmiştir.	,851	-2,13E-02
Süreçler, kurallara uymayı geliştirmek için dizayn edilmişlerdir.	,838	8,313E-02
Süreçler, örnek olmayı geliştirmek için dizayn edilmişlerdir.	,452	,624
Süreçler, örgütsel faaliyetlerle ilgili karar vermeyi geliştirmek için dizayn edilmişlerdir.	-,174	,883

Analizin ikinci asamasında yenilikçi is davranisi degiskenini temsil eden faktöre, dagitimsal adalet degiskenini temsil eden iki faktöre ve prosedürel adalet degiskenini temsil eden iki faktöre modelimize uygun korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmistir. Regresyon analizleri sonuçlari tablolarda sunulmustur.

3.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

Arastirmanin bu bölümünde ortaya konmaya çalisilan modele ait hipotezler test edilmistir. Bu amaçla korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanilmistir. Öncelikle dagitimsal adalet ve prosedürel adalet degiskenleri arasindaki karsilikli iliski ortaya konmaya çalisilmistir. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi sonucunda, her iki degisken arasindaki karsilikli iliskinin anlamlı (Pearson $r=0,362$, sig.=0.000) olduğu görülmüştür. Bu nedenle hipotez-1 kabul edilebilir.

Tablo 4 : Yenilikçi is davranisi (YID, Bagimli Degisken) Ile Dagitimsal Adalet ve Prosedürel Adalet (Bagimsiz Degiskenler) Arasindaki Iliskiye Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,397	,158	,128	,9337419

a. Tahmin ediciler: (sabit), Dagitimsal Adalet Faktörü1, Dagitimsal Adalet Faktörü2, Prosedürel Adalet Faktörü 1, Prosedürel Adalet Faktörü 2.

Tablo 5 : Yenilikçi is davranisi (YID, Bagimli Degisken) Ile Dagitimsal A dalet ve Prosedürel A dalet (Bagimsiz Degiskenler) Arasindaki Iliskiye Ölçen Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P Anlamlilik Olasiligi
1 Regresyon	18,478	4	4,620	5,298	,001
Kalan	98,522	113	,872		
Toplam	117,000	117			

a. Tahmin ediciler: (sabit), Dagitimsal Adalet Faktörü1, Dagitimsal Adalet Faktörü2, Prosedürel Adalet Faktörü 1, Prosedürel Adalet Faktörü 2.

b. Bagimli Degisken: Yenilikçi Is Davranisi (YID)

Dagıtımsal adalet ve prosedürel adalet algılarının, yenilikçi is davranisi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizlerinden faydalanılmıstır. Tablo 4 ve 5'e bakıldığında; modelin, anlamlı ($F = 5,298$, $sig. = 0,001$, $R^2 = 0.158$) olduğu ve paylaşılan varyansın 0,158'ini açıkladığı görülmektedir. Yani kullanılan modeldeki bağımsız değişkenlerin (dagıtımsal ve prosedürel adalet değişkenleri), bağımlı degiskene (yenilikçi is davranisi) anlamlı etkileri olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu bağımsız degiskenleri temsil eden hangi faktörlerin bu etkiye neden olduğunu öğrenmek için Tablo 6'yi incelememiz gerekmektedir. Tablo 6'ya bakıldığında ise; dagıtımsal adalet ve prosedürel adalet degiskenlerini temsil eden ikiser faktörden sadece birer faktörün yenilikçi is davranisi üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Dagıtımsal adalet degiskenini temsil eden ikinci faktörün ($t = 2,637$, $Sig. = 0,010$), yani çalışanların kendilerine verilen sorumluluk ve ödüllerin adaletli olması algılarının; çalışanların yenilikçi is davranisları üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Çalışanlar sorumluluk almaktan çekinmemekte; hatta adil kabul ettikleri ödülleri aldıklarında, yeniliklere açık davranışlar sergilemeye eğilimlidirler. Her iki adalet algısının birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri düşünüldüğünde; çalışanların organizasyona ait süreçlere katılımının sağlanması önem kazanmaktadır.

Tablo 6 : Yenilikçi is davranisi (YID, Bağımlı Degisken) İle Dagıtımsal Adalet ve Prosedürel Adalet (Bağımsız Degiskenler) Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.
	B	Standart Hata	B			
1	(Sabit)	-3,04E-17	,086		,000	1,00
	Dagıtımsal Adalet Faktörü 1	7,635E-02	,096	,076	,795	,428
	Dagıtımsal Adalet Faktörü 2	,242	,092	,242	2,637	,010
	Prosedürel Adalet Faktörü1	-7,09E-02	,093	-,071	-,763	,447
	Prosedürel Adalet Faktörü2	,219	,095	,219	2,312	,023

a. Bağımlı Degisken: Yenilikçi Is Davranisi

Benzer şekilde prosedürel adalet değişkenini temsil eden ikinci faktörün ($t = 2,312$, $Sig. = 0,023$) de, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisinden bahsedebiliriz. Bu kapsamda süreçlerin; kişilerin örnek olmasını teşvik etmek ile çalışanların tutarlılığını ve karar vermede katılımını geliştirmek amacıyla kullanılması amaçlanmalıdır. Böylece çalışanların organizasyon içindeki farklı süreçlere katılımı sağlanabilir. Katılımın arttığı organizasyonlarda çalışanların adalet algılarının da artacağı öngörülebilir. Çalışanların organizasyondaki görevlerine yönelik sorunları çözmeye daha aktif çaba göstermeye eğilimleri artacaktır. Bununla birlikte sorunların çözümünde yararlanmak amacıyla yeniliklere yönelmeye istekli olacaklardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmaların faaliyetlerini sorunsuz ve sağlıklı yönetici-çalışan ilişkileri içinde sürdürebilmeleri, firmanın uzun dönemdeki amaçları açısından önemlidir. Verimli, üretken, dinamik, yeniliklere hızlı adapte olan ve sağlıklı örgüt yapıları ancak iyi motive edilmiş çalışanlarla mümkündür. Çalışanlar işyerlerinde sorumlu oldukları görevleri yerine getirirken karşılığında bazı beklentilerin karşılanmasını isterler. Çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanırken çalışanların adalet algılarına ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü birey çalışmaları karşılığında sadece bir ödül almayı beklemez. Adams'ın (1965) eşitlik teorisinde üzerinde durduğu gibi, ödülün aynı zamanda adil olması gerekmektedir. Adaletli davranmak birey açısından ne kadar önemliyse, örgüt veya grup tarafından da aynı derecede önem taşımaktadır.

Yukarıdaki çalışmadaki sonuçlardan görüldüğü üzere; çalışanların sorumluluk almaktan çekinmediği, ancak karşılığında kendilerini tatmin edici bir ödülü beklendikleri söylenebilir. Bu ödülün çalışan tarafından adaletli olarak algılanması, çalışanın daha üretken ve yeniliklere açık olmasını sağlamaktadır. Ayrıca tutarlılığı ve doğruluğu arttırmak ile karar vermede katılımını geliştirmek amacıyla kullanılan prosedürlerin adil olması da önemli görülmektedir.

Çalışanların organizasyon içindeki süreçlere katılımının sağlanması üzerinde durulması gereken bir konudur. Organizasyon içindeki farklı süreçlere çalışanların katılımını sağlamak amacıyla izlenebilecek en kritik yol, çalışanların prosedürel adalet algılarının artırılmasına katkıda bulunacak faaliyetlere odaklanmak olacaktır. Janssen'in de (2000) ifade ettiği gibi; çalışanlar işyerinde harcanan çaba ve alınan ödül arasında adaletli bir denge algıladıklarında, daha fazla çalışma taleplerini yerine getirmek için daha fazla yenilikçi iş davranışı göstereceklerdir.

Yöneticiler bu aşamada kendilerine düşen görevleri anlaması ve bu görevleri zaman kaybetmeden uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu şekilde artırılan katılım ile çalışanlar ve organizasyonun bütünleşmesi sağlanabilir. Çalışan kendini görevine yönelik gelişmeleri takip etmek ile sorumlu hissedeceğinden, yenilikçi iş davranışlar ortaya koymaya yönelecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange: In Advances", In *Experimental Psychology*, Vol.2, edited by L. Berkowitz, 267-299, New York, NY: Academic Pres
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198
- Bies,R. (1985), "Identifying principles of interactional justice: The case of corporate recruiting", Paper presented as part of the symposium "Moving beyond equity theory: New directions in research on justice in organizations", at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Bies, R. J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & b.h. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiatiton in Organizations*, Vol. 1:43-55, Greenwich, CT:JAI Pres.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988), "Voice and justification: The influence on procedural fairness judgements", *Academy of Management Journal*, 31:676-685.
- Brockner, J.,Grover, S., Read, T. Ve DeWitt, R.L. (1992), "Layoffs, job insecurity and survivors: work effort: Evidence of an inverted of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*. 35:413-425.
- Brockner. J., Wiesenfeld. B.M. (1996), "An integravite framework for explaining reactions to decisions: The interactive effect of outcomes and procedures", *Psychological Bulletin*, 120:189-208.
- Bunce, D ve West, M. (1994), "Changing work environments: Innovating coping responses to occupation stress", *Work and Stress*, 8, 319-331.
- Folger, R. (1986), "Rethinking equity theory: A referent cognitions model", In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J.Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*: 145-162, New York: Plenum.
- Folger,R. ve Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32,115-130.

- Gilliland, S.W. (1993), "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective", *Academy of Management Review*, 18 (4):694-734.
- Gilliland, S.W. (1994), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system", *Journal of Applied Psychology*, 79:691-701
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71:340-342.
- Greenberg, J. (1990a), "Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice", *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (1990b), "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Greenberg, J. (1993), "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Injustice in the Workplace: Approaching Fairness", In *Human Resources Management*, edited by R. Cropanzano, 79-103, Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- James K. Ve Cropanzano, R. (1990), "Focus of attention and locus of control as moderators of fraternal justice effects", *Social Justice Research*, 4 : 169-185.
- Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302, the British Psychological Society.
- Kanter, R. (1998), "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations", In B.M. Staw ve L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.10, pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991), "The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.D. (1994), "Citizenship and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lee, J. (2001), "Leader-member Exchange, perceived organizational justice and cooperative communication", *Management Communication Quarterly*, Vol.14, No.4, 574-589.

- Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory? In Social Exchange: Advances in theory and research", edited by K.J. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Wills, 27-55, New York, NY: Plenum Press.
- Lind, E.A. ve Tyler, T. (1998) "The social Psychology of Procedural Justice", New York, NY: Plenum Press.
- Lind E.A., Kanter, R. ve Early, P.C. (1990), "Voice, control and procedural justice: Instrumental ve non-instrumental concerns in fairness judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5): 952-959.
- Lind, E.A. ve Lissak, R.L.(1985), "Apparent impropriety and procedural fairness judgments", *Journal of Experimental Social Psychology*, 21: 19-29.
- Lind, E.A., Kray, L. ve Thompson, L. (1998), "The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75: 1-22.
- Lindquist. T.M. (1995), "Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions of satisfaction and performance", *Journal of Management Accounting Research*, 7 (Fall): 122-147.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990), "A Theory of Goal Setting and Task Performance", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mc Farlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction wiyh personal and organizational outcomes", *Academy of Management journal*, 35,I 626-637.
- Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 79, 8745-855.
- Moorman, R.H. Blakely, G.L. ve Niehoff, B.P. (1998), "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Naumann, S.E. ve Bennett, N. (2000), "A case for procedural justice climate: Development and test of multilevel model", *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.

- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Oldham, G.R. ve Cummings. A. (1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Scminke, M., Ambrose, M.L. ve Noel, T.W, (1997), "The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice", *Academy of Management Journal*, 40: 1190-207.
- Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1994), "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the work place", *Academy of Management Journal*, 37,580-607.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975), "Procedural Justice: A psychological analysis", Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trevino, L.K. (1992), "The social effect of punishment in organizations: A justice perspective", *Academy of Management Review*, 17: 647-676.
- Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (1992), "A relational model of authority in groups", In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25: 115-191, San Diego: Academic Press.
- Wentzel, K. (2002), "The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, 247-271.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1989), "Innovation at work: Psychological perspectives", *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002), "Justice and citizenship behavior intensions: Fair rewards versus fair treatment", *The Journal of Social Psychology*, 142 (1): 33-44.
- Woodman, R.W. Sawyer, J.E. ve Griffin, R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Journal*, 18, 293-321.