

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,  
İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: İSO İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Bilge AKCA**

**DOKTORA TEZİ**

**ADANA, 2012**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,  
İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: İSO İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Bilge AKCA**

**Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN**

**DOKTORA TEZİ**

**ADANA, 2012**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Üye: Prof. Dr. E. Alper GÜVEL

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım  
...../...../2012

Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖZET

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: İSO İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Bilge AKCA**

**Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN**

**Temmuz 2012, 292 sayfa**

Ortak bir vizyon sunan, astlarına yön veren ve harekete geçiren dönüşümcü liderlerin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığı yazında sıkça tartışılan konulardandır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin, astların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı değişken olduğu varsayılmaktadır.

Bunun için Türkiye’de İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen en büyük 200 işletmedeki ikinci düzey yöneticiler örneklem hedefi olarak belirlenmiş ve 286 yöneticiden anket yoluyla elde edilmiş verilerden yararlanılmıştır. Öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör yapısını tanımlayabilmek amacıyla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi ile çoklu paralel aracılık etkisi analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere örgütsel adaletin dört boyutunun dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. İş tatmini üzerinde dağıtım, etkileşim ve bilgi adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde etkileşim ve bilgi adaletinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ise işlem adaletinin önemli değişkenler olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik örgütsel adaletin bütün boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Yapısal Eşitlik Modellemesi, Çoklu Paralel Aracılık Etkisi Analizi.

**ABSTRACT****THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AMONG THE  
RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB  
SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT: A STUDY ON ISO 200  
BUSINESSES****Bilge AKCA****Ph.D. Thesis, Business Department****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****September 2012, 292 pages**

The process of transformational leaders' impact on followers attitudes and behaviours as sharing a compelling vision with followers, activating their higher-order values, raising their aspirations for high achievement is discussed frequently in literature. Organizational justice is assumed as a mediator variable among the impact of transformational leadership on followers job satisfaction, organizational commitment and intention to quit in this study.

Thus, second order managers among biggest 200 businesses in Turkey determined by İstanbul Chamber of Industry is taken as sample and the data used in this dissertation is gathered from 286 managers by survey. First of all, explanatory factor analysis and confirmatory factor analysis are conducted to determine the factor structure of the variables in the research model. Structural equation modelling and multiple parallel mediation analysis are used to define the relationships between variables. Organizational justice consisting of four dimensions; distributive, procedural, interactional and informational justice as mediator variable among transformational leadership and organizational commitment, job satisfaction and intention to quit is examined via structural equation modelling. It is exerted that distributive, interactional and informational justice on job satisfaction, interactional and informational justice on organizational commitment, procedural justice on intention to quit are significant variables. Transformational leadership is related strongly to all organizational justice dimensions. At the same time, distributive, procedural, interactional and informational

justice are partial mediators among transformational leadership and organizational commitment, intention to quit and job satisfaction.

**Key Words:** Organizational Justice, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Intention to Turnover, Organizational Commitment, Structural Equation Modelling, Multiple Parallel Mediation Analysis.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	3
1.2. Araştırma Problemi.....	5
1.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	5
1.4. Önceki Çalışmalar ve Temel Kavramlar .....	7
1.5. Araştırma Planı .....	9

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Adalet Kavramı.....	10
2.1.1. Adalet Olgusunun Sosyal Temelleri .....	17
2.1.2. Örgütlerde Adalet Teorileri.....	19
2.1.3. Adalet Algılamalarının Oluşumu .....	21
2.1.3.1. Araçsal ve İlişkisel Model.....	26
2.1.3.2. Sezgisel Adalet Teorisi.....	27
2.1.3.1. Referans Bilişsel Teori .....	31
2.1.3.2. Adalet Teorisi .....	33
2.2. Örgütsel Adalet.....	34
2.2.1. Dağıtım Adaleti .....	40
2.2.2. İşlem Adaleti .....	49
2.2.3. Etkileşim Adaleti.....	64
2.2.4. Bilgi Adaleti .....	71



2.2.5. Türk İş Kültüründe Örgütsel Adaletin Temelleri.....	76
2.2.6. Türkiye’de Örgütsel Adalet.....	83
2.2.7. Örgütsel Adaletsizlik Karşısında Çalışan Tepkileri.....	96
2.2.8. Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Çözüm Yolları .....	103
2.3. Liderlik .....	107
2.3.1. Liderlik Kavramının Gelişimi .....	107
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik.....	113
2.3.3. Liderlik ve Örgütsel Adalet.....	118
2.4. İş Tatmini.....	122
2.5. Örgütsel Bağlılık.....	127
2.6. İşten Ayrılma Niyeti .....	131
2.7. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler.....	133
2.7.1. Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaleti Arasındaki İlişkiler .....	133
2.7.2. Örgütsel Adalet İş Tatmini İlişkisi .....	134
2.7.3. Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	136
2.7.4. Örgütsel Adalet İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	138
2.7.5. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	139
2.7.6. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler.....	140

### BÖLÜM III

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	147
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	147
3.3. Veri Toplama Araçları .....	150
3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	151
3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	153
3.3.3. İş Tatmini Ölçeği.....	154
3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	154
3.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	155
3.4. Analiz Yöntemleri .....	156

3.4.1. Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	157
3.4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	159
3.4.3. Ölçeğin Ön Test Aşaması.....	162
3.5. Analiz ve Bulgular .....	164
3.5.1. Verilerin İncelenmesi .....	164
3.5.2. Örneklemin Demografik Özellikleri .....	171
3.5.3. Keşfedici Faktör Analizi .....	172
3.5.4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	177
3.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi .....	181
3.5.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler .....	181
3.5.5.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları .....	183
3.5.5.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler .....	187
3.5.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi .....	193
3.5.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler.....	193
3.5.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi.....	196
3.5.6.3. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları .....	197
3.5.6.4. Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkisi .....	205
3.5.6.5. Dönüşümcü Liderlik İş Tatmini ilişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkisi.....	209
3.5.6.6. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkileri.....	212
3.5.6.7. Dönüşümcü Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkileri.....	215
3.5.7. Hipotez Testleri .....	218

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırma Bulguları ve Yorumlar .....	221
4.2. İşletmelere Yönelik Öneriler .....	230
4.3. Çalışmanın Kısıtları .....	231
4.4. Gelecekteki Çalışmalara İlişkin Öneriler.....	232
4.5. Sonuç .....	233

<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>235</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>289</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>292</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1:</b> Örgütlerde Adalet Teorilerinin Çerçevesi .....	30
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kriterleri .....	75
<b>Tablo 3:</b> Batıda ve Türkiye’de Örgütsel Adalet Yazınında İncelenen Değişkenlerin Karşılaştırılması .....	95
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Adaletsizlik ve Öfke Boyutları .....	99
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	128
<b>Tablo 6:</b> Araştırma Boyutları İçin Kullanılan Ölçme Araçları .....	156
<b>Tablo 7:</b> Uyum İndeks Değerleri ve Yorumları.....	161
<b>Tablo 8:</b> Ölçeklerin Ön Teste göre Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri .....	163
<b>Tablo 9:</b> Verilere İlişkin Normallik Testleri .....	165
<b>Tablo 10:</b> Model Tahmininde Kullanılan Farklı Yöntemlere İlişkin Matematiksel İfadeler .....	168
<b>Tablo 11:</b> Örneklemin Demografik Özellikleri.....	171
<b>Tablo 12:</b> Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	174
<b>Tablo 13:</b> Keşfedici Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi.....	177
<b>Tablo 14:</b> Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	179
<b>Tablo 15:</b> Ölçüm Modeli İçin Eşitlikler.....	183
<b>Tablo 16:</b> Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	185
<b>Tablo 17:</b> Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlik Analizleri .....	188
<b>Tablo 18:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri.....	190
<b>Tablo 19:</b> Yüksek Düzeyde Korelasyon Gösteren Faktörler Arasında Ki Kare Fark Testi.....	192
<b>Tablo 20:</b> Yapısal Modele İlişkin Eşitlikler.....	196
<b>Tablo 21:</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	198
<b>Tablo 22:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yem Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması .....	199
<b>Tablo 23:</b> Modele İlişkin Hesaplanan Değerler .....	202
<b>Tablo 24:</b> Alternatif Modellerin Karşılaştırılmasına İlişkin İstatistikî Değerler .....	204
<b>Tablo 25:</b> Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri.....	210

<b>Tablo 26:</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri .....	213
<b>Tablo 27:</b> Dönüşümcü Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri .....	216
<b>Tablo 28:</b> Hipotez Testleri .....	218

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1:</b> Adalet Yargısı Öğeleri ve Adalet Algılamasının Sonuçları.....	22
<b>Şekil 2:</b> Adalet Algılama Sürecini Açıklayan Teorik Model .....	25
<b>Şekil 3:</b> Sezgisel Adalet Süreci Modeli .....	28
<b>Şekil 4:</b> Örgütsel Adaletin Boyutlarının Etkilediği Değişkenler .....	69
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel Adaletin ve Adaletsizliğin Bireysel Sonuçları .....	100
<b>Şekil 6:</b> Araştırma Modeli .....	145
<b>Şekil 7:</b> Ölçüm Modeli .....	182
<b>Şekil 8:</b> Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli .....	195
<b>Şekil 9:</b> Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler .....	201
<b>Şekil 10:</b> Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli .....	207
<b>Şekil 11:</b> Tam Aracı Model .....	208

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bass'ın (1997) dönüşümcü ve değişimci liderlik arasındaki farkları ortaya koymasından sonra, yönetim yazınında dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini tartışan pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin çalışanların duygularını etkilemekteki başarısına (Yammarino ve Dubinsky, 1994), çalışanların özsaygılarını ve kendine güven duygularını (Boas, House ve Arthur, 1993), örgütsel vatandaşlık davranışını (Williams, 1994), örgütsel bağlılığı (Bass, 1999, s.23) arttırdığına dair çalışmalar bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerine dair yapılan çalışmaların fazlalığına rağmen, liderin dönüşümcü lider olarak değerlendirilmesine neden olan farklı örgütsel boyutları inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir (De Cremer, Van Dijke ve Bos 2007, s.1798). Dönüşümcü liderliği tamamlayan en önemli örgütsel boyutun ise örgütsel adalet olduğu düşünülmektedir (Greenberg, 2009). Yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlikle bir dizi örgütsel çıktı arasındaki benzer ilişkinin örgütsel adalet için de geçerli olduğu iddia edilmektedir.

Çalışanlar örgüt içindeki çabalarına karşılık olarak elde ettiklerinin eşit olmasını, kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanmasını, üstleriyle ilişkilerinin saygı çerçevesinde gerçekleşmesini, iletişim sürecinde işlerini yapabilmeleri için gerekli bilginin kendilerinden saklanmamasını beklemekte (Leventhall, 1980; Greenberg, 1993a) ve bu faktörler çerçevesinde örgüte yönelik adalet algılamalarını oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütü adil olarak algılıyorsa, iş tatmin düzeyi, örgütsel bağlılık gibi olumlu durumlar artmakta, işten ayrılma niyeti, verimsizlik gibi olumsuz durumlar ise azalmaktadır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999; Anderson ve Gerbing, 1988).

Örgütsel adalete dair algılamaları, çıktıların olumlu ya da olumsuz olması kadar, çalışanların karşılaştıkları davranış şekli de etkilemektedir. Öyle ki elde edilen çıktı, işten atılma gibi, olumsuz olsa bile, süreç adil olarak değerlendiriliyorsa, çalışanların tepkileri de farklılaşmaktadır. Bu durum ise sosyal bilimler alanında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti ile açıklanmakta ve insanların tepkilerini şekillendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Adaletle ilişkin yargıların, tutumları ve

davranışları çok boyutlu bir şekilde etkilediği düşünüldüğünde, bireylerin nasıl düşündükleri, davrandıkları ve hangi tutumları ne sebeple oluşturduklarını anlamak bağlamında adalet konusu önem kazanmaktadır (Van Den Bos ve Lind, 2004).

Bu çalışma dönüşümcü liderliğin; dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti aracılığıyla iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileme düzeyini ele almaktadır. Örgütsel adaletin aracı etki olarak seçilmesinin nedeni daha önce yazında dönüşümcü liderlik ile örgütsel çıktılar arasında ilişkilerin örgütsel adalet aracılığıyla açıklanmasıdır. Örneğin; Brown ve Keeping (2005) etkileşim adaletinin, Pillai ve Williams (1996); Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Pillai vd., (1999) ise işlem adaletinin, liderlerin dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesindeki en önemli kriterlerden biri olduğunu ifade etmektedirler. Tatum, Eberlin, Kottraba ve Bradberry (2003) ise dönüşümcü liderlerin, örgütsel adaletin sosyal boyutlarına ağırlık verdiğini iddia etmektedir. Benzer şekilde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Folger ve Konovsky (1989), Dailey ve Kirk (1992), McFarlin ve Sweeney (1992), Martin ve Bennet (1996) çalışmaları ile örgütsel adalet algısının artmasıyla iş tatmininin de arttığına dikkat çekmektedirler. Curry, Wakefield, Price ve Mueller (1986) geniş bir zaman aralığını kapsayan araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerinin öncülleri olmadığını, dağıtım adaleti, örgütün yapısı gibi dışsal faktörlerin iş tatminin ve örgütsel bağlılığın öncülleri olduğunu iddia etmektedir. Dailey ve Kirk (1992) dağıtım ve işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu, özellikle de işlem adaletsizliği algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de aynı düzeyde arttığını ifade etmişlerdir.

Yazındaki çalışmalara paralel olarak oluşturulan araştırma modeli, bütünsel bir bakış açısıyla Türk yönetim kültüründe değişkenler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin boyutlarının oynadığı rol tartışılmaktadır.

Örgüt ve yönetim perspektifiyle konunun önemi bu bölümde ele alınmaktadır. Örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin yazın taraması ikinci bölümde yer almaktadır. Araştırma verilerine ilişkin istatistikler üçüncü bölümde, sonuç ve öneriler ise son bölümde bulunmaktadır.



## 1.1. Problemin Tespiti

Çalışma özellikle örgütsel adalete ve örgütsel adaletin boyutlarına odaklanmakta, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet aracılığıyla bir dizi örgütsel çıktı üzerindeki etkileşimlerini incelemektedir.

Crapanzano ve Greenberg (1997, s.4) adaletle ilgili konuların örgütlere has olmadığını, farklı sosyal bağlamlar ve disiplinlerde de ele alındığını belirtmektedir. Bu bağlamda örgütlerde adalet konusunun incelenmesi, örgütlerin işleyişine dair bilgilerin artırılmasını sağlamanın yanı sıra, örgüt yapılarında adaletin ele alınması genel olarak adalete ilişkin bilgilerin de zenginleşmesine yardımcı olmaktadır (Crapanzano ve Greenberg, 1997, s.4).

Örgütlerde adalet, çalışanlar, yöneticiler, hisse senedi sahipleri gibi farklı gruplar tarafından çatışan tarafları bir arada tutabilen, dengeli sosyal yapılar kurmayı sağlayan bir değer olarak kabul görmektedir (Konovsky, 2000, s.489). Örgütlerde adalet, ödeme şekilleri gibi geniş çaplı örgütsel politikaların yanı sıra, bireysel ilişkiler gibi mikro düzeylerde de görülebilmektedir. Pek çok koşulda geçerli olması nedeniyle, gerek uygulayıcılar, gerekse bilimsel araştırmacılar tarafından son yıllarda en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir (Crapanzano ve Greenberg, 1997, s.39).

Örgütlerde adalet konusu 1960'lardan itibaren Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid ve Walster (1978) tarafından incelenmiştir. Söz konusu araştırmalar, insanın sosyal bir varlık olduğu yaklaşımıyla, Hawthorne araştırmalarını temel alarak, çalışanların motivasyonu, içsel ve dışsal ödüller, adil dağıtım ile sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Zaleznik, Christensen ve Roethlisberger, 1958).

Örgütsel adalet kavramının ilk kez 1987 yılında "Academy of Management Review" dergisinde kullanıldığı görülmektedir. 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından yayınlanan "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" adlı makaleden sonra örgütsel adalet konusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Örgütsel adalet yazınının 1990'lardan itibaren geliştiği ifade edilmektedir. 1990'ların ortalarından itibaren ise örgütsel adalet yazını hızlı bir gelişim seyri izlemiş, yönetim yazınında oldukça saygın bir yeri olan "Academy of Management" dergisinin örgütsel davranış alanında en fazla yayın yapılan alanı olmuştur (Crapanzano ve Greenberg, 1997).

Bies ve Moag (1986) örgütsel adalet algılamasında dört temel kriter olduğunu ifade etmektedir. Bu kriterler dürüstlük, saygı, karşılıklı anlayışa dayalı iletişim ve karar

süreçlerinin mantıklı olmasının yanı sıra, karardan etkilenenlere açıklama yapılmasıdır. Colquitt'in (2001) sınıflandırmasına göre bu kriterler dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletini temsil etmektedir.

Örgütsel adalet genel olarak örgütte çalışanlara adil ve etik bir şekilde davranılmasını ifade etmektedir (Cropanzano, 1993). Örgütlerde adil ve etik davranışların sergilenmesi ise liderlikle yakından ilişkilidir. Çünkü liderlerden örgüt üyelerinin adil, kendi sorunlarıyla yakından ilgilenen, açık sistemler kurmaları beklenmektedir. Dönüşümcü liderlik, astlarını statükoyu sorgulamaya iten, yeni amaçlar koyan, geleceği öngören, karizmatik, zeki ve vizyoner liderlik tarzı olması nedeniyle örgütsel adaletin varlığı için en uygun liderlik tarzı olarak görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların yazında sınırlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile çalışan davranışları arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte (ör: Judge ve Piccolo, 2004), bu çalışmaların da bazı sorulara hala cevap bulamadığı görülmektedir (Yukl, 1999). Bu sorulardan biri dönüşümcü liderliğin hangi mekanizma aracılığıyla örgütsel çıktıları etkilediğidir (Bass, 1999; Bono ve Judge, 2003). Bass (1995, s.475) dönüşümcü liderlik sürecinin nasıl işlediğine dair akademik çalışmaların hala sınırlı kaldığını ifade etmektedir. Çalışma, örgütsel adaletin boyutlarının dönüşümcü liderlikle iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri etkileyen aracı faktör olduğu varsayımına dayanmaktadır. Çünkü dağıtım ve etkileşim adaletinin örgütün geneline yönelik algılamaları, etkileşim ve bilgi adaletinin üste yönelik algılamaları yansıttığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007; Pillai, vd., 1999). Bu bağlamda Wu, Neubert ve Yi (2007, s.346) kolektivist kültür özelliği gösteren toplumlarda özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin Batı toplumlarına nazaran daha önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca Pillai vd.'nin (1999, s.776) işaret ettiği gibi her ne kadar dönüşümcü liderliğin temel özellikleri kültürler arasında benzerlik gösterse de, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi süreç olarak ele alındığında bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Bu bilgiler ışığında tez çalışmasının hazırlanmasında temel alınan araştırma problemi; dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin boyutları aracılığıyla iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Problemin tespiti ile birlikte detaylı bir yazın taraması yapılmış, konuyu farklı şekillerde ele alan

teorilere değinilmiş, bu incelemeler ışığında genel olarak araştırma ve uygulama amaçları belirlenmiştir.

## 1.2. Araştırma Problemi

Örgütsel adalet teorileri ve araştırmaları kapsamında belirlenen öncelikli araştırma amacı dönüşümcü liderliğin, örgütsel adalet aracılığıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilerin ampirik araştırma üzerinden ortaya çıkartılmasıdır.

İşletme bilimi alanında örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan çalışmaların çalışanların örgütsel adalete ilişkin subjektif yargılarını ortaya çıkarma şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki en önemli etkilerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş devri üzerinde olduğu iddia edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algılamaları, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve araştırmaktır. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan temel araştırma soruları şunlardır:

1. Örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir?
2. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir?
3. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir?
4. Dönüşümcü liderliğin iş devri ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir?

## 1.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin boyutları, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemektir. Yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların bulunmasına rağmen, söz konusu değişkenleri aynı çatı altında toplayan, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin bütün boyutlarını karşılaştıran yeterli sayıda çalışma bulunmadığı görülmektedir. Söz

konusu ilişkiler teorik yazında yer almakla birlikte, ampirik olarak varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Alexander ve Ruderman (1987) da özellikle dağıtım adaletinin akademik yazında farklı teorilerle iki yüz yıldır tartışılmasına rağmen adaletin alt boyutlarının karşılıklı ilişkilerinin ve alt boyutlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı olarak yeterince ele alınmadığını belirtmektedir. Çalışma yazında daha önce ayrı ayrı makalelerde ele alınan ilişkileri tek bir çatı altında toplayarak tartışmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş devri arasında bir ilişki varsa, söz konusu ilişkileri ampirik olarak ortaya koymak bu çalışmanın temel amaçlarındandır. Çünkü söz konusu ilişkilerin varlığı, daha verimli işyerleri oluşturmaya dair öneriler sunma potansiyeline sahiptir.

Çalışmada kullanılan araştırma modelinin en temel özelliği, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin tek bir modelde ele alınmış olmasıdır. Bu sayede ele alınan faktörler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi mümkün olmuştur. Bu bağlamda en sık kullanılan istatistiki yöntemlerin başında yapısal eşitlik modeli gelmektedir. Yapısal eşitlik modeli doğrulayıcı faktör analizleriyle modelin uyumunu istatistiki olarak ölçen bir tekniktir (Hoe, 2008, s.76) ve araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin aynı anda istatistiki analize tabi tutulmasına imkan vermektedir.

Çalışma, Türk kültürünün kendine has yapısı içinde, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının büyük ölçüde liderleri tarafından şekillendirildiğini ileri sürmektedir. Sargut'un (2001, s.234) da belirttiği gibi, Türk toplumunda liderden beklentiler Batı toplumlarına kıyasla farklılaşmaktadır. Türk yönetim yazınında dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar bulunmasına karşın, büyük işletmelerdeki üst kademedeki yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini inceleyen çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Çalışma, dönüşümcü liderliğin özellikle üst kademe yöneticileri arasında nasıl algılandığına dair bilgiler sunmaktadır.

Günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin etik kurallara uyması beklenmektedir. Dönüşümcü liderlerin örgütlerin etik performansı üzerinde etkisi bulunduğu ve örgütsel etiğin kurumsallaşmasının dönüşümcü liderlere bağlı olduğu belirtilmektedir (Carlson ve Perrewe, 1995). Çünkü dönüşümcü liderler etik davranışlarıyla bir taraftan astlarına rol model olurken, diğer taraftan da örgütün genelinde etik kuralların belirlenmesine ve uygulanmasına öncülük etmektedirler.

Çalışma dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele almasıyla da alan yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Türkiye’de örgütsel adalet konusunun genellikle dağıtım, işlem, etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Çalışma büyük işletmelerdeki üst yöneticileri örneklem olarak almakta ve büyük işletmelerdeki bilgi akışı göz önüne alınarak örgütsel adalet dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyutla temsil edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmayla Türk iş sisteminde örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin tartışmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Önceki Çalışmalar ve Temel Kavramlar

Adalet kavramı, yüzyıllardır tartışılan ve günlük hayatımızda sıkça kullandığımız bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Batı yazınında sosyal yapılanma ve tarihsel sürece uygun olarak “adalet” kavramının daha çok topluma yaslandığı ve kanunlar ile karşılık bulduğu görülmektedir. Adalet, insan davranışlarının ve/veya eylemlerinin niteliği olarak görülmektedir (Husserl, 1937). Bu bağlamda adalet, çatışan görüşlerin, yükümlülüklerin, ödüllerin ve cezaların tarafsız bir şekilde adil olarak sağlanması ve yönetilmesi, hukukun yönetimi, adil olma niteliği, doğruya ve gerçeğe uyma ile değerlendirilmektedir (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/justice>). Türkçe’de “adalet” kavramı için tarihsel ve sosyolojik bağlama paralel bir şekilde daha çok dinden etkilenen ve kişi vicdanına yaslanan “hak” vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>).

Örgütlerde adalet konusu temelini, yönetim bilimlerindeki ilk kaynaklardan almaktadır. Örgütsel adalet yazınındaki gelişmelere paralel olarak örgütsel adalet, dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır. Adalet düşüncesi ise bir kişinin belirli koşullar altındaki davranış seçenekleri söz konusu olduğunda ayırt edici bir nitelik kazanmaktadır.

*Örgütlerde adalet*, çalışanlar, yöneticiler, hisse senedi sahipleri gibi farklı gruplar tarafından çatışan tarafları bir arada tutabilen, dengeli sosyal yapılar kurmayı sağlayan bir değer olarak kabul görmektedir (Konovsky, 2000, s.489).

*Örgütsel adalet*, iş yaşamında bireyleri dikkate alarak adaletin rolünü tanımlamayı ve açıklamayı amaçlayan bilimsel bir alan olarak görülmektedir (Greenberg, 1990).

*Dağıtım adaleti*, bireylerin elde ettikleri çıktılarının adil olmasına yönelik algılamalarını ifade etmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.7).

*İşlem adaleti* dağıtım kararını verdiren araçlara yönelik adalet algılamasıdır (Cropanzano ve Ambrose, 2001, s.123). Bir başka tanıma göre işlem adaleti, bir örgütte uygulanan prosedürlerin çalışanlarca ne derece adil bulunduğu dair duyguları ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975).

*Etkileşim adaleti*, çalışanların örgütte yürütülen işlemler sırasında karşılaştıkları kişisel davranışın kalitesidir (Bies ve Moag, 1986, s.44).

*Bilgi adaleti*, örgüt ve örgütün temsilcileri tarafından uygulanan kararlarda çalışanlara bilgi verilme derecesi ile ilgilidir (Skarlacki, Barclay ve Pugh, 2008).

*Dönüşümcü liderler* astlarını etkileyerek, entelektüel olarak harekete geçirerek veya kişisel gereksinimlerine hitap ederek onları kişisel çıkarlarının ötesine taşıyabilen liderlerdir (Bass, 1999). Bir başka tanıma göre dönüşümcü liderlik astlarını statükoyu sorgulamaya iten, yeni amaçlar koyan, geleceği öngören, karizmatik, zeki ve vizyoner liderlik tarzıdır (Bass ve Avolio, 2004; Burns, 1978).

*İş tatmini*, işle ilgili değerler ve ödüllerin fonksiyonu olarak görülmekte (Vroom, 1964) ve çalışanın işiyle ya da işle ilgili davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan olumlu duygular (Locke, 1976, s.1304) olarak tanımlanmaktadır.

*Örgütsel bağlılık*, çalışanın örgüt için yüksek düzeyde performans göstermeye, örgütte çalışmaya devam etmeye ve örgütün değerleriyle amaçlarını paylaşmaya hazır olması şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1968). Kantor (1968) örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin örgüte sadakat göstermeye ve örgüt için çalışmaya istekli olması şeklinde değerlendirmektedir. Çalışmada örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık itibarıyla ele alınmaktadır.

*İşten ayrılma niyeti*, çalışanın örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki çabalarını ifade etmektedir (Hanisch ve Hulin, 1990).

## 1.5. Araştırma Planı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların adalet algılamalarını anlamının önemi üzerinde durulmaktadır. Araştırma problemi tanımlandıktan sonra çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmektedir. Giriş niteliğinde olmak üzere alanda daha önce yapılan çalışmalar ile temel kavramlar tanıtılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde adalet olgusu felsefi ve sosyal perspektiften yazın üzerinden tartışılmakta, adaletin sübjektif bir kavram olması nedeniyle adalet algılamalarının oluşma süreci hakkında bilgi verilmektedir. Örgütsel adalet alt başlığı altında örgütsel adaletin alt başlıkları ile yazındaki gelişmeler incelenmektedir. Adaletin sosyalden bağımsız olamayacağı ve adaletin kültürden kültüre farklılaşan doğası sebebiyle Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar neden sonuç ilişkileri itibarıyla kültürel bir perspektifte sunulmaktadır. Çalışmada ele alınan diğer kavramlar olan dönüşümcü liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yazın incelemesinden sonra kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler verilmektedir.

Araştırma yönteminin bulunduğu üçüncü bölüm araştırmanın evreni ve örneklemini konusyla başlamakta, veri toplama araçları, araştırmada kullanılacak analiz yöntemleri sunulmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı çalışmada yapısal eşitlik modellemesine ilişkin verilen bilgilerden sonra verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır. Bu bölümde üç aşamalı yaklaşım kapsamında öncelikle açıklayıcı, daha sonra doğrulayıcı ve yapısal eşitlik modellemesine ilişkin test sonuçları ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler tartışılmaktadır.

Çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümünde de tez çalışmasının teorik ve uygulamalı araştırmaları ışığında ortaya çıkan sonuçlara ilişkin çeşitli değerlendirmeler ve yorumlar ile işletmelere ve gelecekteki çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmektedir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tezin kavramsal kısmında adalet kavramı felsefi ve tarihsel perspektifle değerlendirilmekte, örgütsel adalet teorileri gözden geçirilmektedir. Örgütsel adaletin alt kavramları olan işlem adaleti, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve bilgi adaleti konuları irdelenmektedir. Türk iş kültüründe örgütsel adaletin temelleri tartışılarak, Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak incelenen dönüşümcü liderlik konusu liderlik kavramının gelişiminden itibaren değerlendirilmektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti konuları incelenmektedir. Gerçekleştirilen yazın taraması bu çalışmanın teorik ve ampirik temelini de şekillenmesini sağlamaktadır. Bu kısımda daha önceki çalışmalar referans alınarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler sunulmaktadır.

#### 2.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı, yüzyıllardır tartışılan ve günlük hayatımızda sıkça kullandığımız bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kavram olarak birden fazla anlama sahip olduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu’nun sözlüğüne göre adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmaktadır. İngilizce ve Fransızcadan alınan şekliyle belli bir toplumda, belli bir tarihsel dönemde bir toplumsal olgunun adil sayılması yoluyla korunması tutumu olarak değerlendirilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=2940>). Görüldüğü üzere adalet, bireyden ve toplumdaki kaynaklanan, zaman zaman hukuk kuralları çerçevesinde değerlendirilen, doğruluk gibi subjektif değerlere yaslanan, aynı zamanda da kurumlar ile anlamlandırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kelimenin “justice” olarak araştırıldığında, Latince “jus”, “justitia” geldiği ve kanun, doğru kökeninden türediği görülmektedir. İngilizcede “justice” kelimesi adil davranış ve eylem, adil olma niteliği, adil davranış prensiplerine uygun olarak hukukun



veya diğer otoritelerin yönetimi olarak açıklanmaktadır ([http://www.askoxford.com/concise\\_oed/justice?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/justice?view=uk)). Bir başka tanıma göre adalet, çatışan görüşlerin, yükümlülüklerin, ödüllerin ve cezaların tarafsız bir şekilde adil olarak sağlanması ve yönetilmesi, hukukun yönetimi, adil olma niteliği, doğruya ve gerçeğe uyma ile değerlendirilmektedir (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/justice>). Batı yazınında sosyal yapılanma ve tarihsel sürece uygun olarak “adalet” kavramının daha çok topluma yaslandığı ve kanunlar ile karşılık bulduğu görülmektedir. Türkçede “adalet” kavramı için tarihsel ve sosyolojik bağlama paralel bir şekilde daha çok dinden etkilenen ve kişi vicdanına yaslanan “hak” vurgusunun yapıldığı görülmektedir.

Felsefe başta olmak üzere sosyal bilimler alanında adalet olgusu uzun yıllardır tartışılmakta olan bir konudur. Felsefe tarihine bakıldığında ilkçağ düşünürlerinden Sokrates’e göre erdem, ahlak ve adalet, bilgidен kaynaklanır. İradeyi iyiye yönelten akıldır, aklın ürünü olan bilgiye dayanan eylem de iyiyi gerçekleştirir. Sokrates’in öğrencisi Eflatun (Platon) bu dünyanın değişkenlikler üzerine kurulu olduğunu, ruhun ise ölümsüz olduğunu dolayısıyla da insan ruhunda her zaman doğru, iyi, güzel, adil gibi kavramların hazır bulunduğunu, insana düşenin ise bunları aramak ve bulmak olduğunu belirtmektedir (Gökberk, 1979). Antik Yunan düşünürü Aristo’ya göre ise adalet iki kaynaktan bulunmaktadır. Birincisi insan doğasından gelen adalet, ikincisi ise özgür ve eşit bireyler arasındaki hukuktan kaynaklanan adalet kavramıdır. Ancak adalet hangi kaynaktan beslenirse beslensin, Aristo’nun dikkat çektiği nokta, her ikisinin de göreceli olduğu, hatta yazılı hukuk kurallarının “adil” olmayabileceği, bu durumda da insan vicdanına ya da yazılı olmayan adil kuralları uygulama gerekliliğidir (Yack, 1990).

İnsan doğasından kaynaklanan adalet kavramına katkı yapan bir diğer düşünür ise Cicero’dur. “De officiis” adlı kitabında adaleti, yardımseverlik ile karşılaştırmış ve adaletin herkese eşit bir şekilde uygulanmak üzere yasalarla sağlanması ve sürdürülmesi gerektiğini çünkü yardımseverliğin genellikle akrabalar, arkadaşlar gibi sınırlı bir grup için geçerli olduğunu belirtmiştir. Cicero’unun bakış açısı daha sonra Augustine, Aquinas, Adam Smith, Kant gibi düşünürlerin yaklaşımlarına da temel oluşturmuştur (Fleishacker, 2004, s.20).

Ortaçağ felsefesi ise antik Yunan felsefesi ve Hıristiyan öğretisinin etkisi altında gelişmiştir. Yunan ahlakında yiğitlik, ölçülü olmak, bilgelik ve adalet dört temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaçağ felsefecilerinden Aquino’lu Thomas bu dört

inanca, sevgi ve umut erdemlerini eklemiştir (Gökberk, 1979). Bu dönemin önde gelen bir başka düşünürü olan Roger Bacon ahlak felsefesini bütün bilim dallarının başlangıcı ve nihai noktası olarak tanımlamıştır (Hackett, 1987, s.18).

Batı felsefesi aydınlanma çağında öne çıkan düşünürlerden bir diğeri Kant'tır. Kant (1724-1804) felsefedeki ilk ve temel misyonunun bilimi temellendirmek, daha sonra da ahlakın ve dinin rasyonelliğini savunmak olduğuna inanmıştır. “*Transsendental epistemolojik idealizm*” diye bilinen kendi bilgi kuramını geliştirmiş, yükselen bilimin felsefi temellerini gösterdikten sonra, özgürlük ve ödev düşüncesine dayanarak Hıristiyan ahlakını savunma çabasına girmiştir. Kant, iradenin bizzat isteme iradesinden dolayı “iyi” olduğunu savunur ve iradenin bağımsızlığını “ahlakiliğin” ilkesi olarak görür. Kant’a göre iyiyi isteme pragmatik kaygılarla ve kişisel çıkarlar için gerçekleştiriliyorsa “ahlaki” olarak değerlendirilemez. Her ne kadar “ahlakilik” ve “adalet” insani değer ve kıymetin temel şartı olsa da, insanlar bu değerlerden sapabilirler, dolayısıyla bu değerlere erişmek insanlar için bir görevdir. Toplumsal yaşam içinde ahlaki kuralların görünen yüzünü oluşturan hukuk kuralları ise Kant felsefesinde ahlakiliğin azami şartı olarak değerlendirilmekte ve hukuk kuralları sayesinde bireysel haklar, yaptırım gücü ile garanti altına alınmaktadır (Topakkaya, 1998). Aynı zamanda Kant salt aklın sınırları içinde kalarak, dine başvurmaksızın ahenkli ve adil bir toplum düzeni kurulabileceğini iddia etmektedir. Kant ahlak yasasını şu sözlerle ifade etmektedir: “*İki şey var ki, ruhumu hep yeni, hep artan bir hayranlık ve müthiş bir saygıyla dolduruyor: Üzerimdeki yıldızlı gökyüzü ve vicdanımdaki ahlak yasası.*”

Liberal batı demokrasilerinde yeniden dağıtımı merkeze alan bir yaklaşımla örgütsel adaletin temeli 20. yüzyılın sonlarında ve 21. yüzyılın başında atılmıştır. Keynesyen sosyal refah devleti, Rawls’un adalet yaklaşımı ve Sen’in insanın yeteneklerini geliştirme yönünde adaletin önemini vurgulayan yaklaşımı adalet kavramının gelişimine katkıda bulunmuştur. Bütün teorilerde ortak nokta toplumsal açıdan zayıf ve dezavantajlı olan gruplara pozitif ayrımcılık ve eşitlik çerçevesinde yaklaşılmasıdır.

Modern dönemlere gelindiğinde, adalet kavramının da günün gerekleri ve sosyal bağlamı tarafından şekillendiği görülmektedir. Modern dönemlerde bireyin “ne yapmalıyım?” sorusuna “rasyonel davranmalıyım”, “ben kimim?” sorusunu ise “rasyonel ve ilerlemeci” şeklinde cevapladığı görülmektedir. Dolayısıyla etik ve adalet kavramları söz konusu olduğunda da aynı bakış açısını gözlemek mümkündür (Sarıbay,

1998). Bu dönemdeki adalet anlayışı daima toplumsalı bütün olarak kapsayan ve ilerlemeci bir nitelik göstermektedir. Bu dönemde adalet öteki ile ilişkilerde “karşılıklı sorumluluk” ilkesini esas almaktadır.

Modern dönemlerin klasik faydacı düşünürleri (Bentham, Mill...) adaleti sosyal iyiye dayandırmakta ve en fazla sayıdaki insan için en fazla memnuniyeti, yararı sağlayanın adil ve iyi olduğunu iddia etmektedirler. Ancak en fazla yararı sağlama yolundaki faaliyetlere ket vuran haz ve acı ilkesidir. Bir başkasının acı duyduğu noktada haz bitmekte ve adalet devreye girmektedir (Cevizci, 2002). Mill, hazı merkeze almakla birlikte hazların nitelikleri arasında farklılıklar olduğuna işaret etmekte “doyurulmuş bir aptal olmaktansa doyumsuz bir Sokrates olmayı yeğlediğini” belirterek yüksek düzeydeki hazlara dikkat çekmektedir. Klasik faydacı düşüncenin iktisat bilimindeki yansıması olan Pareto eğrisinde amaç bir kişiyi bile fakirleştirmeden en az bir kişiyi daha iyi bir konuma getirmektir ancak bu teorinin kısıtı kazananların fakirleşenleri desteklememeleri ve dağıtım sorunu olarak görülmektedir (Keeley, 1984).

20. yüzyıla politik felsefeciler arasında adalet teorisine en büyük katkıyı John Rawls (1957;1971) yapmıştır. Rawls’un adaletle ilişkin tartışmaları temel olarak iki kitapta toplanmıştır: Adalet Teorisi (1971) ve Politik Liberalizm (1993). İlk kitabında sosyal anlaşma teorisini temel alarak adalet kavramı oluşturmaya çalışmıştır. Adaleti en geniş anlamıyla ele alarak, sosyal hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavram olarak değerlendirmiştir (Knight, 1998).

Yazında önemli bir yeri olan Rawls’un adalet düşüncesi irdelendiğinde, öğretisinin örgütlü bir sistem içinde bireylerin gelir, zenginlik, özgürlük gibi bazı temel iyilere olan iradesine dayandığı görülmektedir. Daha sonra memnuniyet ya da fayda yerine dağıtım adaleti öncelenmektedir. Bu yaklaşım kişiler arasındaki ilişkilerde daha objektif bir temeli esas almakta ve otorite gücü gibi bir değeri üzerindeki yaptırım gücünü ikinci plana almaktadır. Rawls, bireylerin sosyal düzenden sağladıkları faydayı temel alarak sistemin her üyesinin mutabık kalacağı rasyonel dağıtım üzerine odaklanmıştır. Ancak mevcut düzen içindeki para, statü gibi nedenlerden kaynaklanan güç algısı önyargılara dayanacağı için, öğretisini ideal bir düzene dayandırmıştır. Rawls, bireylerin adil olabilmesi dağıtım düzeni içinde diğerlerinin konumunu bilmeksizin yargıda bulunmaları gerektiğini belirtmektedir (Rawls, 1971).

Rawls’un adalet teorisinde iki temel prensip vardır. Bunlar:

- Her birey diğerlerinin özgürlük alanıyla uygun bir şekilde eşit temel haklara sahiptir.

- Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler öyle bir düzenlenmelidir ki, bu düzenlemede
  - a) Makul bir şekilde herkesin avantajı sağlanmalıdır.
  - b) Tüm pozisyonlar herkesin erişimine eşit şekilde açık olmalıdır.

Burada Rawls'un kastettiği özgürlüklerden en önemlileri politik özgürlük, konuşma ve temsil özgürlüğü, fikir özgürlüğü, fiziksel ve psikolojik açıdan bütünlük özgürlüğü, keyfi tutuklamalara maruz kalmamadır. Rawls'un yaklaşımına göre her bakımdan özgür ve eşit bireyler ise adil ve iyi yönünde irade göstereceklerdir (Knight, 1998).

Sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin düzenlenmesi ile kast edilen, farklı toplumsal sınıflar arasında dağıtım adaletinin etkin bir şekilde işlemesine yöneliktir. Makul bir şekilde herkesin avantajının sağlanması salt rasyonalizmle açıklanamamaktadır. Çünkü salt rasyonalizmde öne çıkan bireysel çıkarlar, makul birey kendi iyiliği için sosyal hayatta herkesin uzlaşabileceği bir nokta belirlemeye çalışır (Knight, 1998). Örgütlerde pozisyonlar herkesin erişimine olanak tanıyacak şekilde yapılandırılırsa, o pozisyonlarda bulunanların da gücü kötüye kullanamayacakları varsayımı yapılmaktadır. Burada belirsizlik taşıyan iki nokta, "bütün pozisyonların herkesin erişimine eşit şekilde açık" ve "herkesin avantajının sağlanması"dır. Rawls'un yaklaşımı refah ve zenginlik, otorite ve sorumluluk alanlarının nasıl dağıtılacağını göstermektedir ve serbest pazar ekonomisinde geçerlidir.

Bu noktada Rawls adaleti şu şekilde tanımlamaktadır. "Bütün sosyal değerler, - özgürlük ve fırsat, gelir ve zenginlik, onura ilişkin sosyal temeller- hepsinin ya da sadece birinin eşitsizliği söz konusu olmadan eşit bir şekilde dağıtılmalıdır, öyle ki herkes durumdan avantajlı çıksın" (Rawls, 1971, s.54). Bu durumda adaletsizlik ise herkesin faydasının sağlanamadığı eşitsizlik durumudur. Genel adalet kavramı hangi eşitsizliklerin hoş görülebileceğini değil, herkesin toplumsal pozisyonunun daha iyi bir konuma getirilmesini açıklamaktadır.

Politik Liberalizm kitabında Rawls, iyi düzenlenmiş bir sosyal hayatı üç özellikle karakterize etmektedir:

- Her birey toplumdaki herkesin aynı ahlaki prensiplerini bildiğini ve kabul ettiğini bilir.
- Temel politik ve sosyal kurumların tek bir sistem içinde uyumu ve ahlaki prensipler yönünde hareket ettiği herkes tarafından bilinir.

- Bütün vatandaşlar etkili bir adalet duygusuna sahiptir ve adil olarak gördükleri toplumun temel kurumlarına riayet ederler (Knight, 1998).

Rawls'un bakış açısının modernitenin özelliklerine paralel olarak toplumun bütününe yönelik olduğu, adaletin içsel olarak toplumun üyeleri tarafından kabul edildiği ve adil kurumların da bireyler tarafından desteklendiği yönünde olduğu görülmektedir.

Postmodern döneme gelindiğinde ise Nietzsche Kierkegaard, Camus, Habermas, Harvey, Boyle, Foucault gibi düşünürlerin çalışmaları dikkat çekmektedir. Boyle (1999, s.493) toplumsal birliğin bozulduğu postmodern süreçlerde adaletin hangi değerlere yaslanması gerektiğine dikkat çekmiştir. Harvey (1992) postmodern dönemde sınıf ilişkilerine, adalete ilişkin yargıların ve toplumsal sorunların çözümünde bireylerin kendilerini konumlandıkları yerin önemine vurgu yapmaktadır. Nietzsche günümüz insanının kavramları ve temellerini sorgulamaktan uzak olduğunu, kendi kendini yönetemeyen ve kendine ayıracak zamanı olmayan birinin artık normal karşılandığını, bu durumdaki birinin de kendine sunulanı olduğu gibi kabul etme durumunda kaldığı için "köle" olduğunu ifade etmektedir (Nietzsche, 2004). Kendi değerlerini düşünmekten uzak insanların ise sunulanı olduğu gibi kabul etme, ilkçağ felsefecilerinin de ifade ettiği insanın her türlü bağdan kurtularak adalet algılarını özüne dönerek değerlendirmesini gerektirmektedir.

Postmodern dönemde adalet konusunda çalışan bir başka düşünür olan Habermas yaklaşımının temelini Kant'ı almıştır. "Kamusal alan" kavramını tartışmaya açan Habermas'a göre aydınlanma çağı ve etkileri sona ermemiştir, adalet ise bireylerin kamusal alanda özgürce düşüncelerini ifade etmeleriyle daha da gelişecektir (1990, s.224-255). Habermas ve Rawls teorilerini Kant'ın yaklaşımı üzerine kurmuş ancak farklı yollar izlemişlerdir (McCarthy, 1994). Rawls, farklı tercihlere sahip bireylerin barış içerisinde bir arada yaşayabilecekleri bir toplum varsayarak adalet ve uzlaşma gibi konulara odaklanırken; Habermas, farklı tercih ve duygulara sahip bireylerin adalet içerisinde bir arada yaşayabilecekleri toplumsal kurumları oluşturma aşamasına eğilerek "iletişimsellik" problemini ele almıştır. Habermas ve Rawls'un yaklaşımları farklı olsa da her ikisi de adalet kavramının iyi kavramından ayrılarak araştırılması gerektiğini ve adalet prensiplerinin meşruiyetini halkın nezdinde kabul edilmelerine bağlamışlardır (Knight, 1998).

Feminist yazarlar, bu yaklaşımları hem kullanmış hem de kadınların toplumda farklı bir yeri olması nedeniyle de eleştirmişlerdir (Kumar, 2008). Kimlik tanımı bu alandaki

en tartışmalı konuların başında gelmektedir. Çünkü feminist teorisyenler bir taraftan kadınların ve erkeklerin eşit olduğu söylemini ileri sürerken, diğer taraftan çocuk bakımı, annelik gibi nedenlerle de kadınların erkeklerden farklı ve dezavantajlı olduğu, bu nedenle de bazı ayrıcalıklar tanınması gerekliliğini ileri sürerek kendi içlerinde tezat yaratmışlardır (Kumar, 2008).

Farklı feminist yaklaşımlar olmasına karşın, Mahawold (1998, s.209) bütün bu yaklaşımlardaki ortak noktanın cinsiyet bağlamında “adaletsizliğin” varlığının farkında olma ve bu adaletsizliği giderme olduğunu belirtmektedir. Feminist yazarlar, beyaz, orta sınıf ve genellikle toplumda gücü ellerinde bulunduran erkeklerin değer yargılarının toplumun bütün katmanlarına hakim olduğunu, buna karşın söz konusu kuralların ve uygulamaların belirlenmesinde toplumda edilgen olan kadınların yeterli söz hakkı olmadığını ileri sürmektedirler. Bu nedenle de toplumda ve her çeşit örgütlenmelerde adaletin sağlanması için egemen olmayan sınıfın da dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu bakış açısıyla cinsiyet bağlamında adaletin tartışılmaya açılması, engelliler, etnik azınlıklar gibi diğer egemen olmayan sınıflar açısından da adaletin sağlanması için önemlidir.

Feminist teoride ve adalet yazınında üzerinde en çok tartışılan ortak konuların başında “eşitlik” kavramı gelmektedir. Eşitlik kavramına göre bireyler cinsiyet, yaş vb özellikleri dikkate alınmaksızın eşittir. Ancak feminist yazarların dikkat çektiği nokta kime göre ve neye göre eşit olunmalıdır? Eşitlik erkeklere göre mi belirlenmelidir? Amerika’da 1963 yılında, İngiltere’de ise 1975 yılında çıkarılan “eşit ücret” kanunun üzerinden neredeyse yarım yüzyıl geçmesine rağmen hala eğitim, ücret, çalışma şartları gibi pek çok konuda kadın- erkek eşitliği tam olarak sağlanamamıştır (Hughes, 2002, s.33). Eşitlik kavramı üzerinde yapılan tartışmaların başında kavramın “aynı olmayı” getirdiği ancak kadınların ve erkeklerin farklı olmaları gelmektedir. Farklılığa karşın eşitliğin nasıl sağlanacağı konusu felsefi alanda da belirsizliğini sürdürmektedir. Örneğin kültürel feminist yazarlar kadınların sahip oldukları annelik gibi farklı özellikler nedeniyle erkeklerle eşit olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bir başka anlatımla kadın ve erkek farklıdır ve bu farklılık eşitliğin nedeni olmalıdır (Hughes, 2002, s.34). Diğer taraftan feminist teorisyenler adaletin sosyo-ekonomik ve kültürel açmazları olduğuna da dikkat çekmektedirler. Feminist teoriye göre toplumsal alanda adaleti sağlayabilmek toplumun detaylı bir analizi ile dezavantajlı grupları tespit ederek, sosyal bağlamda bu noktaları gidermeye yönelik çabalar ile mümkündür. Örgütler açısından feminist teorinin en belirgin etkisi kadınların çalışma yaşamındaki kanunlarla

belirlenen ek hakları ve çalışma koşulları şeklinde görülmektedir. Örneğin annelik izniyle çalışmayan kadın, yasal sınırlar dâhilinde ücretini almaya devam etmektedir.

Adalet, insan davranışlarının ve/veya eylemlerinin niteliği olarak görülmektedir (Husserl, 1937). Adalet düşüncesi ise bir kişinin belirli koşullar altındaki davranış seçenekleri söz konusu olduğunda ayırt edici bir nitelik kazanmaktadır. Örneğin bir resim güzel olarak nitelendirilirken, ancak bir eylem “adil” olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca ahlak, adalet ve değer gibi kavramlar bilimsel bilgilerimizden farklı bir nitelik taşımaktadır. Çünkü bilimsel bilgiler test edilebilir, objektif ve dolayısıyla da en güvenilir bilgi olarak görülmekteyken, ahlak ve adalet önermeleri bireylerin yaşantılarına yön vermesine, tercihlerini şekillendirmesine rağmen tam anlamıyla objektif bilgi niteliği taşımamaktadır.

Farklı düşünürlerin farklı yaklaşımlarından da görüleceği üzere “adalet” kavramının tek bir anlamı bulunmamaktadır (Keeley, 1979). Ancak bütün teorilerin ortak noktası adaletin, sosyal sistemlerin üyeleri tarafından iyi, doğru ve güzel temelinde algılanmasıdır (Keeley, 1979).

### **Adalet Olgusunun Sosyal Temelleri**

Hep birlikte eşgüdümlemiş, örgütlenmiş görelî bir bütün oluşturan düşünceler, inançlar, gelenek-görenek, davranışlarla, simgelerle, sürekliliği olan yönetsel ve örgütsel yapılara ise biçimsel olan ya da olmayan toplumsal kurum denmektedir (Ozankaya, 1984, s.140). Bu bağlamda sosyal kurumlar, yapısal ya da yapısal olmayan ilişkilere şekil veren birbiriyle ilişkili kurallar ve normlardan oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Nee, 1998, s.8). Günlük hayatta bireyler değerler, gelenekler, kurallar ve kanunlarla şekillenen sosyal ağlarla karşılaşmaktadırlar. Bu normlar ve standartlar bireysel davranışlarda toplumca kabul edilen ve edilmeyen, haklı-haksız gibi algılamaların gelişmesine temel oluştururlar. Bu bağlamda adalet neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu ifade eden, birey ve toplumsal kurumlar arasındaki ilişkilere dayanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Donaldson ve Werhane, 1993).

Toplum hakkında düşünölmeye başlandığından beri, özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda birçok düşünür adalet sorununu dikkate almıştır. Adalet sorununun toplum bilimciler tarafından bu denli önemli görülmesinin nedeni “toplum”, “grup” oluşturmaının temelini sadece “ortak amaçlar etrafında birleşme” olarak basit bir bakış açısıyla değil, aynı zamanda ortak amaçların ve grubun temelini üzerinde uzlaşmış

temel ahlaki değerlere yaslanma zorunluluğudur. Düşünürlerle yön veren temel sorunların ise “ideal bir toplumsal düzenin nasıl olması gerektiği” ve “bireylerin toplumsal karşısında hangi temellere dayanarak hareket edecekleri” olduğu görülmektedir (Sarıbay, 1998).

İnsan aklı ile doğaya yeni değerler katarak yani üreterek, yeni bir sorunun ortak bir cevabını bulma sorunuyla karşıya karşıya kalmıştır. Farklı bireylerin toplumsal yapıya kattıkları değer ile toplumsal yapıdan aldıkları arasındaki denge hangi kurum ve kurullarla sağlanacaktır? Birey, örgüt ve örgütlerin kendi aralarındaki dengenin uzlaşmaya dayalı olarak gerçekleşebilmesi ilgili tüm tarafların kabulüne dayalı adaletin temel alındığı bir sistem ile mümkündür. Rawls’un da belirttiği üzere bütün sosyal kurumların temeli adalete dayanmaktadır. Bütün kurumlar, teoriler ve yapılanmalar ne kadar verimli olurlarsa olsunlar eğer “adil” değillerse, yeniden yapılandırılmalıdır. Çünkü “doğruluk” ve “adalet” bütün insan faaliyetlerinin temelidir (Rawls, 1971).

Hukuk kurallarının, adaleti temel aldığı ve bütün yazılı kurulların az ya da çok olmak üzere adaletin maddeleştirilmiş hali olduğu kabul edilmektedir (Husserl, 1937). Ancak her ne kadar hukuk kuralları adalet olgusundan temellense de, hukuk kurallarını tam olarak her zaman ve koşulda uygulamak adil bir davranış olarak nitelendirilememektedir. İnsan davranışlarını “adil” yapan, koşullardan, zamandan ve eyleme iten düşüncenin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla adalet, kişinin belirli bir davranışı olarak düşünüldüğünde ve kıyaslama gerektirdiği için subjektif ve görece bir nitelik kazanmaktadır.

Adalet olgusu gibi adaletsizlik olgusu da benzer şekilde sosyal olanın bir yansıması olduğu ve toplumlardaki adaletsiz uygulamaların örgütlere de adeta bulaşıcı bir hastalık gibi yayıldığı düşünülmektedir (Dietz, Robinson, Folger, Baron ve Schulz, 2003). Genel sistem teorisi yaklaşımına göre alt sistemler kendilerini kapsayan üst sistemlerin değerlerinden ve yapılarından etkilenirler (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Örgütler daha geniş kapsamlı sosyal örgütlerle gerek örgüt üyelerinin etkileşim içinde olması, gerekse örgütün çevresiyle olan girdi-çıkı ilişkisi nedeniyle içinde buldukları sosyal ilişkilerin değerlerini yansıtır. Dolayısıyla alt sistemler göz önüne alındığında bile, örgütlerdeki adaletsiz uygulamalar ve adaletsiz uygulamaların nedeni ve sonucu olan olgular, işletmelerin faaliyet gösterdikleri yakın çevresiyle ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir.

Örgütler, yöneticilerin kişiliğinde şekillenmeyip, daha çok faaliyetlere dair hukuki ve ahlaki ilkelere büyük ölçüde riayet edilmesi sonucunda ortaya çıkan bir



kazanımdır. Kurumsallaşmış örgütler toplumun ortak değerlerini yansıtırsa da örgüt yöneticilerinin uzun vadeli yaptırımı olmayan hukuka ve ahlaka aykırı uygulamaları kurumların yapısını da zaman içerisinde bozabilmektedir. Öyle ki, bir kurumun başında olanlar o mevkiinin gereklerini yerine getiremediklerinde yahut bunu o mevkiinin sağladığı yüksek statüden kişisel çıkar elde edebilmek için kurumsal değerleri bir kenara koyarak astlarına karşı korkuya dayalı bir yönetime yönelebilmektedirler. Ayrıca kurumları yöneten elitler, halktan daha yüksek bir düzeyde öğrenim görmeleri nedeniyle soyut düşünebilme yeteneklerini bu doğrultuda geliştirerek, örgütleri kendi yorumlarını dayatma aracı olarak da kullanabilmektedirler.

Adil olmayan bir düzen içinde bireyler bilgi, yetenek, beceri gibi değerlerini örgütlere aktarmaktan kaçınmakta, bu da silsile halinde örgütlerin, sistemlerin ve toplumların gelişmesine engel olurken, önce çözülmesine daha sonra da yok olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle adalet konusunda yapılacak çalışmalar ilk bakışta verimliliğe katkı sağlıyor gibi görünse de, temelde sosyal ve ekonomik çözülmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak değerlendirilmelidir.

### **Örgütlerde Adalet Teorileri**

Örgütlerde adalet konusu temelini, yönetim bilimlerindeki ilk kaynaklardan almaktadır. Weber (1947) ideal bürokrasiyi adil işe alma, adil iş görme ve adil bir şekilde terfi üzerine yapılandırmıştır. Kıta Avrupa'sına bakıldığında ise Fayol'un (1916) yönetim bilimlerine dair on dört ilkesinin içinde hakkaniyet/eşitlik vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Yönetim bilimlerindeki bir diğer yaklaşım olan Amerika menşeli bilimsel yönetim teorisinin kurucusu Taylor (1911) Bilimsel Yönetim adlı yazınında çok çalışma ve adil ücret sistemini yaklaşımının temeline oturtmaktadır.

Örgütlerde adalet konusu 1960'lardan ve 1970'lerden itibaren Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid ve Walster (1973) tarafından incelenmiştir. Söz konusu araştırmalar, insanın sosyal bir varlık olduğu yaklaşımıyla, Hawthorne araştırmalarını temel alarak, çalışanların motivasyonu, içsel ve dışsal ödüller, adil dağıtım ile sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Zaleznik, Christensen ve Roethlisberger 1958). Adams (1965) eşitlik teorisi bağlamında ücretlerin ve ödüllerin eşit dağıtılmasını ele almıştır. 1980'lere gelindiğinde ise örgütlerde adalet kavramının ana başlık olarak ikinci plana itildiği izlenimi doğsa da Greenberg'in (1987a) de işaret ettiği gibi konu

unutulmamış, alt başlıkları olan çatışma çözme, işe alma süreçleri, işçi-işveren ilişkileri, ücret pazarlıkları itibarıyla tartışılmıştır.

Yazında en çok tartışılan adalet teorilerinin başında Adams'ın adalet teorisi olduğu görülmektedir. Adams'ın adalet teorisi dört amaç üzerine kurulmuştur. Bunlar:

- Bireyler diğer insanlarla ilişkilerini kendilerinin gruba verdikleri girdiler ile elde ettikleri çıktılarını diğerlerinin elde ettikleri girdi/çıktı oranı ile karşılaştırarak değerlendirirler.
- Birey elde ettiği girdi/çıktı oranını diğerlerinin elde ettiği girdi/çıktı oranıyla karşılaştırdığında eşit bulmazsa, eşitsizliğin varlığı kabul edilir.
- Bir kişinin çektiği sıkıntı arttıkça, o kişinin eşitliği tesis etmesi zorlaşacaktır, bu nedenle sıkıntısını azaltması gereklidir. Eşitliğin tekrar sağlanması yönündeki teknikler, girdileri ve çıktıları değiştirmeyi veya düşünsel olarak saptırmayı, diğerleriyle yapılan karşılaştırmayı etkilemeyi veya değiştirmeyi ya da ilişkiyi sonlandırmayı kapsar (Adams, 1965).

Kişinin eşitsizlikten sıkıntı duyacağı yönündeki tahmin, bireylerin eşit düzeyde eşitliğe önem verdiği, kişinin girdi/çıktı oranının diğerleriyle karşılaştırdığında eşit olması yönündeki iradeye ve bu yöndeki varsayıma dayanmaktadır (Huseman, Hotfield, Miles, 1987). Bu önerme, yazında eşitlik normu (norm of equity) olarak yer almaktadır (Walster, Walster ve Berscheid, 1978; Carrell ve Ditrich, 1978; Adams, 1965). Eşitlik normunun sağlanamaması Lawler-Porter'in motivasyon teorisinde belirttiği gibi bireylerin çabalarını azaltmalarına neden olabilmektedir (Carrell ve Ditrich, 1978). Ancak eşitlik normu da sosyal olan insana dayanması nedeniyle kesinlik göstermemekte, zekâ düzeyine ve değerlere bağlı olarak göreceli bir nitelik kazanabilmektedir. Çünkü bireyin sosyal ilişkiler içinde ortaya koyduğu değerler ile elde ettiği faydalar arasındaki denge, bireysel ve sosyal değerlere dayanmaktadır (Carrell ve Ditrich, 1978).

Eşitlik teorisine getirilen eleştirilerin başında bireysel farklılıkları göz ardı etmesi gelmektedir. Cinsiyet, yaş gibi demografik özellikler, makyevelist yaklaşım, Protestan iş ahlakı gibi kişilik özellikleri, milliyet ve kişiler arasındaki ilişkinin özellikleri eşitlik normunun algılanmasında farklılıkların doğmasına neden olabilmektedir. Geleneksel rol modellerine uygun olarak kadınların erkeklere nazaran daha düşük maaş beklentisi içinde olduğu görülmekte, maaşın düşük olacağı yönündeki beklenti de adalet algısını etkilemektedir (Major, McFarlin ve Gaglon, 1984).

Örgütlerde adalet teorileri hak temelli, çoğulcu, bütüncü, Aristocu, Hegelci, feminist bakış açısı ile değerlendirilebilmektedir. Bütün bu teorik çeşitlemenin yanı sıra, adalet algısı ve adil davranış üzerine yapılan çalışmalarda da çeşitlilik görülmektedir. Laboratuvar çalışmaları genellikle bir ücretin dağıtımını gibi tek bir adalet konusuna odaklanırken, ankete dayalı araştırmalar ise adalet algısını karşılaştırmalı olarak önemini belirlemeye odaklanmıştır. Söz konusu ampirik çalışmalar gerek kültürler arası sosyolojik karşılaştırmaları, gerekse sınıf, din, eğitim durumu, cinsiyet gibi veriler üzerinden değerlendirmeleri olanaklı kılmaktadır. Derinlemesine gerçekleştirilen görüşmelerde ise adalet olgusunun bireyler açısından taşıdığı önemi gün ışığına çıkarma amaçlanmaktadır (Miller, 1991).

### **Adalet Algılamalarının Oluşumu**

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde araştırmacıların önce örgütsel adaletin boyutlarını inceledikleri daha sonra ise bireysel, örgütsel ve sosyal değişkenlerden etkilenen bir süreç olarak adalet algılamalarının oluşumunu inceledikleri görülmektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003). Ancak çalışmada örgütsel adaletin boyutlarını açıklamada adalet algılamalarının oluşumu teorilerine atıfta bulunulduğu için öncelikle alandaki teoriler incelenmiştir.

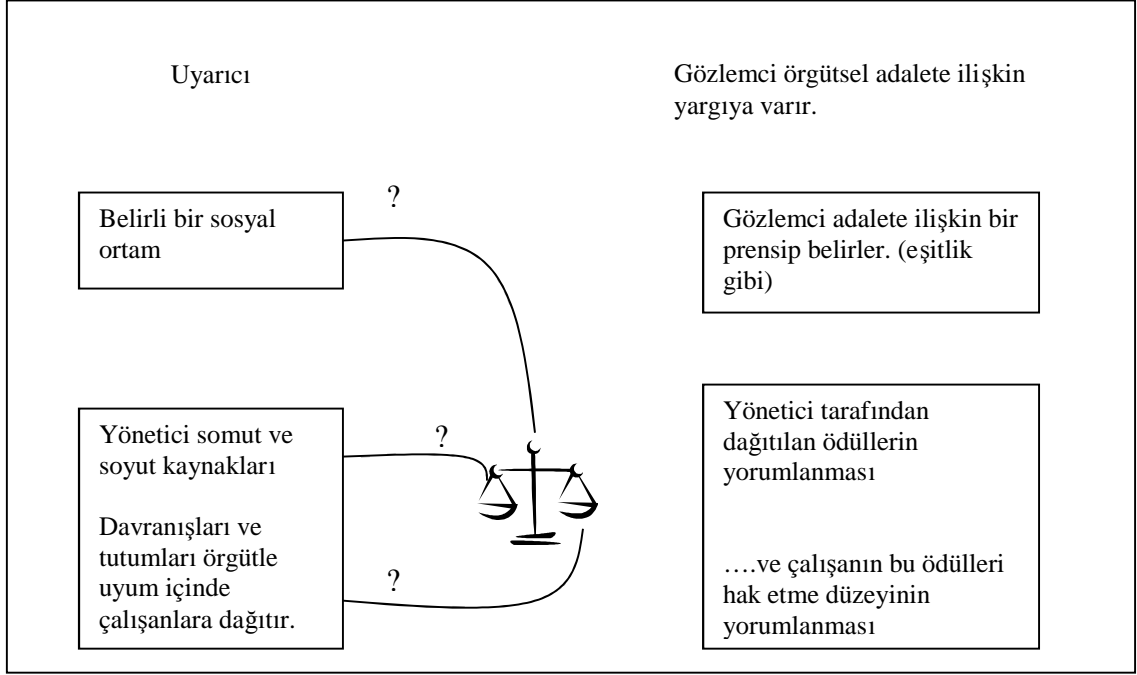
Çalışanların örgütsel adalet algılamaları örgütün üyelerine adil davranıp davranmadığını göstermektedir (Umphress, Labianca, Brass, Kass ve Scholten, 2003, s.739). Bir başka tanıma göre adalet algılaması, bireyin diğer insanların davranışlarının hakkaniyet üzerine kurulu olup olmadığının yargılamasıdır (Furby, 1986). Bu bağlamda örgütsel adalet, örgütün bütün çalışanlarının ortak ve nihai kararını değil, örgütteki her bir çalışanın örgüte yönelik algılamalarını ifade eden subjektif bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel adalet bireysel ve toplumsal değerler üzerine kurulmuştur. Adalete ilişkin bir yargı oluşturabilmek için bireyler, elde ettikleri çıktılar ile gruba verdikleri katkıyı geçmiş deneyimleri ve referans grupları kıyaslamaktadırlar (Hegtvedt ve Johnson, 2000).

Adalet algılamalarının bireyin ötesinde iş arkadaşları, iş grupları, örgüt kültürü ve hatta bir ülkenin kültürü gibi pek çok faktörden etkilendiği ileri sürülmektedir (Morris, Leung, Ames ve Lickel 1999). Morris, Leung, Ames ve Lickel (1999) bireylerin adalete ilişkin yargılarını iki temele dayandırarak açıklamaktadır.

1. Adalete ilişkin bir prensip belirlenmesi

## 2. İlgili kişilerin davranışlarının adalete ilişkin prensip çerçevesinde değerlendirilmesi

Adalete ilişkin yargı elemanları ve adalet algılamasının sonuçları Şekil 1'de gösterilmektedir. Adalet algısını besleyen durumlar sol tarafta, gözlemcinin subjektif adalet algısı öğeleri ise sağ tarafta görülmektedir (Morris, vd., 1999).



Şekil 1. Adalet yargısı öğeleri ve adalet algılamasının sonuçları

Kaynak: Morris, Leung, Ames ve Licke, 1999, s.785.

Dağıtım adaleti üzerinden yapılan adalet algılamasının nasıl oluştuğunu gösteren Şekil 1'e göre, birey adalete ilişkin prensiplerden birini seçmekte, grup içinde diğerlerinin aldığı ödül ile kendi aldığı ödülü performansı dahilinde değerlendirmekte ve adalete ilişkin bir yargıya varmaktadır. Bireyin değerlendirme sürecinde kaynakların ve dağıtımın durumu yargıya dair bir tutumu ya da kararı ifade ettiği için şekilde terazi kullanılmaktadır. Değerlendirme sürecinde yöneticinin elindeki kaynakları ücret gibi somut olabileceği gibi, terfi gibi soyut kaynakları kullanım biçimi de değerlendiriciler tarafından dikkate alınmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve diğer karar vericilerin örgütteki davranışlarının sonucunun diğerleri tarafından adil olarak kabul edilmesi için, adalet algılamalarının hangi temel değerler üzerine inşa edildiğini tespit etmeleri gerekmektedir.

Adalet algılamalarının oluşturulmasında bireysel değerlerin yanı sıra, kültürel değerler de göz önüne alınmalıdır. Birey ortaya çıkan yeni bir durum karşısında psikolojik olarak denge durumuna ulaşabilmek için içinde bulunduğu toplumun değer

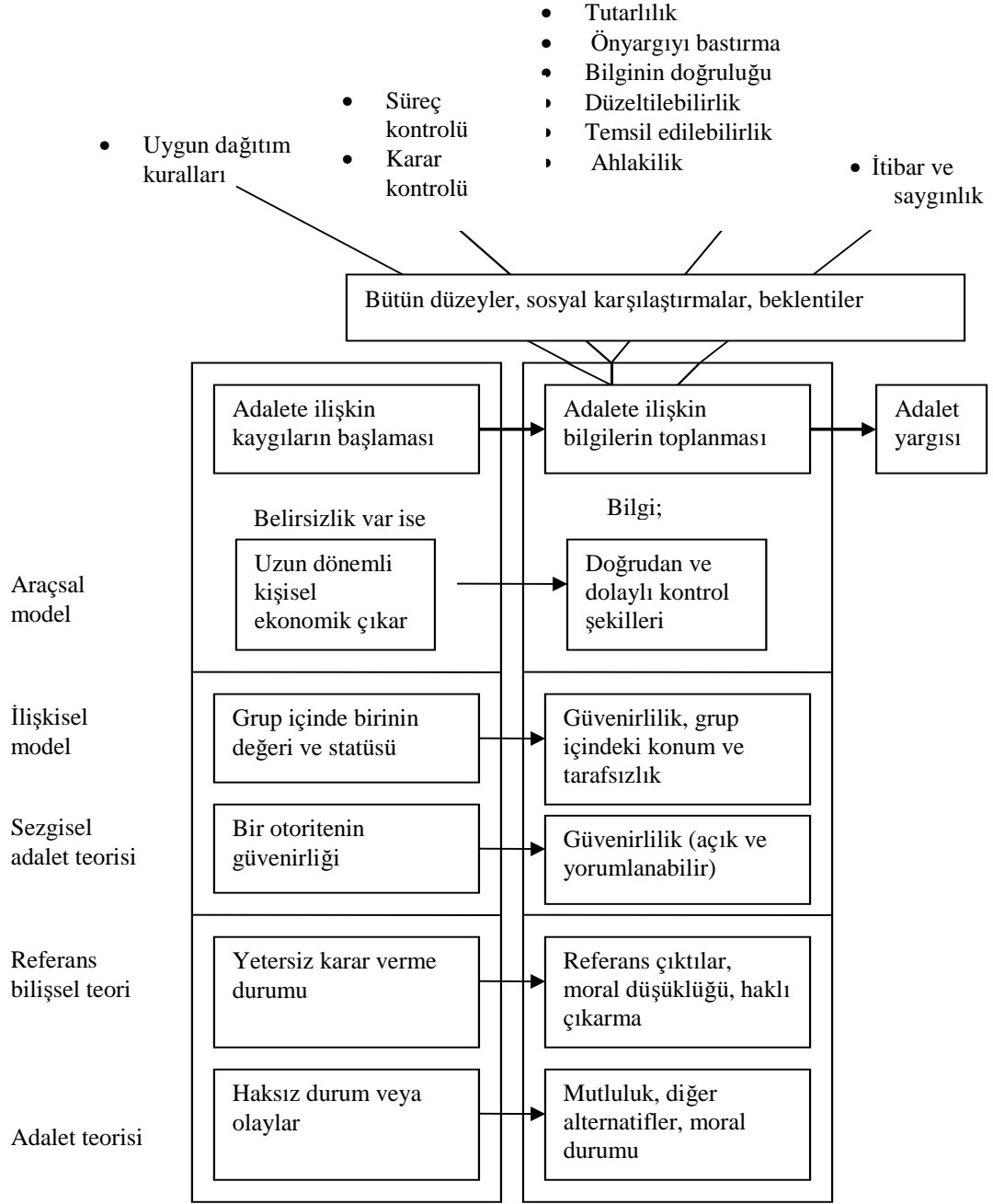
yargılarını da dikkate almaktadır. Örneğin Doğu kültüründe örgüt içinde ahenk ve uyum önemli değerler olarak görülürken, Batı kökenli örgütlerde üretkenlik ön plana çıkmaktadır (Morris, vd., 1999, s.786).

İş yaşamında iş arkadaşlarının örgütteki adalete dair algılamaları, birey için de örgütsel adalet algısının oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Çalışan, anlamı belirsiz bir durumla ilgili olarak, durumun adil olup olmadığını iş arkadaşlarına sorarak belirleyebilmektedir. Diğerleri tarafından sürekli bir şekilde örgütün adil olmadığı şeklinde değerlendirmeler duyan bir çalışan, amirinin belirsiz tavrını objektif hiçbir kanıt olmasa bile genel kanaatler nedeniyle adaletsiz olarak yorumlayabilmektedir. Bir başka anlatımla bireylerin adalete ilişkin yargıları sadece kendi yaşadıkları çerçevesinde değil, aynı zamanda ilişkide buldukları kişilerden edindikleri bilgiler doğrultusunda da şekillenmektedir (Umphress, Labianca, Brass, Kass ve Scholten 2003, s.738). Birbirleriyle daha fazla iletişim halinde olan bireylerin adalete ilişkin yargılarının da benzer olduğu iddia edilmektedir (Erickson, 1988). Bu bakış açısına göre işyerinde iletişim halinde olan iş arkadaşları birbirlerinin adalet yargılarını etkilemektedir. Mesela bir olay karşısında adil davranıldığından şüphe duyan bir çalışan, sosyal iş ağı içerisinde davranışın adil olup olmadığını sormakta, olumsuz düşünceler içinde olan diğer iş arkadaşlarının yorumu üzerine yöneticisinin belirsiz davranışı karşısında da olumsuz tavır sergileyebilmektedir (Umphress, vd., 2003, s.740). Bu durum Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından sosyal bilgi işleme yaklaşımı (social information processing approach) ile açıklanmaktadır. Sosyal bilgi işleme yaklaşımına göre bireyler davranışlarını ve tutumlarını, geçmiş deneyimleri ve diğerleriyle olan ilişkilerini temel olarak uyum gösterirler. Uyum gösterme sadece davranışlar üzerinden değil, aynı zamanda tutum ve inançlarla da açıklanmaktadır. Bireyin sosyal çevresi, meydana gelen olaylara ilişkin olarak ne tür tavır sergilenmesi, ne düşünülmesi gerektiği gibi konularda bilgi kaynağı olarak işlev görmektedir. Bireyin sosyal çevresi, toplumsal kabullere ilişkin bilgi sağladığı gibi bireyin dikkatini belirli bir bilgiye odaklayarak o konuda beklentilerin doğmasına da neden olabilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978, s.228). Örgüt içinde ödüllerin adil dağılmasına ilişkin beklentilerin karşılanmaması durumunda dağıtım adaletine, ast-üst ilişkilerinde adam kayırmacılık gibi durumlarda etkileşim adaletine, örgüt içindeki kuralların çeşitli nedenlerle herkese eşit uygulanmaması da etkileşim adaletine ilişkin olumsuz yargıların oluşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla adalet algılaması, sadece bireysel bir etki-tepki mekanizması çerçevesiyle

sınırlı kalmayıp, aynı zamanda “sosyal” düzen içinde şekillenen ve ondan etkilenen bir süreç olarak görülmektedir.

Örgütsel adalet teorisine göre adalet algılaması, prosedürler ve çıktılar hakkında bireylerin algılarını ifade ettiği için hangi koşulda, hangi kültürde olursa olsun hepsinde geçerlidir (Greenberg, 1990). Ancak Woodilla ve Farray (2008) adalet algısının farkındalığa dayandığını, farkındalığın bütünsel bir yaklaşımla davranış ve düşünceyi içeren bir tarzda insanların işleri yaparken tasarladıkları doğal ve normal yol olduğunu, bu nedenle de adalet konusunda tek bir bakış açısının mümkün olmadığını ifade etmektedirler. Bu varsayım bağlamında Watson, Shepard ve Stephens (1999) Amerika’da 269 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında sosyal ve politik davranışa dair düşünce sistemi olan ideolojiyi, bireycilik ve toplumsalcılık ekseninde ele alarak örgütsel adalet algısı ile karşılaştırmışlardır. Araştırmada örgütlerin sadece ekonomik sistemler olmayıp aynı zamanda sosyal görevler de taşıdığını düşünenler, küçülme durumunda karar süreçlerini ve örgütü bütün olarak daha az adil bulduklarını belirtmişlerdir.

Yazında örgütsel adalet algılamalarını açıklamaya yönelik modeller, bireylerin adalete ilişkin bilgileri toplaması ve analiz etmelerine ilişkin yaklaşımları itibariyle farklılık göstermektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003, s.166). Çalışmamızda Colquitt ve Greenberg’in (2003) adalet algılaması çerçevesinden hareket edilmektedir (Bkz. Şekil 2). Adalet algılamalarının oluşumunu Colquitt ve Greenberg (2003) bireyin bilgi kaynakları, tepkileri ve bunları açıklamada yararlanılan yaklaşımlar açısından sınıflandırmışlardır. Bu bağlamda adalet algılarının oluşumunun adalet, referans bilişsel, sezgisel, aracı ve ilişkisel teorileriyle açıklandığını belirtmektedirler. Her bir teori bireyin adalet algısını ilk oluşturma aşamasında dikkate aldığı temel veriler açısından farklılık göstermektedir.



Şekil 2. Adalet algılama sürecini açıklayan teorik model

Kaynak: Colquitt ve Greenberg, 2003, s.167.

2000'li yıllara gelindiğinde özellikle eleştirel bakış açısı adalet algılamalarının nasıl oluştuğuna ve neden farklılaştığına dikkat çekmiştir. Örneğin Greenberg (1990) Lind ve Tyler (1998) tarafından geliştirilen kişisel çıkar ve grup değer modeline ilişkin yaklaşımını ele alarak adalet algılamalarındaki farklı noktalara dikkat çekmiştir.

### 2.1.1.1. Araçsal ve İlişkisel Model

Adalet algılamalarının oluşumunu inceleyen öncü çalışmaların öncelikle araçsal (instrumental) ve ilişkisel (relational) modeller çerçevesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Söz konusu modeller adaletle ilişkin algılamaların neden, niçin ve ne zaman ortaya çıktığını incelemektedir. Araçsal modele göre bireyler uzun dönemli ekonomik faydayı maksimize edecek şekilde adalet algılamalarını oluşturmaktadır (Lind ve Tyler, 1988; Thibaut ve Walker, 1975). Örneğin aracı modele göre süreç kontrolü geleceğe dair çıktıları daha belirgin hale getirdiği için adil bir yöntemdir. Tam tersine ilişki modeli, adil prosedürlerin grup değerlerinin bir yansıması olduğu için bireylerin adaletle önem verdiğini varsaymaktadır (Tyler ve Lind, 1992). İlişkisel modele göre süreç kontrolü, bireyin grup içindeki önemini ve kabulünü gösterdiği için anlamlıdır.

İlişkisel model, adaletin bireylerin grup içindeki konumunu göstermesi itibariyle önemli olduğuna vurgu yapmıştır (Tyler ve Lind, 1992). İlişki modelinin bireyin öncelikle gruptaki yerini, daha sonra da otoritelerin güvenilir ve tarafsız olma durumlarını sorguladığı varsayılmaktadır (Tyler, 1989). Bir başka anlatımla, bireyin grup içindeki ilişkilerini ve konumunu dikkate almaktadır. Araçsal model ise bireylerin adalet algılamalarında uzun vadeli ekonomik çıkarlarını göz önüne aldıklarını varsaymaktadır (Lind ve Tyler, 1998). Örneğin süreç kontrolü gelecekte elde edilebilecek çıktıları kontrol amacıyla adil olmalıdır yaklaşımı söz konusudur. Her iki yaklaşımın da ortak noktası adalet algılamalarının adil duruma ilişkin kaygıların başlamasıyla ilişkilendirilmesidir (Colquitt ve Greenberg, 2003, s.166).

İlişkisel ve araçsal model, bireylerin adalet algılamalarını oluşturmaları aşamasında bilgiyi organize etmeleri itibariyle farklılık göstermektedir (Bkz. Şekil 2). Araçsal modelin temel sorusu istenen çıktıları elde edebilmek için bireyin işlemler üzerinde ne kadar kontrolü olduğudur. Bu bakış açısıyla süreçler ve kararlar üzerinde kontrol adalet algılamalarında etkili olmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975). Aynı zamanda tarafsızlık, düzeltilebilirlik ve temsil edilebilirlik kriterleri de (Leventhal, 1980) çıktılar üzerinde kontrolü sağlayan diğer değişkenler olarak tanımlanmaktadır.

İlişkisel modele göre (Tyler ve Lind, 1992) bireyler adalet algılamalarını oluştururken üç sorudan hareket etmektedir: Grubun içindeki konumum nedir, otorite sahipleri güvenilir mi, otorite sahipleri tarafsız mı? Bireyin grup içindeki konumu temel olarak etkileşim adaletindeki itibar ve saygınlık kıstasları ile açıklığa kavuşmaktadır.



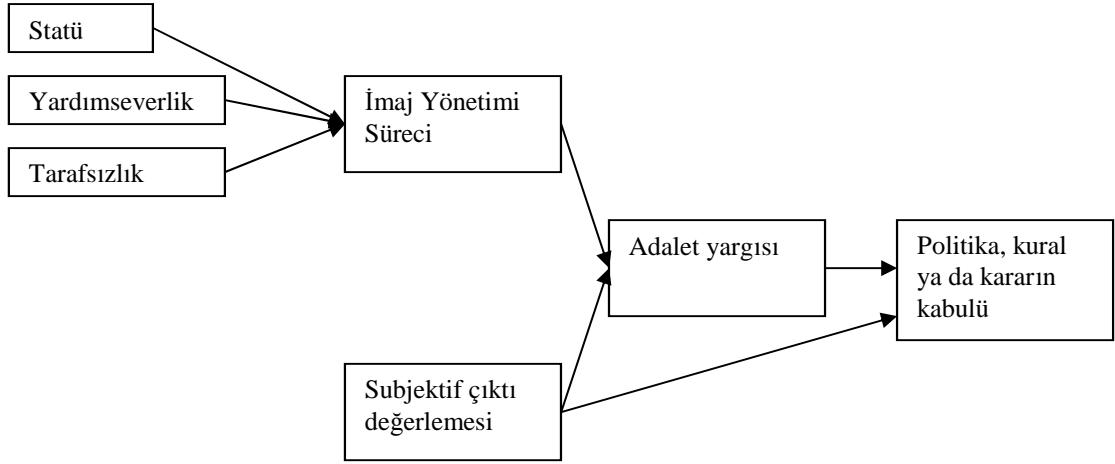
Güvenirlilik otorite sahiplerinin ve eylemlerinin yardımsever ve etik olma durumuyla ilgili görülmektedir ve bu yüzden süreç kontrolü, temsil edilebilirlik, dürüst açıklamaları kapsayan bazı kıstaslarca şekillenmektedir (Tyler ve Blader, 2003). Son olarak tarafsızlık tutarlılık, dürüstlük ve herkese eşit davranmaya dayanmaktadır.

### 2.1.1.2. Sezgisel Adalet Teorisi

Sezgisel adalet teorisi (fairness heuristic theory) Tyler ve Lind'in 1992 yılında yazdığı makale ile tartışmaya açılmış, Van den Bos'un katkılarıyla (Van den Bos ve Lind, 2004; Van den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke 1997a; 1997b; 1998; 2002; Van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1997) gelişmiştir. Van Den Bos ve Lind (2002) makalelerinde adalet olgusunu deneysel açıklamaların sınırlandıracağı, bu nedenle de belirsizlik ortamında adalet yargılarının oluşma sürecinin farklı olduğu varsayımını ileri sürmektedir. Bu bağlamda sezgisel adalet teorisinin hareket noktası insanların "niçin" adalete önem verdikleri ve adil süreçleri "nasıl" oluşturdukları sorularıdır. Çünkü olumsuz çıktılar söz konusu olduğunda, bireyler bunun nedenlerini araştırma yoluna gitmekte ve hatta bazen de adil bir düzene karşı tavır geliştirebilmektedir (Van den Bos ve Lind, 2002). Bu nedenle adil bir düzen, iradeye ve şartlara bağlı olarak değerlendirilmektedir.

Sezgisel adalet teorisi örgüt yapıları, otorite, otoriteyle ilişkiler ve otoritenin yol açtığı çıkmazlara dikkat çekmektedir. Çalışanlar örgütün amaçlarına hizmet ettikleri düzeyde örgüt tarafından desteklenirler. Ayrıca çalışanlar örgüt içindeki sosyal ilişkileri sayesinde tanınma, yükselme, saygınlık elde etme gibi psiko-sosyal ihtiyaçlarını da giderme imkânı bulurlar. Ancak çalışan bireysel kimlik tanımlamasını daha büyük bir sosyal örgütle ya da çalıştığı örgütle yaptığı takdirde, söz konusu kişi için kabul edilme ve saygınlık ihtiyacının karşılanması olasılığının yanı sıra, reddedilme ve sosyal ilişkilerden izole edilme riskiyle de karşılaşmaktadır. Bu durumu Lind (2001, s.61) temel sosyal açmaz (fundamental social dilemma) olarak nitelendirmektedir. İnsanın birey kimliğini korumaya çalışması aynı zamanda birey kimliğini sosyal varlık olması nedeniyle toplum içinde tanımlaması, kişinin hem bireysel önceliklerini hem de genel sosyal beklentileri karşılamasını gerektirmektedir. Bireysel kimlik ile aile, iş arkadaşları, sosyal arkadaşlar gibi toplumsal tüm yapılarla ortaya çıkan bu çatışma sosyal ve örgütsel hayatın da yapısını belirlemektedir (Lind, 2001, s.62). Her yetişkinin başarılı bir çalışan, anne, baba, eş, takım arkadaşı olmak ve bireysel kimliğini ortaya

koyabilmek için sürekli seçim yapmak durumunda olması temel sosyal açmazın süreklilik yönünün altını çizmektedir. Bu bakış açısıyla sezgisel adalet teorisi bireyin diğer rollerinden fedakârlık yaparak örgüte sunduğu zaman, çaba, örgütsel amaçları başarabilmek için sosyal ağlarını kullanması gibi katkılar karşılığında beklediği maddi ödüllerin yanı sıra, grup tarafından reddedilme ve birey kimliğinin kabul edilmemesi riski ile karşı karşıya kaldığını ileri sürmektedir (Bkz. Şekil 3).



Şekil 3. Sezgisel adalet süreci modeli

Kaynak: Lind, 1995, s.89.

Sezgisel adalet teorisine göre örgütte çalışanlar otoriteyle karşılaştıklarında adalete dair yargılarını öncelikle daha önceki deneyimlerinden elde ettikleri bilgileri temel alarak oluşturmaktadırlar. Ancak bireyler, kimliklerini ve statülerini sosyal bağlam içinde değerlendirirler ve bu nedenle de statü, yardımseverlik ve tarafsızlık ilkeleri onların hem toplum içindeki yeri hem de adalet yargısı üzerinde etki eder. Eğer çalışanların bu süreç içinde adalet yargıları olumlu ise, birey örgütsel politika, kural ve kararları kabul ederek uygular. Aksi durumda ise hırsızlık, sabotaj, işe gelmeme gibi aktif ya da pasif bir biçimde örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz etkiye neden olur.

Sezgisel adalet teorisi bilişsel dinamik modelleme ile geliştirilmiş olup, belirsizlik ortamında bireylerin adalete ilişkin yargılarında sosyal ve psikolojik süreçlerini ele almaktadır (Bkz. Şekil 3). Bilindiği üzere bireyler adalete ilişkin yargılarını oluştururlarken öncelikle o konuyu ilişkin doğru bilgi kaynaklarına ulaşmaya çalışırlar. Oysa sosyal hayatta pek çok durumda doğru ve tam bilgiye erişmek neredeyse olanaksızdır (Collie, vd, 2002). Bu nedenle bireyler karar süreçlerinde geçici ikame

bilgilere başvururlar. Van Den Bos'un (2004) deyimiyle "geçici adalet etkisi" (fairness substitutability effect), ile bireyler adalete ilişkin bazı çıkarımlarını genel yargıya varmak için bir diğer adalet boyutu için temel alırlar. Bireylerin genel adalet yargısına varmak için diğer adalet boyutlarını dikkate alması yönüyle sezgisel adalet teorisinin, eşitlik teorisi gibi daha önce oluşturulan adalet teorilerinden daha kapsamlı olduğu belirtilmektedir (Van Den Bos, 2001, s.79). Ayrıca sezgisel adalet teori güven kavramını temel alırken, adalet teorisi kabahat kavramını dikkate almaktadır.

Sezgisel adalet teorisi adalet yargılarına üç zihinsel süreç sonunda varıldığını varsaymaktadır. Bu süreçler hazırlık, oluşturma ve yeniden değerlendirme aşamalarıdır. Birinci aşamada insanların niçin ve ne zaman adalet konusunu sorguladıkları, ikinci aşamada adalet algılarının nasıl oluşturulduğu, üçüncü ve son aşamada ise insanların adalet algılamaları sonucu ortaya çıkan davranışları incelenmektedir (Beugre, 2007, s.29). Teoriye göre adalete ilişkin bilgilere otoriteye uyum, çatışma çözme, yeniden yapılanma, gruba güven gibi örgütsel süreçlerde ihtiyaç duyulmaktadır (Lind, Kray ve Thompson, 2001, s.190). İşlem adaleti sezgisel adalet teorisinin önemli bir ögesi olarak görülmektedir, bu nedenle işlem adaleti konusunda sezgisel adalet teorisi detaylı olarak ele alınmaktadır.

Bu teoriye getirilen eleştiriler yukarıda belirtilen yaklaşımın doğru olduğu ancak deneye dayalı olarak uygulamanın mümkün olmadığı yönündedir (Arnadottir, 2002). İleri sürülen varsayımlar apriori olarak bulunan bilgilere dayandığı takdirde, ampirik araştırmaların bu varsayımları desteklememesi ya imkansızdır ya da araştırmada yöntem hatası yapılmıştır (Arnadottir, 2002, s.355-356). Teoride bireylerin adil süreçler sonucu karşılaştıkları olumsuz çıktılar kolay kabullenecekleri varsayımı yapılmaktaysa da, bireylerin isteklerini kavuşma ya da iktisat bilimindeki sınırsız ihtiyaçlar ve kıt kaynaklar arasındaki çatışma yaklaşımı göz ardı edilmektedir (Arnadottir, 2002). Ancak Van den Bos ve Lind (2004) cevap makalesinde yaptıkları çalışmalarda uygulamarın göz ardı edildiği ve bilimin salt ampirik sonuçlar üzerine inşa edilemeyeceğini, zihinsel süreçlerin ve çevresel etmenlerin de göz ardı edilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Adalete dair algılamalarının başlangıcı itibarıyla de teorilerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Adalet teorisi, adil durum ihlalinde adalete ilişkin yargıların harekete geçtiğini varsayarken, sezgisel adalet (fairness heuristic) teorisi adil durum ihlalinin adalet algılarının yeniden değerlendirilmesi için bir şart olmadığını ileri sürmektedir. Sezgisel adalet teorisi bireylerin adalete dair algılamalarındaki farklılığı, yaşanan

durumun birey açısından önemi ile açıklamaktadır. Çünkü birey bir kereliğine ve önemsiz bir konuda meydana gelen haksızlığı görmezden gelme yolunu seçebilmektedir. Ancak uzun süreli ve birey açısından önem atfedilen hususlarda adaletsizliğin yaşanması, bireylerin tepkilerini de şekillendirebilmektedir (Lind, 2001).

Örgütsel adalet teorileri incelendiğinde yazında ortak bir sınıflamanın olmadığı görülmektedir. Ancak Greenberg (1987a) örgütsel adalet teorilerini reaktif, proaktif ve süreç, içerik olmak üzere 2 temel boyuta indirgemiş ve araştırmacılar için karşılaştırmalı çalışmalarındaki hataları en aza indirgemeyi hedeflemiştir.

Tablo 1

*Örgütlerde Adalet Teorilerinin Çerçevesi*

	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	<p>Eşitlik teorisi Bireylerin haksız davranış karşısındaki tutumlarını inceleyen kavramsal araştırmalar Ortak nokta: Adil olmayan durumlarda bireyler olumsuz duygular hisseder ve örgütler bu nedenle istenmeyen çıktılarla karşılaşır. Sorunsal: Çalışanlar haksız ödemelere nasıl tepki vermektedir? (Homans, 1961; Adams, 1965; Walster, vd., 1973; Berscheid, 1978; Lawler, O'Gora, 1967; Pritchard, Dunette, Jorgenson, 1972, Anderson, vd., 1962; Berger, vd., 1972)</p>	<p>İşlem adaleti Hukuki uygulamalardan etkilenmiştir. Karar süreçlerinin yapılmasında bireylerin tepkilerini temel alır. Karar süreçlerinden etkilenenlere söz hakkı tanınması adalet algılarını olumlu etkilemektedir. Sorunsal: Bireyler haksız/adaletsiz politika ve yasal düzenlemelere nasıl tepki vermektedir? (Thibaut, Walker, 1975; Sheppard, 1984; Tyler, Folger, 1980; Tyler, Caine, 1981)</p>
<b>Proaktif</b>	<p>Yargılama teorisi (judgement theory) Çalışanların adil bir düzen kurma çabaları Sorunsal: Adil ücret sistemi için çalışanlar neler yapmaktadır? (Leventhal, 1980; Greenberg, Leventhal, 1976; Leventhal, Micheals, 1969; Schwinger, 1980; Deutsch, 1975)</p>	<p>Paylaştırma teorisi (allocation preference theory) Adil bir düzen oluşturmak için bireylerin hangi işlemleri yürütmesi gerektiği üzerine odaklanmıştır. Ancak hedeflenen amaçlar doğrultusunda adalet, diğer amaçlarının yanı sıra, düşünülmemekte ve dağıtımda bir faktör olarak görülmektedir. Sorunsal: Çalışanlar adil politika ve prosedürler oluşturmak için neler yapmaktadır? (Leventhal, Karuza, Fry, 1980; Fry, Cheney, 1981; Fry, Leventhal, 1979)</p>

Kaynak: Greenberg, 1987a, s.9-22 makalesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1'de görüleceği üzere Greenberg (1987a) sınıflandırmasını motivasyon teorilerine benzer şekilde süreç ve kapsam açısından iki temel boyutta ele almaktadır.

### 2.1.1.1. Referans Bilişsel Teori

Adalet algılamalarının oluşumunu açıklayan bir diğer teori Folger'in (1986; 1987) geliştirdiği referans bilişsel teoridir. Referans bilişsel teori bireyin gerçekte ne olduğu ve adil bir durumda ne olabileceği hakkındaki değerlendirmesini temel almaktadır.

Referans bilişsel teori (Referent cognitions theory) Folger'in (1986, 1987, 1993) çalışmalarına dayanmaktadır. Referans bilişsel teori, bireyin farklı süreçler uygulanması durumunda daha adil çıktılar elde edilebileceği yönündeki varsayımına dayanmaktadır. Bu teorideki "referans" kavramı, daha adil çıktılar elde edilebilmesi için farklı olası süreçlerin varlığının bilincinde olmayı, bir başka anlatımla daha iyi olasılıkların değerlendirilmesini ifade etmektedir. Teori, bireylerin arzuladıkları ancak gerçekleşmeyen durumların, gerçekleşen durumlardan çok daha çekici olması durumunda bireyin mutsuzluğunun da o derece artacağı varsayımına dayanmaktadır (Aquino, Griffeth, Allen ve Hom, 1997, s.1210).

Referans teorisi üç kavrama vurgu yapmaktadır. Bunlar referans durum, haklılaştırma ve düzelme ihtimalidir. Referans durum, çalışanın hali hazırdaki durumunda farklı alternatif durumu ifade etmektedir. Çalışanın alternatif durum üzerindeki değerlendirmesini gerçekleşen olay ile ilgili olarak adil süreçler uygulansaydı, ne gibi çıktılar elde edebileceği sorusu üzerine yapılandırıldığı varsayılmaktadır. Eğer olası süreçler hali hazırdaki durumu yaratan süreçlerden daha adil olarak değerlendiriliyorsa, çalışan açısından motivasyon bozukluğunun da o derece arttığı iddia edilmektedir (Aquino, Griffeth, Allen ve Hom, 1997, s.1210). Çalışan, gerçekleşen durum ile ilgili süreçleri adil olarak değerlendiriyorsa, teoriye göre haklılaştırma devreye girmekte, motivasyon bozukluğu yaşanmamaktadır. Düzelme ihtimali, bireylerin motivasyon sürecinde sadece bugün elde ettikleri çıktıları değil, aynı zamanda gelecekte elde edilebilecekleri çıktıları da dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Teoriye göre çalışanlar eğer gelecekte hali hazırdaki durumlarına dair düzelme ihtimali olduğunu düşünüyorlarsa, motivasyon bozukluğu da azalacaktır (Folger, Rosenfield, Rheaume ve Martin, 1983).

Referans bilişsel teoriye göre, bireylerin farklı süreçlerin olabileceğini algılaması onun durumu adil olarak değerlendirmesindeki temel unsurdur. Folger ve Martin (1986) objektif olarak çıktıların eşit olması durumunda bile bireylerin durumu adil olarak

değerlendiremeyebileceğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla referans bilişsel teori, örgütsel adalet yazınında bireylerin subjektif algılamalarını ön plana çıkarmaktadır.

Referans bilişsel teori, adalet yargılamalarına ilişkin olarak hem süreci hem de çıktıları kapsamaktadır. Bu teorinin işyerinde çalışan davranışları üzerinde etkisi olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti süreçlerini açıkladığı varsayılmaktadır (Goldman, 2003, s.707). Örneğin dağıtım adaletine göre işyerine katkısı en az olan çalışan işten çıkarılır, ancak söz konusu katkı dikkate alınmazsa, diğer çalışanlar arasında hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma gibi istenmeyen örgütsel çıktılar ortaya çıkar. Referans bilişsel teori, zarar verenin değil, adaletsiz uygulamalar ile suçsuz çalışanların zarara uğratılması durumunda çalışan tepkilerinin daha olumsuz olacağına dikkat çekmektedir. İşten çıkarmalara karşı çalışanların tepkilerini inceleyen Goldman (2003, s.720) referans bilişsel teoriye paralel olarak işten çıkarmalarda adil süreçlerin uygulanmasının yasal şikayetlerin yanı sıra diğer çalışanların olumsuz davranışlarını da azalttığına dikkat çekmektedir.

Referans bilişsel teori, dağıtım adaletine ilişkin algıların psikolojik temelini incelemektedir (Folger, 1987, s.144). Teori, adalet algılamasının bireyin beklentileri çerçevesinde şekillendiğini iddia etmektedir. Folger (1986), bireyin çıktıların memnun olmamasıyla, çıktıların adil olmamasını düşünmesinin farklı durumlar olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar girdi-çıkıtı arasındaki adaletsizlik memnuniyetsizlik yaratsa da, özellikle moral bozukluğu ve kırgınlık duygularına neden olmaktadır. Referans bilişsel teori, bu kırgınlık duygusunu, temel elemanları açısından değerlendirmektedir. Bunlar daha tatmin edici olabilecek başka referansların veya çıktıların dikkate alınması ve olabilecek çıktıya ilişkin ahlaki değerlendirmedir. Ahlaki değerlendirme, gerçekte olan ile olması arzulananı vurgulamakla birlikte, dağıtımdan sorumlu tarafların ahlaki yönden değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Bir başka anlatımla, dağıtım kararını verenlerin konumu adil bulunmuyorsa, ilgili tarafın yaptığı her türlü dağıtım adaletsiz olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla terfi ve atamalarda alınan kararlar dağıtım adaleti üzerinde de dolaylı etkilerde bulunabilmektedir.

Referans bilişsel teori, işlem adaleti ile dağıtım adaleti arasında bireylerin duyguları açısından ilişki kurmaktadır. Teoriye göre insanların dağıtıma ilişkin öfke duygularını arttıran iki durum dikkat çekmektedir. İlk olarak daha iyi bir çıktının alınması mümkünse, ikinci olarak daha iyi bir çıktının elde edilmesini engelleyen durumların, olayların uygunsuz olduklarını düşünmeleri veya istenen çıktının başka birinin suistimali sonucu engellendiğini düşünmeleridir. Özellikle dağıtım adaletine

ilişkin olumsuz algılamalar her iki durumun da bir arada olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Folger, 1987). Referans bilişsel teori adil prosedürlerle elde edilen çıktılar olumsuz olsa bile, ilgili tarafların kabulünü öngörmektedir (Folger ve Martin, 1986). Çalışan açısından alınan referanslar kişinin hali hazırdaki durumundan farklıdır ve değiştirilebilir. Referans, kişinin gerçek durumundan çok daha iyi durumdaysa, kişinin mutsuzluğu da o ölçüde artmaktadır. Referans kişi, durum ve prosedürler şeklinde de olabilmektedir. Eğer referans süreçler gerçek süreçlerden daha adilse, kişinin dağıtım adaleti yargısı olumsuz şekillenmektedir. Teoriye göre insanlar şu andaki durumlarını geçici bir durum olarak değerlendirebilmekte, tatmin ise gelecekte elde edilecek ödüllere bağlı olarak olumlu olabilmektedir. Ancak gelişme ve düzelme yönünde beklenti olmadığında tatminsizlik artmaktadır. Eğer çalışanlar gelecekte örgütün değişebileceğine inanıyorlarsa, hali hazırda elde ettikleri çıktılar tatminsizlik nedeni olarak değerlendirilmemekte, tam tersine iyileşme yönünde çaba göstermektedirler. Eğer gelecekte de değişim yönünde bir eğilim algılanmıyorsa, çalışan strese, depresyona ve örgüte karşı işe gelmeme, düşük performans gösterme gibi olumsuz tepkiler vermektedirler (Aquino, Allen ve Hom, 1997, s.1210-1211).

#### **2.1.1.2. Adalet Teorisi**

Adalet teorisi (fairness theory) Folger ve Cropanzano'nun (1998, 2001) çalışmaları ile açıklanmaktadır. Adalet teorisine göre bireyler diğerlerinin davranışlarının adil olup olmadığını değerlendirirken, karşı tarafın olası diğer tepkilerini de göz önüne alır (Collie, Graham ve Sparks, 2002). Ancak adalet teorisine göre bir olayın sosyal açıdan adaletsiz olarak nitelendirebilmesi için üç durumun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar; adaletsiz durum, adaletsiz durumdan sorumlu insan ve olayın farklı yönetildiği takdirde adil olabileceği olasılığıdır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001, s.168-169).

Adaletsiz durum, kurban durumundaki kişinin değerlendirmelerine dayanmaktadır. Folger ve Cropanzano (2001) bu durumu istem (would) durumu olarak nitelendirmektedir. Kurban durumundaki kişi, adaletsiz durum karşısında alternatif adil süreçlerin varlığını düşünmekte ve adalet algılamasını oluşturarak, kendisini "kurban" olarak nitelendirmektedir. Adil durum ile adil olmayan durum arasındaki farkın algılanmasındaki duyguların etkisi de tepkilerin şiddetini belirlemektedir. Bu süreçte bireyin ekonomik ve duygusal faktörleri de göz önüne aldığı varsayımı yapılmaktadır.

Bireyin olumsuz duruma ilişkin ekonomik ve duygusal faktörleri göz önüne alması nedeniyle adalet teorisinin işlem, dağıtım ve etkileşim adaletinin tüm unsurlarını kapsadığı iddia edilmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001, s.169).

Adalet teorisinde bir durumun adaletsiz olarak nitelendirilmesindeki ikinci unsur olan sorumlu kişinin, farklı davranış alternatiflerinin olduğu varsayılmaktadır. Bu durum adalet teorisinde “could” etkisi (alternatif davranış) olarak adlandırılmaktadır. Eğer kurban durumundaki kişi, koşullara bağlı olarak farklı davranış alternatiflerinin olmadığını düşünüyorsa, durum adil olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla adaletsizlikten sorumlu kişinin varlığı, kurbanların subjektif nitelendirilmesine bağlı görülmektedir (Bies, 1987). Ancak adalet teorisinin dikkat çektiği nokta, kavramın “örgütsel adalet” yaklaşımına paralel olarak sorumlunun sadece kişiler değil, aynı zamanda örgütler de olabilmesidir.

Adaletsiz durum ile ilgili yargılamanın üçüncü ve son unsuru olan gereklilik (should)tir. Gereklilik prensibi, istenmeyen durumların kişiler arasındaki ilişkilerdeki etik prensiplere zarar verip vermediği ile ilgilidir. Bu prensibe göre bir durum, ahlaki prensiplere karşı çıkmadığı durumda adaletsiz olarak nitelendirilmemektedir. Bu prensibin adalet teorisine katkısı, doğrudan kişisel ilişki içinde olunmayan bireylerin karşılaştığı adil olmayan durumlarda diğer insanların neden tepki verdiğini açıklamasıdır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001, s.169). Bu durumda adalet kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiğini gösteren bir ahlaki sistem olarak değerlendirilmektedir.

Bir başka anlatımla, adalet teorisi, durumun olumsuzluğu, sorumlu kişinin davranışlarını, “ne olabilirdi?, ne olmalıydı?, ne olması istenirdi?” sorularına ilişkin cevapları kapsamaktadır. Ancak yazında adalet teorisinin uygulamasına ilişkin çalışma gerçekleştirilmemiş, adalet yazını sezgisel adalet teorisi bağlamında gelişme göstermiştir.

## **2.2. Örgütsel Adalet**

Genel olarak adalet kaynağını din, politika, felsefe ve psikoloji gibi farklı kaynaklardan almaktadır. Felsefe gibi diğer alanlarda adalet daha çok kural koyucu ve objektif bir kavram olarak ele alınmaktadır. İşletme yazını da dahil olmak üzere sosyal bilimler alanında ise adaletin gerçekte ne olduğundan çok, bireylerin adaletle ilişkin yargıları inceleme konusunu teşkil etmektedir. Her ne kadar farklı sosyal ortamlardaki



adalete ilişkin yargılar araştırma konusu olarak ele alınsa da, son yıllarda özellikle iş ortamında adalet olgusu üzerinde durulmaktadır. Örgüt yapılarında adaletin incelenmesi iki nedenle açıklanmaktadır. Öncelikle gerek maddi, gerekse maddi olarak ifade edilemeyen kaynakların dağıtımının örgütler bağlamında ölçülebilmesi ve incelenmesi görece olarak daha kolaydır. Söz konusu incelemenin nedeni ise, insanlar için adalet konusunun genellikle kaynakların dağılımı esnasında önem kazanmasıdır. Örgüt yapılarında adaletin incelenmesinin bir diğer nedeni ise, çalışanların zamanının büyük bölümünü işyerinde geçirmesi, bu nedenle de adalet konusunda daha hassas davranmaları ve örgütlerin temel noktasının kaynakların dağılımı olmasıdır (Greenberg ve Lind, 2000, s.72). Özellikle işe alıma döneminde çalışanlar informel kanallar aracılığıyla örgütün ne derece adil olduğunu araştırmakta, bu süreçte ise adaletin felsefi alt yapısından çok uygulamalar ve kişiler arası ilişkiler adaletin merkezine alınmaktadır. Dolayısıyla işletme bilimi alanında örgütsel adalet konusu “ideal adalet” anlayışından çok örgüt içindeki kaynakların dağılımı, uygulanan politikalar ve kişiler arası ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır.

Kaynak dağılımı konusunun iş yaşamında merkez teşkil etmesi nedeniyle çalışanlar örgütsel adaleti işverenleriyle ilişkilerini tanımlamak için kullanmaktadırlar. Bu noktadan hareketle Greenberg (1987a) örgütsel adaleti, örgütlerdeki davranışları anlamak için kullanılacak sosyal ve kişiler arası adalet teorilerini kapsayan bir kavram olarak açıklamaktadır. Crapanzano ve Greenberg (1997, s.4) adaletle ilgili konuların örgütlere has olmadığını, farklı sosyal bağlamlar ve disiplinlerde de ele alındığını belirtmektedir. Bu bağlamda örgütlerde adalet konusunun incelenmesi, örgütlerin işleyişine dair bilgilerin arttırılmasını sağlamanın yanı sıra, örgüt yapılarında adaletin ele alınması genel olarak adalete ilişkin bilgilerin de zenginleşmesine yardımcı olmaktadır (Crapanzano ve Greenberg, 1997, s.4).

Örgütlerde adalet, çalışanlar, yöneticiler, hisse senedi sahipleri gibi farklı gruplar tarafından çatışan tarafları bir arada tutabilen, dengeli sosyal yapılar kurmayı sağlayan bir değer olarak kabul görmektedir (Konovsky, 2000, s.489). Örgütlerde adalet ödeme şekilleri geniş çaplı örgütsel politikaların yanı sıra, bireysel ilişkiler gibi mikro düzeylerde de görülebilmektedir. Pek çok koşulda geçerli olması nedeniyle, gerek uygulayıcılar, gerekse bilimsel araştırmacılar tarafından son yıllarda en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir (Crapanzano ve Greenberg, 1997, s.39). En genel anlamıyla örgütsel adalet, işyerinde adalete ilişkin algılamaları inceleyen psikolojik

araştırma alanıdır. Bir başka anlatımla, örgüt yapılarında uygulanan adaleti göstermektedir.

Örgütsel adalet, iş yaşamında bireyleri dikkate alarak adaletin rolünü tanımlamayı ve açıklamayı amaçlayan bilimsel bir alan olarak görülmektedir (Greenberg, 1990). Cropanzano ve Greenberg (1997) yönetim yazınında örgütsel adalet kavramıyla bireylerin algılamalarının ifade edildiğini, bu nedenle kavramın doğası gereği subjektif olduğunu belirtmektedir. Felsefe alanında adil durum felsefi bir kural ile açıklanırken, örgüt biliminde adil durum insanlar tarafından adil olarak değerlendirildiği için adil olarak kabul görmektedir (Fortin, 2008, s.94). Benzer şekilde Hosmer ve Kiewitz (2005, s.67) örgütsel adaleti, bir örgütteki çalışanların geçmişte ne derece adil davranıldığına yönelik olarak, o örgütte çalışanların algılarını araştıran davranış bilimi kavramı şeklinde açıklamaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet, objektif olarak prensiplere dayalı bir kavram değil, geçmiş deneyimlere dayalı subjektif bir kavramdır.

İşletme bilimleri kapsamında örgütsel adalet konusu sosyal-psikoloji alandaki adalet yazınına temel almıştır. Örgütsel adalet yazınında ön plana çıkan araştırmacılardan Folger, Lind ve Tyler da eğitimlerini sosyal psikoloji alanında tamamlamışlardır. Her ne kadar işletmelerde de adalet (Adams, 1965; Homans, 1965) konusu 1960'dan itibaren tartışılmışsa da, sosyal psikoloji alanındaki ilk araştırmalar genellikle laboratuvar simülasyonları ve kamu kurumlarındaki adalet konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Sosyal psikoloji alanında yapılan adalete dair araştırmalar, işletmelerdeki adalet yazınına katkı sağlamakla beraber, işletme alanındaki adalet yazınında yeni kavramlar ve yaklaşımlar ortaya konmuştur (Byrne ve Cropanzano, 2001, s.5).

Örgütsel adalet kavramının ilk kullanımının 1987 yılında "Academy of Management Review" dergisinde yayınlandığı görülmektedir. 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından yayınlanan "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" adlı makaleden sonra örgütsel adalet konusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Örgütsel adalet yazınının 1990'lardan itibaren geliştiği ifade edilmektedir. 1990'ların ortalarından itibaren yönetim yazınında oldukça saygın bir yeri olan "Academy of Management" dergisinin örgütsel davranış alanında en fazla yayın yapılan alanı olarak dikkat çekmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Psikoloji alanından ayrılarak örgütsel adalet yazınının gelişmesi Robert Bies, Robert Folger, Jerald

Greenberg, Allan Lind ve Tom Tyler adlı araştırmacıların çalışmalarıyla açıklanmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001, s.4).

İş yaşamında adalet algılamalarını inceleyen bir alan olarak örgütsel adalet, aslında genel olarak yaşamın her kesiminde önemli olan adalet konusunun alt başlığı olarak incelenmektedir. Örgütlerin adil olarak değerlendirilme sürecinde temel olarak üç adalet formu dikkat çekmektedir. Bunlar dağıtım, işlem ve etkileşim adaletidir. Genel olarak dağıtım adaleti, ödeme gibi örgütteki kaynakların dağıtımı esnasında adaletin göz önüne alınmasını, işlem adaleti karar süreçlerinde adalet algılaması düzeyini ve etkileşim adaleti otorite sahiplerinin kişiler arasındaki ilişkilerde adaleti gözetme durumunu ifade etmektedir.

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde birinci aşamada dağıtım adaletinin, ikinci aşamada, işlem adaletinin ve nc aşamada ise etkileşim, bilgi adaleti ile örgütsel adaletin bütüncül bir yaklaşım içinde ele alındığı görülmektedir (Colquitt, Greenberg, ve Zapata-Phelan, 2005, s.6; Nowakowski ve Conlon, 2005). Dağıtım adaleti Adams'ın (1965) alışmaları ile tartışmaya açılmıştır. Adams'a göre bireyler adalet değerlendirmelerini örgüte kattıkları girdiler ile aldıkları çıktılar arasındaki dengeyi gözeterek yapmaktadırlar. Denge sağlamak son derece belirsiz bir kavramdır, dolayısıyla denge hangi kriterler üzerinde sağlanacaktır sorusu karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların geçmiş performansları, istekleri, ihtiyaçları, hiyerarşi, statü gibi pek çok faktörden hangisi ön plandadır? Dağıtım adaletine ilişkin olarak araştırmacıların karşısına çıkan bir diğer sorun ise dağıtım sırasında hangi kurallara riayet edileceğidir. Önceleri dağıtım adaletinin adil kurallarla gerçekleştirilmesi gerekliliği vurgulanmışsa da, adil kuralların önemi örgütler bağlamında değil, yasal süreçler üzerinden yapılmıştır (Nowakowski, 2005). Colquitt, Zapata-Phelan ve Roberson (2005, s.12) rgtsel adalet çalışmalarının ilk aşaması olarak adlandırdıkları dağıtım adaleti yazınına Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams (1949) göreceli mahrumiyet teorisiyle, Homans'ın (1961) sosyal değerimde adalet yaklaşımıyla ve Blau'un (1964) değerim ilişkileri tartışmasıyla katkı sağladığını belirtmektedir.

Psikoloji ve hukuk alanındaki araştırmacılar, bireylerin sadece eşit bir şekilde dllendirilmelerine değil, aynı zamanda sürecin de adil olması gerekliliğine inandıklarını fark etmişlerdir. Bu durum örgütlerde yürütülen işlemlerin adil olması gerekliliği yani işlem adaleti yazınının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Thibaut ve Walker (1975), Leventhal (1980) rgtlerde işlemlerin doğru, tarafsız, sürekli bir şekilde uygulanması, düzeltilebilir nitelik taşması ve örgütsel kararlara katılımın

sağlanmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Yönetim yazınında işlem adaleti kavramı ilk olarak Greenberg ve Folger'in (1983) çalışmaları sonucu geliştirilmiştir. Lind ve Tyler'ın (1988) işlem adaletini konu aldıkları kitabı işlem adaletinin örgütlerdeki uygulamalarına dikkat çekmektedir.

Örgütsel adaletin farklı alt başlıklar itibariyle ele alındığı görülmekle beraber, adalet algılamaları konusunda araştırmacıların neredeyse hepsi dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki alt başlığın bulunduğu konusunda hemfikirdir. Bazı çalışmalar ise, adaletin çıktılar ve girdiler arasındaki denge ile sağlanabileceğinden yola çıkarak dağıtım ve işlem adaletini birleştirmeye yönelmişlerdir (Croporanza ve Ambrose, 2001; Folger, 1987; Greenberg, 1987).

Törnblom ve Vermunt (1998a; 1998b; 1999) dağıtım adaleti ile işlem adaletini birleştiren sistematik bir yaklaşım öne sürmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre adalet algısı, olumlu ve olumsuz çıktılarının toplam değerinden oluşmaktadır (Törnblom, 1992). Bu bakış açısı bütüncül Gestaltçı bir yaklaşımla, işlem ve dağıtım adaletinin bir arada ve süreç kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütlerde bireylerin elde ettiği çıktılar ödül, iyi ilişkiler gibi olumlu çıktılar olabileceği gibi ceza, yalnızlaşma gibi olumsuz nitelikler de taşıyabilmektedir. Bu noktada dağıtım adaleti gerek ödüllerin dağıtılması, gerekse cezalandırma sürecini kapsadığı için ceza adaletini kapsayan bir kavram olarak görülmektedir (Rook, 1984; Landman, 1987).

Dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Hume'un olan ve olmalı (is and ought to) yaklaşımı her iki yaklaşım için de geçerli görülmektedir. Ayrıca her iki adalet yaklaşımı da çalışanların örgüte ve yöneticiye yönelik tepki ve duygularını da etkileyebilmektedir. Örneğin iş tatmini, yöneticiye yönelik algılamalar, uyum/çatışma, yönetime olan güven ve işten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım ve işlem adaleti birlikte etkili görülmektedir (Sheldon ve Ruderman, 1987). Öyle ki, liderlerin değişim zamanlarında her üç adalet şeklini de eksiksiz yerine getirmeleri değişim programında çalışanların katılımını sağlaması için hijyen faktör olarak görülmektedir (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker 2007).

Örgüt bütün olarak değerlendirildiğinde işlem adaletinin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan dağıtım adaleti ise ücret tatmini gibi bireysel çıktılar için daha etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Greenberg (1987) ücretlerin tatmin edici olması durumunda, örgütte uygulanan prosedürlerden bağımsız olarak adalet algısının olumlu oluştuğunu ifade etmektedir. Yine aynı çalışmada ücretlerin düşük tutulduğu durumlarda sadece adil bir dağıtım

olduğunda çalışanların örgüte dair olumlu algılamalara vardığına, aynı zamanda da ücretlerin düşük, uygulamaların adaletsiz olduğu durumda ise olumsuz algılamaların arttığına işaret edilmektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında çalışanlarına yeterli kaynağı aktaramayan işletmeler ve örgütler için söz konusu araştırma adil bir sistem oluşturmanın iş tatmini ve motivasyonu artırma açısından adaletin önemine dikkat çekmektedir. Özellikle kamu kurumlarında dağıtım adaleti genellikle etkin bir performans sistemine dayanmadığı için, uygulanan prosedürlerin adil olması çalışanların motivasyonu açısından önem arz etmektedir.

1990'lara gelindiğinde adalet konusundaki araştırmalar yasal prosedürlerden örgüt prosedürlerine doğru kaymaya başlamıştır. Çünkü örgütler prosedürlerin kullanıldığı pek çok durumun kaynağıdır. Ayrıca sosyal psikoloji alanında eğitim görmüş akademisyenlerin işletme okullarına kayması yeni bir yaklaşımın doğmasını da sağlamıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005). Ancak bir örgütte uygulanan işlemlerin aynı olmasına rağmen, çalışanlar üzerinde farklı adalet algılamalarına yol açması etkileşim adaleti boyutunu ortaya koymuştur (Bies ve Moag, 1986). Bies ve Moag (1986) tarafından yazına kazandırılan etkileşim adaleti iki tip davranışı kapsamaktadır. Bu davranışlar kişisel duyarlılık ve açıklamalardır. Her ne kadar Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini ayrı bir faktör olarak ele almışsa da, örgütsel adalet yazınında etkileşim adaleti işlem adaletinin bir parçası olarak değerlendirilmeye devam etmiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Konovsky, 1989; Lind ve Tyler, 1988). Ancak yakın zamanlarda yapılan çalışmalar, etkileşim adaletini işlem adaletinden ayrı bir boyut olarak değerlendirmektedir (Bies, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). Söz konusu çalışmalar etkileşim adaletinin iş tatmini, üste duyulan güven gibi örgütsel davranışlarda yol açtığı farklılıkları araştırma konusu yapmaktadır. Bu modeller dağıtım adaletinin örgütte belirli olaylar karşısında çalışan algılamasını etkilerken, işlem ve etkileşim adaletinin bir arada örgütün bütününe yönelik sistemle ilgili adalet algısını şekillendirdiği varsayımında bulunmaktadır (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007, s.23). Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) modele ilişkin olarak farklı sonuçlara varmışlardır. Ambrose, Hess ve Ganesan (2007, s.23) bu durumu adalet yazınındaki ilk çalışmaların etkileşim adaletini göz ardı ettiğini, daha sonraki çalışmaların ise etkileşim adaletini de değerlendirmesine rağmen dağıtım adaletinin etkisini araştırmamasına bağlamaktadır.

Aynı zamanda dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta incelenen örgütsel adaletin bilgi adaletini boyutunu göz ardı etmesi bir diğer neden olarak sayılmaktadır.

Kişiler arasındaki ilişkinin sadece duyarlılık, nezaket ve saygı ile sınırlı olmayıp, üstler tarafından verilen bilginin doğru, tutarlı ve zamanında verilmesi etkileşim adaletinde iki boyutun doğmasına neden olmuştur. Bu boyutlar ise etkileşim ve bilgi boyutudur. Colquitt (2001) örgütsel adaletin dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olarak dört faktör olarak değerlendirilmesinin çalışan davranışlarını ve örgütsel çıktıları açıklamada ikili ve üçlü modele göre daha üstün olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle dört faktörlü model daha önce meta analizlerdeki farklı bulgular nedeniyle ortaya çıkan karmaşıklığı önleyici bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Çalışmamızda da Colquitt, Greenberg ve Zapata Phelon'un (2005) belirttiği zaman ve bakış açısı sıralaması yazın taraması sırasında izlenmiştir. Ayrıca Greenberg'in (1987) örgütsel adaleti, örgütlerdeki davranışları anlamak için kullanılacak sosyal ve kişiler arası adalet teorilerini kapsayan kavram tanımlamasından hareket edilerek, örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin teorilere yer verilmektedir.

## **Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti (distributive justice), bir grubun veya toplumun sahip olduğu kıt kaynakların farklı ihtiyaçları olan bireyler arasında nasıl bölüşüleceğiyle ilgilidir. Bireylerin örgütteki kaynakların dağıtımına ilişkin olarak subjektif adalet algılamasını göstermektedir (Cropanzano, Goldman ve Benson, 2005, s.64). Dağıtım adaleti yazını açısından, çalışanların çıktılardan mutsuz olması değil, söz konusu dağıtım sonucunda bazı standartlar üzerinden dağıtımın adaletsiz olarak değerlendirmesi esastır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Dağıtım adaleti ile ilgili teorilerin ise neredeyse iki bin yıl öncesine dayandığı görülmektedir. Aristoteles ve Platon dağıtım adaleti konusunu ele almış ve Talmud ise mirasın nasıl paylaşılacağı konusunu işlemiştir. Modern dönemlere gelindiğinde ise dağıtım adaletine ilişkin teorilerin 1950'lerden sonra tartışmaya açıldığı görülmektedir (Roemer, 1996, s.1). Modern anlamda dağıtım adaletine ilişkin ilk tanım Homans (1961) tarafından yapılmıştır. Homans'a (1961) göre taraflar arasında sosyal değişim ilişkisinde dağıtım adaleti iki kuralla ifade edilmektedir. Öncelikle ödüller, her bir tarafa

maliyetler gözetilerek dağıtılmalıdır ve ikinci olarak ödüller veya karlar, bireylerin koydukları sermayeyle orantılı olmalıdır.

Günümüz örgütlerinde dağıtım adaleti, bireylerin elde ettikleri çıktılarının adil olmasına yönelik algılamalarını ifade etmektedir (Cropanzano ve Greenberg,1997, s.7). Cropanzano ve Greenberg (1997) dağıtım adaleti algılamasının bireyin paylaşımından aldığı oran arttıkça dağıtım adaleti yargısının olumlu gelişeceği şeklinde gerçekleşmediğini belirtmektedir. Zira dağıtım adaleti sadece bireyin aldığı oranla değil, aynı zamanda diğer insanların bölüşümden aldığı payın karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Homans (1961) ve Adams'ın (1965) işaret ettiği bu karşılaştırma süreci, her ne kadar dağıtım adaleti yazınında bulunsa da, karşılaştırma sürecinin doğası hala belirsizliğini korumaktadır (Austin, 1977). Çünkü özellikle örgütlerde karşılaştırma standartları sosyal yapıyla ilgilidir. Çalışanlar dağıtım adaleti kapsamında aldıkları ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırabilmekte yahut karşılaştırma için bireysel deneyimlerini, beklentilerini, genel sosyal normları temel alabilmektedirler. Ayrıca örgütteki bütün çıktılarının objektif bir şekilde sınıflandırılması mümkün değildir. Örneğin belirli bir ücret düzeyiyle ilgili adalet yargısının oluşturulması, yapılan işin ne olduğu, kişinin geçmişte aldığı ücret düzeyi gibi pek çok değişken tanımlanmadan mümkün olmamaktadır. Oysa ki, bir ücret düzeyinin adil olup olmadığının değerlendirilmesi, söz konusu referans bilgiler olmaksızın neredeyse imkânsızdır. Kulik ve Ambrose (1992) referans seçim sürecinde durumsal özellikler, kişisel özellikler ile karşılaştırma kolaylığı olan ve uygunluk unsurlarının önemli olduğunu belirtmekle birlikte, kişinin referans seçiminde uygunluğun her zaman aranmadığını da hatırlatmaktadır.

Örgütteki kaynakların dağılımında Adams (1965) genel olarak eğitim, zekâ düzeyi, iş başı eğitim alma durumu, deneyim, yaş, cinsiyet, yetenek, sosyal statü, etnik köken ve en önemlisi işteki performansın dikkate alındığını belirtmektedir. Bazı durumlarda ise kişisel sağlık, kişisel çekicilik gibi bireysel özelliklerin de dağıtım sürecinde etkili olabileceğini belirtmektedir. Sweeney, McFarlin ve Inderrieden (1990) ücret ödemelerinden duyulan tatminin, elde edilen ücretin ve farklı referans gruplarının etkisini incelediklerini çalışmalarında, sadece ücretin genel tatmin düzeyini açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler. Her bir kişinin örgüte sağladığı katkıların yanı sıra kişilik özelliklerinin de farklı olması nedeniyle bireylerin kaynakların dağıtımında paylarına düşene ilişkin adalet algıları da farklı şekillenmektedir. Örneğin örgütteki kaynakların dağıtımında çalışanlar arasında liyakata daha fazla önem verilmesi

beklenirken, yönetim tarafından performansla daha fazla önem verilmesi adalete ilişkin olarak olumsuz algılamaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle dağıtım adaleti de güzellik kavramı gibi insanların bireysel, örgütsel ve kültürel değer yargıları çerçevesinde şekillenmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, s.3). Dağıtım adaleti algısının uygulamasında ise, yöneticilerin yerel kültürü ve örgüt kültürünü dikkate alarak hangi kaynakları hangi kriterler üzerinden dağıtacaklarına karar vermeleri sorunu karşımıza çıkmaktadır.

Dağıtım adaleti algılamasının belirlenmesinde belirsizlik yaratan farklı referans grupları sorunun yanı sıra, araştırmanın yapıldığı zaman dilimi de referans gruplarının belirlenmesi, dolayısıyla da dağıtım adaletinin sürekliliği açısından önem kazanmaktadır. Stepina ve Perrew (1991) iki yıllık zaman aralığında kendilerini gruba göre avantajlı görenlerin referanslarını değiştirmemelerine rağmen, dezavantajlı görenlerin referanslarını daha düşük statüde olanlarla değiştirerek adalet algılamalarını olumlu şekillendirdiklerini ifade etmektedir. Dezavantajlı olanların referanslarını daha düşük statüde olanlarla değiştirerek tatmin düzeylerini arttırmaları çalışanların içsel çatışmalarını azaltırken, iş tatminlerini olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla dağıtım adaleti algılamasında referans gruplarının bireysel düzeyde farklılığının yanı sıra araştırma yapılan zaman dilimi de göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olarak görülmektedir.

Örgütün çalışanlarına sağlayabileceği ek ödemeler, ücretler gibi tüm kazanımların yanı sıra çalışanların duyguları da dağıtım adaleti çerçevesinde ele alınmaktadır (Deutsch, 1975). Homans (1961) dağıtım adaletini bir değişim ilişkisi içinde girdiler ile çıktılar arasındaki denge ile açıklamaktadır. Bireylerin değişim ilişkisi içindeki girdileri, maddi varlıklar gibi somut nitelik taşıyan değerlerin yanı sıra eğitim, kültür gibi soyut nitelik taşıyan değerler de olabilir (Törnblom ve Vermunt, 2007). Çıktılar ise ücret, statü sembolleri, tanınma, terfi kolaylıkları gibi çok çeşitli bir şekilde görülebilmektedir. Üstler tarafından kaynakların dağılımı esnasında somut olduğu kadar soyut ödüller de dikkate alınmaktadır. Örneğin Martin ve Harder (1994) Amerika'da yaptıkları çalışmada üstlerin finansal ödülleri eşit dağıtmamasına rağmen, arkadaşlık gibi soyut ödülleri eşit dağıttıkları durumda, astları tarafından adil olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Greenberg (1986) çalışanların prestijli bir ofise sahip olmamalarından dolayı dağıtım adaletine ilişkin olumsuz yargılara vardıklarını göstermektedir. Güney Kore ve Amerika'da öğretmenler arasında ödüllerin adalet algılaması üzerindeki etkisini ele alan bir çalışma, Amerikalı



öğretmenlerin otonomiye daha fazla önem verirken, Güney Koreli öğretmenlerin terfi olanaklarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Mueller, Iverson ve Jo, 1999). Dolayısıyla dağıtım adaletine ilişkin olarak yapılan araştırma ve değerlendirmelerde astların hangi ödüllere daha fazla önem verdiği belirlenirken kültürel, ekonomik ve sosyal bağlam göz önünde bulundurulmalıdır.

Yazın incelendiğinde dağıtım adaletine ilişkin araştırmaların genellikle dağıtımın sonucuyla doğrudan ilişkili olanlar üzerinden yapıldığı görülmektedir. Cropanzano ve Greenberg (1997, s.10) dağıtım adaleti kapsamında dağıtım kararını verenlerin ve dağıtım kararına ilişkin bilgi düzeyinin de incelenmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Özellikle günümüzde planlayıcıların bile gelecekteki rekabet koşulları, teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimler hakkında çok sınırlı bilgiye sahip olduğu düşünüldüğünde, dağıtımda aynılık prensibinin ön plana çıkacağı ileri sürülmektedir. Pfeffer ve Langton (1993) üniversite çalışanları arasında yaptıkları araştırmada ücret düzeylerinin farklılaşmasının, verimlilik üzerinde olumsuz etki yaptığı bulmuşlardır. Bu durumda işletmeler açısından dağıtım adaletini tesis etmek ile performansa dayalı farklılaştırılmış ücret sistemini uygulamak arasında denge kurmaları gerekmektedir.

Dağıtım adaleti ile ilgili olarak farklı analiz düzeylerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Jasso (1983, s.185) dağıtım adaletine ilişkin teorileri makro ve mikro düzey teoriler olmak üzere iki ana başlık altında toplamıştır. Mikro düzey teoriler, dağıtım ilişkisinde bireylerin algılamalarına odaklanırken, makro düzey teoriler dağıtım adaletini sosyal bütünlük içinde incelemektedir. Dağıtım sürecinde karar vericilerin karar sürecine proaktif yaklaşımları tümdengelsel yaklaşım, karar sürecinin sonucuna göre yaklaşım ise tümevarımsal yaklaşım olarak adlandırılmaktadır (Sheppard, Lewicki, ve Minton, 1992). Örgütlerde dağıtım adaleti ise her iki süreci de kapsamaktadır.

Makro yaklaşımlar kaynakların dağılımında evrensel yaklaşımı ifade etmektedir. Aristo'nun genel yaklaşımı, Bentham'ın faydacı yaklaşımı, Rawls'un adalet yaklaşımı, Deutsch'un dağıtım adaleti teorisi, sosyalist ve Marksist felsefe, feminist teori makro teoriler olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve Greenberg, 1982). Faydacı yaklaşım en fazla insan için en iyi çıktı düzeyini adil olarak tanımlarken, Aristo ise dağıtım ve grup üyelerinin özellikleri arasındaki farklılıklara dikkat çekmektedir. Rawls, faydacı yaklaşımın tersine, toplumda dezavantajlı grupların da dağıtımdan eşit pay alması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Deutsch'un (1985) dağıtım adaleti teorisinin temelinde dağıtımın örgütsel amaçlara ulaşmada birer araç olduğu varsayımı yatmaktadır.

Makro adalet teorilerine göre toplumsal kazanımların adil dağıtımı için üç kriter gereklidir. Bunlar:

- Tarafsızlık (Rawls, 1971)
- Bireysel refahı arttırmak için etkin sosyal dayanışmanın sağlanması (Deutsch, 1975)
- Dayanışma için toplumsal kuralların kabulüdür (Reis, 1986).

Bu kriterler toplumsal kazanımların dağıtımı esnasında konulan kuralların adil olup olmadığını yahut kuralların bireysel amaçlara mı yoksa toplumsal amaçlara mı hizmet ettiği yönünde ışık tutmaktadır (Hegtvedt ve Johnson, 2000).

Batı kültüründe eşitlik normu (equity norm) ve aynılık (equality) değerleri dağıtım adaletinin temel taşları olarak görülmektedir (Leventhal, 1980; Kahn, Nelson, Gaeddert ve Hearn, 1982). Aynılık (equality) esnasında, bir bölüşüm esnasında bütün paydaşlar buldukları konum göz önünde bulundurulmaksızın eşit pay alırlar, eşitlik (equity) esnasında ise paydaşlar arasında katkı veya değer esas alınarak bölüşüm yapılmaktadır (Carrell ve Ditrich, 1978). Adams (1965) eşitlik (equity) esasının prensiplerini şu şekilde formüleştirmiştir:

$$\text{Çıktılar(a)/Girdiler (a)} = \text{Çıktılar(b)/Girdiler(b)}$$

Bu durumda her bir bireyin topluma ya da üretim süreçlerine kattıkları ile bu süreçlerden elde ettiği kazanım oransal olarak eşit hale gelmektedir. Bireylerin toplumsal paylaşımdan elde ettikleri kazançlar ücret, ödemeler gibi maddi kazançlar olabileceği gibi iyi bir ün, saygı duyulma, kabul edilme gibi manevi kazançlar da olabilir. Örneğin aynılık temelinde dağıtım adaletinin geçerli olduğu Kibutzlarda araştırma yapan Yuchtman (1972) her ne kadar maddi kaynakların eşit dağılımı söz konusu olsa da, yöneticilerin manevi kazançlarının da oldukça fazla olduğunu iddia etmektedir. Maddi bir şekilde ifade edilemeyen kazançlardan ise en fazla öne çıkanlar kendini geliştirme, fikirlerin uygulama imkânı bulması, otorite, saygınlık ve sosyal ilişkilerdir. Ancak aynılık normunun geçerli olduğu Kibutzlarda her türlü manevi kazanca rağmen üst yönetimde yer alanların topluluğu terk etme eğiliminin astlara kıyaslandığında daha yüksek bulunması ise eğitimleri nedeniyle üstlerin iş imkânlarının fazlalığı ile açıklanmaktadır (Yuchtman, 1972).

Grup içinde bireylerin maddi ya da manevi kazançlara olan eğilimi, onların eşitlik normunu mu yoksa aynılık normunu mu daha fazla tercih edeceklerini belirleyici faktörlerden biridir. Aynı zamanda iyi eğitilmiş, yüksek bir statüdeki birey için bölüşüm esnasında eşitlik normunun geçerli olması, o bireyin daha fazla maddi kazanç elde

etmesini sağlarken, düşük statüde, düşük düzeyde eğitim görmüş bir başka birey için ise aynılık normunun geçerli olması daha yüksek bir kazanç anlamına gelmektedir. Diğer taraftan Yuchtman (1972) grubun içsel problemlerinin çevre kaynaklı sorunlarından çok olduğu durumlarda aynılık normunun, dışsal sorunların daha baskın olduğu zaman ise eşitlik normunun öne çıkacağını savunmaktadır. Dolayısıyla bu kavramlar toplumsal uzlaş ve paylaşımın da temelini oluşturmaktadır (Kahn, Nelson, Gaeddert ve Hearn, 1982).

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde ise aynılık normundan çok eşitlik normunun açıklama amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Greenberg ve Cohen, 1982 Adams, 1963, 1965; Goodman ve Friedman, 1971; Lawler, 1968; Pritchard, 1969; Weick, 1966, Weick ve Nessel, 1968, Goodman ve Friedman, 1971). Eşitlik teorisine göre insanlar sosyal değişim esnasında kaynakların bireysel katkıları göz önünden bulundurulmuş dağıtılması gerekliliğine inanmaktadır (Adams, 1965; Homans, 1961; Walster, Walster, ve Berscheid, 1978). Çalışanlar adalet yargılarını örgütle değişim ilişkilerinde örgüte sundukları emek, zaman gibi girdileri ile ödeme gibi çıktılar arasındaki dengeyi, referans gruplarıyla karşılaştırarak oluşturmaktadırlar (Cowherd ve Lewin, 1992, s.302). Bireyler kendi girdi-çıkıtı oranlarının referans grubun elde ettiği girdi-çıkıtı oranıyla benzerlik gösterdiği durumda dağıtım adaletinin sağlandığı kanısına varmaktadırlar. Ancak benzer olmayan oranlar ise adaletsizliğe yönelik algılamalara neden olmaktadır. Goodman ve Friedman (1971, s.271) Adams'ın (Adams, 1965, s.280-296) eşitlik teorisindeki önermeleri iki sınıfta ele almaktadır. Bu sınıflar eşitsizlikle ilgili önermeler ve eşitsizliğin çözümüne yönelik durumlardır. Başlıca eşitsizlikle ilgili önermeler şunlardır; eşitsizlik gerilimin kaynağıdır, eşitsizliğe yönelik duygular arttıkça gerilimi azaltmaya daha fazla çaba gösterilir, eşitsizlik kişinin elde ettiği girdi-çıkıtı ile diğerlerinin elde ettiği girdi-çıkıtı arasındaki farka bağlı olarak ortaya çıkar, düşük ücrete yönelik eşik yüksek ücrete göre daha fazladır, girdilerin ve çıktılarının toplamı değerlendirilir.

Girdi-çıkıtı arasında dengesizlik ortaya çıktığında ise insanlar bu dengesizliği ortadan kaldırmak için üç durumdan birini uygulamaktadır. Birinci durumda kendilerinin ya da referans grubun girdi ve çıktılarına yönelik algılamalarını değiştirme yoluna gitmekteydiler. İkinci durumda girdi ve çıktıları değiştirmektedirler. Girdilerdeki değişim iş performansını düşürme, çıktılardaki değişim ise ücret artışı, terfi isteminde bulunma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Son olarak ise adil olmayan dağıtım ilişkisini

sonlandırmak amacıyla çalışanlar işten ayrılabilir (Goodman ve Friedman,1971, s.271).

Örgütsel adalete ilişkin teorileri sınıflayan Greenberg (1987, s.11) Homans'ın (1961) dağıtım adaleti yaklaşımı ile Adams'ın (1965) eşitlik normunu reaktif içerik teorileri kapsamında ele almaktadır. Çünkü söz konusu yaklaşımlar arasındaki farklılıklara rağmen ortak noktası adaletsizlik durumunda çalışanlar arasında olumsuz duyguların oluştuğuna dikkat çekmeleridir. Adaletsiz dağıtım karşısında insanların nasıl tepki verdiği odaklandıkları için Greenberg (1987) dağıtım adaletine ilişkin yaklaşımları reaktif yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır.

Adams'ın eşitlik normundan hareket eden Berger ve çalışma arkadaşları (Anderson, Berger, Zelditch ve Cohen, 1969; Berger, Zelditch, Anderson ve Cohen, 1972) çalışanların girdi-çıkı oranlarını karşılaştırdıkları referansın belirli bir kişi değil, genellenebilir bir sınıfı ifade ettiğini ileri sürmektedir. Genellenebilir sınıfla kastedilen ise belirli bir meslek grubu gibi kapsamlı bir kavramdır.

Homans (1974) ve Berger'in (1972) adalete ilişkin çalışmalarını temel alan Jasso (1999, s.198) adalet algılarının oluşturulmasında referans grupları şeklinde ele alınan dışsal faktörlerin dışında kişisel inançların da dağıtım adaletindeki önemine dikkat çekmiştir (Randall ve Mueller, 1995, s.179; Ball, Trevino ve Sims, 1994, s.306). Jasso'nun (1980) geliştirdiği dağıtım adaleti yaklaşımı, adalet değerlendirmelerinde dışsal öğeleri göz ardı etmekte ve adaleti bireylerin adil dağıtıma ilişkin inançları ile gerçekleşen durum arasındaki farka bağlı olarak oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Jasso'ya göre, adalete ilişkin değerlendirmeler sosyal açıdan iyi olarak tanımlananlar için yapılabilir ve adil bir ödülün tanımı bireylere ve zamana bağlı olarak değişmektedir. Bu yaklaşım iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi sosyal grubun bütün üyeleri aynı sosyal faydalara değer vermektedir, ikincisi adil ödül dağıtımda aritmetik ortalamayla hesaplanabilir. Sosyal faydalar ise sağlık ve güzellik gibi bir başkasına devredilemez niteliksel faydalar ile zenginlik ve gelir gibi başkalarına devredilebilir niceliksel faydalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Statü, kendini gerçekleştirme, istihdam güvenliği, sosyal ilişkiler kurabilme, diğerlerine yardım olanağının tanınması niteliksel sosyal faydalar arasındadır. Niteliksel sosyal faydaların dağıtım adaleti algılamasındaki ilişkisini hastane çalışanları arasında inceleyen Randall ve Mueller (1995), Jasso'nun kavramlarının dağıtım adaletinin uygulaması açısından tutarlı olduğunu belirtmektedir.

Dağıtım adaleti özellikle ideolojik görüşlerin de odaklandığı bir konudur. Marksist akıma göre bütün ideolojilerin ve öğretilerin temelinde elit sınıfın artı değerden fazla pay alma çabası yatmaktadır. Bireyler öğretiler ve ideolojiler tarafından öyle bir sarılmıştır ki, düzenin adil olup olmadığını düşünmeden onu yaşamakta ve yaymaktadır (Watson, Shepard ve Stephens, 1999). Dolayısıyla bu bakış açısına göre adil bir düzen için bireyler öğretilerin ve ideolojilerin ötesinde, insan olmaktan kaynaklanan eşitlik ilkesine göre yeniden düzen kurmalıdırlar.

Aristo'nun genel yaklaşımı, Bentham'ın faydacı yaklaşımı, Rawls'un adalet yaklaşımı, Deutsch'un dağıtım adaleti teorisi, sosyalist ve Marksist felsefe, feminist teori makro teoriler olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve Greenberg, 1982) ve ortak noktası dağıtım esnasında toplumun refahını dikkate almalarıdır. Mikro adalet teorileri ise bireylerin adalete dair yargılarını oluşturma sürecini ele almaktadır. Göreceli mahrumiyet (relative deprivation), referans bilişsel (referant cognitions), bilişsel uyumsuzluk (cognitive dissonance), eşitlik teorisi (equity theory) ve sezgisel adalet (fairness heuristic) başlıca mikro adalet teorileri arasında yer almaktadır. Mikro teorilerin ortak noktası adalete ilişkin algıların, bu yöndeki beklentilerin karşılanması veya karşılanmaması üzerine oluşturulmasıdır.

Göreceli mahrumiyet teorisi Amerikan askerleri arasında terfi ve adalet algılaması üzerine yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Teori insanların adalet yargısını objektif değerler üzerinden değil, kendilerini kıyasladıkları grup ile aralarındaki farka dayandırarak geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams (1949) kişilerin beklentilerini sosyal karşılaştırmalara göre oluşturduğunu iddia etmektedir. Teoriye göre bir grubun aldığı ödüller tatminkâr olsa bile, grup içinde eşit statüye sahip birinin fazla ödül alması, bütün grubun adalete dair algılamasını olumsuz etkilemektedir. Homans (1961) ise göreceli mahrumiyet yaklaşımını dağıtım adaletine uygulayarak, dağıtım esnasında tarafların dağıtımdan tatmin olmalarının objektif kriterlere değil, subjektif kriterlere bağlı olduğunu, dolayısıyla taraflar arasında eşit bölüşüm söz konusu olsa bile, her bireyin öznel bir yargıya vardığını ifade etmektedir. Blau (1964) değişim ilişkisi içinde taraflar arasında tatminin beklentiler çerçevesinde şekillendiğine vurgu yapmakta, bu da dağıtım adaletinin subjektif yönüne işaret etmektedir. Ayrıca Blau (1964) taraflar arasındaki değişim ilişkisinde maddi değişimlerin yanı sıra sosyal değişimlerin de varlığına dikkat çekmiş, değişimin uzun dönemli ilişkileri de beraberinde getirdiğini ifade etmiştir.

Festinger (1954) tarafından geliştirilen bilişsel uyumsuzluk teorisinde, bireylerin içsel beklentilerinin yanı sıra toplumsal ilişkiler sonucu oluşan beklentilerinin de adalet yargısını etkilediği varsayılmaktadır. Bireylerin kendi aldıkları ödül düzeyiyle, diğerlerinin aldıkları ödül düzeyini karşılaştırarak, ödül düzeyindeki farklılıklara hangi kişilik özelliklerinin neden olduğunu sorgulamaları, statü özellikleri teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Teoriye göre bireyler zaman içinde farklılıkları da göz önüne alarak bir standart oluştururlar ancak standartların karşılanmadığı durumda adaletsizliğe ilişkin bir yargıya varırlar.

Cinsiyet dağıtım adaleti üzerinde moderatör faktör olarak görülmektedir (Sweeney ve McFarlin, 1997). Her ne kadar çalışan kadınlar ve erkekler adaletsizliğe karşı tepki gösterse de, araştırmalar kadınların erkeklere nazaran dağıtımdaki eşitsizliğe daha az tepki gösterdiğini ortaya koymaktadır (McLee ve Farh, 1999). Genel olarak kadınların cinsiyete dayalı ayırım nedeniyle daha az ücret elde etmeleri, erkeklere nazaran daha kabul edilebilir bir davranış olarak görmeleri ile açıklanmaktadır. Öğretilmiş rol davranışları ve yaygın uygulamalar dağıtım adaletindeki aksaklıkları kadınların daha az algılamasına neden olabilmektedir. Ayrıca kadınların erkeklere nazaran sonuçlardan çok sürece odaklı olduğu iddia edilmektedir (Sweeney ve McFarlin, 1987). Dağıtım adaleti ve işten ayrılma eğilimini inceleyen Sweeney ve McFarlin (1987), dağıtım adaletinin erkeklerin işten ayrılma eğilimini kadınlara göre daha etkili olduğunu bulmuşlardır.

Dağıtım adaletine ilişkin teorik yaklaşım farklılıklarına rağmen, örgütsel değişkenlerle en fazla incelenen konuların başında geldiği görülmektedir. İş tatmini (McFarlin ve Sweeney,1992; Daileyl ve Kirk, 1992), üretim kalitesi (Cowherd ve Levine 1992), işe alma (Cropanzano ve Wright, 2003; Bell, Wiechmann ve Ryan 2006), güven (Brockner ve Wiesenfeld, 1996), örgütsel bağlılık (McFarlin ve Sweeney,1992) işten ayrılma (Daileyl ve Kirk, 1992), örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ,1993), ücret artırımına bağlı iş tatmini (Folger ve Konovsky 1989) dağıtım adaleti ile ilgili faktörler olarak ele alınmaktadır. Ayrıca günümüz yoğun rekabet ortamında dağıtım adaleti kıt kaynakların paylaşımı ile ilgili görülmektedir. Çünkü bu bakış açısıyla bir iş de değerlidir ve kimler istihdam edilmelidir sorusunun cevabı da dağıtım adaleti başlığı altında ele alınmaktadır. Dağıtım adaletinin etkileri sadece işe almayla sınırlı değildir, iş devri (Hendrix, Robbins, Miller ve Summers, 1998) oranlarını da etkilemektedir. Dağıtım adaleti, üstün değerlendirilmesi ve yönetime duyulan güven ile de yakından ilişkilidir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Tepper (2001) dağıtım adaletinin örgütsel değişkenlerin dışında çalışanların psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Araştırmasında işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile duygusal tükenme, depresyon, endişe arasında korelasyon bulmuştur. Dağıtım adaletine ilişkin olumsuz algılamaların kişisel sonuçlarını inceleyen çalışmaların oldukça kısıtlı olması ve olumsuz örgütsel çıktılarının kişisel sağlık nedeniyle mi yoksa kişisel sağlığın bozulması sonrasında örgütsel çıktılarının mı elde edildiğine dair yazında bir çalışma bulunamamıştır. Sağlık ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi inceleyen Tepper (2001) dağıtım adaleti, kişisel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin stres yazınına benzer şekilde yorumlanabileceğine, bir diğer ifadeyle her iki olumsuz durumun birbirini tetiklediğini belirtmektedir. Bu durum uygulamacılar açısından dağıtım adaletine ilişkin sonuçların sadece iş tatminsizliği ile sınırlı olmadığı, kişisel sağlık ve örgütsel pek çok değişkenin olumsuz etkilendiği anlamına gelmektedir.

### **İşlem Adaleti**

Örgütsel adalet yazınındaki tarihsel gelişim izlendiğinde dağıtım adaletinden sonra, işlem adaletinin (procedural justice) tartışmaya açıldığı görülmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001, s.119). Ancak çalışanların adalet yargılaması esnasında, hem dağıtım hem de işlem adaletine dair algılamalarını birlikte oluşturdukları ve her iki kavramın da birbirinden etkilendiği görülmektedir. Cropanzano ve Ambrose (2001, s.120) işlem adaleti ile dağıtım adaletinin, çalışanların duygusal ve ekonomik çıktılara yönelik beklentilerine bağlı olarak oluştuğunu belirtmektedir. Ancak McFarlin ve Sweeney (1992) Academy of Management dergisindeki makalelerinde işlem ve dağıtım adaletinin birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen, örgütte farklı çıktıları etkilediğini ileri sürmektedir. Bu nedenle çalışmamızda dağıtım adaleti ve işlem adaleti ayrı faktörler olarak ele alınmaktadır.

Bireylerin istenilen davranışa yönlendirebilmek için aileden başlayarak en geniş sosyal düzen olan devlette, bütün sosyal kurumlarda cezalandırma ve ödüllendirme mekanizması uygulanmaktadır. Bireyler eğer istenmeyen davranışlarda bulunurlarsa cezalandırılmaktadır. Ceza, istenmeyen davranış gerçekleştirildikten sonra diğer olası davranışları caydırıcı bir etkiye sahiptir. İstenilen davranışı elde etmenin bir diğer yolu ise bütün sosyal kurumlarda işlem adaleti çerçevesinde ve saygıyla davranılmasıdır. Bu sayede bireyler kanunları ve kuralları daha akla uygun bulur, sosyal kuralların

uygulanması yönünde kişisel düzenlemeye gider. Bu durum yazında süreç temelli düzenleme (process based regulation) olarak adlandırılmaktadır (Tyler, 2006b). Dolayısıyla işlem adaleti ile birey sadece örgütlerde değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olması nedeniyle bütün sosyal kurumlarda karşılaşmaktadır. İnsanın toplum halinde yaşamasıyla adil ve saygı kuralları çerçevesinde davranılması, aynı zamanda toplumsal ahengin ve bireysel tatminin de bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Bazı teorisyenler işlem adaleti konusundaki çalışmaların, Amerikan kültürüne ve ekonomik gelişimine bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu bakış açısıyla işlem adaleti ile ilgili yapılan araştırmaların Amerikan kültürü etkisinde olduğu, Amerikan iş yaşamında da mahkemelerin büyük etkisiyle işletmelerin daha az davayla karşılaşabilmek için örgütsel politikalarda işlem adaleti uygulamalarına önem verdikleri belirtilmektedir (Pearce, Bigliy ve Branyiczki, 1998, s.374). Ancak işlem adaleti sadece Amerikan kültüründeki yansımasıyla değil, aynı zamanda uluslar arası ölçekte kurumsal teorisyenlerin adlandırdığı haliyle bürokrasi ya da modernizm şeklinde görülmektedir. Çalışanların işlem adaleti algılarıyla ilişkilendirilen pek çok örgütsel faktör (söz hakkı verilmesi gibi) Weber'in ideal bürokratik örgüt modelindeki kişisel ayırım yapmaksızın, yetenek temelli meritokratik prensipleri yansıtmaktadır (Pearce, Bigliy ve Branyiczki, 1998, s.375). İdeal bürokrasi modeli yetenek ve kuralları merkeze alan, çalışanın bir gruba üyeliği ya da kişisel özellikleri yerine performansına göre değerlendirildiği evrensel bir model olarak görülmektedir (Clegg, 1990). Bürokratik örgütlerde sosyal kontrol yerine formel kurallar uygulanır. Weber bürokrasi modeliyle bütün örgütlerin çalışma biçimi açıklamamış ancak ideal örgütün prensiplerini ortaya koymuştur. Bürokratik modelin uygulanışı her kültürel bağlamda farklılık göstermekte buna bağlı olarak örgütsel uygulamalar ile çalışanların beklentileri de farklılıklar doğrultusunda şekillenmektedir. Dolayısıyla farklı uygulamalar ve farklı sonuçlar görülmesine rağmen, işlem adaleti bütün örgütlenmelerde görülen bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Örgütlerde işlemler, kesin kurallarla açıklanamayan, belirsiz bir yapı olarak görülmektedir. Bazı örgütsel işlemler; işe alım, performans değerlendirme, ödül ve ceza sistemi, işten çıkarma, çatışma çözme gibi durumlarda belirgin bir şekilde gözlenebilmektedir (Lind ve Tyler, 1998, s.173). Örgütsel adalet yazınına göre işlem (procedure) dağıtımına ilişkin davranışlara veya yargılara rehberlik eden aşamalıdır. Çalışanlar bu aşamalara katıldıkça, adalete ilişkin yargılara varırlar. Bu bağlamda işlem adaleti dağıtım kararını verdiren araçlara yönelik adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001, s.123). Bir başka tanıma göre işlem



adaleti bir örgütte uygulanan prosedürlerin çalışanlarca ne derece adil bulunduğu dair duyguları ifade eder (Thibaut ve Walker, 1975). Bu prosedürler performans değerlendirmeleri, terfiler, işten atmalar gibi bir örgütün çalışanlarına yönelik bütün işlemlerini kapsamaktadır (Roch ve Shanock, 2006). Söz konusu bakış açısıyla işlem adaleti, otoritenin adil olmasıyla, bireysel ahlaki değerleri arttırmayı amaçlamaktadır (Tyler, 2006a). Dolayısıyla işlem adaleti, yöneticilerin ve/veya işverenlerin çalışanlara karşı ayrımcı uygulamalara yönelme durumlarını göstermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

İşlem adaletinin temel kavramlarıyla ilgili olarak farklı sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Blader ve Tyler (2003) örgütlerdeki formel, yazılı kural ve prosedürleri işlem adaletinin formel temeli olarak adlandırırken, çalışanların otoriteyle olan ilişkilerini ise informal temel olarak açıklamaktadır. Çok geniş bir çerçevede işlem adaleti, çalışanların algılamalarında, yöneticilerin davranışlarında ve yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerde yer almaktadır. Blader, Vest ve Hills (2006) araştırmalarında çalışanların gerek formel uygulamaları, gerekse informal uygulamaları işlem adaletinin kapsamında değerlendirdiklerini, yöneticilerinse çalışanlar tarafından her iki adalet temelini de uygulamaktan mesul tutulduğunu göstermektedir. Formel temel, doğası gereği daha düzenli ve sabittir çünkü iş grupları resmi politikalarını değiştirme konusunda oldukça yavaşlardır. Informel temel ise, formel temelin aksine oldukça değişken ve görelidir. Hatta işlem adaletinde formel temel olarak değerlendirilen kurallar, yasaklar ve cezalar bile informal ilişkiler bağlamında farklı şekilde uygulanabilmektedir. Mesela Ziya Paşa'nın "milyonla çalan mesned-i izzette ser-efrâz, birkaç kuruşu mürtekinin câyi kürektir" sözü yüksek meblağlar söz konusuysa hırsızlara saygı gösterildiğini, küçük meblağlarda ise cezalandırıldığını yani yazılı kuralların ve hatta normların bile ne kadar ayrımcı olabileceğini göstermektedir.

Bir başka sınıflama işlem adaletinin özelliklerini objektif ve subjektif durumlarla ilişkilendirmiştir. İşlem adaletinin objektif yönü, olay ve olgularla ilgilenirken, subjektif yönü objektif prosedürler sonucunda oluşan algılamalara veya objektif prosedürlerin adil yargulamalarda bulunabilme kapasitesi ile ilgilidir (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Bu yargulamalar hali hazırdaki örgütsel işlemlere yönelik olumlu veya olumsuz duygulara neden olabilmektedir (Tyler, 1989). Son yıllarda yapılan çalışmaların bir kısmı işlem adaleti de dahil olmak üzere örgütte adil olmayan davranışların yol açtığı olumsuz duyguları ele almıştır (Mikula, 1990; Bies ve Tripp, 1995). Örneğin işlem adaletinin yokluğu örgütlerde intikam alma davranışlarının artmasına neden

olabilmektedir (Skarlacki, Folger ve Tesluk, 1999). Diğer taraftan işlem adaletinin varlığı iş tatmini ve katılımı arttırırken, örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Konovsky, 2000).

İşlem adaletinin bireylerin karar süreçlerinde etkisi iki şekilde açıklanmaktadır: Doğrudan ve dolaylı etkiler. Doğrudan etkiler (non-instrumental) yönetici-çalışan etkileşimi ile açıklanmaktadır. Şöyle ki; bireyler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi grup içinde tanınma, kabul edilme, saygınlık gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler. Örgüt içinde üyelerin kendilerine verilen değeri ve önemi anlamının yolu ise örgüt liderlerinin kendilerine karşı davranışlarını değerlendirmekten geçmektedir, çünkü örgüt yöneticileri örgütün tamamını temsil etmektedir. Eğer otoriteye sahip yönetici, grup üyesine karşı adil bir prosedür uyguluyorsa, üye kendi statüsünün grup tarafından kabullenildiğini ve onaylandığını düşünecektir. Tersine otorite sahibi yönetici karar süreçlerinde üyeye karşı adil davranmıyorsa, bu durum üyenin kendini grup içinde düşük statüde, marjinal ya da kabul edilmeyen bir üye olarak değerlendirmesine yol açacaktır. Bu nedenle işlem adaleti saygı, kabul edilme, aidiyet, tatmin gibi bireysel değerlendirmeleri de çok yakından etkilemektedir (DeCremer, 2002; Prooijen, Cremer, Beest, Stahl, Dijke ve Paul, 2008).

İşlem adaletinin karar süreçlerinde dolaylı etkisi (instrumental) ise bireylerin karar süreçlerini etkileme gücü ile açıklanmaktadır. Eğer örgüt üyeleri karar süreçlerini etkileyebilirlerse kendileri için olumsuz olabilecek çıktıları en aza indirmeye, olumlu çıktıları ise arttırma şansına sahip olacaklardır. Bu nedenle doğrudan etkiye dayalı açıklamalar, adil süreçlerin örgüt üyelerinin kendileri için faydalı kararlara eğilimli olması nedeniyle önemini vurgulamaktadır (Prooijen, vd., 2008).

Yazın incelendiğinde işlem adaletinin bireylerin algıları ve davranışları üzerindeki etkisinin çok boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Blader ve Bobocel (2005) örgüt üyelerinin doğrudan ve dolaylı etki varsayımındaki gibi her zaman belirli bir çevrede ve yeterli bilgiye sahip bir şekilde karar vermediklerini vurgulamakta, dolayısıyla da farklı faktörlere dikkat çekmektedirler. Blader'ın (2007) 124 öğrenci üzerinde yaptığı araştırma aidiyet duygusu ve çıktıların niteliği ile işlem adaleti arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Belirsizlik ortamında işlem adaleti algısı ile gruba aidiyet ve bireyin elde ettiği çıktıların miktarı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Blader, 2007). Bireyler aidiyet duygusu ve alınan ödül arttıkça örgütü daha adil algılamaktadır.

İşlem adaletinin işletme süreçlerindeki ve çalışanlar üzerindeki etkisini yorumlayabilmek adına, işlem adaleti ile ilgili teorileri anlayabilmek önemli bir nokta olarak görülmektedir. İşlem adaletine ilişkin teoriler ağırlıklı olarak işlem adaletinin dolaylı etkilerine yöneliktir (Konovsky, 2000). İşlem adaletinin sonuçlarına ve dolaylı etkilerine yönelik yaklaşımlar aracı modeller çerçevesinde ele alınmaktadır.

İşlemlerin örgütte adil olarak algılanması çeşitli faktörlere ve öncüllere bağlıdır. Yazında bu faktörlere ve öncüllere ilişkin tam olarak bir uzlaşma görülmemektedir (Konovsky, 2000). Yazın incelendiğinde örgütlerde adil bir işlem adaletinin öncüllerinin tamamını kapsayan bir çalışma bulunamamıştır. Ancak farklı yazarlar, farklı faktörleri işlem adaletinin öncülleri arasında saymaktadır. Kernan ve Hanges (2002), yeniden yapılanan örgütleri ele alan çalışmalarında çalışanların örgütsel işlemlerle ilgili katılımının sağlanmasını işlem adaleti üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Erdoğan (2002, s.559) işlem adaletinin başlıca öncüllerini, çalışanların örgütteki işlemleri kontrol edebilme ve kendilerini grubun değerli bir üyesi olarak hissettiren faktörler şeklinde tanımlamaktadır. Folger, Konovsky ve Cropanzano'nun (1992) yaklaşımı esas alan Erdoğan (2002, s.560) işletmelerde adil bir sürecin öncülleri için üç temel prensibe vurgu yapmaktadır. Bu prensipler; gerekli duyuru, süreçlere ilişkin bilgilerin anlaşılması ve kanıta dayalı yargıdır. Örgütte gerekli duyuruların yapılması prensibi; örgütsel amaçların ve standartların tüm örgüt üyeleri tarafından bilinmesinin sağlanması, çalışanların söz konusu amaçlar ve standartların hazırlanmasında fikirlerinin alınması ve/veya onlar hakkında soru sorma haklarının bulunmasını ve örgütsel standartlar ile amaçlar hakkında düzenli bir şekilde çalışanlara geribildirimde bulunulmasını kapsamaktadır. Süreçlere ilişkin bilginin anlaşılması prensibi, çalışanların örgütsel standartlar ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmasını, bu konularda bireysel katkılarına sunma imkanının bulunmasını kapsamaktadır. Kanıta dayalı yargı, kişisel ayırım, yolsuzluk, dışsal baskılar olmaksızın değerlendirmeyi, dürüstlük ve adalet üzerine prensiplerin uygulanmasını ve değerlendirmelerin dikkatli inceleme sonucu yapılmasıdır (Folger, Konovsky ve Cropanzano, 1992, s.142).

Kültür ve yerel değerler tarafından şekillenen beklentiler, adalet algulamalarını ve bu algılamalara dayanan tepkilere şekil verebilmektedir. Dolayısıyla işlem adaletindeki belirleyici faktörler belirli bir zamana, mekana ve koşullara bağlı olarak değerlendirilmelidir (Mossholder, Bennett ve Martin, 1998). İşlem adaletinde örgüt kuralları ve politikaları gibi yapısal kuralların yanı sıra sosyal ve ilişkisel faktörler de bu başlığın altında incelenmektedir. Örneğin Bies ve Moag (1986) örgüt politikalarının

uygulanması esnasında astlar ve üstler arasındaki ilişkinin kalitesini de işlem adaleti bağlamında ele almışlardır. İşlem adaleti faktörleri Leventhal (1980), Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından yapılan çalışmalarda altı ana nokta ile belirlendiği görülmektedir. Bunlar; örgütsel kuralların sürekliliği, tarafsızlığı, tutarlılığı, doğruluğu, temsil edilebilirliği ve etik olması şeklinde ifade edilmektedir. Eğer bir işlem çalışan tarafından bu altı kriterden birini bile karşılıyorsa, örgütte gerçekleştirilen işlem adil olarak kabul edilmektedir. Bu faktörlerden hangilerinin daha önemli olduğunu belirlemek, örgütlerde adil bir düzen sağlamak ve çalışanların motivasyonunu arttırmak açısından büyük önem taşımaktadır. İşlem adaletinin “adil” bulunması için gerekli faktörleri Dolan, Edlin, Tsuchiya ve Wailoo (2007) şu şekilde sıralamaktadır:

- Söz hakkı (voice): Yazında ses (voice) olarak geçen faktör karar alma sürecinde alınacak kararlardan etkilenecek olanlara, kararlara katılma şansının verilmesidir. Van den Bos ve diğerleri (2002) bireylere söz hakkı verilmesi halinde, yöneticiler güvenilir olmasa bile olumlu bir adalet algısı oluşturabileceğini belirtmektedir. Çünkü astlara söz hakkı verilmesi, astların üstleri tarafından değer verildiği, saygı duyulduğu yönünde kanaat oluşturmalarına neden olmaktadır (Bauman ve Skitka, 2009).

De Cremer ve Stouten (2005) söz hakkı verilmesinin gruba dâhil olma süresiyle de yakından ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmaya göre iş grubuna yeni katılanlar, eskiden iş grubuna üye olanlara göre söz hakkı verilmesini çok daha fazla önemsemektedir. Bulgular grup oluşturma aşamasında adalet algılamasının olumlu yönde oluşturulması için ışık tutmaktadır.

Ancak pek çok yönetim teorisinde olduğu gibi işlem adaletine ilişkin teoriler de genellikle Amerika’da üretilmektedir. Yönetim teorilerinin evrensel olamayacağı veya değişik faktörlerin farklı kültürel ortamlarda farklı sonuçlar varsayımından yola çıkan Brockner ve diğerleri (2001) söz konusu etkiyi söz hakkı tanınması, güç mesafesi ve işlem adaleti bağlamında tartışmıştır. Söz hakkı tanınması Amerika ve Almanya gibi güç mesafesinin az olduğu ülkelerde adalet algısı üzerinde oldukça etkili bulunmuştur. Diğer taraftan Çin Halk Cumhuriyeti, Meksika ve Hong Kong gibi güç mesafesinin daha fazla olduğu ülkelerde söz hakkı tanınması her ne kadar adalet algılamasını etkilese de, bu etki güç mesafesinin az olduğu ülkelere nazaran daha zayıftır.

Karar süreçlerinde astlara söz hakkı tanınmasının adalet algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir. Ancak Bauman ve Skitka (2009) bireylerin, doğru ya da yanlışla ilişkin subjektif inançları olarak tanımlanan ahlaki görüşleri ile örgütlerde

yürütülen işlemler arasında farklılık bulunduğu durumlarda söz hakkı tanınmasının etkisini kaybettiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla örgütler adil bir örgüt olma yolunda karar süreçlerinde sadece adalet olgusuna ya da söz hakkı tanınması üzerine değil, aynı zamanda bireylerin ahlaki görüşlerini de dikkate almak durumundadırlar.

- Tarafsızlık (neutrality): Tarafsızlık karar alıcıların kendi şahsi menfaatlerinden ve önyargılardan uzak olmalarını gerektirmektedir (Magner, Johnson, Sober ve Welker, 2000).
- Tutarlılık (consistency): Aynı süreçteki benzer konumdaki bireylerin isteklerine aynı mesafede durma ve davranma adalet algısı için yeterli görülmemektedir. Tutarlılık bir örgütte uygulanan karar kriterlerinin bireyler ve zaman ölçeğinde farklılık göstermemesini ifade etmektedir.
- Doğruluk (accuracy): Tarafsızlık ve tutarlılık ilkelerine bağlı olarak doğruluk; kişisel kaptislerden ve kişisel ayrımcılıktan uzak bir şekilde deliller temel alınarak karar süreçlerinin işlemedir. Doğruluk karar süreçlerindeki bireylerin davranışlarıyla doğrudan ilgili olduğu gibi, karar sürecinde kullanılan bilginin niteliği olarak da karşımıza çıkmaktadır.
- İptal edilebilirlik (reversibility): Adil bir karar sürecinde istenmeyen bir çıktı ile karşılaşan birey ya da grubun işlemleri temyize gönderme ya da itiraz etme hakkı bulunmaktadır ki, bu da bir dereceye kadar kararın iptal edilebilir nitelik taşımasını gerektirmektedir.
- Şeffaflık (transparency): Karar vericilerin karardan etkilenenlerden uzak olduğu durumlarda karar sürecinin nasıl işlediğinin ve hangi kriterlerin kullanıldığının ilgili bütün taraflarca bilinmesi şeffaflık olarak tanımlanmaktadır. Hükümet kararları gibi toplumsal süreçlerde karar alıcıların sayısı kısıtlı olmakla birlikte, karardan etkilenenlerin sayısı oldukça fazladır. Sürecin nasıl işlediğine dair bilginin kısıtlı olduğu durumlarda bireylerin adalet algıları da zedelenebilmektedir (Dolan, Edlin, Tsuchiya ve Wailoo, 2007).

İşlem adaletinin doğasını anlamak, örgütte yürütülen işlemlerin çalışanlar için taşıdığı önemi sorgulamaktan geçmektedir. Öncelikle, bir örgütte işlemlerin nasıl yürütüldüğü, hangi işlem basamaklarında hangi kriterlerce değerlendirildiği daha iyi çıktıkların sağlanması ile ilgilidir; bu süreç yazında geleneksel refah toplumu varsayımı adı altında ele alınmaktadır. İkinci önemi işlemlerin doğası gereği “haklı”, “adil” ve “dürüst” olmasından kaynaklanmaktadır ki, bu bakış açısı saf işlem adaleti olarak

açıklanmaktadır. Son olarak ise, işlemlerin bireylerin önem verdiği dolaylı çıktıları etkileyen faktörleri yönetmesidir. Bireylerin önem verdiği değerler bilindiği üzere sadece maddi değerlerle ifade edilmeyip, tanınma, saygı gibi manevi değerler de olabilir ve bu yaklaşım dolaylı (instrumental) etkiler ile yazında karşılık bulmaktadır (Dolan, Edlinm, Tsuchiya ve Wailoo, 2007).

İşlem adaletini anlamaya yönelik geliştirilen teorilerin farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak çalışmada Journal of Management dergisinde yayınlanmış Mary A. Konovsky'e (2000) ait sınıflandırma dikkate alınmıştır. Bu yaklaşıma göre işlem adaletine yönelik dört temel model geliştirilmiştir. Bunlar kişisel çıkar (self interest), kontrol modeli, grup-değer modeli (group value), adalet yargısı (justice judgement) ve sezgisel adalet (fairness heuristic) modelidir. Kişisel çıkar modeli subjektif adalet algılamalarının etkilerine ve sonuçlarına odaklanırken, grup değer, adalet yargısı ve sezgisel adalet modelleri temel olarak objektif ve subjektif adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Konovsky, 2000, s.493).

İşlem adaletinin etkilerini anlamaya yönelik geliştirilen ilk modeller, işlem adaletinin aracı etkileri üzerine yoğunlaşmıştır ve birey odaklı yaklaşım içindedir. Bu modeller adil işlemlerin faydalı sonuçlar doğuracağı varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Aracı model kapsamında oluşturulan kontrol modeli, temellerini motivasyon teorisinden almaktadır. Motivasyon teorisine göre bireyler davranışlarını faydayı maksimize ederken, zararı en aza indirgeyecek olan alternatifler doğrultusunda düzenlerler. Bunlar aracı veya motivasyonel faktörlerdir. Bireylere istenmeyen davranışa karşı ceza uygulanırken, istenen davranışa karşılık ödül verilir (Tyler, 2006a).

Kontrol modeli, Thibaut ve Walker (1979) çalışmalarından temellenmiş olup, işlemlerin ne derece adil algılandığı ile ilgilidir. Araştırmalarında örgütlerdeki süreçlerin çıktılarına karşı çalışanların verdiği tepkilerin sürecin adil olup olmasına bağlı olduğunu iddia etmektedirler. Thibaut ve Walker modellerini açıklamak için çıktılar üzerinde bireylerin kontrol gücünü incelemiştir. Thibaut, Walker (1975) çatışma durumunda iki tip kontrole vurgu yapmaktadır: haksızlıkları indirgeyen süreçler üzerinde kontrol (süreç kontrolü-process control), çıktıları belirlemeye ilişkin kontrol (karar kontrolü-decision control). İşlemlerin adil olduğuna dair algılar ise işlemlerden etkilenen taraflara ne derece kontrol sağlandığı ile ilgilidir. Thibaut ve Walker'a (1975) göre bireyler kendileri için çıktıları maksimize eden işlemlere yöneleceklerdir. Bu nedenle de süreç kontrolü istenilen çıktıları almakla ilgilidir (Tyler, 1994). Ancak bireylerin özellikle yasal konularda ve hiyerarşik örgütlerde doğrudan etkilerinin son

derece kısıtlı olduğu gerçeğinden yola çıkarak, çıktılar üzerindeki dolaylı kontrol mekanizmasını temel almışlardır. Kontrol modelinin önemli özelliklerinden biri dağıtım adaletinde çıktı, karar süreçlerinde kontrol odaklı olmasıdır. Kontrol modeli bakış açısıyla yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları çalışanların çıktılar üzerinde ne derece kontrole sahip oldukları hakkındaki algılamalarıyla ilgilenmelidirler. Mesela ödeme ve terfilerden önce çalışanlara kendi performans düzeylerini açıklama fırsatı verilmelidir (Blader ve Tyler, 2003). Çıktılar üzerine odaklı olmasının yanı sıra, kontrol modelinin işlem adaleti başlığı altında ele alınmasının nedeni karar süreçlerine vurgu yapmasıdır.

İşlem adaletinde kişisel çıkar yaklaşımı kapsamında geliştirilen sosyal değişim modeli (social exchange model) insanların kurdukları ilişkileri ve bu ilişkiler bağlamındaki gücü ele almaktadır (Konovsky, 2000, s.493). Sosyal değişim modeline göre, sosyal ilişkiler açık ve tutarlı kuralları olan ekonomik ilişkilerden farklıdır. Çünkü sosyal ilişkilerde belirsizlik hakimdir ve ilişkiler beklentiler üzerine kuruludur (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000, s.739). Sosyal ilişkilerin temelini ise güven oluşturmaktadır, öyle ki güven olmaksızın sosyal ilişkiler kurulamaz. Güven karşılıklılık esasını, beklentileri ve karşılıklı bağımlılığı kapsayan çok faktörlü bir kavram olarak kabul görmektedir. Kişiler arasında güven tesis edilmesinde temel kaynaklardan biri işlem adaletidir (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütlerde ise yöneticilerin adil işlemleri uygulaması çalışanlar arasında güven tesis edilmesinde, ilişkilerin geliştirilmesinde, kişisel saygı duygusunun oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar arasında güvenin hakim olması, örgütsel vatandaşlık olgusuyla da ilişkili görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

İşlem adaletini açıklamaya yönelik bir diğer teori grup değer modelidir (group value model). Bu yaklaşımın temeli, iş örgütlerinin, para ve diğer maddi çıktılar sağlamanın ötesinde fonksiyonlara sahip olarak değerlendirilmesidir. İş grupları, maddi çıktılarının ötesinde, kişilerin kendilerini göstererek benlik duygularının ve özsaygılarının gelişmesine katkıda bulunurlar. Aynı zamanda insanlar kişisel dostlukları grup bağlılığının destekleyici özelliği sayesinde kazanırlar (Güney, 2006, s.143). Grup değer modeli, işlem adaleti yargılarını etkileyen faktörleri incelemektedir. İşlem adaleti yargısı, bireylerin kimliklerini grupla ilişkilendirerek, grubun ne derece adil olduğu açıklamasında aranmaktadır. Bir başka anlatımla, grup değer modeli kimlik tanımlamasında, adil prosedürlerin rolünü incelemektedir (Blader ve Tyler, 2003). Adalet olgusu birbiriyle ilişkili kavramlar bağlamında ele alınmaktadır. Şöyle ki;

bireyler kimlik tanımlarını grup üzerinden yaparlar, grupta uygulanan prosedürler ise hem kişinin gruptaki statüsüne, hem de grubun statüsüne dair bilgi sağlar.

Grup değer modeli, gruba üye olmanın sosyal statü ve yüksek özgüven sağlaması nedeniyle bireylerin gruba uzun dönemli ilişkiyi tercih ettiği varsayımı üzerine kurulmuştur (Konovsky, 2000). Sosyal statü ve özgüven üç ilişkisel bağlamla açıklanmaktadır. Bunlar tarafsızlık, otoriteye güven ve itibardır. Tarafsızlık bireyin önyargılara maruz kalmaksızın davranması, güven karar vericinin önyargılı hükümlere kapılmaksızın işlem yapmasını, itibar ise otoritelerin nezaket kuralları çerçevesinde diğerlerinin haklarına ve farklılıklarına karşı saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır (Tyler, 1989).

Grup değer modeli çalışanların performanslarını kendileri ve iş örgütü arasındaki ilişkiye bakarak değerlendireceklerini varsayar (Blader ve Tyler, 2003). Bu yaklaşıma göre çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı ile işlem adaleti arasında ilişki kurmaktadır. Dolayısıyla örgütte azami saygı kurallarının uygulanması ve kutuplaşmaların en aza indirgenmesi adalet algısı üzerinde de olumlu yapacaktır. De Cramer ve Blader (2006) grup değer modeli çerçevesinde bireylerin işlem adaletine ilişkin algılarını benlik ve aidiyet duygularıyla açıklamışlardır. Bireylerin gruba aidiyet düzeylerinin işlem adaleti bilgisini, süreçlerini ve tepkilerini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bireyin gruba aidiyete ilişkin eğilimi arttıkça, kimlik tanımlamasını gruba aidiyet ve grup normları üzerinden yapma eğilimi de artmaktadır. Yani bireylerin işlem adaleti algılaması sadece insan doğasından gelmemekte, onların gruba ilişkilerinin içeriğini, doğasını ve gruba kabul edilme durumlarını göstermektedir. Adil yargılanma, söz hakkı verilmesi gibi uygulamalar gruba kabulü göstermektedir. Dolayısıyla bu da neden bazılarının aynı süreçler söz konusu olsa bile işlem adaletine ilişkin farklı değerlendirmeler yaptığını kısmen de olsa açıklamaktadır.

İşlem adaleti sürecini açıklayan başlıca yaklaşımlardan olan grup değer modeli ile kontrol modeli arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar vardır. Grup değer modeli iş gruplarının bireye katkısının maddi kaynakların dışında aidiyet ve benlik tanımlaması ile ilgili olduğunu belirtirken, kontrol modeli daha çok maddi çıktıları sağlayan süreçler üzerinde kişilerin kontrolünü ele almaktadır. Değerler üzerine kurulu grup değer modeline göre, karar süreçlerine yönelik adalet algısı çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum aslında kontrol modelindeki maddi kaynaklar üzerindeki kontrol yetkesini azımsayan bir yaklaşım değildir, grup üyelerinin kontrol yetkesi



olmasını, grup normları içinde açıklamaktadır (Blader ve Tyler, 2003). Ancak her iki model arasındaki bu farklılık kaynakların doğasıyla açıklanmaktadır.

Kontrol ve grup değer modeli arasındaki bir diğer fark bireyleri davranışlara sevk eden motivasyon faktörlerinde görülmektedir (Blader ve Tyler, 2003). Bireyleri davranışa sevk eden nedenler kontrol modelindeki gibi maddi kaynaklar mıdır yoksa kişilikle ilgili nedenler midir? Ampirik araştırmalara bakıldığında, bireyin grupla ilişkisini, maddi çıktılardan çok kişilik tanımları üzerinden yaptığını göstermektedir (Okimoto ve Tyler, 2007; Tyler, 1989).

İşlem adaletine farklı bir yorum getiren diğer bir yaklaşım ise sezgisel adalet teorisidir (fairness heuristic theory). Çünkü söz konusu model, işlem adaleti ile birlikte dağıtım adaletinin adalet algılarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Teoriye göre kişiler, otoritelerle ilişkilerinde rahatsızlık duyarlar çünkü bu ilişkiler örtülü veya açık bir biçimde sömürüye dayalıdır. Sonuç olarak da, bireyler otoriteyi üstlerine devretmek zorunda kaldıklarında, otoritenin güvenirliliğini sorgularlar (Konovsky, 2000). Eğer bir otorite, süreçler boyunca adil davranırsa, onun güvenilir olduğu düşünülür ve astlar otoriteye karşı olumlu tepkiler verir. Bu nedenle işlem adaleti, güvenin sadece öncülü değil, aynı zamanda eş değeri olarak görülür.

Sezgisel adalet teorisinin işlem adaletine katkısı sadece güven konusu ile sınırlı olmayıp aynı zamanda işlem adaletinin dağıtım adaleti ile ilişkisini de kurmaktadır. Eğer örgütte işlemlere ilişkin prosedürler açık ve tarafların bilgisi dâhilindeyse, bu bilgiler dağıtım adaletine ilişkin algıları da etkileyecektir. Özel sektörde genellikle çalışanların diğer çalışanların ücretleri hakkında bilgisi yeterli değildir. Yani dağıtımın adil olup olmadığı konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Bu durumda sezgisel adalet teorisi çalışanların dağıtımın adil olup olmadığını, sürecin adilliği ile ölçeceklerini varsaymaktadır (Van Den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke, 1997; Van Den Bos, Wilke ve Lind, 1998).

Birey odaklı bir diğer işlem adaleti modeli sosyal değişim modelidir (social exchange model). Sosyal değişim teorileri insanların nasıl ilişkiler kurduğu ve bu ilişkiler içinde gücün nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Blau (1964) sosyal bağlamı tahlil edebilmenin sosyal ilişkileri ve etkileşimi incelemekten geçtiğini belirtmektedir. Toplumsal ilişkileri ekonomik ve sosyal ilişkiler olmak üzere ikiye ayıran yazar, ekonomik ilişkilerin rakamlarla ifade edilebilmesine karşın, mübadeleye olanak tanıyan sosyal ilişkilerin temelinde “güven”in olduğunu vurgulamaktadır. Güven sosyal ilişkiler için hayati öneme sahip bir öge olarak görülürken (Blau, 1964), Weber güven

olmaksızın ticaretin olamayacağını belirtmektedir (Eisenstadt, 1968, s.114). Zucker (1986, s.56) toplumsal dayanışma için güvenin temel olduğunu, en rutin günlük ilişkilerde bile güvenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Yazında güvenin tanımı hakkında bir uzlaşma olmamakla birlikte, bütün tanımlarda güvenin ahlaki bir ödev olduğu varsayımı kabul görmektedir (Hosmer, 1995, s.381).

Güvene dayalı olarak taraflar yazılı anlaşmalarda yer almayan ya da zorlama olmaksızın diğer tarafın beklentilerini ya da anlaşmanın kurallarını yerine getireceği varsayımıyla mübadeleye girmektedirler (Sheppard ve Sherman, 1998). Bir başka anlatımla, güven, karşı tarafın beklentileri ihlal etmesi durumunda kaybın daha fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde söz konusu davranış güvenle değil, ekonomik rasyonalite ile açıklanmaktadır. Güvenin varlığında taraflar arasında kontrol kaybı örtülü olarak kabul edilmekte, yazılı sözleşmeler, hiyerarşik yapı ve normların bir kısmı kontrol mekanizması olarak görülmemektedir (Hosmer, 1995). Güven her ne kadar karşılıklı bağımlılık ilişkisinde riskleri göze almakla ifade edilse de, güven yönetimi ile ilgili konular bireysel, kurumsal ve toplumsal bağlamda ele alınmalıdır (Sheppard ve Sherman, 1998). Örneğin Chen, Chen ve Xin (2004) sosyal bağların oldukça kuvvetli olduğu Çin'de çalışanların, sosyal bağlantılarını bir başka deyişle adam kayırmacılık vasıtasıyla kontrolü temel alan karar süreçlerini adil görmediklerini belirtmektedir. Çünkü kişisel ilişkilerin örgüt standartlarına dolayısıyla da adalet olgusuna zarar verdiği düşünülmektedir. Söz konusu araştırma, kayırmacılığın son derece yaygın ve kabul edilebilir görüldüğü toplumlarda dahi adalet olgusunun eşitliğe ve tarafsızlığa yaslanması gerektiği, aksi takdirde olumsuz duygulara ve davranışlara neden olabileceğini göstermesi bakımından anlamlıdır.

İşlem adaletini anlamaya yönelik oluşturulan teoriler arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Teoriler arasında işlem adaleti ile dağıtım adaleti algısının oluşturulma sürecinde bazı farklılıklar vardır. Örneğin aracı modeller dağıtım adaleti algısının işlem adaleti algısını da etkileyeceğini varsayarken, grup değer modeli böyle bir ilişki kurmamaktadır. İkinci olarak teoriler arasında objektif adalet algısıyla subjektif adalet algısına karşılık subjektif adalet algısıyla sonuçları ilişkisinde farklılıklar vardır. Sosyal değişim modeli işlem adaletinin sonuçları üzerine yoğunlaşırken, sezgisel adalet ve grup değer modeli objektif ve subjektif adalet algılamaları arasındaki ilişkileri temel almaktadır. Son olarak teoriler güven faktörünü farklı şekillerde yorumlamaktadır. Güven, grup değer modelinde anahtar rol oynarken, bu durum aracı modeller için söz konusu değildir (Konovsky, 2000, s.495).

Farklı teoriler karşısında karşımıza şöyle bir soru çıkmaktadır: İşlem adaleti etkilerini ve sonuçlarını en iyi hangi teori açıklamaktadır? Konovsky'nin (2000) de belirttiği üzere işlem adaletine ilişkin teorileri inceleyen pek çok çalışma bulunmasına karşılık, teorileri karşılaştıran az sayıda çalışma yapılmıştır. Shapiro ve Brett (1993) teorilerin her birinin farklı değişkenleri daha iyi açıkladığını ancak işlem adaletini anlamaya yönelik en iyi tek teorinin ne olduğu sorusunun yanlış bir soru olacağını belirtmektedir. Çünkü işlem adaleti algısı daha önce de belirtildiği gibi farklı sosyal ortamlarda farklı faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle işlem adaleti olgusunu açıklamak için farklı teoriler arasında seçim yapmak yerine, teorileri bir arada ele almak gerekmektedir (Konovsky, 2000, s.495).

İşlem adaletine ilişkin değişkenlerin ampirik çalışmalar pek çok boyutta incelendiği görülmektedir. Cinsiyet bu değişkenlerin başında gelmektedir. Cinsiyet işlem adaleti üzerinde moderatör faktör olarak görülmektedir. İşlem adaletinin önemi cinsiyete bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Sweeney ve McFarlin, 1997). Kadınların informal kaynaklara erişimi erkekler ile kıyaslandığında daha düşük bulunmuştur. Söz konusu informal kaynaklar, örtülü bilgi, terfi için gerekli iş bağlantıları gibi işteki başarıyı doğrudan etkileyen kaynaklar olarak görülmektedir (Powell ve Mainiero, 1992). İformel kaynaklara erişim kadınlar için daha zor olsa da, genel olarak öğretilmiş cinsiyet davranışları nedeniyle kadınların sonuçlardan çok sürece odaklı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla yazına bakıldığında genellikle kadınların işyerinde sosyal ilişkilere, kararlara katılım gibi süreç ifade edilen örgütsel olgulara erkeklerden daha çok önem verdiği düşünülmektedir (Farmer ve Fyans, 1980). Kamu alanında on iki binden fazla çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada işlem adaletinin kadınların işten ayrılma kararları üzerinde erkeklerden daha etkili olduğu bulunmuştur (Sweeney ve McFarlin, 1987b).

İşlem adaleti özellikle değişimin yaşandığı durumlarda çalışanların katılımı açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde işlem adaletinin yüksek olması, değişimin getirdiği belirsizlikten kaynaklanan olumsuz duygu ve davranışların en aza indirgenmesinde etkili bir araç olarak görülmektedir (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Baumert ve Schmitt, 2009). İşe alım süreçlerinde de işlem adaletinin önemi öne çıkmaktadır. İşverenlerin hali hazırdaki çalışanlarına yeni iş bulması ya da işten atılma durumunda yeni çalışma alanları konusunda yardımcı olması normal iş fonksiyonları arasında belirtilmese de örgütsel vatandaşlık olgusu içinde anlam kazanmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılda küreselleşmenin etkileriyle birlikte en çok tartışılan konulardan biri değişimdir. Örgütsel değişimin yoğun olduğu dönemlerde, çalışanlar belirsizlik duygusu yaşamakta, bir başka anlatımla karar süreçlerini düzenleyecek bilgiden çoğu zaman yoksun kalmaktadır. Dolayısıyla değişim dönemlerinde örgütsel adaletin önemi de artmaktadır. Örgütsel adalet ve değişim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar iki grupta toplanabilir: Tümelci bir bakış açısıyla toplumsal sorunlara örgütsel adalet yaklaşımıyla çözüm getirmeyi amaçlayanlar ve tekil bir örnek üzerinden değişim ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar. Küreselleşen dünyada nispeten kapalı sistem özelliği gösteren Çin’de yeni yasalar ve toplumsal değişim işlem adaleti varsayımları üzerinden gerçekleştirilmektedir. İşlem adaletine sistem teorisi bağlamında örgütlerin daha büyük sosyal sistemlerle etkileşim halinde olduğu varsayımıyla yaklaşıldığında, hükümetlere ait düzenlemelerde de işlem adaletinin önemine dikkat çekmek gerekmektedir. Yolsuzluklarla mücadele konusunda sadece yasaları düzenlemenin yeterli olmadığını Çin’de gücü temsil eden polis teşkilatına karşı halk arasında artan çatışmayı indirgemek için bir dizi çalışma başlatılmıştır. Bilindiği üzere yasalar gibi onların uygulayıcılarından biri olan polis teşkilatı da toplumsal adalet beklentilerini taşıyan ve yerine getiren kurumlardır (Tyler, 2006). Bu çalışmalardaki temel varsayım halkın polis teşkilatını yasal bir organ olarak görmesinin polisin adil olduğuna dair inancında aranmaktadır. Halkın inançları ve değer yargıları ile ters düşen kanunlar ve yasal otoriteler toplum tarafından benimsenmez ve desteklenmez. Bu doğrultuda kanunlar katılımı artırıcı ve açık yargılanmaya olanak tanıyan bir yapıya kavuşturulmuştur (Biddulph, 2008).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işlem adaleti arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. İşlem adaletinin insan kaynakları uygulamaları olan personel seçme ve yerleştirme, çalışan testleri, performans değerlendirme, ücret ödemeleri, terfiler gibi konularda etkileri araştırılmıştır. Personel seçim sürecinde doğruluk, belirli bir işi yerine getirmek için gerekli yeteneklerin ve o yeteneklere sahip adayın belirlenmesini ifade etmektedir (Konovsky, 2000). Yönetim bilimleri yazınına bakıldığında klasik yönetim yaklaşımından günümüze kadar doğru işe, doğru çalışan yaklaşımının vurgulandığı görülmektedir. Özellikle bilimsel yönetim yaklaşımında, yönetim-süreç teorisinde ve bürokrasi yaklaşımında bu yansımaları görmek mümkündür. Günümüzde doğru işe doğru çalışanın atanması sürecinde kişilik testlerinden, yetenek testlerine kadar pek çok farklı ad ve alanda uygulanan testlerden yararlanılmaktadır. Ancak söz konusu testler yeterli geçerlilik ve doğruluk seviyesine

sahip olmasına rağmen, pek çok zaman çalışanlar tarafından adil bulunmamaktadır. Bu durumu Cropanzano ve Konovsky (1995) adalet çıkmazı/ikilemi (justice dilemma) olarak adlandırmaktadır. Örgütlerin adalet duygusunu zedelemekten testlerden faydalanabilmesinin yolu ise çalışanlar tarafından da adil görülen test tiplerinin uygulanmasından geçmektedir. Cropanzano ve Wright (2003) ise çalışanlara uygulanan testlerin yapılan işle ilgili bağlantılı olmadığı düşünüldüğü için, çalışanların testlerin adil olmadığına hükmettiklerine işaret etmektedir. Önerileri; personel seçim ve yerleştirme sürecinde hazırlanan testlerin niçin yapıldığı, hangi aşamalardan geçtiğinin ve geçerliliklerinin akademisyenler tarafından çalışanlara aktarılması ve bu sayede de örgütsel adalet algılamasını olumlu yönde etkilemektir. Çift taraflı iletişim, yeteneklerin gösterilmesine imkân tanıyacak testlerin seçimi, geribildirim örgütsel adalet algısını arttırmaya yönelik diğer önerilerdir (Cropanzano ve Wright, 2003). Personel seçim sürecinin adil olabilmesi için kritik faktör örgüt tarafından gerekli ve doğru bilginin çalışana aktarılması olarak görülmektedir (Cropanzano ve Konovsky, 1995).

İşlem adaleti aynı zamanda günümüz örgütlerinin en temel kaynağı ve değeri olarak görülen çalışanların iş önerilerini kabul etmelerinde de etkili bir faktör olarak bulunmuştur. Schmit ve Ryan (1997) yaptıkları araştırmada polis teşkilatında müdürlük pozisyonunu reddeden adayların nedenleri arasında adalet kavramının olduğunu belirtmektedir. Üstlerin astlarına işle ilgili konularda destek olmaları ve işlem adaleti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Mueller ve Landsman, 2004). Yakın tarihlerde terfi alanların işlem adaletine ilişkin yargıları olumlu yönde gelişmektedir (Mueller ve Landsman, 2004).

Weisenfeld, Swann, Brockner ve Bartel (2007) yaptıkları çalışma özgüven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Bu çalışmaya göre özgüveni yüksek olanlar için işlem adaletinin varlığı örgütte kararlara katılımı arttırmaktadır. Ancak son derece farklı olan bulgu ise, özgüveni düşük bireylerde örgütsel adalet ile kararlara katılım arasında pozitif bir ilişkinin bulunmamasıdır. Aynı çalışmada kendine güveni yüksek olan personelin işe gelmeme oranı ile örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişki, kendine güveni düşük olanlar arasında ortaya çıkmamıştır. Kendine güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, bireylerin kimlik açıklamalarını örgüt ve diğer çalışanlarla ilişkileri üzerinden yaptıkları durumlar için geçerlidir. Yani hali hazırda çalışanların gelecekte de aynı örgütte çalışacakları yönündeki beklentileri ve eğilimleri, onların hem kendine güven algılamasını, hem de örgütsel adalet algılamalarını şekillendirmektedir (Weisenfeld, vd., 2007). Kendine güven ve örgütsel adalet arasındaki

bu ilişkinin bir başka nedeni de, kendine güvenin zaten örgüt ve çalışanlar ile olan ilişkilere bağlı olmasındandır. Bir başka anlatımla, otoriteler ve diğer çalışanlar tarafından kabul gören birinin, hali hazırdaki durumda örgütsel adalete olan inancı artacak ve katılım, işe gelmeme gibi faktörler ile adalet arasındaki fark ortaya çıkacaktır. Ancak üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmeyen birinin ise, kendine güveni sarsıldığı gibi, kendine yönelik olumsuz tavırlar ve uygulamalar nedeniyle de adalete olan inancı zedelenecektir. İşlem adaleti ile ilişkilendirilen diğer örgütsel faktörler takım performansı (Colquitt, Raymond ve Jackson, 2002), işe gelmeme (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006), değişime uyum (Novelli, Kirkman ve Shapiro, 1995), ücretten duyulan tatmin (Dulebohn ve Martocchio, 1998), örgütsel katılım ve iş tatmini (Cobb ve Frey, 1996) dir.

İşlem adaleti açısından kültürel farklılıklar önem arz etmektedir. Örneğin Konovsky, Elliot ve Pugh 1995 yılında Meksika’da yaptıkları çalışmaya göre dağıtım adaletini, güven ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri için işlem adaletinden daha fazla açıklayıcı bulmuşlardır (Konovsky, 2000). Ancak Konovsky ve Pugh (1994) Amerika’da 475 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada işlem adaletinin güven ve örgütsel vatandaşlık için dağıtım adaletinden daha önemli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

İşlem adaleti örgütler için işe gelmeme, iş tatmini, performans gibi pek çok faktörle ilgilidir. Farklı işlem adaleti teorilerinde de görüleceği üzere kıt kaynakların etkin dağıtımı esnasında adil işlemlerin uygulanması adalete ilişkin algılamaların da olumlu yönde oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütler, bütün insan kaynakları süreçlerinde işlem adaletini göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

### **Etkileşim Adaleti**

Adalet yazınında genel olarak dağıtım ve işlem adaletinin farklı boyutlar olduğuna dair genel bir kabul görülmektedir. Dağıtım adaleti ve işlem adaletinin yanı sıra etkileşim adaleti (interactional justice), örgütsel adalet konusunun farklı bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Ancak bazı yazarlar (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Greenberg ve McCarty, 1990; Blader ve Tyler, 2003) etkileşim adaletinin ayrı boyut olmadığını, işlem adaletinin alt başlığı olduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısına göre işlem adaleti yapısal elemanlar ve etkileşim elemanları olarak iki ayrı ögeden oluşmaktadır. Yani örgütlerdeki kurallar ve bu kuralların insan ilişkileri ve grup

bağlamındaki uygulaması algılanmaları açısından bir bütündür. Ancak çalışmamızda bazı çalışmalara (Bies, 1986; 1987; Bies ve Moag, 1986; Collie, Graham ve Sparks, 2002) paralel olarak etkileşim adaleti ayrı bir boyut olarak ele alınmaktadır.

Etkileşim adaletinin işlem adaletinden ayrı bir boyut olarak ele alınmasının nedenini Bobocel ve Holmvall (2001, s.87) örgütsel davranış araştırmalarının yapısal geçerliliği üzerinden açıklamaktadır. Schwab'ın da (1980) belirttiği üzere yazına yeni kavramların eklenmesi, önemli bağımlı değişkenlerin açıklanmasına destek verebilmektedir. Bu nedenle karar süreçlerinin yapısal ve sosyal yönleri işlem adaleti olarak tek bir kavram altında ele alınırsa, araştırmacıların bazı önemli değişkenleri göz ardı etme tehlikesi ortaya çıkabilmektedir. Ancak aynı zamanda eski ve bilinen kavramların yerine yeni kavramların kullanılması, gereksiz kavram fazlalığına neden olabilmekte, bu da bilimsel açıklamanın yorumlayıcı niteliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işlem adaletinin yapısal ve sosyal yönlerini ayrı kavramlar halinde ele almanın da kavram karmaşasına neden olma gibi olumsuz etkileri olabileceği ileri sürülmektedir. Bu durumda Schwab (1990) kavram farklılaştırılması konusunda araştırmacıların dört temel sorudan yararlanabileceklerini belirtmektedir: Yeni kavramı benzer kavramlardan ayıran belirgin bir tanımı var mıdır ve kavramın farklı olduğuna ve yeni kavramın diğer kavramlarla ilişkilerini açıklayabilecek bir teori geliştirilmiş mi? İkinci soru yeni kavramın teorik tanımını ortaya koyabilecek süreçler geliştirilmiş mi? Bir diğer soru, yeni kavram eski kavramların yetersiz kaldığı farklı değişkenleri ve kriterleri açıklayabiliyor mudur? Son olarak ise araştırmacılar yeni kavrama has öncülleri ve belirleyicileri ampirik çalışmalarda ortaya koyabiliyorlar mı?

Etkileşim adaletinin kavramsal boyutuna ilişkin çalışmaların da Schwab'ın (1990) sınıflaması üzerinden yürütüldüğü görülmektedir. Mesela belirtilen sorulardan hareket eden Cropanzano, Prehar ve Chen (2002, s.341) işlem adaletinin üst yönetime duyulan güven üzerinde, etkileşim adaletinin ise lider üye ilişkisinde etkisi olduğu bulgusuna varmıştır. Örgütsel adalet yazının da Colquitt ve Greenberg'in (2003) belirttiği üzere henüz gelişme aşamasında olduğu ve kavramlar üzerinde tam bir fikir birliğine varılmadığı, yapılan ampirik çalışmalarla adaletin farklı yönlerinin keşfedildiği gözden uzak tutulmamalıdır. Hatta Greenberg'in 1990'da yazdığı makalesinde dağıtım adaleti ile işlem adaletinin ayrı kavramlar olarak ele alınmasının kavram fazlalığı olacağı yönündeki iddiasından sonra yazın incelendiğinde, işlem ve dağıtım adaletinin farklı kavramlar olarak geliştiği görülmektedir.

Etkileşim adaleti Bies'in 1985 yılında Duke Üniversitesi'nde sunduğu bir bildiri ile tartışılmaya açılmıştır (Bies, 2001, s.91). Bies ve Moag'ın (1986, s.44) tanımına göre etkileşim adaleti, çalışanların örgütte yürütülen işlemler sırasında karşılaştıkları kişisel davranışın kalitesidir. Bies'in (2001) etkileşim adaleti tanımı örgütte yürütülen işlemlerden ve çıktılardan bağımsız olarak kişiler arasındaki ilişkilerin farklı boyutlarını kapsamaktadır. Aşağılayıcı yargılar, hilekârlık, kişisel mahremiyete saldırı ve saygısızlık Bies'in (2001) çalışmasında etkileşim adaletinin faktörleri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Bies'in (2001) tanımına göre, etkileşim adaleti sadece karar vericilerle sınırlı değildir. Lider-üye ilişkisi teorisinde belirtildiği gibi, etkileşim adaleti de karar vericilerle ilişkilerde farklı boyutlardaki davranışlardan etkilenebilmektedir. Bies'in (2001) etkileşim adaleti tanımı sadece formel ilişkilerle sınırlı olmadığı için lider-üye ilişkisi teorisine daha uygun bulunmaktadır (Roch ve Shanock, 2006, s.305).

Bir başka tanıma göre etkileşim adaleti, örgütsel süreçlerin insani yanını göstermektedir; yöneticilerin ve kaynakları kontrol edenlerin adalet alma durumundakilere davranış tarzıdır (Cohen Charash ve Spector, 2001, s.4). Etkileşim adaletinin yeni bir kavram olarak ortaya atılmasının temel nedeni, adalet algılamasında kişiler arası iletişimin büyük rol oynamasıdır (Bies, 2001, s.92). Yazında etkileşim adaleti için kişiler arası adalet (interpersonal justice) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott ve Livingston, 2009). Roch ve Shanock (2006, s.317) 673 çalışan arasında yaptıkları çalışmada kişiler arası adalet kavramını sadece formel uygulamalar esnasında ortaya çıkan davranışlar, etkileşim adaletini ise karar vericilerle etkileşimdeki her türlü davranış olarak araştırmış ve her iki boyutun da tek faktör olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. İletişimin fazla olduğu sosyal mübadele ilişkisi içinde etkileşim adaletinin çıktılarının adil dağıtılıp dağıtılmadığı algısıyla doğrudan ilgili olduğu varsayılmaktadır. Çünkü etkileşim adaleti doğrudan kişiler arası etkileşimi ifade ettiği için daha az belirsizdir ve kişilere sorumluluk yüklemektedir. (Folger ve Crapanzano, 1998). Etkileşim adaleti bireylerin otoriteleriyle aralarındaki kişisel ilişkilerindeki davranışın kalitesi ile ilgilidir (Bies, Moag, 1986). Örneğin çalışanlar, örgütteki formel kuralları uygulamakla yükümlü otoritelerle ya da üstlerle iletişim halindedirler. Yöneticiler söz konusu formel kuralları uygularken astları ile arkadaşça bir tavır içinde olabilirler, otokratik bir yönetim tarzını seçebilirler ya da gücü istismar ederek ayrımcı politika ve/veya uygulamalara yönelebilirler.

Etkileşim adaleti, alıcı-satıcı arasındaki ilişkinin derecesini ve kalitesini belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka anlatımla, değişim



sürecinde bireylerin bu süreçten elde ettikleri memnuniyet düzeyinin etkileşim adaleti faktöründen etkilendiği ileri sürülmektedir (Hui, Au ve Zhao, 2007). Bilginin yetersiz olduğu durumlarda, bireylerin değişimden elde edecekleri tatmin daha önce edindikleri tecrübelerle daha fazla yaslanacaktır. Günlük hayatımızda “temiz siyasetçi”, “temiz yönetici” deyişleri karmaşık ve oldukça detaylı hükümet programları karşısında yönetilenlerin karar süreçlerinde yönetilen-yönetici arasında etkileşim adaletine ne denli önem verdiklerini gösteren örnekleri teşkil etmektedir.

Etkileşim adaletini Greenberg (1987) astların örgüt liderinin insanlarla ilişkilerindeki adalet kavramı olarak ele almaktadır. Brockner ve Wiesenfeld (1996) ile Tyler ve Bies (1990), etkileşim adaletinin karar vericinin a) kişisel saygı çerçevesinde davrandığında (Baron, 1993; Bies ve Moag, 1986b) astlarına kararlarla ilgili nedenleri açıkladığında (Bies, 1989) ortaya çıktığını belirtmektedir. İşlem adaletiyle karşılaştırıldığında etkileşim adaletinin üstlerle ilişkilerle ve yakın iş çevresiyle ilgili durumlarda önemli olduğu belirtilmektedir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000).

Etkileşim adaleti yazında yönetici ile ilişkilendirilen faktörlerle açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, otorite algısı söz konusu faktörlere örnek teşkil etmektedir. Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin sadece ast-üst ilişkilerini kapsamadığını çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Bireyler diğerleri tarafından saygı çerçevesinde, uygunsuz soru ve imalara maruz kalmadan davranıldığında ve kendilerine karar süreçlerinde gerekli ve dürüst açıklamalar sunulduğunda, etkileşim adaletinden söz edebilmektedir (Holmvall ve Sidhu, 2007). Ayrıca kişiler arasındaki ilişkilerde adaleti zedeleyici davranış sadece öfke nedeni olmayıp, bireysel hayatla ilgili rahatsız edici sorular da bu çerçevede değerlendirilmektedir.

Hui ve diğerlerinin de (2007) işaret ettiği gibi, etkileşim adaleti kişisel faktörlerden ve bağlamdan etkilenen bir yapı olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Hofstede’in (1994) sınıflandırması kapsamında güç mesafesi fazla ve toplumsala daha fazla önem veren Türkiye gibi ülkelerde pek çok durumda kişiler ve kişisel özellikler, ilkelere önce gelmektedir. Bilimsel araştırmaların yoğun olarak yapıldığı ülkelerin Batılı ülkeler dolayısıyla da daha bireyci ve ilke odaklı toplumlardan oluştuğu göz önüne alındığında, kültür bağlamında etkileşim adaletinin incelenmesi gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.

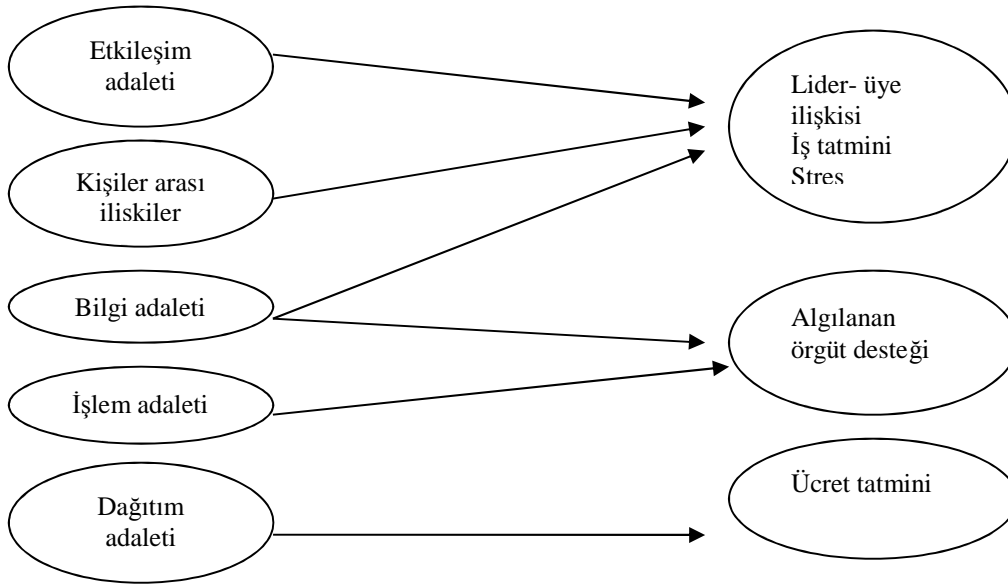
Etkileşim adaleti ile örgüt politikalarına uyum ve kabulünü sigara içme yasağı üzerinden inceleyen Greenberg (1994) yasağın nedenlerinin anlatılmasının ve nezaket

kurallarının uygulanmasının kabul üzerinde olumlu etki yaptığını ileri sürmüştür. Etkileşim adaletinin kişiler arası ilişkilerle ilgili olduğu düşünüldüğünde araştırmacıların karşısına şöyle bir soru çıkmaktadır: Söz konusu ilişkilerin sınırı nedir ve hangi boyutları kapsamaktadır? Mikula, Petri ve Tanzer (1990) Avusturya, Bulgaristan, Finlandiya ve Batı Almanya'da gerçekleştirdikleri içerik analizine dayalı çalışmalarında adil olmayan davranışa ilişkin sekiz bağımsız kümeyi tespit etmişlerdir. Bunlar anlaşmanın ihlali, hiçe sayma, başkalarının istekleri ve ihtiyaçları, bir başkasıyla alay edilmesi, kınama ve suçlama, müdahale ve zorlama, cezalandırma, düşmanca veya kaba davranış, otoritelerin bürokratik uygulamalarında keyfiliktir. Diğer başlıca ilişkili kümeler ise çabanın görmezden gelinmesi, yalan, aldatma, hırsızlık, dedikodu yapma, bencil davranış, kişiliği zedelemeye yönelik davranış ve tacize yönelik davranışlardır. Görüldüğü üzere söz konusu çalışma kişiler arası ilişkiler boyutunu çok geniş kapsamlı olarak ele almaktadır.

Etkileşim adaletinde teori eksikliği sorunundan yola çıkan Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) etkileşim ve işlem adaleti arasındaki ayrımı ortaya koymak için sosyal değişim teorisini kullanmışlardır. The Academy of Management Journal dergisindeki makalede (Masterson, vd., 2000), sosyal değişim teorisinin çalışanların örgüte ve üstlerine yönelik tepkilerin hangi farklı değişkenlerin aracılık ettiği sorusuna cevap bulabileceği iddia edilmektedir. Sosyal değişim teorisi, değişim esnasında saf ekonomik değerlerin değil, maddi olarak ifade edilemeyen değerlerin de dikkate alındığını, değişim sonucu elde edilen çıktılara ilişkin standartların ise belirsiz olduğunu varsaymaktadır. Sosyal değişim teorisinin etkileşim ve işlem adaleti arasındaki farklılıkları açıklamada güçlü olduğu, örgütsel durumların ve üstlerin davranışların karşılıklı etkileşimini ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamının mümkün olduğunu iddia etmektedirler.

Etkileşim adaletini kavramsallaştıran Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinde dört boyut olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlar; doğruluk, haklılık, saygınlık ve uygunluktur. Greenberg (1993) ise etkileşim adaletinin iki boyutu olduğunu iddia etmektedir. Söz konusu çalışma saygı ve uygunluk kriterlerini etkileşim adaletini, haklılık ve doğruluk kriterlerini ise bilgi adaletini açıkladığını ifade etmektedir. Greenberg (1993), Bies ve Moag'ın (1986) çalışmasındaki uygunluk ve saygıyı etkileşim adaleti, doğruluk ve haklı nedeni ise, işlem adaleti başlığı altında ele almaktadır.

Bazı araştırmacılar (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Folger ve Cropanzano, 1998) etkileşim adaletini iki boyutta incelerken, pek çok araştırmacı (Byrne, 2003; Rupp ve Cropanzano, 2002) etkileşim adaletini hala tek boyutlu dűřünmektedir. Ancak Roch ve Shanock'un (2006) belirttiği gibi eđer etkileşim adaleti hem kişiler arası ilişkileri hem de bu ilişkiler esnasındaki bilgilerden kaynaklanan adalet duygusunu kapsarsa, araştırmacı adaletsizlik durumunda bu durumu hangi değişkenle açıklayacaktır sorusu karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca her bir adalet konusu değişik bir rgűtsel durum ile yakından ilişkilidir ve farklı şekillerde etkileşim göstermektedir. Bu karşılıklı etkileşimi Roch ve Shanock (2006) Journal of Management dergisinde yayınladıkları ampirik makalede řu şekilde göstermektedirler:



řekil 4. rgűtsel adaletin boyutlarının etkilediđi deđiřkenler

Kaynak: Roch, Shanock, 2006, s.303.

Bireylerin özdeđerlerini bařkaları üzerinden yaptıkları, yani bařkalarının kendileri için ne dűřűndűđűnű belirleyerek kendilerini deđerlendirmeleri etkileřim adaleti için önemli bir nokta olarak grűlmektedir (Koper, Van Knippenberg, Bouhuijs, Vermunt ve Wilke, 1993). Prosedűrlerle ilgili konularda adil olmayan bir durum bile ortaya çıktıđında bireyler genellikle kendilerine yönelik adil olmayan davranıřa odaklanmaktadır. Koper ve diđerleri (1993) alıřmalarında iřlem adaleti ile zdeđer arasında bir iliřki bulamazken, adil etkileřim adaletinin özdeđerle yakından ilgili olduđunu belirtmektedir.

Etkileşim adaleti genellikle örgütlerde ast-üst ilişkisi bağlamında ele alınmaktadır. Ancak adalet ve adil olmayan durumlar sosyal bağlamın bir parçasıdır. Bu noktadan hareketle Holmvalle ve Sidhu (2007) müşteriler ile adil olmayan iş ilişkisi içindeki çalışanların iş tatmini duygularının olumsuz etkilendiğini bulmuşlardır. Kişilik testi ölçeği eklenerek yapılmış bu araştırmada, iş tatminine ilişkin olumsuz etki, sosyal ilişki ağırlıklı çalışanlar için son derece belirgin iken, aynı durum sosyal ilişki ağırlıklı olmayan çalışanlar için oldukça zayıf bulunmuştur.

Etkileşim adaleti sadece ast-üst ilişkileri ile sınırlı olmayıp, sosyal bir varlık olan insanın bütün ilişkilerinde ortaya çıkabilmektedir. Müşteriler tarafından sıklıkla adil olmayan davranışlarla karşılaşan çalışanların kendilerine güven duygusu zedelenmekte, iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla bu sorunla sıklıkla karşılaşan satış elemanları gibi çalışanlar için işletmeler, sorunlu müşterilerle ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda verecekleri eğitim seminerlerinin yararlı olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca işe yeni başlayanların iş tatminin ve iş devri oranlarını azaltmak amacıyla sorunlu müşterilerin daha tecrübeli çalışanlara kaydırılması kısa vadeli bir çözüm olarak sunulmaktadır (Holmvalle ve Sidhu, 2007).

Etkileşim adaletinin önemi yoğun bilgi paylaşımının gerekli olduğu değişim sürecinde artmaktadır. Bu bakış açısından yola çıkan Paterson ve Cary (2002) küçülme aşamasında olan bir işletmede yaptıkları analizde işlem adaletinin etkin uygulamasının değişime direnci azalttığını, etkileşim adaletinin ise üstlerle iletişimin kalitesi hakkında bilgi verdiğini bulmuşlardır. Kernan ve Hanges (2002), yeniden yapılanan örgütleri ele alan çalışmalarında çalışanların dağıtım adaletine ilişkin öncülleri arasında çalışanların örgütsel süreç ve uygulamalarda katılımının sağlanması, adil olmayan durumlarla karşılaşan çalışanlara sosyal destek sağlanması, örgütsel uygulamaların adil olmasını ve iletişimin kalitesini etkileşim adaletinin öncülleri arasında saymaktadır.

Örgütsel çıktılarının olumsuz olduğu durumlarda, çalışanlar olumsuz bilgiyi alma şekillerine adalet algısını oluşturma aşamasında daha fazla önem vermektedir. (Greenberg, 1994; Shapiro, Buttner ve Barry, 1994). Etkileşim adaleti ise istenmeyen çıktılara karşı çalışanların olumsuz tepkilerini azaltıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bies, 2001). Mesajlar yüksek düzeyde etkileşim adaleti kapsamında iletilindiğinde, otorite sahipleri genel olarak daha fazla adil bulunmakta ve olumsuz kararlar daha kolay kabul edilebilmektedir (Greenberg, 1994). Bu nedenle etkileşim adaleti özellikle çıktılarının olumsuz ve belirsiz olduğu durumlarda ön plana çıkmaktadır. Çünkü böyle durumlarda çalışanlar, olumsuz haberi alanlar kendilerine

adil davranılmasını gruba aidiyetlerinin bir göstergesi olarak yorumlamaktadır (Tyler ve Lind, 1992).

### **Bilgi Adaleti**

Örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle dağıtım ve işlem adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Bies ve Moag'ın (1986) ast-üst ilişkilerinde adalete ilişkin duyguların karşılığı olarak "etkileşim adaleti"ni tanımlamalarıyla yazına üçüncü bir boyut kazandırılmıştır. Colquitt, Zapata-Phelan ve Roberson (2005) örgütsel adalet yazınında birinci akımın dağıtım adaletini, ikinci akımın işlem adaletini, üçüncü akımın ise etkileşim adaletini kavramsallaştırdığını belirtmektedir. Etkileşim adaleti konusunda yapılan çalışmalar ise bireyler arasındaki ilişkilerin çok boyutlu yapısına dikkat çekmektedir (Bies ve Moag, 1986; Colquitt, 2001). Colquitt (2001) etkileşim adaletinin kişiler arası ve bilgi adaleti (informational justice) olmak üzere iki ana başlık altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Kişiler arasındaki iletişim sürecinde hangi bilgilerin nasıl aktarıldığının bağımsız bir değişken olarak yazına kazandırılmasıyla (Colquitt, 2001) bilgi adaleti, etkileşim adaletinden ayrılarak yeni bir başlık haline gelmiştir. Adalet yazınında önemli bir yere sahip araştırmacılardan olan Greenberg (1993) de benzer şekilde etkileşim adaleti ile bilgi adaletinin tamamen farklı iki kavram olduğunu belirtmektedir. Masterson, Byrne ve Moa (2005) bilgi adaletiyle etkileşim adaletinin farklı kavramlar olduğunu çünkü farklı motivasyon faktörlerinden etkilendiklerini ileri sürmektedir. Çalışmalarında, etkileşim adaletinin yöneticinin kişisel özelliklerine, bilgi adaletinin ise örgüt özellikleri gibi durumsal ve bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu iddia etmektedirler (Masterson, Byrne ve Mao, 2005). Ancak Wenzel (2006, s.353) Avustralya'da vergi ödeme davranışı üzerinde yaptığı araştırmasında, etkileşim adaleti ile bilgi adaletinin birbirinden ayrı boyutlar olarak ele alınması çok zor olduğunu belirtmektedir. Bilgi adaletine ilişkin yargıların etkileşim adaletini, etkileşim adaletine ilişkin bilgilerin de bilgi adaleti yargısını etkilediğini belirtmektedir (Wenzel, 2006, s.353). Ambrose, Hess ve Ganesan, (2007, s.30) 285 kişi üzerinde yaptıkları anket çalışmasında örgütsel adaleti dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi olmak üzere dört ayrı boyutta incelenmesinin, tutarlılık ve geçerlilik oranlarını olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Yine aynı çalışmada bilgi adaletinin örgütün tamamına yönelik algılamalarda daha büyük etkisi olduğunu belirtmektedirler (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007, s.30).

Etkileşim adaleti ile bilgi adaleti arasındaki farklılığın bir diğer kaynağı kıyaslamalar sonucu algılamaların şekillenmesidir. Bies (2001) adalet yargılarını kıyaslama sonucu oluşturulanlar ve kıyaslamaya dayanmayanlar olmak üzere iki sınıfta toplamaktadır. Festinger'in (1954) sosyal karşılaştırma teorisine dayanan yaklaşım, bireyin diğerlerinin elde ettiği ödüllere göre bireysel adalet algısını oluşturma sürecini dikkate almaktadır. Örneğin maaş artışlarında diğerlerinin aldığı miktar dağıtım adaleti yargısını etkilemektedir. Ancak adalet yargılarının hepsi kıyaslamaya dayanmamaktadır. Kıyaslamaya dayanmayan adalet prensipleri, kişinin diğerlerinden bağımsız oluşturduğu ve görelî standartlara dayanan prensiplerdir. Bies (2001) bu standartların insanın doğasından gelen doğruluk, özgürlük ve kişisel saygı ihtiyacından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu bağlamda Masterson, Byrne ve Mao (2005, s.95) etkileşim adaletinin daha çok kıyaslanamaz adalet prensiplerine, bilgi adaletinin kıyaslanabilir adalet prensiplerine yaslandığını ileri sürmektedir. Çünkü kişiler başkalarına nasıl davranıldığına bakmaksızın, kişisel saygı çerçevesinde iletişim kurma ihtiyacı duyarken, her türlü durumda eşit, zamanında ve yeterli bilgiye erişim konusunda bu denli kuvvetli beklenti içine girmemektedirler.

Bilgi adaleti, örgüt ve örgütün temsilcileri tarafından uygulanan kararlarda çalışanlara bilgi verilme derecesi ile ilgilidir (Skarlacki, Barclay ve Pugh, 2008). Bir başka tanıma göre bilgi adaleti, kişiler arasındaki iletişimde hangi bilgilerin aktarıldığı ile ilgilidir. Patient ve Skarlacki (2010, s.516) bilgi adaletini otoritelerin verdiği kararlarda yeterli ve rasyonel açıklama yapması olarak tanımlamaktadır. Bilgi adaleti kişiler arası ilişkilerde işlem ve etkileşim adaleti ile ilgili olarak verilen bilgi düzeyini ifade etmektedir (Colquitt, 2001). Bu tanım aslında etkileşim adaletini de işaret etmektedir (Roch, Shanock, 2006). Bies (2001) çalışmasında etkileşim adaletinin sınırlarını genişleterek bilgi adaletini de kapsayacak bir biçimde ele almıştır. Bu nedenle yazında bilgi adaletinin ayrı bir konu olarak incelenmesi durumu hala tartışmalı görülmektedir.

Bilgi adaletini etkileşim adaletinin alt boyutu olarak ele alan Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) bilgi adaletinin karar vericilerin yaptığı açıklamaları ve açıklama sürecindeki bazı konuları kapsadığını belirtmektedir. Karar vericilerle ilgili bu konular a) açık ve tarafsız olma b) örgütteki işlemlerin titizlikle anlatılması c) mantıklı açıklamalar sunma d) zamanında açıklama yapma e) kişisel ihtiyaçlara uygun bilgi sunmadır. Farklı olarak Shapiro (1991) ile Brockner, DeWitt, Grover ve Reed (1990) örgütte yapılan işlemlere ilişkin açıklamaların adil olarak tanımlanması için

temel moderatörleri verilen kararın belirsizliği, kararın önemi, kararın zorluğu ve açıklamanın yeterliliği olarak tanımlamışlardır.

Bilgi adaletini alınan kararlardan etkilenenlere gerekli ve yeterli bilgi verilmesi olarak ele alan Wenzel (2006, s.348) bilgi adaletinin çalışanların adalete dair algılamalarını olumlu etkilemesinin üç nedenle açıklamaktadır. Öncelikle bilgi adaleti, karar vericinin karar sürecinde gerekli bütün bilgiyi dikkate alarak tarafsız bir şekilde karar verdiği izlenimi yaratmaktadır. İkinci olarak karar süreçlerine dair bilginin paylaşımı dağıtımın da adil olduğu yönünde algılama oluşturmaktadır ki, bu da bilgi adaleti ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Son olarak ise otoritenin şeffaf davranması örgütte patronaj uygulamaların değil, eşit ve saygıya dayalı ilişkilerin geçerli olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin bilgi adaletine neden önem verdiklerine dair az sayıda çalışma bulunmaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2003). Bilgi adaletinin öncüllerini Masterson, Byrne ve Moa (2005, s.86) kültür, yönetim özellikleri, örgütsel karakteristikler, astların özellikleri, zaman, hız gibi diğer durumsal faktörler olarak sıralamaktadır. Endüstri tipi, sendikalaşma oranı, yasal düzenlemelere uyma, küçülme planları bilgi adaletini şekillendiren örgütsel karakteristikler olarak tanımlanmaktadır (Masterson, Byrne ve Moa, 2005, s.91). Yazarlar aynı zamanda bürokratikleşmeye ve örgüt büyüklüğüne bağlı olarak, yöneticilerin kararlarının nedenlerini açıklamada ve zamanında açıklamada geciktiklerini ileri sürmektedirler. Güç mesafesine bağlı olarak yöneticilerin zamanında ve gerekli bilgiyi paylaşma konusundaki eğilimlerinin kültürler arasında farklılık gösterebileceğini öngörmektedirler. Kernan ve Hanges (2002) ise örgütlerde uygulanan politika ve süreçlerin uygulanması ile iletişimin kalitesini bilgi adaletinin öncülleri arasında olduğunu belirtmektedir.

Bilgi adaletinin önemi değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde algıları etkilemek yönünde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Greenberg (1994) yasaklara karşı geliştirilen olumsuz tepkilerin bilgi adaleti ile azaltılabileceğini öne sürmektedir. Ancak işten çıkarmalarda üstler astlarını süreç hakkında ne kadar bilgilendirirlerse bilgilendirsinler, çalışanlar bir şekilde öç alma tepkisini gösterebilmektedir. Burada öç alma davranışının çalışanların haksızlığa uğradıklarını düşündüklerinde gerçekleştiği varsayılmaktadır. Haksızlığa uğrayanı öç alma davranışına sevk eden haksızlığı yapana bedelini ödetmek düşüncesidir. Her ne kadar örgütsel olumsuz davranışlarla öç alma aynı yazını ve benzer bağlamları kapsasa da, öç alma davranışı diğer olumsuz davranışlar kışkırtma, saldırgan kültür gibi dışsal nedenlerin yanı sıra kişilik özellikleri

nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Öç alma davranışını diğer olumsuz davranışlardan ayıran bir başka özellik ise öç alma davranışını bazen olumlu sonuçlar doğurabilmesidir (Skarlacki, vd., 2008). Öç alma davranışı ile bilgi adaleti arasındaki ilişkiyi inceleyen Skarlacki ve diğerleri (2008) ile Naumann, Bennett, Bies ve Martin (1998) örgütlerde işten çıkarmaların oldukça yoğun olduğu günümüzde bilgi adaletinin değişim sürecinin başından itibaren kullanıldığında etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir.

Olumsuz durumlarda bilgi adaleti ile çalışanların tepkileri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların farklı bulgular elde ettiği görülmektedir. Greenberg, Bies ve Eskew (1991) çalışanların işleriyle ve örgütle ilgili konularda açıklama ve bilgi belediklerini, davranışlarını ise edindikleri bilgi düzeyine göre düzenlediklerini belirtmektedir. Benzer şekilde 102 öğrenci üzerinde yapılan laboratuvar araştırmasında çalışanlara bilgi verilmesi durumunda çalma davranışının azaldığı saptanmıştır (Greenberg, 1993). Ancak Shapiro (1991, s.628) örgüt içinde gerekli ve iyi niyetli bir açıklama yapılsa dahi, sonuçlardan olumsuz etkilenenlerin gene de olumsuz tepki verebildiklerini belirtmektedir. Bu nedenle isteyerek ya da istemeyerek adaletsiz bir duruma yol açan yöneticilerin sadece bir açıklama yaparak bir başka anlatımla bilgi adaletine önem vererek, çalışanların olumsuz tepkilerini önleyemeyeceklerini iddia etmektedir (Shapiro, 1991, s.629).

Bilgi adaletine ilişkin yazın incelendiğinde, çalışanların olumsuz tepkilerini en aza indirmenin yollardan birinin çalışanlara “gerekli ve yeterli” bilgilerin verilmesi olduğu belirtilmektedir (Bies ve Shapiro, 1987, 1988; Bies, Shapiro ve Cummings, 1988). Ancak Shapiro, Buttner ve Barry (1994, s.347) yöneticilerin astlarına açıklamaları için gerekli ve yeterli bilgi nedir sorusunu araştırmışlar, açıklamanın şeklinin ve içeriğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu araştırmaya göre kararların sonuçlarından olumsuz etkilenenler açısından bilginin içeriğinin mantıklı olması, istenmeyen tepkilerin ortaya çıkma olasılığını da düşürmektedir.

Bilgi adaleti işletmelerin yeniden yapılanma aşamasında çalışan performansı üzerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yeni örgüt kültürünün çalışanlar arasında yerleştirilmesi, artan stres düzeyinin düşürülmesi için işletmeler çalışanlarının verimliliğini arttırabilmek, yeni yapılanmada sinerji sağlayabilmek ve diğer faydalar için güvenilir ve açık bir iletişimi kullanmak durumundadırlar (Ellis, Reus ve Lamont, 2008). Bilgi adaleti yaklaşımıyla kritik kararlar hakkındaki detayların çalışanlarla paylaşılması öfke, tatminsizlik gibi olumsuz duyguları engelleyebileceği gibi, alınan kararlarla ilgili olumsuz dedikodular da önleyebilmektedir. Ayrıca bilgi adaleti alınan



kararların mantıklı gerekçesinin belirtmekle kalmamakta, örgüt çalışanları arasında güvenin de kurulmasını sağlamaktadır (Ellis vd., 2008, s.142). Daly and Geyer (1994) yeniden yapılanan bir işletmede yaptıkları araştırmada çalışanlara değişiklikler hakkında bilgi verildiğinde tepkilerin daha olumlu olduğunu, uzun vadede ise örgütsel bağlılığın arttığını bulmuşlardır. Bilgi adaletinin hızlı değişimin yaşandığı, belirsizlik ortamında çalışan tepkileri üzerindeki olumlu etkisi bir takım çalışmalar tarafından da doğrulanmaktadır (Ör: Brockner, DeWitt, Grover ve Reed, 1990; Greenberg, 1993; Konovsky ve Folger, 1991). Bilgi adaletine ilişkin farklı çalışmaların ortak noktası olumsuz çıktılar için açıklama yapmanın durumun adil olarak değerlendirilme oranını arttırmasıdır (Cropanzano, 1997, s.22). Hong Kong’ta yapılan bir araştırmaya göre bilgi adaleti çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Loi, Yang ve Diefendorff, 2009).

Genel olarak örgütsel adaletin dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti boyutları ve yazında hareketle oluşturulan kısa tanımsal kriterleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2

*Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kriterleri*

<b>Örgütsel Adaleti Boyutları</b>	<b>Tanımlar</b>
<b>Dağıtım Adaleti Kuralları</b> Eşitlik/ Aynılık/ İhtiyaç kuralları	Ödüller uygun kurallara göre mi dağıtılıyor?
<b>İşlem Adaleti Kuralları</b> Söz Hakkı Düzeltilbilirlik Tutarlılık Tarafsızlık Temsil Edilebilirlik Doğruluk	Çalışanlar süreçlere katılabiliyor mu? Prosedürler itirazlara açık mı? Prosedürler insanlara ve zamana bağlı olmaksızın tutarlı yürütülüyor mu? Prosedürler tarafsız ve önyargısız mı işletiliyor? Prosedürlerde bütün grupların ihtiyaçları göz önünde bulunduruluyor mu? Prosedürler doğru bilgilere mi dayanıyor?
<b>Etkileşim Adaleti Kuralları</b> Saygı Uygunluk	Otorite sahipleri çalışanlara saygı çerçevesinde mi davranıyor? Otorite sahipleri uygunsuz açıklamalarda bulunuyor mu?
<b>Bilgi Adaleti Kuralları</b> Gerekçeleştirme Doğruluk	Otorite sahipleri prosedürleri tam olarak açıklıyor mu? Açıklamalar dürüst mü?

## **Türk İş Kültüründe Örgütsel Adaletin Temelleri**

Adalet ve değerler, düşünceleri, toplumsal ve bireysel davranışları etkileyen hatta duygu ve düşünceler aracılığıyla fiziki dünyayı şekillendiren özel bir bilgi türüdür. Bu nedenle adalet kavramının varlığı toplumsal düzenin varlığına paralel bir gelişme izlemiştir. Batı yazınında Aristo ile tartışılmaya açılan bu kavram, adaletin sosyal ve tarihsel bir perspektifinin bulunması nedeniyle çalışmamızda ahi örgütlenmeleri kapsamında ele alınmaktadır. Günümüz örgütsel adalet kavramları ile ilk Türk esnaf teşkilatı olan ahi örgütlenmesini tarihi bir perspektif içinde ele alarak söylemler ile eylemler arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Ahilik, Türk esnafının hayat anlayışına ve dünya görüşüne uygun olması nedeniyle daha çok esnaf arasında gelişmiş olmakla birlikte esnaf dışından da çeşitli meslek erbabını bünyesinde bulunduran, Ahi Evran-ı Veli önderliğinde Anadolu'da, Anadolu dışında Balkanlar, Orta Doğu ve Kafkaslar'a kadar yayılan sivil bir yapılanmanın adıdır (Köksal, 2006). Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş aşamasında farklı din, dil ve ırktan olan diğer topluluklara gösterilen anlayış ve hoşgörüde ahi örgütlerinin katkısı olduğu düşünülmektedir. Anadolu'da yeni fethedilen yerlerdeki sosyal düzenin sağlanmasında esnaf ve sanatkârların bağlı olduğu ahi örgütlenmeleri, onların belirli bir düzen içinde iş görmelerini sağlamıştır.

Ahiliğe ilişkin olarak günümüze gelen ilk yazılı kaynak bir gezgin olan İbni Batuta'nın seyahatnamesine dayanmaktadır. İbni Batuta'nın Moğol istilası sonucu yazılı kaynakların kaybolduğu Osmanlı'nın kuruluş yıllarına ve Anadolu'nun müslümanlaşması sürecine ışık tutmaktadır. Batuta'nın ahiliğe ilişkin eseri dini, sosyo-ekonomik ve politik konuları kapsamaktadır. Ahiliğin bu üç yönü çevre şartlarının etkisi ile şekillenmiş ve bazıları zaman zaman ön plana çıkmıştır. Mesela Anadolu'nun fethi sırasında islam motifi ön plana çıkmış ve ahiler doğrudan görevleri arasına girmemesine rağmen asker yetiştirmiş ve bizzat savaşlarda yer almışlardır. Benzer şekilde merkezi yönetimin güçsüz olduğu zamanlarda ise politik güç olarak toplumda etkili olmuşlardır. Öyle ki; Batuta sultanın olmadığı kasabalarda bir ahinin aynı otorite düzeyinde yönetim faaliyetini yürüttüğünü belirtmektedir. On dördüncü yüzyılın sonlarına kadar ahiler fütüvvetnamelere bağlı kalarak örgütlenme yapılarını etkili bir şekilde sürdürmüşlerdir (Arnakis,1953).

Ahi, bekâr ve sanat sahibi olan gençlerle diğerlerinin kendi aralarında seçtikleri bir kimseye denir. Ahilik mesleği, yiğitlik ve cömertlik mefkûresi olarak İslâm'ın

doğuşu ve yayılması ile “Futuvva” (yiğitlik ve cömertlik) ülküsünün daha hicrî 2. yüzyılda özellikle Horasan ve Maverâünnehir’de etkili olarak yaygınlaştığı bilinmektedir. Arapların “feta” (yiğit) dediği bu ideal insan tipine, İranlılar “cevan-merd”, bunların mesleğine de “civan-merdî” diyorlardı. Muhtemelen hicrî ikinci yüzyılın sonlarından itibaren İslâm kültürünü benimseyen Türkler de Arapların “feta”, İranlılar’ın “cevan-merd” dedikleri bu ideal insan tipine “Akı”, mesleğine de “Akılık” denmektedir. Eski Türkçe metinlerde geçen ve Türkçe bir kelime olarak karşımıza çıkan, cömert, eli açık, âlicenap gibi anlamlara gelen “Akı” kelimesinden gelmiş olabileceği ve bu kelimenin terim olarak Türkçe’deki eli açık, konuksever ve yiğit anlamına gelen akı kelimesi ile akılığın gereği olarak akıların birbirine karşı kardeşçe muamelede bulunmalarından dolayı bu kelimenin zamanla yerini Arapça’nın “ahi” (kardeşim) kelimesine bırakmış olduğu anlaşılmaktadır (Karasoy, 2004). Ahilerden oluşan topluluğa ise “Fütüvve-geçlik” adı verilir. Fütüvvet sahibi genç, davranışları ile örnek olan, cömertlik, ilim gibi özelliklere sahip kişi olarak addedilmektedir. Dokuzuncu yüzyılda Anadolu’nun müslüman olmasında, yarı kahraman kişilik olarak görülen fütüvvetler, gönüllü asker olarak da savaşlarda yer almışlardır. On birinci ve on ikinci yüzyıllarda Fatimiler’in desteği ile fütüvvetçilik Halife Nasir tarafından bütün İslam dünyasında etkili bir kurum haline getirilmiştir. Halifenin ahiliği desteklemesi ile hem Abbasilerin politik gücü artmış hem de sünni ve şii gibi farklı dini gruplar arasındaki çatışmalar durdurulmuştur (Arnakis, 1953).

On üçüncü ve on dördüncü yüzyılda Moğol istilası sırasında Anadolu’da düzeni sağlayan Ahiler, merkezi idarenin güçlendiği I. Murat ve Beyazıt döneminde politik güçlerini kaybettiler. Ahilerin zayıflayan politik gücünün yanında dini yönü Mevlevilik, Bektaşilik gibi yapılarla güçlenerek devam etmiştir. Bektaşilik, esnaf ve sanatkârlar ile ahiler ahi teşkilatı içinde yer alan üç yapı olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir (Arnakis, 1953).

Bu gruplardan biri olan Bektaşiler, ahiliğin kuruluş yıllarındaki amaçlarına en yakın duran grupların başında gelmiştir. İbni Batuta’nın Anadolu’yu ziyaret ettiği zamanlarda ahiliğin amacı tiranlara, tiranların destekçilerine ve onlara katılan zalimlere karşı çıkmak olduğu belirtilmiştir. Ahiler genel olarak açık bir şekilde yönetime sahip olmamışlar, daha çok kasabalarda paternalistik bir yapı içinde, sufi geleneklerini sürdürmeye çalışmışlardır. Ancak I. Murat döneminde zaman içinde oluşan oligarşik yapı ile fütüvvenin ilk kurulduğu yıllardaki demokratik geleneklere bağlı grup arasında çıkan çatışmadan I. Murat faydalanmaya çalışmış ve kendini ahilerin başı ilan etmiştir.

Ancak I. Murat'ın otokratik yönetiminden hoşnut olmayan ahiler, I. Beyazid zamanında açık bir şekilde isyan etmişlerdir. Timur'a karşı 1402'de yapılan savaştan önce karşı tarafları buluşturan, Hristiyanlarla uyumlu bir düzeni sağlayan ahiler, Anadolu'da daha sonra bu misyonlarını kaybetmişlerdir. Ahilerin politik gücü arttıkça, sarayla aralarındaki düşmanlık da artmıştır. Aynı zamanda merkezden uzakta güçlenen ahi yapılanması eyaletlerde etkili olmuş ve "ayan" adı verilen örgütlenmelerin doğmasını sağlamıştır. I. Murat'ın ölümünden yüzyıl sonra tarihçi İdris Bitlisi'nin yazılarında büyük toprak sahibi anlamında "ayan ve ahiyan" terimi kullanılmıştır (Arnakis, 1953).

Ahilerin politik hayatta etkili oldukları son dönem 1423 yılında II. Murat'a karşı ayaklanan Mustafa zamanındadır. Ahiler daha sonraki yıllarda açık bir çatışmanın içinde olmaktan kaçınmışlarsa da sultanın politik gücünü desteklemekle birlikte onun eylemlerini kontrol altında tutan demokratik bir düzen olarak görülmüştür (Aktay ve Topçuoğlu, 2007). Fütüvvetçiliğin merkezi bir yapıya kavuşması ve devlet tarafından desteklenmesi, fütüvvet birliklerini güçlendirdiği gibi, devlete, tebaasından başıboş, kendi başına buyruk grupları kontrol imkânı vermiştir. Nasır, diğer sultanlara fütüvvet elbisesi giydirmek suretiyle de İslam âlemi üzerindeki nüfuzunu artırmıştır (Demirpolat ve Akça, 2004). Görüldüğü üzere ahiler devlet otoritesinden güç alan, zaman zaman da merkezi otoriteye karşı çıkan bir örgütlenme olarak karşımıza çıkmaktadır (Arnakis, 1953).

Bizans İmparatorluğu'nun yıkıldığı dönemde ahilik en parlak dönemine girmiştir. Yine ahi yapılanması olan zaviyeler sadece dini merkezler olarak işlev görmekle sınırlı kalmamış, yabancılar için han ve kültür merkezi işlevlerini yürütmüştür. Gün boyunca çalışmanın ardından zaviyede bulunanlar kazançlarını akşam zaviyeye teslim eder, topluca yemek yer ve komünal bir hayat sürerdi. Her bir zaviye bir ahi liderinin kontrolündeydi. Zaviyelerde akşamları kuran okunur, ibadet edilirdi. Ahilik örgütlenmesi Anadolu'da 1923'te kapatılmalarına kadar varlıklarını sürdürmüşlerdir (Çaha ve Karaman, 2004).

Ahilerin vizyonunu oluşturan temel değerler ve amaçlar ahilerin günlük yaşamını ayrıntılı bir şekilde anlatan "fütüvvetname"lerde yer almaktadır. Bilinen ilk fütüvvetname Ebu Abdur-Rahman Muhammed Sülemi'nin "Kitab'u Fütüvve"sidir. Bu eserden itibaren fütüvvete ait ilkeler, değerler ve hedefler sıralanarak sonraki fütüvvetnamelerde tekrar edilmiştir (Özerkmen, 2004). Arapça ve Farsça birçok fütüvvetnamenin varlığı bilinirken, tespit edilebilen ilk Türkçe örnek Yahya Bin Halil

bin Çoban el-Burgazi'nin tahminen sekizinci yüzyılda kaleme aldığı eserdir (Yeniterzi, 2004).

Özerkmen (2004) makalesinde ahiliğin temel ilkelerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Namazı bırakmamak, çünkü namaz insanı her türlü kötülükten uzak tutar.
- Dünya yaşamına esir olmamak, fani olanları yüceltmek insanın değerini yok eder.
- Hayâ sahibi olmak, hayâ insanın toplum içindeki itibarını artırır.
- Nefsin esiri olmamak, nefis esareti artırır.
- Helal kazanç sahibi olmak.
- Muhtaç ve düşkün kimselere ihsan ve keremde bulunmak.
- İyiliği emretmek, kötülükten uzak durmak.

Ayrıca topluma yön verme gayesinde olan ahilerin bu amaçlar doğrultusunda “örnek” birer insan olma yolundaki gayretleri altı özellikle karakterize edilmektedir. Ahinin üç şeyi bağlanır; gözü haram olan şeylere, ağzı günah olan sözlere, eli zulümlere bağlanır. Ahinin üç şeyi ise açıktır; kapısı konuklara, kesesi ihtiyacı olanlara, sofrası bütün açlara açıktır (Özerkmen, 2004). Fütüvvetname yazarı olan Yahya İbni Halil ahilerin mahkemelerden uzak durmalarını, sadece fakirlerle iletişim halinde kalarak, kardeşlik sırlarını saklamayı tavsiye etmiştir. Yahya İbni Halil'e göre ahiliğin amacı kutsallığa ulaşmaktır. 124000 peygambere karşılık gelen 124 edep kuralının uygulanması fütüvvetin temelidir. Fütüvvetnameleri dikkatli bir şekilde inceleyen Taeschner doğru bir şeyhin taşıması gereken 740 ahlaki ödev olduğunu belirtmiştir (Arnakis, 1953). Emri altındakileri korumak ve gözetmek, sabırlı olmak, böbürlenmemek, zenginlik için itibar etmemek, küçüklere sevgi, büyüklere karşı saygılı olmak, hak için hakkı söylemek ve haksızlığı önlemek ahilerin ilkeleri arasındadır (Çalışkan, İkiz, 1993). Şeriat toplumu, hakikat, tarikat ve marifet ahiliğin bir parçası olan ahilerin bir kolu olan bektâşilerin temel argümanı olarak görülmüştür.

Aynı zamanda Yahya İbni Halil esnaflıktaki aşamaları sembolize eden çırak olmak, kuşak kuşanmak ve destur almak aşamalarında yapılan törenlerdeki kuralları belirlemiştir. Eserde ahi örgütlenmesindeki hiyerarşik yapı yiğit, ahi ve şeyh olarak sıralanmış ve kavlı (dini kesim) ile Seyfi (askeri) kesim olarak iki sınıfın daha varlığından söz etmiştir. Fütüvvetnamelerin ahiliğin politik düşüşüne paralel olarak ortaya çıkan dini çatışmaların önüne geçmek amacıyla yazıldığı iddia edilmektedir. Ahilik teşkilatı içinde hiyerarşik yapıda en üst basamakta yer alan ahi baba, saygı, sevgi, doğruluk, islamın gereklerini yerine getiren özellikleri taşıması gerekmektedir (Arnakis, 1953).

Ancak fetihlerin de etkisiyle VIII. Yüzyıldan itibaren İslam âleminde büyük sosyal ve politik sarsıntılara paralel olarak kendilerini fütüvvet ehli olarak takdim eden, savaş, sertlik gibi vasıflarıyla karakterize olan ve ciddi huzursuzluklara sebebiyet veren örgütler ortaya çıkmıştır. Bu durum karşısında mutasavvıflar kendi düşünceleri paralelinde yeni bir fütüvvet anlayışı geliştirmişlerdir. Bu fütüvvet anlayışının kahramanı olan feta, savaş ve sertlikten ziyade fevkalade dürüstlük, cömertlik, fedakârlık, Allah'tan korkuculuk, bağışlayıcılık gibi vasıflarla karakterize edilmiştir.

Aynı zamanda ahi, üstünlüğü yalnızca doğrulukta, çalışkanlıkta ve iş güzellğinde gören; vicdanını kendi üzerine gözcü koyan, helalinden kazanan, ölçü-tartı ehli olan ve üretken olup yardım eden kişidir. Yardımlaşma, çalışkanlık, yiğitlik, misafirperverlik ve temizlik ahi insan tipinin temel nitelikleridir (Akça, 2004).

Ahilik örgütlenmesinin de her sosyal örgütlenme gibi tarihi ve sosyal bir bağlam içinde “idealize” edilen kişilik özellikleri itibariyle de farklılaştığı görülmektedir. Fütüvvetnamelerde yer alan “idealize” edilmiş kişilik özelliklerinin bir lonca sistemi olan Ahilerin içinde de oldukça örselenmiş olduğu iddia edilebilir. Bazı tekke ve zaviyeler maddi kaynakların toplandığı, politik gücü elinde bulunduran merkezler haline gelmiştir. Diğer taraftan küçük esnafı destekleyen bir sistem olan ahilik yapısı içinde esnaf ve sanatkârlar ile çırakların sayısı sınırlanmıştır. Bu durum bir taraftan üretimde belirli bir kalite düzeyinin tutturulmasını sağlamışsa da, ekonominin tekelci ve küçük işletmelere dayalı bir yapı göstermesine neden olmuş, sermaye birikimini engellemiştir. Ayrıca ahiler, dervişler ve esnaflar olmak üzere üçe ayrılan yapıdaki denge, Osmanlı'nın son dönemlerinde verilen ticari imtiyazlara paralel olarak esnafların aleyhine gelişmiş, örgüt içinde dervişlerin ağırlığı artmıştır. İlkesi az ile doymak olan ahilerin içindeki şeyh ve dervişler ile onların yanındakilere Osmanlı hazinesinden yardımlar yapıldığı gibi, oldukça yüksek meblağlarda maaş bağlandığı da bilinmektedir. Diğer taraftan savaş zamanlarında dergâha katılan dervişlerin çoğunun ya asker ya da vergi kaçağı olduğu iddia edilmektedir (Neumann, 1996).

Köksal (2006) eserinde ahiliğin doğruluk, dürüstlük, iyi huylu, adil gibi olumlu kişilik özellikleri üzerine inşa edilmiş bir zihniyet yapısı olduğunu, günümüzde bu değerlerin örselenmiş olmasını da toplumsal zihniyetteki değişmeye bağlamışsa da, ahilik teşkilatı o günün şartları ve bağlamı içinde incelendiğinde, bu durumun tartışmalı olduğu görülmektedir. İlk kurulduğu dönemlerde demokratik, hoşgörülü bir esnaf teşkilatı olan yapılanma, zaman içinde temel değerlerinden uzaklaşarak, merkez ile halk arasındaki ilişkiyi düzenleyen yerel yönetimlere dönüşmüştür.

Örgütsel adaletin günümüz kavramları karşılığında ahi örgütlenmeleri incelendiğinde tarihi sürece paralel bir sosyal değişim yaşandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti kriterleri tarafsızlık, bireysel refahı arttırmak için etkin sosyal dayanışmanın sağlanması, dayanışma için toplumsal kuralların kabulüdür (Hegtvedt ve Johnson, 2000). Bu kriterler bağlamında ahi örgütlerinin söylemleri incelendiğinde dayanışma için toplumsal kuralların kabulü karşılığında örf, adet ve törelere uymak kuralının bulunduğu görülmektedir. Bireysel refahı arttırmak için etkin sosyal dayanışmanın sağlanması ahi örgütlerinin yapılanması için bir gereklilik olarak görülmüştür. Ahi örgütlenmelerinde ustalar çıraklarını yetiştirmekle yükümlü oldukları gibi ihtiyaçlarını karşılamaktan da mesuldürler. Tarafsızlık ilkesinin ahilik yazınındaki karşılığı oldukça tartışmalıdır. Çünkü müslümanlara karşı lütfekar olmak ilkeler arasında yer alırken, farklı dinlerden karşı olanlara nasıl bir davranış sergileneceğine dair ilke bulunmamaktadır. Diğer taraftan Batuta'nın yazılarından ahilerin gelen bütün misafirlere karşı oldukça cömert ve misafirperver olmaları dikkat çekicidir. Fütüvvetçiliğin merkezi bir yapıya kavuşması ve devlet tarafından desteklenmesi, halk ve merkezi yönetim arasında bir denge unsuru olarak görülen ahilerin bu misyonlarından uzaklaştıkları izlenimini doğurmaktadır. Devletten doğrudan ya da dolaylı maddi destek alan ahi örgütlenmelerinin ne derece tarafsız kalabildikleri sosyoloji ve tarih bilimcilerin araştırmalarıyla ortaya konabilecektir.

İşlem adaleti faktörleri Leventhal (1980), Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından yapılan çalışmalarda altı ana nokta ile belirlendiği görülmektedir. Bunlar; örgütsel kuralların sürekliliği, tarafsızlığı, tutarlılığı, doğruluğu, temsil edilebilirliği ve etik olması olarak ifade edilmektedir. Ahiliğin kuralları ve bir esnafın aşması gereken merhaleler bilindiği üzere fütüvvetnamelerde detaylı bir şekilde açıklanarak sıkı kurallara bağlanmıştır. Ayrıca ahiler arasına katılamayacak meslek grupları ve kişilik özellikleri de belirlenmiştir. Ancak kişilik özellikleri subjektif değerlendirmelere dayalıdır ve doğası itibarıyla de kesinlikten uzaktır. Diğer taraftan ahilerin zaman zaman devlete karşı zaman zaman da devlet yanlısı tutumları (Demirpolat, Akça, 2004) ile kendi içlerinde bölünmeleri söz hakkı tanınıp tanınmadığı konusunda kuşkulu soruların doğmasına neden olabilmektedir. Hakkı korumak, haksızlığı önlemek, fakirlerle dostluktan, oturup kalkmaktan şeref duymak, zenginlere itibardan kaçınmak, ilkeleri fütüvvetnamelerde yer alsa da Anadolu'da ekonomik ve politik bir güç olan ahi örgütlenmesinin faaliyetlerini günümüzdeki diğer apolitik olduğunu ileri süren örgütler gibi kuşkulu hale getirebilmektedir.

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin ast-üst ilişkileriyle sınırlı olmadığını, çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Bireylere diğerleri tarafından saygı çerçevesinde, uygunsuz soru ve imalara maruz kalmadan davranıldığında ve kendilerine karar süreçlerinde gerekli ve dürüst açıklamalar sunulduğunda etkileşim adaletinden söz edebilmektedir (Holmvall ve Sidhu, 2007). Ahi yapılanmasının temel olarak etkileşim adaletini ele aldığı düşünülmektedir. O günün sosyal bağlamı içinde iktisadi yapılanmaların küçük ölçekli işletmeler olduğu göz önüne alındığında, etkileşim adaletinin bu yapı içindeki önemi de artmaktadır. Mesela Esrar Dede'nin Fütüvvetnamesi'nde yer alan "yüzüne herkesin ne söylesin, gaybetine dahi onu diyesin" ve "kim ki senden kese muhabbetini, her dem onunla eyle sohbetini" ile Şeyh Eşref Bin Ahmet'in fütüvvetnamesindeki "her neyi kim sana hoş gelmez, kılma kimseye ki yıkarsın dini" (Yeniterzi, 2004) beyitleri hoşgörü, anlayış vurgularıyla toplumsal barışı desteklemektedir. İşinde ve hayatında kin, çekememezlik ve dedikodudan kaçınmak, gözü, gönlü ve kalbi tok olmak, cömertlik, ikram ve kerem sahibi olmak, ayıp ve kusurları örtmek, affetmek, dost ve arkadaşlara tatlı sözlü, güvenilir olmak, insanların işlerini içten, gönülden ve güleryüzle yapmak, daima iyi komşulukta bulunmak gibi ilkeler müşteri-işveren-işçi ile esnaf-toplum arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ilk kurulduğu dönemlerde tamamen dini motiflerle hareket etmeyen, seküler düşünceli insanların da üye olduğu (Shinder, 1978), iş kurallarının düzenlendiği bu örgütlenmelerdeki esnaf-ahi-derviş dengesinin bozulması fütüvvetnamelerde yazılan ilkeler ile olguların birbirinden uzaklaşmasına neden olmuştur. Bu durum sözlü tarihimizde yer alan "hocanın dediğini yap, yaptığını yapma" şeklindeki atasözünü çağrıştırmaktadır.

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan bilgi adaleti alınan kararlardan etkilenenlere gerekli ve yeterli bilgi verilmesi olarak ele alınmaktadır (Wenzel, 2006, s.348). Ahi örgütlenmelerinin oldukça hiyerarşik bir yapı olduğu belirtilmektedir (Shinder, 1978). Dolayısıyla hiyerarşik örgütlenmelerde günümüzdeki demokratik yönetim anlayışı içinde bilgi adaletinin ne derece karşılık bulabileceği sorgulanmalıdır. Ancak ahi olabilmenin temel şartlarından biri de ilim sahibi olmak, herhangi bir mesleğin inceliklerini bilmektir. Şeyh Eşref bin Ahmed'in fütüvvetnamesinde ilim sahibi olmanın yanı sıra, ilim sahibi olanların ilimleri ile tevazu içinde hareket etmeleri gerekliliği vurgulanmıştır. Bu yönde hareket etmeyenler ise "Ger cihanda olasin şeyh-i



cihan, er katında değmeyesin bir soğan” ve “ger kitaplar okusan damlar dolu, er katında yolda bitmiş bir alı” (Yeniterzi, 2004) beyitleri ile eleştirilmiştir.

“Adalet” kavram olarak daha kaliteli bir yaşam için insanların davranış ve kararlarının düzenlenmesinde kullanılacak ilke ve standartların belirlenmesi sürecidir. Diğer taraftan adalet, toplumun gelenek ve kültürle yaşattığı davranış ve karar ltleri olarak da görülebilir. Türk iş kültüründe adalet kavramlarının ahilikten kaynaklandığı görülmektedir. Ancak ahilik kurallarının yazılı eserleri olarak kabul edilen fütüvvetnamelerde meslek eğitiminin değil, ahlak eğitiminin önem kazandığı görülmektedir. Ahlak eğitimine verilen önem, toplumda ortak davranış kalıplarının geliştirilmesine yardımcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla Arslanoğlu (2004, s.118) mesleki eğitimde ahlak kurallarının önemine dikkat çekmektedir.

Tarihsel perspektiften bakıldığında Türk yönetim kültüründe ahlaki kuralların ve adalete dair değerlerin büyük önem arz ettiği görülmektedir. Ancak adalete verilen önemin daha çok idealize edilmiş durumlar ve kişiler üzerine kurgulandığı, g ve politika uygulamalarına bağlı olarak sylem-eylem farklılığının ortaya çıktığı düşünülmektedir. Aynı zamanda ahi örgütlenmelerini inceleyen çalışmaların terfi ve işe alımlarda trenselle uygulamaların varlığına ve bir mesleğe zge bilgilerin içselleştirilmiş bir Şekilde hiyerarşi göz önünde bulundurulurarak aktarıldığına işaret etmektedir. Diğer taraftan ahi örgütlenmelerinin yapılanması Türk iş görme sisteminde mesleki bilgi kadar ahlaki değerlerin de önemli olduğunu göstermektedir.

### **Türkiye’de rgtsel Adalet**

Örgütler açık sistemler oldukları için çevrelerinden hammadde, yarı mamul gibi somut kaynakları aldıkları gibi, gerek müşterileriyle ilişkileri gerekse istihdam ettikleri insan kaynakları nedeniyle dış çevredeki soyut değerleri de bünyelerine aktarırlar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri içsel değerleriyle örgüt dışındaki değerleri uyumlaştırarak dışsal adaptasyon sağlamalarına bağlıdır (Schein, 1984). Dolayısıyla rgtler bir taraftan kendi bünyeleri içinde örgütsel adalete dair değerleri oluştururken, diğer taraftan da dış çevrelerinde olan değerler sisteminden etkilenmektedir. Türkiye’de faaliyette bulunan işletmelerin Türk iş kültüründe, iktisadi ve sosyal yapıdan etkilenmesi nedeniyle, örgütsel adalet konusunun açık sistem yaklaşımı içinde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle alışmamızda Türkiye’nin kültürel

yapısı içinde örgütsel adalet konusunda teorik tespitlerin yanı sıra tespitlere dair ampirik çalışmalar da irdelenmektedir. Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların genellikle ampirik araştırmalar olduğu, kuramsal çalışmaların ise sınırlı kaldığı görölmektedir. Kuramsal çalışmaların Türk iş sisteminin farklı yapısını ele almaktan çok, çeviri niteliği taşıdığı izlenimi doğmaktadır. Ayrıca ampirik çalışmaların genellikle Batı yazınında örgütsel adaletle ilişkilendirilen örgütsel olgularla ilişkisini farklı örneklerle üzerinde doğrulamak şeklinde olduğu görölmektedir. Aktarım sürecinde Türk kültüründe sorun yaratan farklılıklara ilişkin tartışmalı alanlar, değerlere dayanan örgütsel adalet açısından da önemli görölmektedir. Ancak ampirik çalışmaların her türlü kısıtlarına rağmen, örgütsel adaletin farklı iş kollarında, farklı değişkenlerle ve sosyal-ekonomik ortamlarda nasıl değiştiğine dair ışık tuttuğu düşünölmektedir.

Türk toplumu iki yüzyıldan bu yana Batılılaşma çabası içinde olmasına rağmen, gelişme yönünde başta askeri teknolojinin ithalatıyla başlanan hareketlerin iktisadi ve sosyal gelişme açısından tam olarak hedefine ulaşmadığı görölmektedir. Cumhuriyete kadar Batılılaşma sürecinde aydınların kültürel alanda geleneksel kimliklerini korumak istedikleri, Batılılaşmayı maddi hayat ve teknolojiyle sınırlı tutmaya çalıştıkları ileri sürölmektedir (Kahraman ve Keyman, 2007, s.83). Cumhuriyeten sonra modernite projesi içinde vatandaş, hak felsefesi içinde düşünölmeyen, Batılılaşması gereken kültürel nesne olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (Kahraman ve Keyman, 2007, s.85). Bu süreçte Türkiye’nin nasıl batılılaşacağı ya da batılılaşması gerektiği, yine batılıların bakış açısından hareketle belirlenmeye çalışılmıştır (Sargut, 2001, s.140). Oryantalizm olarak adlandırılan bu süreçte, bireyden topluma ve haklardan devlete doğru giden bir anlayış temelinde değil, “topluma rağmen toplum için” düşüncesiyle yaşanan değişim, değerler sisteminde de karmaşaya yol açmıştır. Örneğin OECD verilerine göre Türkiye yolsuzluk sıralamasında Belçika, Almanya, Kore ve Japonya’nın gerisinde yer almasına rağmen, devlet kurumlarına duyulan güven belirtilen ölkelerden daha fazladır. Yani halk bir taraftan devletin yolsuzluk yaptığını düşünmekte, diğer taraftan devletin kurumlarını güvenilir bulabilmektedir. Görüldüğü üzere, değerler sistemindeki bu zıtlık, adalet algulamalarında da farklılıklar olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durum söz konusu ölkelerin kendi iç dinamiklerinin yanı sıra, referans bilişsel teori çerçevesinde bireylerin devlet kurumlarını özel sektörle karşılaştırılmasına veya değerler çatışmasına bağlı görölmektedir.

Batı yazınında kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algısının özel sektörde çalışanlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir (Kurland ve Egan, 1999).

Bu durumun nedenleri arasında kamu yöneticilerinin performans dayalı ücret artışını sağlayamamaları ve ideal Weber bürokrasisinin hayata geçirilmemesi sayılmaktadır (Kurland ve Egan, 1999, s.451). Ayrıca Pearce, Bigley ve Branyiczki (1998) eski komünist ülke yöneticileri arasında yaptıkları araştırmalarında bürokratik prosedürlerin ideal tipten uzaklaşarak ritüelleri gerçekleştirme şeklinde işlemesi halinde, sistemin adaletten uzaklaştığını iddia etmektedir. Türkiye’de kamu ve özel sektör arasındaki örgütsel adalet algısını karşılaştıran Yavuz (2010) kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma olduğu belirlemiştir. Özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde maaş veya ücretinden memnun olanların örgütsel adaleti algılama düzeyinin, maaş veya ücretinden memnun olmayanlara göre yüksek olduğudur. Söz konusu bulgular, Türkiye’de ekonomik aktörlerin, devlet ve özel sektör olmak üzere, Batı’daki emsallerinden farklı şekilde yapılandığını işaret etmektedir. Bir başka araştırmada kamu ve özel sektör çalışanlarının adalet, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti - işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Turunç, 2011).

Yavuz (2010) ve Turunç’un (2011) çalışmaları genellenebilir bir nitelik taşımamakla beraber bireylerin devlet ve özel sektördeki adalet algıları hakkında bilgi vermektedir. Görüldüğü üzere özel sektörde çalışanlar kamu kurumunda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde adalet algısına sahiptir. İnsanların yolsuzluğun yoğun olduğuna düşünmesine rağmen kamu kurum ve kuruluşlarına güven duymasının bir başka nedeni değerler çatışması şeklinde değerlendirilebilir. Çünkü Türk toplumunun Batıyla arasında oluşan kurumsal farklılığın kritik ayrımlarından biri bürokrasi-klan ayrılığıdır. Bürokratik denetim, yasal otoriteyi öne alırken, klanın denetim anlayışı ortak değerler ve inançlardır. Klan, gelenekleri ve karşılıklı güveni önemli bir denetim aracı olarak değerlendirmektedir (Sargut, 2001, s.160). Dolayısıyla klan kültüründe yozlaşmanın farkındalığına rağmen karşılıklı güven, toplum ve devlet kuruluşları için geçerli bir değer olarak nitelendirilebilmektedir.

Düşük sinerjili toplum niteliği gösteren Türkiye’de ilişkilere ve klan üyelerini kayırmaya yönelik atama ve yükseltmelerin yürütülebilmesi için edinilen eğitim ve

beceri düzeyiyle genişletilen bireyin özerklik alanıyla ifade edilen profesyonelliğin geriletildiği ifade edilmektedir (Sargut, 2001, s.145). Demokratik süreç içinde politikacıların da klan ilişkilerine dayanarak güç kazanmaları, devletin de klan ilişkilerini desteklemesini getirmiştir. Sonuçta hak etmeyenlerin ya da yeterli olmayanların unvanlar almaları, profesyonel olmayanların önde tutulması gibi uygulamaların yaygınlık kazandığı görülmektedir. Ancak böyle tutumlar ve davranışlar bireylerin örgütsel adalete dair algılamalarını olumsuz şekillendirmektedir. Türkiye’de mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucunda, “bireysel başarı iletişimi”, “dağıtım adaleti algısı” ve “etkileşim adaleti algısı”nın örgütsel kimlik algısını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, “görev iletişimi” ve “işlem adaleti algısı”nın ise örgütsel kimlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur (Ertürk, 2003). Ertürk’ün (2003) görev iletişimi boyutu ve işlem adaleti algısı aslında profesyonel değerlerin çalışanlar açısından önemini göstermesi bakımından anlamlı bulunmaktadır. Otel işletmesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ile etkileşimi inceleyen Cin (2010) dağıtım ve etkileşim adaletinin önemini vurgulamakta ve adalet algısında kıdemin etkisine dikkat çekmektedir. Bilgi, yetenek gibi değerlerden daha fazla örgüte uzun süreli bağlılığı ifade eden kıdemin örgütsel adalet üzerindeki önemi (Cin, 2010) ile görev iletişiminin örgütsel kimlik üzerinde anlamlı etkisinin olmaması Sargut’un (2001) profesyonelliğe dair değerlendirmesini desteklemektedir.

Öğretmenlerin politik görüş yakınlığı, aynı sendikaya üye olma ve hemşehri olma ile yöneticilerin adil yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Titrek (2010) “okul yöneticileri ile ilişkiler ve okulda çalışanlar arasındaki ilişkiler” boyutlarında yöneticiye politik görüş yakınlığı ve sendika üyesi olmanın etkili olduğu ve batıda özellikle politik görüş ve sendika üyesi olmanın örgütsel adalet algısını, merkez ve doğu bölgelere göre daha fazla etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca değerler ve kültürel değerlendirmelerin okulu yönetenler açısından önemli olduğu ve örgütsel adaletle birlikte örgüte bağlılığı ve performansı artırmada önemli oldukları sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetme durumu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki Altıncıkurt ve Yılmaz’ın (2010) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

İş değerleriyle örgütsel adalet arasındaki inceleyen Taş’ın (2010) bulgularına göre öğretmenlerin en önemli iş değeri, işleri ile ilgili gerektiğinde kendi başlarına karar alabilmek iken en önemsiz iş değeri, yapılan işin karşılığı olarak yüksek ücret elde etme olanağının olmasıdır. Öğretmenlerin iş değerleri ile yüksek ilişki gösteren örgütsel

adalet boyutu etkileşim adaletidir. İş değerlerine ve örgütsel adaletle ilişkin öğretmen algıları arasında üye oldukları sendikalara göre fark bulunması araştırmanın bir diğer bulgusudur. Araştırmaya göre Eğitim-Sen üyesi öğretmenlerin iş değerleri ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algı ortalamaları diğer sendika üyesi öğretmenlerin algı ortalamalarından daha düşüktür. Ancak çalışmanın sadece Burdur ile sınırlı olması araştırmanın Türkiye çapında genellenebilirlik özelliğini zedelemekle birlikte, söz konusu bulgular sendikalar kapsamında yapılabilecek örgütsel adalet eğitimlerine yön verici olabilir. Titrek (2010) öğretmenlerin yöneticilerine politik görüş yakınlığını örgütsel adalet algısıyla güçlü bir şekilde ilişkili olması ve Taş'ın (2010) üyesi olunan sendikaların örgütsel adalet algısını etkilediği yönündeki bulguları eğitim kurumlarında da Sargut'un (2001) değerlendirmesini destekler niteliktedir. Çünkü astlar ve üstler arasındaki politik görüş yakınlığına profesyonel değerlerden fazla önem atfedilmesi klan kültürünün özelliklerindedir.

Türkiye'de adam kayırmacılığa, usulsüz ihaleler ve uygulamalara, adil olmayan süreçlere dair haberler günlük gazetelerin hemen hergün manşetlerinde yer almaktadır. Bu durum genel olarak Türk insanı arasında adalet algısının düşük olduğu kanısını uyandırmaktadır. Bu bağlamda Transparency International kurumunun 2006 yılında uluslararası firma yöneticilerinin yurt dışında iş yapabilmek için rüşvet ödeme durumlarını karşılaştırdıkları istatistikte Türkiye otuz ülke arasında yirmi yedinci sırada ve en kötü grup ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'yi Rusya, Çin ve Hindistan izlemektedir. Yine Transparency International kurumunun 2006 yılında yolsuzluk indeksinde Kolombiya, Salvador, Bulgaristan gibi ülkelerin ardından altmışıncı sırada yer aldığı görülmektedir. OECD'nin 2010 yılı hükümette ve iş yaşamında yolsuzluk verilerine göre Türkiye'nin Amerika ve Japonya'dan sonra yer aldığı ve gelişme kaydettiği görülmektedir. 2010 yolsuzluk algısı indeksi 178 ülkede kamu sektöründeki yolsuzluğa dair bilgi vermektedir. Yolsuzluk indeksinde Türkiye, Güney Afrika, Malezya ve Namibya'nın ardından elli altıncı sırada yer almaktadır ([http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results)).

Yolsuzluğun toplumun bireyleri arasında düşmanlık, güvensizlik, karamsarlık duygularını körüklediği ifade edilmektedir. Böyle toplumlarda güven ise kişiseldir ve sosyal güvenle zıttır, çünkü sosyal güven bireyin içinde yaşadığı topluma dair ahlaki yargısını ifade etmektedir. Kişisel güvende birey yakın çevresindeki ailesini, arkadaşlarını güvenilecek insanlar olarak değerlendirirken, uzak çevredeki insanları güvenilmez olarak nitelendirmektedir (Rothstein ve Eek, 2009). Sosyal güven,

başkalarının bilerek ve isteyerek zarar vermeyeceği, kazanımlarımız için çaba göstereceğine dair algılamaları ifade etmektedir (Delhey ve Newton, 2005, s.311). Modern bir toplumda bireylerin gruplarla ve grupların birbirleriyle karşılıklı ve karmaşık ilişkiler sonucu karşılıklılık, güven ve doğal zorunluluk duygularının ortaya çıktığı düşünülmektedir. Güvenin yüksek olduğu toplumlarda bireyler toplumdaki güvene dayanarak risk almaya daha yatkındırlar. Kişiler arası güvenden farklı olarak sosyal güven, zihinsel yetenekleri yani soyut düşünceyi gerektirir ve karşılıklılık, eşitlik ve adalet kavramlarıyla ilişkilidir. Sosyal güven üzerinde demokrasi, sivil toplum, din ve kültürün etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda 60 ülkeyi karşılaştıran Delhey ve Newton (2005) Türkiye'nin Filipinler, Peru ve Brezilya ile birlikte güven olmayan toplumlar sınıfında olduğunu belirtmektedir. Güvenin düşük olduğu toplumlarda laik ya da inanca dayalı ortak davranış normlarının gelişmediği görülmektedir (Sargut, 2001, s.147). Ayrıca sosyal güven eksikliği toplum içindeki genel adalet yargılarını da olumsuz şekillendirmektedir.

Sosyal güven ve toplum arasındaki etkileşimin benzeri örgüt ve çalışanları arasında görülmektedir. Sosyal değişim modeline göre bireyler ve örgüt ile örgütün yöneticileri arasındaki ilişkilerde de karşılıklılık esastır ve örgütsel adalet algısı sosyal değişimin kalitesine bağlıdır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005). Sosyal değişim modelinin değişkenlerinden olan ve bireyler ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinde örgüt tarafından şekillenen bireysel inançlar olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin ihlali, örgütsel adalet algısının da olumsuz yönde şekillenmesine neden olmaktadır (Tekleab, vd., 2005, s.146-147). Ancak sosyal güven ilişkisinden farklı olarak örgütlerde sosyal değişim ilişkisi öncelikle hali hazırda örgütün adalet düzeyine göre kurulmakta, daha sonra karşı tarafın davranışlarına göre sosyal değişim ilişkisi şekillenmektedir (Cropanzano, Rupp, Mohler ve Schminke, 2001, s.62). Ülkemizde sıklıkla tartışılan konulardan biri olan kaçak elektrik kullanımının, TEDAŞ çalışanları arasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarını inceleyen Ceylan ve Dinç (2008, s.137), kaçak elektrik kullanımının %76 seviyelerine ulaştığı Mardin ilindeki çalışanların işle ilgili tutumlarının, kaçak elektrik kullanımının %8 gibi son derece düşük seviyede olduğu Aksaray ilindeki çalışanlara kıyasla, olumsuz yönde geliştiğini belirtmektedir. Bu durum kaçak elektrik kullanımının engellenmesi açısından çalışan tutumuna müdahale edilmesini gerekliliğinin yanı sıra hali hazırdaki uygulamaların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Dolayısıyla Türkiye'deki örgütler düşük sosyal güvenin hakim olduğu bir sosyal

iklimde faaliyet gösterdikleri için bir takım zorluklarla karşılaşabilmekte, ancak değişim ilişkisinin öngördüğü gibi sosyal değişimin öncelikle örgütsel değerler üzerinden şekillenmesi nedeniyle yeni işe başlayan çalışanlarının adalet yargılarını olumlu şekillendirebilme şansına sahip oldukları görülmektedir.

Bir toplumda kurallar herkese eşit uygulanmıyorsa o toplumda, rüşvet, adam kayırma, suistimal, haklarını kötüye kullanma ve şiddet gibi olaylar görülür. Organizasyonlar toplumun küçük bir modelidir, o halde organizasyonlarda da kuralların herkese eşit uygulanmaması bazı sorunlar doğurur yaklaşımından yola çıkan Özdevecioğlu (2003) Türkiye’de örgüt içi saldırgan davranışların kaynağı olarak örgütsel adaleti incelemiştir. Araştırmasının sonucuna göre 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. 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 (Özdevecioğlu, 2003, s.91). Saldırgan davranışlara en fazla işlem adaletsizliklerinin neden olduğu görülmektedir (%40). Saldırgan davranışların nedeni olarak işlem adaletini, dağıtım ve etkileşim adaleti takip etmektedir. Araştırma ülkemizde ilişkilerden önce, kuralların konulması ve uygulaması sürecinde adaletsizliğin doğrudan saldırgan davranışlara neden olabileceğini göstermesi açısından oldukça dikkat çekicidir. Bu nedenle işletmelerin saldırgan davranışları engellemek adına öncelikle prosedürlerini adil kurallar çerçevesinde şekillendirmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Türkiye’de örgütsel alt kültürler ve adalet algısı arasında fazla çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Ancak Şeşen’in (2011) öğretmenler arasında yaptığı araştırma sonuçları, örgütte kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu bir etki yaptığını, ayrıca adalet algısının artmasıyla liderden tatmin duygusunun arttığını, bununla birlikte adalet algısının örgüt kültürü ve liderden tatmin ilişkisinde aracılık etkisini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde işlerin kurallara göre yapılmakta olduğu algısı, aynı zamanda adaletli olarak yapıldığı algısını artırmaktadır (Şeşen, 2011, s.116). Özel sektörde yapılan başka bir araştırmada liderin uzmanlık ve referans gücünün yazınla uyumlu şekilde çalışanın işlem adalet algısını arttırdığı, diğer güç kaynaklarının ise işlem adalet algısına anlamlı bir etkisinin olmadığı

tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından liderin yönetim tecrübesi ve yeterliliği olduğu algılandıkça adil davranacağı düşüncesi oluşmuştur. Aynı zamanda çalışanların liderin zorlayıcı gücünü prosedürel adaletle veya örgütsel bağlılıkla olumlu veya olumsuz ilişkilendirmedikleri görülmüştür (Ergün ve Arslantürk, 2010). Söz konusu çalışmanın bulguları ile Şeşen'in (2011) bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir.

Laschinger ve Finegan (2005) personel güçlendirmenin örgüte duyulan güveni, saygıyı ve örgütsel adalet algısını olumlu etkilediğini belirtirken, Türkiye'de bu durumun tersi bir sonuç çıkması oldukça anlamlı görülmektedir. Şeşen'in (2011) çalışmasında örgütte kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu etkilemesinin nedenleri üzerinde durulmamıştır. Ancak Sargut (2001, s.183) Türk toplumunun güç mesafesi fazla olan toplumlardan olduğunu, ailede olduğu gibi yöneticilerin örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan koruma durumunda olduğunu, karşılığında da çalışanlardan örgüte karşı sadık olmalarının beklendiğini iddia etmektedir. Aynı zamanda belirsizlik güç mesafesi ile azaltılır, kimin patron olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri yasa yerine geçer. Dolayısıyla modern insan kaynakları perspektifiyle kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının iş tatmini üzerinde olumsuz etki yapması beklenirken, Türk iş sisteminde tam tersi bir durum iş tatmini üzerinde olumlu etki yapabilmektedir.

Türkiye Hofstede'in (1983) sınıflamasında kolektivist davranış gösteren ülkeler arasında yer almaktadır. Sargut (2001, s.187) kolektivist bir kültür özelliği taşıyan Türkiye'de kişilerin, kendilerini gruba bağımlı hissettiklerini ve bireysel amaçlarla grubun amaçlarının çakıştığı noktada bireylerin grup normlarına, görev ve sorumluluklarına uygun davrandıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda Batı yazınından farklı olarak Türkiye'de çalışanlardan gruba bağlılıkla birlikte, kişisel olarak fırsatlara odaklanma arasında ters bir ilişki beklenmektedir. Kamuda yöneticiler arasında bireyleri isteyerek örgütü daha iyiye taşıma amacıyla yaptığı çabaları iç girişimcilik olarak niteleyen ve örgütsel adaletle arasındaki ilişkiyi inceleyen Basım vd. (2009) yöneticilerin iç girişimcilik algılarının yüksek olmasına rağmen, örgütsel adalet algılarının düşük olduğunu belirlemiştir. Ayrıca adalet algısının yenilikçilik ve risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasına rağmen, fırsatlara odaklanma arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Basım vd. (2009) örgütsel adaletle fırsatlara odaklanma arasındaki ters yönlü ilişki Sargut'un (2001) iddialarını desteklediği görülmektedir.



Altıntaş (2006) Türkiye’de devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde çeşitli unvanlarla görev yapan 247 akademisyen arasında yaptığı çalışmada bireysel değerlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Akademik personelin atama ve yükseltme kriterleri üzerinden örgütsel adaleti değerlendiren Altıntaş (2006) dağıtım ve işlem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini aşma hem de kendini gerçekleştirme değeri yüksek olan bireylerde daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Çünkü sosyal karşılaştırma süreci kendini geliştirme değerinin içsel bir gayesidir ve bu değere sahip olan bireyler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda diğer bireylerden daha üstün ve daha başarılı olma arzusu içinde olurlar. Kendini geliştirme güdüsüne daha fazla sahip olan bireyler kurum içinde eşitliği sağlama konusunda daha fazla gayret içine girmektedirler (Altıntaş, 2006, s.24). Ralston vd. (1999) kendini gerçekleştirme ihtiyacı yüksek olan bireylerin güç ve bireysel başarı ile motive olduklarını ifade etmektedir. Bir başka anlatımla, Türk kültürü içinde kolektivist değerlerden bireyci değerlere doğru kayan çalışanların adalet algılamaları Batı yazınına paralel şekilde kişisel gurur duygusu üzerinde daha fazla etkili olmaktadır.

Özmen vd. (2007) yazında yeterince tartışılmamış olan bireylerin değer hiyerarşisi içerisinde ‘adalete atfettileri görelî değerin’, örgütsel adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığı sorusunu bir kamu kuruluşu üzerinde araştırmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işlem adalet algısı boyutu için bu farklılaşma doğrulanmamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adaletle atfedilen görelî değere göre farklılaştığı görülmektedir. Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır.

Batı yazınında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Meyer, vd., 2002; Moorman vd., 1993; Cropanzano, vd., 2001). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki doğru yönlü ilişki Türkiye’de yapılan başka çalışmalarla da desteklenmektedir (Eroğlu, 2009; Yaylı ve Çöp, 2009; Yıldırım, 2009). Benzer şekilde askeri doktorlar arasında yapılan bir başka çalışmada da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, 2011). Mavi yakalı çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip olduklarını belirtmektedir.

Özel sektörde konaklama işletmelerinde yapılan bir başka araştırmada (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009), genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında %0,5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu dağıtım adaleti haricinde işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları onların eğitim düzeylerine göre farklılaşmasıdır ve bu durum Stevens vd. (1978) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmaya göre eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ilköğretim mezunu işgörenler, en düşük bağlılığa sahip olanlar ise lisans mezunu işgörenlerdir. Bu durum alternatif işlere erişim ile açıklanabilmektedir. Örgütsel adalet duygusu yüksek olan işgörenlerin ilköğretim mezunları, düşük olanların ise önlisans mezunları olması oldukça anlamlı görülmektedir. İlköğretim mezunlarının genel adalet duygusunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıkması bu grupta yer alan işgörenlerin kendilerine olan güven eksikliğiyle açıklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.12).

Kişisel güvensizlik duyan kişilerin adalete olan güvenleri daha fazladır (Yücel ve Kaynak, 2008) Üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırma birinci sınıf öğrencilerinin fakültelerini dördüncü sınıf öğrencilerine göre daha adil değerlendirdiklerine dikkat çekmektedir. Ancak genel olarak ise öğrencilerin kurumlarını “kısmen” ve “orta düzeyde” adil olarak değerlendirmelerini, bu kurumlar adına bir eksiklik olarak görülmektedir (Özer ve Demirtaş, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kolektivist değerlere sahip bireylerde daha fazla olduğu belirtilmektedir. Özellikle işlem adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide kolektivist değerlere sahip bireylerin değerlemelerinin daha yüksek olduğu iddia edilmektedir (Moorman ve Blakely, 1995). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan Poyraz vd. (2009), Köse vd. (2003), Ögüt vd. (2009), örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yazın ile paralel olarak doğru yönde olumlu bir ilişki bulmuştur. Erzurum'daki bir kamu kuruluşu çalışanları arasında yapılan bir başka araştırma, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan muhtemel etkisini araştırmış ve örgütsel adalet algısının iş tatmini-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine arabuluculuk ettiğini belirlemiştir (Gürbüz, 2008). Şeşen de (2010) örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, iş tatmininin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu doğrulamaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki

Türkiye’de yapılan başka çalışmalarla da desteklenmektedir (Erkutlu, 2008). Öğretmenler arasında yapılan bir başka araştırma örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bağlar olduğu bulgusu elde edilmiştir (Polat ve Celep, 2008).

Örgütsel adaletle ilişkilendirilen örgütsel olgulardan bir diğeri tükenmişliktir. Batı yazınındaki örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında ters yönlü ilişki (Moliner, vd., 2005a, 2005b) ülkemizde yapılan çalışmalarda da görülmektedir. Öğretmenler arasında yapılan bir çalışmada örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşmanın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Yücel, vd., 2009). Niğde, Kayseri ve Konya’da imalat sektöründe yapılan bir başka çalışmada duygusal tükenmişlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş, dağıtım adaleti boyutlarıyla tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Yeniçeri, vd., 2009).

Yazın incelendiğinde örgütsel güvenin daha çok işlem adaleti ile, yöneticiye duyulan güvenin ise etkileşim adaleti ile ilişkilendirildiği ve örgütsel adaletin örgütsel güvenin açıklayıcısı olduğu görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Örgütsel adalet ve güven arasındaki olumlu ilişki Türkiye’de farklı sektörlerde ve farklı hiyerarşi basamaklarında yer alan çalışanlar arasında yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir (Turunç, vd.,2009; Baş, 2010)

Örgütsel adaleti açıklayan değişkenlerden bir diğeri iş tatminidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.308; Daileyl ve Kirk, 1992; Fryxell ve Gordon, 1989). İş tatmini arttıkça örgütsel adalet algısının artacağı yönündeki varsayım Türkiye’deki çalışmalarla da desteklenmektedir. Yürür (2008) sanayi işletmesinde toplam 414 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işlem adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediğini, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Örgütsel adaletin boyutları arasından en çok etkileşim ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Eker, 2006).

Batı yazını incelendiğinde cinsiyet örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik bulguların çeliştiği görülmektedir. Robinson (2004, s.21) bu durumu örneklem ve yöntem farklılığı ile açıklamaktadır. Ülkemizde örgütsel adalet ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda da cinsiyete ilişkin olarak farklı bulgular elde edildiği görülmektedir. Bazı çalışmalar adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını (Baş ve Şentürk, 2011; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yürür, 2008; Yavuz, 2010; Cihangiroğlu, vd., 2010) ancak bazıları ise (Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008)

farklılaştığını belirtmektedir. Cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olmadığını belirten çalışmaların bir kısmı, kişisel değişkenlerden eğitim düzeyinin adalet algısı üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir (Baş ve Şentürk, 2011; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yürür, 2008; Yavuz, 2010).

Yazın taraması şeklinde yapılan araştırmaların spor (Polat ve Celep, 2010; Karademir ve Çoban, 2011), belediyeler (Bozdoğan, 2009) adaletin farklı örgüt yapılarında uygulamalarına ışık tutuma amacıyla hazırlandığı görülmektedir. İşten çıkarılma sürecinde Batı yazınına paralel olarak örgütsel adalet algılarının da olumsuz şekillendiği görülmektedir (Yerlikaya, 2008). Benzer şekilde iş aile çatışması ile bilgi paylaşımının örgütsel adaletle ilişkisi ele alınan diğer konular arasında yer almaktadır. İş aile çatışması, örgütsel destek ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile iş aile çatışması arasında aracı rolü olduğu görülmüştür (Önderoğlu, 2010). İlaç sektöründe bilgi paylaşımında örgütsel adaletin önemini inceleyen Demirel ve Seçkin (2011) örgütsel adaletin alt boyutlarının düzeyi yükseldikçe örgüt içi bilgi paylaşımı da buna bağlı olarak arttığını tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre örgüt içi bilgi paylaşımının yaklaşık %23,5'u örgütsel adaletin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır.

Türkiye'de örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarının bir kısmının ise İngilizce hazırlanan örgütsel adalet ölçeklerinin Türkçe'ye çevrilerek, ilgili anketlerin geçerlilikleri ve güvenilirliklerini araştırdığı görülmektedir. Wayne Hoy'un (2004) (Taştan ve Yılmaz, 2008), Donavon, Drasgow ve Munson'un (1998) (Wasti, 2001), ölçeklerinin Türkçe'ye çevrildiği ve hepsinin de geçerlilik ve güvenilirliklerinin yeterli olduğu belirtilmektedir.

Tablo 3

*Batıda ve Türkiye’de Örgütsel Adalet Yazınında İncelenen Değişkenlerin Karşılaştırılması*

	<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR</b>
ÖRGÜTSEL ADALET	<b>Bireysel değişkenler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim düzeyi</li> <li>- Cinsiyet</li> <li>- Yaş</li> <li>- Değerler (?)</li> <li>- Sendikaya üye olma (?)</li> </ul> (Türkiye’de sendikal üyelikler ve değerler, kültür ögesi olarak karşılaştırılmamıştır)	<b>Olumlu çıktılar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İş tatmini</li> <li>- Örgütsel vatandaşlık</li> <li>- Örgütsel bağlılık</li> <li>- Bilgi paylaşımı</li> <li>- Örgütsel güven</li> <li>- Personel güçlendirme (-)</li> <li>- Fırsatlara odaklanma(-)</li> <li>- İç girişimcilik (-)</li> </ul>
	<b>Örgütsel değişkenler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektör (kamu/özel)(-)</li> <li>- Yöneticinin değerleri</li> <li>- Yönetim kültürü (-)</li> <li>- İletişim şekli (-)</li> <li>- İş değerleri (-)</li> <li>- Hiyerarşi (-)</li> <li>- Liderin zorlayıcı gücü (-)</li> </ul>	<b>Olumsuz çıktılar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saldırgan davranışlar</li> <li>- Sabotaj</li> <li>- İşe gelmeme</li> <li>- Tükenmişlik</li> <li>- Yabancılaşma</li> <li>- İş devri</li> </ul>
	<b>Toplumsal değişkenler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosyal güven (-)</li> <li>- Kolektivizm- bireycilik (-)</li> <li>- Düşük sinerjili- yüksek sinerjili toplum (-)</li> </ul>	

Batı yazınında ve Türkiye’de örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların genel çıkarımlarından yola çıkılarak hazırlanan Tablo 3’te görüldüğü üzere Türkiye’de örgütsel adalet değişkenleri ile olumlu çıktılarda farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye’de yapılan ampirik araştırmalardaki Batı yazınıyla farklı olan öğeler eksi (-) işareti ile gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, örgütsel adaletin kültürle ilişkisinde Türk iş sisteminde bazı farklılıklar olmasına karşın, örgütsel adaletsizliğin sonuçları itibariyle farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de işletmeler kültürel değerleri göz önünde bulundurmalı ancak adaletsizliğin örgütleri için olumsuz çıktıların neler olabileceği konusunda fayda-maliyet analizi çerçevesinde bir yol çizmelidirler.

## Örgütsel Adaletsizlik Karşısında Çalışan Tepkileri

Örgütsel adaletsizlik alanında yapılan çalışmalar işyerinde adaletin ihlal edildiği durumlarda kişilerin algılamalarını kapsamaktadır (Francis ve Barling, 2005, s.251). Örgütsel adalet ve olumlu çıktılar üzerine yapılan çalışmaların fazlalığına rağmen, örgütsel adaletsizliğin sonuçlarının iki binli yılların başından itibaren incelenmeye başlandığı görülmektedir. Örgütsel adaletsizliğe çalışan tepkileri arasında hırsızlık (Greenberg, 1993), işletmelere yönelik yasal şikâyetlerin artması (Goldman, 2003), örgütsel vatandaşlık davranışının azalması (Organ ve Moorman, 1993) gibi farklı olumsuz durumlar yer almaktadır. Örgütsel adaletsizliğe karşı çalışan tepkiler sadece adaletsizliğe uğrayanlarla sınırlı kalmamaktadır. Üçüncü bir kişinin adaletsizliğe maruz kaldığını gözlemlemek de bireylerde öfke ve adaletsizlik duygusu uyandırmaktadır (Vidmar, 2000).

Örgütsel adaletsizlik karşısında çalışan tepkilerinin farklı sınıflamalar itibariyle ele alındığı görülmektedir. Yazındaki çalışmaların bir kısmının bireysel duygular üzerine yoğunlaştığı, bir kısmının ise örgütsel adaletsizliği dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletsizliği olmak üzere örgütsel adaletin boyutları itibariyle ele aldığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaleti açıklamada kullanılan teorilerin örgütsel adaletsizlik nedeniyle çalışanların tepkilerini açıklamakta da yararlanıldığı görülmektedir.

Adil olmayan durumlarda gerek bireysel anlamda gerek grup olarak bireylerin tutumsal, psikolojik ve davranışsal reaksiyonları olumsuz etkilenmektedir (Hegtvedt, Johnson, 2000; Zellars, vd., 2004). Olumsuz yönde etkileşimin düzeyi her bireyde aynı değildir. Bu durumun nedenleri sosyal karşılaştırmalardaki algılama farklılığı, tepkilerin çoğunun ölçülemez nitelikte olması ile açıklanmaktadır (Hegtvedt ve Johnson, 2000).

Adaletsizlik karşısında çalışanların tutumsal tepkileri arasında örgütsel katılımın, güvenin ve iş tatmininin azalması yer almaktadır. Adaletsizlik karşısında çalışanların davranışsal tepkileri arasında örgütsel vatandaşlık davranışının düşmesi, hırsızlık, sabotaj, performans düşüklüğüne yer verilmektedir. Moorman (1993) örgütsel adaletsizliğe karşı öç alma duygusunun geliştiği durumlarda çalışanların yardım etme, grup amaçlarına destek olma ve nezaket çerçevesinde davranma düzeylerinin azaldığını ifade etmektedir. Örgütsel adaletsizlik örgütsel katılımı azaltmanın yanı sıra kişisel güvenin azalmasına (Smith, 1992) ve depresyona (Hafer ve Olson, 1993) neden olabilmektedir. Ayrıca örgütsel adaletsizliğin işe gelmeme oranını arttırdığı

belirtilmektedir (De Boer, vd., 2002). Elovainio vd. (2001; 2002; 2004) çalışanların örgütsel adaletsizlik nedeniyle işe gelmeme oranlarının artmasının aynı zamanda çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının bozulması ile açıklamakta ve örgütsel adaletsizliği mesleğe bağlı nedenlerle sağlığın bozulmasına neden olan bir olgu olarak değerlendirmektedir. Çünkü örgütsel adaletsizlik karşısında çalışanların psikolojileri olumsuz etkilenmekte, fiziksel ve psikolojik sağlıkları da buna bağlı olarak bozulmaktadır. Örgütsel adaletsizlik ve sağlık arasındaki ilişki yazında artan stres düzeyi ile açıklanmaktadır.

Örgütsel adaletsizliği algılama durumu bireysel özelliklere bağlı görülmekte ve bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Adalet duyarlılığı söz konusu olduğunda bireylere, zamana ve durumlara göre farklılıklar görülmektedir. Schmitt ve Mohiyeddini (1996) adaletsiz çıktılar karşısında adalet duyarlılığı yüksek olanların diğerlerine göre daha fazla tepki verdiklerini ileri sürmektedir. Adalet duyarlılığı kavramı aynı zamanda, adaletle ilgili olarak neyin olması gerektiği ve gerçekte neyin olduğu konusunda farklı bakış açılarını ifade etmektedir. Bir başka anlatımla adalet duyarlılığı yüksek olan bireyler, adaletsizliğe karşı daha duyarlıdır ve kendilerini güvende hissetmeleri için daha yüksek düzeylerde örgütsel adalete ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda yüksek adalet duyarlılığına sahip bireyler, diğerlerine adil gelen süreçlerdeki adaletsizlikleri algılamakta çok daha fazla başarılıdırlar (Schmitt ve Dörfel, 1999, s.444-445).

Shapiro ve Kirkman (2001) örgütsel adaletsizliğin objektif olaylardan çok beklentilerle ilgili olduğunu belirtmektedir. Eğer çalışanlar iş yaşamlarında örgütsel adaletsizliğe dair beklenti oluşturmuşlarsa, bu beklentiyi oluşturmayanlara göre örgütsel adaletsizliği algılamaya daha yatkın olmaktadır. Bu varsayımdan yola çıkan Shapiro ve Kirkman (2001) örgütsel adaletsizlik algısının deneyimden çok varsayıma dayandığını ileri sürmekte ve bu durumu öngörüye dayalı örgütsel adaletsizlik (anticipatory injustice) olarak adlandırmaktadır. Dağıtım kararlarında adaletsizliği öngörmek dağıtım adaletsizliği, karar süreçlerinde adaletsizlik beklentisi işlem adaletsizliği, kişiler arası davranışlarda adil olunmadığı beklentisi etkileşim adaletsizliği olarak tanımlanmaktadır (Shapiro ve Kirkman, 2001, s.156). Öngörüye dayalı adaletsizlik kavramının, güven kavramındaki karşılıklı beklentiler üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkilerde beklentiler dürüstlük, adalet gibi istenen davranışlar üzerine kurgulanıyorsa güvenin varlığından söz edilirken, adaletsizlik, yalancılık gibi davranışlar bekleniyorsa güvensizlikten bahsedilmektedir. Beklentiye

dayalı örgütsel adaletsizliğin olduğu durumlarda çalışanlar “aynı işi yapanlara göre benim daha fazla çalışmam lazım”, “bir veya iki kişinin oluşturduğu klikler takımın bütün kararlarını belirliyor”, “yönetim bir gün yap derken, ertesi gün yapma diyor” şeklinde ifadeler kullanmaktadırlar (Shapiro ve Kirkman, 2001, s.154).

Öngörüye dayalı adaletsizlik durumu Davidson ve Friedman (1998) yaptıkları laboratuvar çalışmasında da görülmektedir. Araştırmada bir çalışanın fikrini kendi fikriymiş gibi sunarak prim kazanan bir orta düzey yöneticisiyle ilişkiler sonrasında çalışan durumundaki katılımcılardan adalet yargılarını belirtmeleri istenmiştir. Genel olarak örgütsel adalet yargılarının sonra yaşanan olaylar olumlu olsa bile olumsuz şekillendiği görülmüştür.

Bireyin sosyal hayata uyumunda eksiklik olarak tanımlanan gayri ahlakilik (anomia) ile örgütsel adalet algılaması arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (De Lara, 2007). İspanya’da 270 akademisyen üzerinde yapılan bir araştırmada çalışma saatleri içinde kişisel amaçlar için internet kullanımının örgütsel adaleti olumsuz algılayanlar arasında daha yaygın olduğunu iddia edilmektedir. Bu durum çalışmalarının büyük bölümü interneti kullanarak gerçekleştiren akademisyenlerin, internette vakit harcamalarında tembellik, boşvermişlik gibi tek yönlü açıklamaların yeterli olmadığını, onların adil olmayan sosyal çevrede bulduklarını göstermektedir (De Lara, 2007).

Örgütlerde meydana gelen sosyal olaylar çalışanların duyguları üzerinde etkili olmaktadır (Fineman, 1993, s.14). Örgütlerde ortaya çıkan duygular, hoşnutluktan kıskançlığa, uçak korkusundan kavgaya, tartışmaya neden olanlar gibi çok çeşitli biçimlerde görülebilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan çok farklı duygu tipleri olduğu gibi, bunları sınıflayan pek çok farklı bakış açısı da bulunmaktadır. Ancak çalışmamızda sadece örgütsel adaletsizlik nedeniyle ortaya çıkan duygular ele alınmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995). Bu bağlamda duygular, birkaç dakikadan birkaç saate kadar sınırlı bir zaman zarfında bir veya birden çok neden veya durum nedeniyle ortaya çıkan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Oatley ve Jenkins, 1996). Kişinin ruh hali ise belirgin bir başlangıç ve bitiş noktası olmaksızın saatler, günler hatta aylar süren durumları ifade etmektedir. Ruh halinin açık ve kesin bir tanımı olmamakla birlikte kişi kendini rahatsız hissetmekle birlikte nedenini tam olarak açıklayamamaktadır. Örgütsel adaletsizliğin ise duyguların yanı sıra ruh halini de olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Yazında çalışanların duygusal tepkileri örgütsel adaletsizliğin üst konumdakilerle ilişkiler ve sistemli adaletsizlik olarak iki ana çerçevede ele alındığı görülmektedir (Harlos ve Pinder, 2000). Bu bağlamda etkileşim



adaletsizliği çalışanın hiyerarşik olarak üstü veya otorite sahibi tarafından kötü davranılması olarak tanımlanmaktadır ve iki boyutla sınıflandırılmaktadır. Tablo 4'te görüldüğü üzere öfkeyle ilgili boyutlar tehdit, bozma; diğer boyutlar ise eleştiri, vazgeçme, tutarsızlık, izleme ve manipülasyon olarak tanımlanmaktadır (Harlos ve Pinder, 2000, s.259).

Tablo 4

*Örgütsel Adaletsizlik ve Öfke Boyutları*

<b>Öfkeyle doğrudan ilişkili boyutlar</b>
<p><b>Tehdit</b> Fiziksel, sözlü veya duygusal yollarla çalışanlar üzerinde korku yaratma ve kontrol sağlama.</p> <p>Temel davranışlar: Doğrudan veya dolaylı bir şekilde çalışanların işten atılma, şiddet, disiplin cezasıyla tehdit edilmesi.</p>
<p><b>Bozma</b> Sözlü veya sözsüz bir şekilde saygısız, incitici bir şekilde iletişim kurma.</p> <p>Temel davranışlar: Çalışanları toplum içinde aşağılama, küçük görme, soruşturmalarda esnasında sabırsızlık gösterme, kişisel veya mesleki anlamda çalışanlara saldırma, diğer çalışanlarla alay etme veya hakkında dedikodu yapma.</p>
<b>Diğer boyutlar</b>
<p><b>Eleştiri</b> Çalışanın performansı, fikirleri, kişisel özellikleri ile ilgili sürekli hata bulma ve yüksek performans gösterilmesi durumunda da aldırma.</p>
<p><b>Vazgeçme</b> Çalışanın işle ilgili fiziksel, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına kayıtsız kalma.</p>
<p><b>Tutarsızlık</b> Keyfi olarak bireysel performans standartlarının değiştirilmesi, düşük düzeyde iletişim kurma.</p>
<p><b>Ulaşılamamazlık</b> Fiziksel ve duygusal olarak ulaşmayı engelleme.</p>
<p><b>İzleme</b> Çalışanları doğrudan ve sürekli izleme, en düşük düzeyde otonomi verme.</p>
<p><b>Manipülasyon</b> Arzulanan işle ilgili veya kişisel amaçlar için çalışanların yeteneklerini, değerlerini, duygularını ve geleceğe dair ümitlerini yönetme.</p>

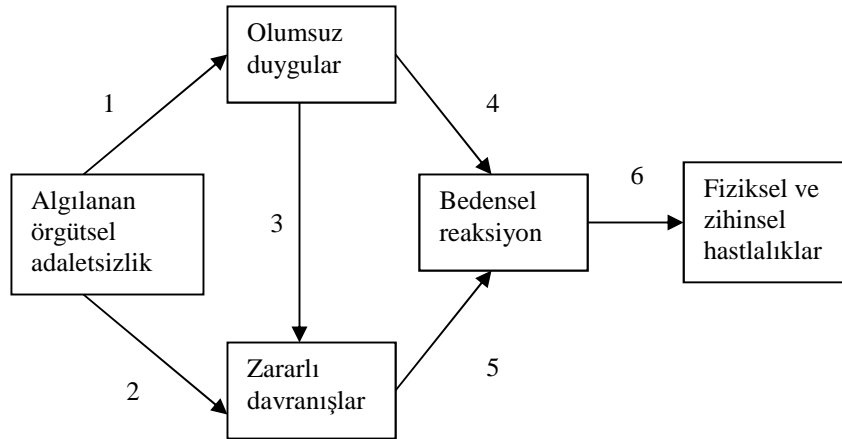
Kaynak: Harlos, Pinder, 2000, s.259.

Öfke duygusu örgütsel adaletsizlikle ilişkilendirilmekle birlikte, örgütsel adaletsizlikle arasında neden-sonuç ilişkisinin oluşturulması konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çünkü örgütsel adaletsizlik sonucu verilen bireysel tepkilerin başında öfke gelirken, öfke aynı zamanda örgütsel adaletsizliğin nedeni de olabilmektedir (Miller, 2001, s.534). Lind (2000) bireylerin kendi grup üyelerine karşı öfkelerini haklılaştırmanın yegâne yolunun yüksek örgütsel adaletsizlik olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan cezalandırma gibi örgütsel uygulamalar da öfkeye neden

olabilmekte ancak öfkenin derecesini cezanın şekli belirlemektedir. Çalışanlar diğerlerinin önünde cezalandırıldıklarında, haksız bile olsalar örgütsel adaletsizlik duygusu geliştirebilmektedir (Miller, 2001, s.540).

Beugre (2005, s.293) örgütsel adaletsizliğe bağlı öfke davranışlarını düşmanca davranışlar ve zorluk çıkarma şeklinde iki ana başlık altında incelemektedir. Zorluk çıkarma pasif bir davranış şeklidir ve hedefin performansını düşürme amacını taşımaktadır. Kritik bilginin saklanması, zorluk çıkarma davranışına örnek teşkil etmektedir. Düşmanca davranışlar ise sözlü veya sembolik davranışları ifade etmektedir.

Örgütsel adaletsizlik aynı zamanda kişisel saygı duygusu ile açıklanmaktadır. Eğer birey, herhangi bir şeyin hakkı olduğunu düşündüğü halde o konuda aşağılanmaya ve öfkeye maruz kalıyorsa, bireyde adaletsizlik duygusu ortaya çıkmaktadır (Bourdieu, 1965, s.211). Miller (1993, s.16) ise aşağılanmanın sosyal dengesizlik yaratması nedeniyle adaletsizlik duygusuna neden olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 5. Örgütsel adaletin ve adaletsizliğin bireysel sonuçları

Kaynak: Greenberg, 2010, s.216.

Greenberg örgütsel adaletsizliğin neden olduğu çalışan tepkilerinin önce olumsuz duygularla başladığını, olumsuz duyguların ise zararlı davranışlara yol açtığını ifade etmektedir. Uzun süren örgütsel adaletsizliğin ise olumsuz duyguların bedensel sağlığı bozduğunu ve sonucunda bir takım fiziksel ve psikolojik hastalıkların ortaya çıktığını iddia etmektedir (Bkz. Şekil 5).

Beugre (2005) örgütsel adaletsizlik karşısında çalışan tepkilerini üç aşamalı bir süreçle açıklamaktadır. Değerlendirme, sorumluluk ve tepki aşamaları örgütsel adaletin türleri olan işlem, dağıtım ve etkileşim adaletsizliği için geçerli görülmektedir.

Adaletsiz bir durumda bireyin tepki vermeden önce durumu analiz ettiği, zarar vereni tespit ettiği ve son aşamada ise en etkili stratejiyi belirleyerek karşı saldırıya geçtiği düşünülmektedir. Değerlendirme aşamasında, birey gerçekleşen olayla referansı karşılaştırarak bir yargıya varmakta, sorumluluk aşamasında kimin adaletsizliğe neden olduğunu belirlemekte ve son aşamada ise karşı strateji belirleyerek uygulamaya geçmektedir.

Örgütsel adaletsizlik karşısında bireysel tepkileri ele alan çalışmaların tutumsal, psikolojik ve davranışsal reaksiyonları (Hegtvedt ve Johnson, 2000; Zellars, vd., 2004), öngörüye dayalı örgütsel adaletsizliği (Shapiro ve Kirkman, 2001), adaletsizlik karşısında bireysel duyguların (Harlos ve Pinder, 2000) yanı sıra özellikle öfke duygusunu (Miller, 2001; Lind, 2000) incelediği görülmektedir. Ancak örgütsel adaletsizlik konusunda yapılan çalışmaların pek çoğunun dağıtım, işlem ve etkileşim adaletsizliğe üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Dağıtım adaletsizliği örgütsel çıktılarla ilgili adil olmayan durumlarda çalışanların tepkilerini ifade etmektedir (Francis ve Barling, 2005, s.251). Hemşireler arasında yapılan bir başka araştırmada ücret sistemindeki değişim nedeniyle maaşları azalan hemşirelerin uykusuzluk sorunu yaşadığı ortaya çıkmıştır. Ancak yöneticilerine etkileşim adaleti konusunda eğitim verilen hemşirelerde bu oranın düştüğü gözlenmiştir (Greenberg, 2006). Laboratuvar çalışmasında Markovsky (1988) bireylerin ücret değişikliklerine karşı tepkilerini incelemiştir. Araştırmasında hak edilenden daha fazla ve daha az ücret alanların strese bağlı tepkiler gösterdiklerini belirlemiştir. Tepper (2001) dağıtım ve işlem adaletsizliğinin depresyon, tükenme ve endişeyi kapsayan semptomlarla psikolojik stresle ilişkilendirdiği görülmektedir.

İşlem adaletsizliği karar süreçlerinde çalışanlara kararlarla ilgili kontrol ve söz hakkının verilmediği veya dağıtım karar sürecinde örgütü temsil edenlerin saygısızca davranışlar göstermesi halinde ortaya çıkmaktadır (Tepper, vd., 2006, s.103). İşlem adaletsizliği örgütün çalışanlarına saygı duymadığı (Tyler, 1994) ve grubun üyesi olarak değer verilmediği (Folger ve Kass, 2000) algısının oluşmasına neden olmaktadır.

İşlem adaletsizliğinin etkileri Tyler ve Lind (1990) tarafından geliştirilen grup-değer modeli ile açıklanmaktadır. Model bireylerin grup ve otoriteyle olan ilişkilerini işlem adaleti üzerinden açıklamasına dayanmaktadır (Clay-Warner, 2001). Birey, işlem adaleti çerçevesinde grup tarafından saygı duyulduğuna inanır ve grubun üyesi olmaktan gurur duyar. Saygı ve gurur ise bireyin kendine güvenini ve grupla ilişkilerinin olumlu bir şekilde yürümesini sağlamaktadır. Ayrıca grup- değer modeli

çerçevesinde işlem adaletsizliğine dair uygulamalar bütün bireylerce aynı şekilde yorumlanmamakta, bireyin grup içindeki statüsü örgütsel adaletsizliği algılamada etkili olmaktadır (Clay-Warner, 2001). İşlem adaletsizliği ise iş tatmini düşürmekte, işe gelmeme oranını arttırmakta, sağlığı olumsuz etkilemektedir (Schmitt ve Dörfel, 1999).

İşlem adaletsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle otorite sahiplerinin kişisel saygı sınırlarını aşan davranışlarını incelemektedir (Miller, 2001, s.543). Lind vd. (1993) otorite sahiplerinin kişisel saygı sınırlarını aşan davranışlarının en çok otoriteyle uyum davranışını olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Etkileşim adaletsizliği kişiler arasındaki adil olmayan ilişkilerde çalışanların tepkilerini kapsamaktadır (Francis ve Barling, 2005, s.251). Amerika'da yarı zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırma iftira, bağırma, yıldırma gibi dolaylı şiddet ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Chory ve Hubbell, 2008). Kişiler arasındaki ilişkileri ifade eden etkileşim adaleti ile dolaylı şiddet davranışları arasındaki ilişki işlem, dağıtım ve bilgi adaleti ile karşılaştırıldığında daha anlamlı bulunmuştur. Diğer taraftan dolaylı şiddet davranışları ile etkileşim adaleti arasındaki güçlü ilişki, adaletin diğer yönlerinin önemini azaltmamaktadır.

Etkileşim adaletsizliğinin bireyin saygınlığını yıpratmaya yönelik olduğu için, ahlaki ve moral değerleri en çok etkileyen örgütsel adalet alt boyutu olduğu iddia edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Kişiler arasındaki haksız davranışlar ahlaki davranışla ilişkilendirildiğinden, ahlaki değerlere de yönelik bir saldırı algısı yaratmaktadır.

Zohar (1995) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında üstleriyle ilişkilerini adil bulmayanların stres düzeylerinin de yüksek olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Wager vd. (2003) sağlık sektöründe yaptıkları araştırmalarında adil olmayan bir liderle çalışanların iş süresince psikolojik stresten yakındıklarını ve kan basınçlarının arttığını, buna karşılık lider değiştiğinde aynı çalışanların stres düzeylerinin düştüğünü belirlemiştir. Amerika'da 174 akademisyen arasında yapılan bir araştırmada adaletin boyutlarından en çok işlem ve etkileşim adaletsizliğinin strese neden olduğu belirlenmiştir (Judge ve Colquitt, 2004). Francis ve Barling (2005) de etkileşim, dağıtım ve işlem adaletsizliğinin çalışan stresini arttırdığını ifade etmektedir.

Bilgiye dayalı günümüz iş dünyasında bilgi adaletsizliğinin örgütsel bilgi adaletsizliğinin yanı sıra felsefi tartışmalara da konu olduğu görülmektedir (Nagenborg, 2009). İletişim çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında gerek bilginin bir mal olarak toplum içinde dağılımı, gerekse sosyal paylaşım siteleri üzerinden kişisel

bilgilerin paylaşımı nedeniyle bilgi adaleti konusunun farklı ortamlarda ve farklı açılardan tartışıldığı görülmektedir. Örgütsel açıdan ise bilgi adaletsizliği örgüt içinde üstlerden astlara doğru olan iletişim sürecinde bilginin zamanında, doğru ve yeterli bir şekilde iletilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yazın incelendiğinde bilgi adaletsizliği ile ilgili yapılan araştırmaların, bilgi adaletinin yazına sonradan dahil edilmesine paralel olarak son derece kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bilgi adaletsizliği makalelerde tek başına araştırma konusu yapılmamış, etkileşim adaletsizliği ile birlikte ele alınmıştır. Bilgi adaletsizliğinin etkileşim adaletsizliği ile birlikte, üstlere karşı düşmanca davranışlara neden olduğu belirtilmektedir.

Judge ve Colquitt'in (2004) Amerika'da akademisyenler arasında yaptıkları çalışmada işlem ve etkileşim adaletsizliğinin yanında bilgi adaletsizliğinin de çalışanların stres düzeyini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Jones (2009) işyerine karşı düşmanca davranışlar üzerinde işlem ve dağıtım adaletsizliğinden çok etkileşim ve bilgi adaletsizliğinin etkili olduğunu belirtmektedir. Sosyal değişim modelini kullandıkları çalışmasında Jones (2009) çalışanların sosyal ilişkilerinde gerekli, tutarlı bilginin sağlanmasının yanında nezaket kuralları çerçevesinde ilişkilerin gelişmesinin ölç alma davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu iddia etmektedir. Astların üstlerle ilişkisinin kalitesini bilgi ve etkileşim adaletinin doğrudan etkilemesi nedeniyle lider-üye etkileşimini inceleyen Akremi (2010) de sosyal değişim modeline uygun sonuçlara varmıştır. Ayrıca dağıtım ve etkileşim adaletsizliği örgüte yönelik olumsuz davranışları, etkileşim ve bilgi adaletsizliğinin ise üstlere yönelik olumsuz davranışları tetiklediğini ileri sürmektedirler (Akremi vd., 2010). Patient ve Skarlacki (2008) farklı sektörlerden 132 yöneticinin katıldığı çalışmalarında bilgi adaletsizliği ile etkileşim adaletsizliğine yönelik algılamaların yöneticilerin empati kurabilme yeteneğine bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Empati kurabilme yeteneği yüksek olan yöneticilerin bilgi adaletsizliği düzeyini dolayısıyla da olumsuz örgütsel sonuçları azalttığı ifade edilmektedir.

### **Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Çözüm Yolları**

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü işlem, etkileşim, dağıtım adaleti olmak üzere bireyler ve otorite kaynakları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Söz konusu bakış açılarının ortak noktası adaletsizliğe uğrayanların yaşadıkları ve tepkileri üzerine odaklanmalarıdır. Ancak haksızlığa uğrayanların

olumsuz duyguları ile tepkilerinin tekrar örgüte olumlu yönde kazandırılması konusunun çok az çalışmada ele alındığı görülmektedir (Goodstein ve Aquino, 2010, s.624). Ayrıca örgütsel adaletsizlik durumu sadece çalışanlar açısından değil, örgütler açısından da katılımın azalması, örgütsel imajın bozulması gibi olumsuz etkilere sahiptir. Dolayısıyla da örgütsel adaletsizliğin etkileri aynı zamanda hissedarlar, şirket üst yöneticileri ve hatta toplum üzerinde görülebilmektedir. Goodstein ve Aquino (2010), haksızlığa uğrayanlar, haksızlığı gerçekleştirenler ile toplumun bir araya gelerek bozulan ilişkileri düzeltme yönündeki çabalarını “düzeltici (restorative justice) adalet” kavramı ile açıklamaktadır. Goldman (2003, s.722) adaletsizliğin oluştuktan sonra tekrar adaleti tesis etme çabalarını düzeltici örgütsel adalet (restorative organizational justice) kavramı ile açıklamaktadır.

Düzeltilici adalet, rehabilitasyon veya cezayı temel alan suç yazınında tartışmaya açılmıştır (Zehr, 1990). Düzeltilici adalet bakış açısıyla yanlış bir davranış sadece kanunların çiğnenmesi değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerin de bozulması anlamına gelmektedir. Düzeltilici adalet sembolik ve maddi anlamda kurbanın uğradığı zararı tazmin etme, kurbanların kendilerine güvenlerini tekrar sağlama ve onları tekrar topluma kazandırmayı vurgulamaktadır (Braithwaite, 2002). Düzeltilici faaliyetler hatanın varlığını kabul, hatanın sorumluluğunu alma ve hatanın sonuçlarını gidermeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Toplumun bu süreçte kaybedilen değerleri yerine koymada önemli rolü olduğunu varsayılmaktadır (Walker, 2006).

Düzeltilici adalet, kurban, haksızlığı yapanlar ve toplum arasındaki ilişkileri düzeltmeye yönelik önlemleri ifade etmektedir. Bu nedenle hareket noktası kanunların ihlal edilmesi değil, insanların ve ilişkilerin zarar görmesidir (Kidder, 2007, s.9). Ayrıca diğer hukuki sorun çözme yöntemlerinden farklı olarak, taraflar sorun çözme sürecinde yer alırlar ve süreç kanun koyuculara bırakılmaz. Düzeltilici adalet kurban, suçu işleyen ve toplum arasındaki ilişkileri yeniden düzenleyen ve problem çözme odaklı bir yaklaşımdır. Bir başka ifadeyle düzeltilici adalet, toplumsal ahengi tekrar sağlamaya yönelik önlemlere dikkat çekmektedir. Düzeltilici adalete ilişkin yazın, suç adaleti konusunda ceza ve iyileştirmeye yönelik olarak gelişmiştir, temel prensibi suçun hem bireylere, hem de toplumsal ilişkilere zarar vermesidir (Rodriguez, 2007, s.355-356).

Düzeltilici adaletin toplumdaki uzlaşmayı zedeleyen, adaletsizliğe neden olan davranışlara ilişkin başlıca varsayımları şunlardır:

- Suç, toplum içindeki ilişkilerden ve sosyal bağlamdan kaynaklanmaktadır.

- Suçu önleme, toplumda suça neden teşkil eden hususların ortadan kaldırılmasıyla mümkündür.
- İlgili tüm tarafların katılımı olmaksızın, suç sonrası ilişkiler yeniden düzeltilemez.
- Adalet ölçüleri farklı durum ve kişilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esnek olmalıdır.
- Adalet, tek bir adalet yargısının diğerlerinden üstün kabul edilmesiyle değil, çok boyutlu durumların ele alınmasıyla sağlanabilir (Marshall, 1999, s.6).

Düzeltici adalet yaklaşımında kişilerin davranışları ve tutumlarının tekrar şekillendirilmesi, bunu da bireyi toplumdan koparmadan, kişilik haklarına saygı göstererek ve adil süreçler aracılığıyla yapmayı amaçlar. Böylece bir şekilde kanunları çiğneyenler otoritelerle karşılaştığında adil bir şekilde yargılanacağını ve ceza alacağını, davranışlarının sonuçlarının da olumsuz olduğunu kavrar. Süreç, sadece suçluyu değil, aynı zamanda mağduru ve toplumu da kapsamaktadır. Suçlunun ve mağdurun aileleri de rehabilitasyon sürecine tabi tutularak gelecekte olası kanun ihlallerinin önüne toplumsal uzlaşma ile geçilmeye çalışılır. Düzeltici adalet yaklaşımı aslında kişilerin kanunlarla ilgili eylemlerinde işlem adaleti yoluyla sosyal değerlerini etkilemeyi amaçlar. Kişilerin kendi kişisel sosyal değerleri yani özdeğerleri geliştiği takdirde, ahlaki prensipleri daha iyi uygulayacakları varsayılır (Tyler, 2006a).

İşlem adaleti, bireylerin otoritelere karşı sorumluluk duygularını arttırmayı amaçlar. Bu sayede bireylerin öz değerlerini arttırarak doğru davranış için içsel motivasyon araçlarını harekete geçirecekleri varsayılmaktadır. İşlem adaletinin öngörüsüne göre, birey hayatının her alanında adil kuralların uygulandığı gördüğü takdirde, kanunlara saygısı ve uyum oranı artacaktır. Düzeltici adalet ise bireyin ailesine ve topluma karşı olan sorumluluk duygusunu arttırmaya odaklanır, motivasyon aracı ise utanç duygusunun geliştirilmesidir (Tyler, 2006a). Braithwaite'e (2002) göre personel güçlendirme, özür dileme, duyguların ifade edilmesi düzeltici öğelerindedir.

İşlem adaleti yaklaşımı ile düzeltici yaklaşımı arasında benzerlikler bulunmaktadır. Düzeltici adalet sosyal kuralları ihlal eden insanlara karşı yaklaşımın amacı psikolojik ve davranışsal olarak gelecekte doğru şekilde davranmalarını sağlamaktır. Bu yöndeki uğraşlar bireylerin daha fazla iç odaklı şekilde toplumsal normlara uyumlarını arttırma yönündedir. Görüldüğü üzere her iki yaklaşımın da amacı bireyleri daha iyi birer toplum üyesi yapmaktır.

Örgütsel adaletsizliği düzeltici faaliyetlerin başında özür gelmektedir. Özür, sözlü veya yazılı olabileceği gibi, kültüre özgü bir şekilde tokalaşma, sarılma gibi beden

dili hareketleri ile desteklenebilir. Özür etkili bir düzeltici adalet faaliyeti olarak görülmeyle birlikte, eğer kurbanın adaletsizlik nedeniyle uğradığı zarar büyükse, tek başına yeterli görülmemektedir. Kurbanın bakış açısıyla ise, düzeltici adalet affetme ile anlam kazanmaktadır. Affetme, af dileyene karşı zihinsel ve davranışsal boyutları kapsayacak şekilde, af dileyeni anlamaya, merhamet göstermeye yönelik süreçtir. Affetme tarafların birbirinden öç alma davranışlarını azaltmakta, tarafların ilişkilerini yeniden düzenlemelerine fırsat vermektedir (Goodstein ve Aquino, 2010, s.625).

Örgütsel çözüm, örgütün haksızlığa uğradığı çalışanın adaletsizliği telafi etmeye yönelik bütün çabalarını ifade etmektedir (Reb, vd., 2006, s.34). Bu tanımda iki anahtar nokta bulunmaktadır. Birincisi adaletsizliği telafi edici uygulamalar, haksızlığa uğrayan tarafından değil, örgüt tarafından başlatılmaktadır. İkincisi adaletsizliği telafi etmek amacıyla uygulanan çözüm başarılıysa, adalet algısı yeniden yapılandırılır ve adaletsizlik nedeniyle ortaya çıkan öç alma duygusu ortadan kalkar. Böylece çatışmanın sürekli kendini besleyerek, çözümsüzlüğün ortaya çıkmasının önüne geçilmiş olur. Çünkü adaletsizlik kurbanı kayba veya zarara uğratar ve örgütsel çözüm ise bu zararı veya kaybı telafi etmektedir.

Örgütsel adaletsizliğe karşı örgütsel çözüm ile ilgili oldukça az çalışma yapıldığı (Ohbuchi vd., 1989; O'Malley ve Greenberg, 1983) ve yapılan çalışmaların büyük bölümünün dağıtım adaletsizliğine ilişkin çözüm yollarını ele aldığı görülmektedir. Ancak Reb vd. (2006) örgütsel adaletin alt boyutlarına paralel bir şekilde örgütsel çözümlerin de yapılan adaletsizlikle ilişkili ve uygun bir şekilde geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Çalışmalarında etkileşim adaletsizliği boyutunda adaletsizliği yapanlara ceza verme şeklindeki önlemin etkileşim adaletsizliği algısını değiştirerek olumlu hale getirdiği bulgusuna varmışlardır. İşlem adaletsizliğini gidermeye yönelik önlemlerin ise aracı önlemler olarak adlandırıldığı ve zarara uğrayanların ekonomik kayıplarını gidermeye yönelik önlemlerin adalet algısı üzerinde daha fazla etkili olduğu bulgusuna erişilmiştir. Ancak uzun vadede işlem adaletsizliği durumunda çalışanların adalet algısında örgütün önlem alması durumunun önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumu ise bir kereye mahsus ortaya çıkan işlem adaletsizliğinin çalışan üzerindeki etkisinin etkileşim adaletsizliğine nazaran daha az olması ve çalışanların durumu affetmesiyle açıklamışlardır (Reb, vd., 2006, s.54).

Örgütsel adaletsizliğe karşı çalışan tepkilerini azaltmanın bir diğer yolu çalışanlardan olumsuz durumları yazılı olarak ifade etmeleridir. Barclay ve Skarlacki (2009) çalışanların yaşadıkları olumsuz durumu yazılı bir şekilde ifade ettikten sonra



kendilerini daha iyi hissettiklerini, işten ayrılma niyetlerinde düşüş yaşandığını ve çatışma çözme eğilimlerinin arttığını tespit etmiştir.

İşletme kural ve politikalarının yazılı ve açık bir şekilde çalışanlara bildirilmesi işlem adaleti algısını olumlu yönde etkileyen bir diğer önlem olarak görülmektedir. Açık ve yazılı kurallar, astlara yöneticilerin sahip olduğu gücü kötü yönde kullanmayacağına dair teminat olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca performans değerlemeleri sonucunda çalışanlara dönüt verilmesi çalışanlara değer verildiği hissine neden olmakta ve örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Beugre, 1998, s.98-100).

Örgütsel adaletsizliğe karşı son yıllarda alınan önlemlerin başında çalışanlara ve yöneticilere eğitim verilmesi gelmektedir. Greenberg (2006) etkileşim adaletsizliği sonucunda ortaya çıkan uyku bozukluklarının, örgüt içi eğitimden sonra azaldığını tespit etmiştir. Skarlicki ve Latham (1997) sendika yöneticilerinin örgütsel adalet konusunda eğitilmeleri sonrasında, sendika üyelerinin örgütsel bağlılıklarının yanı sıra yardım etme davranışlarının arttığını belirlemişlerdir.

### **2.3. Liderlik**

Bu bölümde liderlik kavramı yazındaki araştırmalara paralel olarak tarihsel süreç içinde teoriler temelinde ele alınmaktadır. Ancak araştırmanın konusuna paralel biçimde geçmişten günümüze yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların günümüz liderlik teorisindeki karşılıkları da açıklanmaktadır. Daha sonra ise araştırma kapsamında incelenen dönüşümcü liderliğe ilişkin yazın incelemesine yer verilmektedir.

#### **Liderlik Kavramının Gelişimi**

Yönetim olgusu amaçlar doğrultusunda başkalarıyla birlikte ulaşmayı, başkalarına iş gördürmeyi ve onların yardımlarını sağlamayı gerektirmektedir (Şimşek, 2004). Yönetim olgusu geçtiğimiz yüzyılda fiziksel kaynakların etkin kullanımı sorununa odaklıyken, insan kaynaklarının üretim faaliyetleri içindeki artan önemi nedeniyle adeta yeniden tanımlanmaktadır. Günümüz yüksek rekabet ortamında yöneticilerden klasik yönetim faaliyetlerinin ötesine geçerek, sadece yöneticilik değil, aynı zamanda çalışanlar için bir lider olabilme vasfını taşıma beklenmektedir.

Liderlik kavramı üzerine pek çok araştırma yapılmış, pek çok araştırmacı liderliğin farklı özelliklerine dikkat çekmiş, neredeyse her bir araştırmacı kendi liderlik

tanımını geliştirmiştir (Stogdill, 1974). Tanımların ortak noktası liderliğin yönetim faaliyeti içinde gerçekleşmesi ve bu çerçevede anlam kazanmasıdır. Liderler karar verme süreçlerinde “rutinin” dışına çıkan, takipçileri üzerinde otoriteden çok etki ile iş gördüren kişilerdir. Liderlik, formel otorite yapısından kaynaklanan yönetici, amir gibi unvanları, motivasyon araçlarını ve ödülleri kullanmaksızın iş gördürmeyi ifade ettiği için denetlemeden farklı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Jago, 1982, s.316). Örgütlerde liderlerden beklenen ise değişimlere uyum için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona vizyon kazandırabilmek şeklinde özetlenmektedir (Koçel, 2007, s.447). Bu bağlamda liderlik, takipçiler ve koşullar arasındaki karmaşık bir süreci ifade etmektedir.

Liderlik sürecinin çok boyutlu yapısı nedeniyle liderliğe ilişkin olarak farklı yaklaşımlar ve teoriler geliştirilmiştir. Liderlik yazınındaki ilk çalışmalar genellikle liderlerin özellikleri üzerine yoğunlaşmış, özellikler teorisi başlığı altında ele alınmıştır (Jago, 1982, s.317). Özellikler teorisi başarılı liderlerde belirli özelliklerin bulunduğunu, bu özelliklerin de başarılı liderleri başarısızlardan ayırdığını varsaymaktadır. Liderlik alanındaki ilk araştırmacılardan olan Cowley (1928), liderler ve takipçilerini öfke, duygulara hâkim olma, zeka, kendine güven gibi bir takım kişisel özellikler açısından incelemiş ve kişisel özellikler itibarıyla liderler ile takipçilerinin farklı olduğunu iddia etmiştir. Flemming (1935) ise öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmasında liderlik yeteneklerini kişisel özellikler ile açıklamıştır. İlerleyen yıllarda da kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma yapılmıştır (Mann, 1965, Cowley, 1931; Stogdill, 1974). Liderliğe ilişkin olarak belirlenen yetmişten fazla kişilik özelliğini inceleyen meta analiz çalışmasında Stogdill (1965) bu özellikler arasından zekâ, içsel kavrayış, sosyallik, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma, sorumluluk, kendine güven, girişkenlik, sorunlarla baş etme kararlılığı olarak sekiz tanesinin önemini belirlemiştir. Bugünün liderlik yazını incelendiğinde ise Stogdill’in (1965) belirlediği bu özelliklerin açık bir şekilde dönüşümcü lidere atfedilen özellikler olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarında yer alan karizmatik etki ile zeka, içsel motivasyon ile içsel kavrayış, karizmatik etki ile sosyallik ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma kavramlarının örtüştüğü görülmektedir (Webb, 2008, s.32).

Ancak Gibb (1969) ve Stogdill’in (1974) araştırmaları belirli liderlik özelliklerinin her türlü koşulda başarı sağlayamayacağı, başarılı liderlik özelliklerinin örgüt yapısı, tarihi süreç, grubun amaçlarının yapısı, görevin özellikleri, takipçilerin

kişilik yapısı gibi farklı değişkenlere bağlı olduğuna dikkat çekmiştir. Calder (1977) liderlik özelliklerinin temelde liderde bulunmasının değil, takipçilerinin o özellikleri lidere atfetmesinin daha önemli olduğunu ifade etmiştir.

Özellikler teorisine getirilen bu eleştiriler nedeniyle 1940'ların sonlarına doğru liderlik alanında yapılan araştırmalar lider ve astları arasında ilişkileri ele almıştır. Liderlerin kim olduğundan ve hangi özellikleri taşıdığından çok, liderlerin ne yaptıkları araştırma sorusu olarak ele alınmıştır (Yukl, 2002). Davranışsal teori alanındaki ilk çalışmalardan olan Tannenbaum and Schmidt (1958) liderin takipçilerini dikkate alan karar verme süreci ile lider merkezli karar verme sürecini tartışmaya açmışlardır. Bu bağlamda takipçilerini dikkate alan liderler, takipçilerinin fikirlerine, problem çözme ve karar verme aşamasında daha fazla önem vermektedir. Ancak lider merkezli karar verme süreci takipçilerini daha az dikkate almayı ifade etmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik teorisinin temelleri Tannenbaum ve Schmidt (1958) çalışmasına dayandırılmaktadır.

1950'lere gelindiğinde ise hem Ohio State Üniversitesi'nde (Fleishman, 1953; Haskins ve Hartman, 1960; Halpin, 1957; Fleishman ve Simons, 1970) hem de Michigan Üniversitesi'nde (Katz ve Kahn, 1952; Katz, Maccoby ve Morse, 1950) yürütülen çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalara göre etkin liderlik, sadece liderin değil aynı zamanda takipçilerinin de belirli davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bakış açısıyla etkin liderler hem izleyicileri ile ilişkileri, hem de görevin gereklerini dikkate almaktadırlar. Ohio State Üniversitesi'nde geliştirilen yaklaşımı inceleyen diğer araştırmalar da (Hammer ve Dachler, 1973; Harris ve Fleishman, 1955; House, Filley ve Kerr, 1971; Petty ve Bruning, 1980; Stogdill, 1965; Hemphill, 1955) etkin liderlik davranışına ilişkin benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Likert (1977) ve Litwin'in (1968) çalışmaları da görev odaklı liderin grup performansını olumlu etkilediğine dair varsayımı desteklemektedir. Davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde Kahn ve Katz'ın (1960) araştırması, liderin astların kişisel sorunlarıyla ilgilendiği durumda, astların iş tatminini yükselttiğine işaret etmektedir. Yine aynı çalışmada görev odaklı liderlerin astlarının iş tatmininin ve moralinin de düşük olduğu belirlenmiştir (Kahn ve Katz, 1960). Benzer şekilde dönüşümcü liderlik teorisi de kişisel saygı boyutuyla, liderin takipçilerinin sorunlarıyla yakından ilgili olmasının, mentorluk sürecinin işleminin ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlılığının (Judge ve Piccolo, 2004, s.755) önemine dikkat çekmektedir. Ancak

davranışsal liderlik teorisi de değişen örgütsel ve çevresel durumları dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir (Mann, 1965).

Liderlik konusu daha sonra sistem teorisi çerçevesinde şekillenerek lider-takipçi ve çevre ilişkilerini dikkate almıştır. “Durumsal liderlik teorileri” olarak adlandırılan bu yaklaşım temelde tek bir etkin liderlik tanımının olmadığı, farklı durumlarda farklı liderlik özelliklerinin ön plana çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Northhouse, 2007). Durumsal liderlik teorilerinin ortak noktası birey ya da grup olarak takipçileri dikkate almasıdır. Bu teorik temel aynı zamanda dönüşümcü liderliğin de anahtar noktasıdır (Bass, 1985).

Durumsal liderlik teorisi Hersey ve Blanchard’ın (1969; 1977) geliştirdiği liderlik döngüsünü önem (consideration) ve başlangıç (initiation) olmak üzere iki kavram olarak ele alan çalışmalarına dayanmaktadır (Graef, 1983, s.285). Önem ile astların örgütsel davranışlarına neden olan olumlu düşünce ve duygular, başlangıç ile rol, kontrol mekanizması, görev odaklılık, iş koordinasyonu ile ilgili çeşitli davranışlar kastedilmektedir (Van Wart, 2003, s.217). Bu bakış açısına göre astlar sürekli yeteneklerini geliştirmektedir ve liderin sorumluluğu astların ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla davranışlarını düzenlenmesidir. Modele göre liderler, astların ihtiyaçlarını belirledikleri gibi çevresel etmenleri de göz önüne almalıdırlar. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik de astların ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirmektedir (Bass, 1985).

Durumsal liderlik teorisi kapsamındaki başlıca çalışmalar Fiedler’in (1967; 1972) etkin liderlik modeli, House ve Evans (House, 1971; Evans, 2002) tarafından geliştirilen amaç-yol teorisidir. Fiedler (1967) liderlerin genel tipolojisini ortaya koyabilmek amacıyla “en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeği”ni geliştirmiştir. Bu bağlamda teori, lider-takipçi ilişkileri, görev yapısı ve güç olmak üzere üç boyut üzerinde odaklanmıştır (Fiedler, 1972, s.454). Lider- takipçi ilişkileri boyutu, liderin astları tarafından saygı duyulduğu, sevildiği ve güvenildiği durumda liderin takipçileri üzerinde daha fazla gücü ve etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda liderin gücünün görev yapısının belirli ve yapılandırılmış olduğu durumlarda, görevin belirsiz ve değişkenlik gösterdiği duruma göre arttığını varsaymaktadır. Liderin işe alma, işten atma, ödül ve ceza verme pozisyonunun liderin gücünü arttırdığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda Fiedler’in (1972, s.453-470) varsayımına göre grup performansı liderin kontrolünde ve etkisinde olan durumsal faktörlere ve motivasyona bağlıdır.

Durumsal liderlik teorisi kapsamında ele alınan amaç-yol yaklaşımı, liderliği takipçilerin motivasyonunu ve performansını arttırıcı bir yol olarak ele almaktadır. Amaç-yol yaklaşımı liderlik tarzı ve astların motivasyonu arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Söz konusu yaklaşıma göre takipçiler, davranışlarının çıktıları ve o çıktılara verdikleri subjektif öneme hareket etmektedir. İş yaşamında bireyler işle ilgili amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları yetenek, sosyal destek gibi farklı faktörler ile söz konusu amaca ulaştıklarında alacakları ödülü dikkate almaktadırlar. Liderin davranışı ise bu süreçteki bütün bağımsız değişkenlere bağlı görülmektedir (House, 1971, s.322- 323). Astların motivasyon faktörleri ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi dikkate alan bakış açısı aynı zamanda dönüşümcü liderlik teorisindeki kavramsallaştırmaya zemin hazırlamıştır (Shamir, House ve Arthur, 1993, s.577).

Gelinen süreçte liderlik teorisi alanında geliştirilen özellikler teorisi, davranışsal modeller ve durumsal liderlik yaklaşımlarının dönüşümcü liderlik yaklaşımına katkıda bulunduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin boyutları olan karizmatik etki, motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel saygı kavramlarına özellikler teorisinde yer verildiği görülmektedir. Davranışsal liderlik teorisi takipçileri etkileyen belirli lider davranışlarına verdiği önem ile dönüşümcü liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Liderlik teorileri arasında son yaklaşım olan durumsal liderlik teorisi ise dönüşümcü liderlik yaklaşımına en yakın teori olarak görülmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Bu çerçevede araştırmacılar liderin özellikleri veya davranışları yerine takipçilerin özellikleri ve ihtiyaçlarına odaklanmıştır.

Liderlik modelinin bütününe bakıldığında liderlik tarzlarının dönüşümcü liderlikten değişimci liderliğe ve serbestiyetçi liderliğe uzanan bir süreklilik gösterdiği görülmektedir (Bass ve Avolio, 2004). Dönüşümcü lider aktif ve etken olarak değerlendirilirken, serbestiyetçi (laissez-faire) lider tam tersi şekilde pasif ve edilgen olarak yorumlanmaktadır.

Liderlik modelinde yer alan bir diğer liderlik tipi değişimci liderliktir. Değişimci liderler astlarından çok görevin gerçekleştirilmesine odaklanırlar. Değişimci liderlik, ast ve üstün karşılıklı olarak birbirini etkilediği ve bundan değer elde ettiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999). Bir başka anlatımla; değişimci liderler takipçilerine istediği bir şeyi verirler, karşılığında da istedikleri bir şeyi yaptırırlar (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.649). Liderin isteğini yerine getirmek astların temel amacı olduğu liderin etkileyici olduğu belirtilmektedir. Bu durumda etkin değişimci liderlerin sürekli olarak astların beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Kellerman, 1984).

Değişimci liderlik, taraflar arasındaki değişime dayanmakla birlikte, değişim esnasında tarafların eşit biçimde fayda sağlamadığı iddia edilmektedir. Ayrıca değişimci liderlik sürecindeki ast-üst arasındaki değişim, sözler ve güven üzerinden de gerçekleşebilmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.649). Burns (1978) bu değerleri model değerler olarak adlandırmakta, model değerlerin her iki tarafın ihtiyaçlarının karşılanması esasına dayandığı için karşılıklı bağlılık yarattığını belirtmektedir. Graen, Liden ve Hoel (1982) ast-üst ilişkisinde duygusal kaynaklar üzerine temellenen değişimin, sözleşmelerde yer alan belirli saat aralıklarında çalışma gibi somut kaynaklar üzerine temellenen değişimden iş devrini azalttığını iddia etmektedir. Değişimin haklar veya mallar üzerinden gerçekleştirildiği durumlarda değişimin kalitesi düşük, değişimin lider ve astları arasındaki ilişkilerle ifade edildiği durumda değişimin kalitesi yüksek olarak değerlendirilmektedir (Landy, 1985).

Değişimci liderlik için üç boyut tanımlanmaktadır. Bu üç boyut koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimdir. Koşullu ödül, liderin beklentilerini karşılamaları halinde takipçilerine vaat ettiği ödül düzeyini ifade etmektedir. Genel olarak istisnalarla yönetim, lider ile takipçileri arasındaki değişim esnasında liderin düzeltici davranışlarını işaret etmektedir. İstisnalarla yönetimde liderin astına verdiği işi beklenen standartlar dahilinde başarabileceğine dair örtülü güveni vardır ancak çalışanlarından üstün performans beklememektedir. Görevler başarıldığı sürece örgütün genelinin de başarılı olduğu kabul edilir ve yeni görevler belirlenir. Ancak statükonun korunması hedeflendiği için düşük iletişim ve düşük kendine güven düzeyi olduğu iddia edilmektedir (Sarros ve Santana, 2001, s.389). Howell ve Avolio (1993) değişimci liderlik boyutları olan koşullu ödül, aktif ve pasif istisnalarla yönetimin iş grubu performansını olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir. Yazarlar göre aktif ve pasif istisnalarla yönetim arasındaki fark liderin olaylara müdahale zamanından kaynaklanmaktadır. Aktif liderler takipçilerin davranışlarını gözlemler, sorunları tespit eder ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmadan önce gerekli önlemleri alırlar. Pasif liderler ise önlem almak için olumsuz sonucun yaşanmasını beklerler.

Değişimci liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bir kısmı yapısalci kişilik modelleri üzerinden (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.652) bir kısmı ise “ideal” kişilik özellikleri (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003) üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Yaklaşım farklılığına rağmen ortak nokta, bireyin gelişim düzeyi esas alındığında değişimci liderliğin dönüşümcü liderliğin bir alt basamağını olmasıdır.

Yazında “laissez-faire” şeklinde geçen liderlik tarzı Türkçe’ye serbesiyetçi liderlik olarak kazandırılmıştır. Serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, harekete geçmekten ve karar almaktan kaçınırlar. Serbesiyetçi liderlik için temel gösterge liderin ilişkilere ve olaylara dahil olmaktan kaçınmasıdır Serbesiyetçi liderlerin kişilerle iletişimi en aza indirdiği varsayılmaktadır. Bu durumda liderin güç kaybına uğradığı, örgütteki uygulamaların adeta çağ dışı olduğu, liderin de görevinden yakın zamanda ayrılmayı düşündüğü iddia edilmektedir (Sarros ve Santana, 2001, s.389). Serbesiyetçi liderliğin “liderliğin olmadığı liderlik tarzı”ndan öte yıldırma, psikolojik baskı gibi olumsuz durumları kapsayan olumsuz liderlik tarzı olduğu iddia edilmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve çalışanlar arasında çatışma ile serbesiyetçi liderlik arasında korelasyon bulunduğu ifade edilmektedir (Skogstad, vd., 2007). Benzer şekilde serbesiyetçi liderlik ile değişimci liderlik arasında da bir korelasyon bulunmaktadır (Hood, 2003, s.267). Ancak serbesiyetçi liderlik tarzı liderlik vasıflarının olmadığı durumu yansıttığı için değişimci veya dönüşümcü liderlik tarzından ayrı ele alınmaktadır (Avolio, 1999; Bass, 1999).

### **Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü ve değişimci liderliğin tanımını Burns (1978) politik liderler üzerinden yapmıştır. Burns’e göre lider, hem kendisinin hem de astlarının motivasyonunu, amaçlarını, isteklerini ve ihtiyaçlarını gözeterek amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir (1998, s.133). Burns çalışmasında dönüşümcü ve değişimci liderlik arasındaki farkları tanımlayarak lider ve takipçilerinin rollerini bütünleştirmiştir. Burns’e göre değişimci liderler, değer verilen şeylerin değişimini yapmak üzere karşılıklı ilişkiyi başlatma insiyatifini alan kişilerdir. Değişim ekonomik, politik veya psikolojik değerler üzerinden yapılabilmektedir (1998, s.133). Bass’a (1999) göre ise dönüşümcü liderler astlarını etkileyerek, entelektüel açıdan harekete geçirerek veya kişisel gereksinimlerine hitap ederek onları kişisel çıkarlarının ötesine taşıyabilen liderlerdir. Bir başka tanıma göre, dönüşümcü liderlik astlarını statükoyu sorgulamaya iten, yeni amaçlar koyan, geleceği öngören, karizmatik, zeki ve vizyoner liderlik tarzıdır (Bass ve Avolio, 2004; Burns, 1978).

Tichy ve Ulrich (2008) dönüşümcü liderliği, 1980’lerden itibaren yeniden yapılanan Amerikan ekonomisinde rekabetin artmasıyla beraber yeni örgüt yapılanmalarının ve örgüt kültürünün bir sonucu olarak görmektedir. Eski örgüt

yapılarını tamamen yeni rekabetçi ortama uygun hale getiren, örgüte vizyon sunabilen, performansı arttırabilen liderler dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır.

Değişimci liderler ile takipçileri arasındaki ilişki, her iki tarafın mutabık kaldığı yüksek bir amaç yerine takipçinin kişisel amaçları üzerine kurgulandığı için kısa sürelidir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik, liderin ve takipçilerinin dönüşüm sürecini kapsadığı için lider ve takipçileri arasındaki uzun süreli ilişkileri ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, duygular, değerler, etik, standartlar, takipçilerin motivasyon faktörlerine dayanan uzun süreli amaçlar, takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve takipçilerinin birey olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir (Northouse, 2007, s.175). Takipçilerin lidere duydukları saygı, hayranlık, sadakat gibi duygular ile kendilerine verilen önem nedeniyle kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma konusunda motive edildikleri varsayılmaktadır (Yukl, 1999, s.286).

Burns'ün araştırmasına kadar liderlik alanında yapılan çalışmaların sosyal değişimi esas aldığı görülmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Sosyal değişim sürecinin temel açmazı ise sadece takipçilerin temel ihtiyaçlarını dikkate almasıdır. Takipçilerin daha yüksek amaçlar doğrultusunda motive edilerek performanslarının arttırılması dönüşümcü liderlik kavramına yeni bir bakış açısının da getirilmesini sağlamıştır.

Dönüşümcü liderlik kavramının geliştirildiği yıllarda, House (1976) karizmatik liderlik teorisini yazına kazandırmıştır. “Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans” adlı kitapla Bass (1985) takipçilerin ihtiyaçlarına vurgu yaparak liderlik yazınında klasik çalışmalar arasına girmiştir. Bass, dönüşümcü liderlerin örgüt içinde amirleriyle ve astlarıyla daha iyi ilişkiler kurduğunu, örgüte katkılarının daha fazla olduğunu, astlarının da aynı şekilde daha fazla performans sergilediklerini iddia etmektedir (1990, s.22-23). 1980'lerden itibaren görev odaklı, ilişki odaklı yaklaşımın yerine daha yüksek amaçları başarma kavramının lider-takipçi arasındaki ilişkilerde vizyon, sembol, hayal, kendini adama kapsamında ele alınması liderlik yazınında paradigma değişimi olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1997, s.133).

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: karizmatik etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel saygıdır. Karizma veya idealize edilmiş etki, takipçilerin lideri, lider olarak tanımlamasına neden olan beğenilen davranışların düzeyidir. Karizmatik liderlerin ikna gücü yüksek ve takipçileri üzerinde duygusal etkileri fazladır. Motivasyon, liderin takipçilerine ilham veren ve etkileyen bir vizyon geliştirebilme düzeyini ifade etmektedir. Böyle liderler, takipçilerine yüksek başarı standartları koyar, amaçların başarılması için olumlu iletişim kurar ve başarılı



görev için anlam yaratır. Entelektüel teşvik, liderin beklentilere karşı gelme, risk alma ve takipçilerin düşüncelerini dikkate almayı kapsamaktadır. Böyle liderlerin takipçileri arasında yaratıcılığı teşvik ettiği varsayılmaktadır. Kişisel saygı ise liderin her bir takipçisinin sorunlarıyla yakından ilgili olmasını, mentorluk sürecinin işlenmesini ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir (Judge ve Piccolo, 2004, s.755).

Dönüşümcü ve değişimci liderlik kavramlarının birbirinden tamamen ayıramayacağı, en başarılı liderlerin hem dönüşümcü hem de değişimci lider özellikleri gösterdikleri belirtilmektedir (Bass, 1997; Bass, 1985; Bass ve Avolio, 2004; Howell ve Avolio, 1993; Kuhnert ve Lewis, 1987). Bu bakış açısıyla dönüşümcü liderlik tarzı değişimci liderliği tamamlamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin boyutları askeri görevlilerin üstlerini değerlendirmesi üzerine Bass'ın (1985) yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Araştırma sonuçları etkin liderlik için sekiz faktöre dikkat çekmiştir. Bu çalışmadan elde edilen faktör analizleri dönüşümcü ve değişimci liderliği ölçmek için en sık kullanılan anketin (multiple leadership questionnaire) geliştirilmesini sağlamıştır (Bass ve Avolio, 2004). Bass (1985) yedi faktör arasından karizmanın tanımını yapmış, daha sonra bu faktör karizmatik etki (idealized influence) olarak adlandırılmıştır. Karizma faktörünün alt boyutlarından olan (inspirational motivation) entelektüel teşvik, dönüşümcü liderlik yazınına yeni bir boyut olarak eklenmiştir. Motivasyon ve kişisel saygı faktörlerinin tanımlanmasıyla günümüz dönüşümcü liderlik modeli tamamlanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların performansını (Hall-Meranda, 1999; Northouse, 2007, s.181), iş tatminini (Hater ve Bass, 1988; Koh, Steers ve Terborg, 1995), örgütsel bağlılığı (Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Koh vd., 1995) örgütsel vatandaşlığı (Koh vd., 1995) arttırdığına dair çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliği gösterenlerin örgüt içinde informel ağlarının daha geniş olduğu ve etki güçlerinin de fazla olduğu belirtilmektedir (Bono ve Anderson, 2005).

Weber'in (1947) karizmatik liderliğin örgütlerde uygulamasını tartışmaya açtığından günümüze kadar, akademik alanda karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pek çok ortak noktaya dikkat çekilmiştir (Judge ve Piccolo, 2004, s.755). Karizma, ahlaki alanlarda liderin rol model alınmasını ifade etmektedir (Humphreys ve Einstein, 2003). Karizmatik liderler ahlaki davranışlar konusunda örnek olmakla kalmayıp, değerleri, fikirleri ve duyguları kullanarak yüksek ahlaki standartlar üzerinden iletişim kurarlar (Bono ve Anderson, 2005). Bass (1985) liderin karizmatik

olarak nitelendirilebilmesi için takipçilerinin tümünün liderin vizyonuna inanması gerektiğini belirtmektedir. Aynı şekilde karizmatik liderleri takipçileri kararlı, sıra dışı yeteneklere sahip olan kişiler olarak değerlendirmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Mevcut durumu değiştirmek için çevresel değişikliklere duyarlı olma, girişimcilik, insanları bir vizyon çerçevesinde değiştirebilme yeteneği, yüksek düzeyde kişisel risk alabilme karizmatik liderlerin özellikleri arasında sayılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987, s.641).

House ve Baetz (1979, s.399) karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran davranışsal boyutları açıklayan çalışmalarında takipçiler tarafından sorgusuz kabul, liderin inançlarına tam güven, liderden hoşlanma, liderin emirlerine uymayı isteme, lidere benzeme isteği, liderin inançlarına benzer inanç kalıpları geliştirmenin yanı sıra lider açısından ise takipçilerin vizyonlarından daha üst düzeyde vizyon belirleme, takipçilerin misyonuna duygusal açıdan katılım boyutlarına dikkat çekmişlerdir. Bass ve Avolio'nun (2004, s.28) da belirttiği gibi dönüşümcü liderler de karizmatik liderlere benzer şekilde yüksek düzeyde otonomi yaratarak uzun dönemli performans artışı sağlayan, takipçileri arasında güven ve başarı duygusuyla gücünü kullanan ve sosyal kişilik özellikleri ile karakterize edilmektedir. Böyle liderlerin aynı zamanda daha büyük idealler ya da örgütün amaçları için liderlik pozisyonundan feraget etme riskini alabilen kişiler olduğu ileri sürülmektedir. Bass (1985) karizma veya karizmatik etkinin ilham verici ve takipçilerinin duygularını açığa çıkarıcı özelliği nedeniyle dönüşümcü liderliğin en önemli boyutu olduğunu belirtmektedir.

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olarak tanımlanan ilham verici motivasyon, liderlerin takipçilerin yaptıkları işlere anlam yükleyerek, yüksek beklentiler yaratarak ve zor görevler vererek motivasyon düzeyini arttırmalarını nitelemektedir. İlham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutları, takipçilerin duygularını harekete geçirici özellikleri nedeniyle birbirine bağlı boyutlar olarak görülmektedir. Her iki boyut arasındaki fark ise entelektüel teşviğin takipçileri ve lideri birey olarak ele alması, ilham verici motivasyonun ise daha çok liderin motivasyonunu yansımasıdır.

Densten (2002, s.40) ilham verici motivasyonunun liderin istenen örgütsel amaçlara ulaşabilmek için sembolleri, metaforları ve duyguları kullanma derecesi olarak tanımlamaktadır. İlham verici motivasyonun imaj temelli ve kavram temelli motivasyon olmak üzere iki boyutu olduğu belirtilmektedir (Bass, 1985). İmaj temelli motivasyon ile liderin takipçileri ile duygular üzerine iletişim kurması, kavram temelli motivasyon ile stratejik vizyon ve amaç üzerine iletişim kurgulanması kastedilmektedir (Conger,

1991). İlham verici motivasyonun etik davranış, daha fazla çaba gösterme ve proje baskısı gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi olduğunu belirten uygulamalı araştırmalar bulunmaktadır (Banerji ve Krishnan, 2000; Coad ve Berry, 1998; Thite, 1999). İlham verici motivasyon boyutu, dönüşümcü liderlerin astların çabalarını arttırma yönündeki etkisi aynı zamanda entelektüel teşvik ile de ilgilidir.

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderlik yazınında üzerinde en az çalışılan boyut olarak değerlendirilmektedir (Lowe, vd., 1996). Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderin kendinin, örgütün ve takipçilerinin değerleri ve inançlarını dikkate alarak yaratıcı ve geliştirici düşüncelerle takipçilerini desteklemesidir (Pounder, 2003). Entelektüel olarak takipçilerini teşvik edebilmek için liderler, ritüelleri, sloganları ve sembolleri kullanırlar (Bass, 1985). Takipçilerini entelektüel olarak teşvik eden liderler, takipçilerine eski sorunlara farklı bakış açısı geliştirerek çözüm yollarını, ortaya çıkan sorunlardaki zorlukları ve onlara akılcı çözümler getirmeyi öğrettikleri iddia edilmektedir (Bass, 1990, s.21). Bu anlamda entelektüel teşviğin çalışanların örgüte maliyetlerinin farkında olmalarını sağladığı, duygusal açıdan örgüte bağlılığı arttırdığı, bu nedenle de iş devrini azalttığı belirtilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004).

Podsakoff vd. (1990) satış personeli üzerinde yaptıkları araştırmada entelektüel teşvik ile yüksek performans beklentisinin lider ve astları arasındaki güveni olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Gillespie ve Mann (2004, s.605) entellektüel teşvik ve güven arasındaki düşük korelasyonun veya güven arasındaki olumsuz etkinin işin yapısı dikkate alınmaksızın anlamlı olamayabileceğini, dönüşümcü liderliğin boyutlarının birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu kişisel saygı (individualized consideration)dır. Liderin takipçilerini destekleme ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ifade etmektedir. Bass (1985, s.22) bu boyutu liderin takipçilerine koçluk yapması, tavsiyeler vermesi ve her bir çalışanın bireysel olarak değerlendirilmesi şeklinde yorumlamaktadır. Liderin yüz yüze iletişime önem vermesi, yetki devrine hevesli olması (Bass, 1985, s.26) kişisel saygı boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlerin anahtar rolleri arasında çalışanların ihtiyaçlarını örgütün misyonuyla ilişkilendirerek performansı arttırmak yer almaktadır. Örgütlerde kişisel saygı boyutunun uygulamaları arasında bireysel farklılıklara dayalı eğitim verilmesi, performansla ilgili olarak her bir çalışana bilgi sağlanması, çalışanların bilgi ve yetenekleri göz önüne alınarak görev atamalarının ve yetki devrinin yapılması görülmektedir (Bass, 1985). Ancak Alannah ve Griffin (2006) kişisel saygı boyutunun

liderin takipçilerini desteklemesi ve geliştirmesi olarak birbirini destekleyen ancak farklı iki alt boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmektedir.

### **Liderlik ve Örgütsel Adalet**

Çalışanların kişisel motivasyonlarını ve davranışlarını kolektif bir şekilde örgütsel düzeye çıkartabilen liderler dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler bireysel farklılıkları göz önüne alarak, astlarını entelektüel açıdan teşvik eder, ortak bir vizyon sağlar (Brown ve Keeping, 2005). Astların duyguları üzerinde büyük etkisi olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel katılım ve performans üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir. Her ne kadar dönüşümcü liderlik günümüzde etkin örgütler için önemli bir öge olarak görülse de, hangi yöneticilerin dönüşümcü lider olarak görüldükleri tam olarak açıklığa kavuşmamıştır. Bu noktada astların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlamalarındaki önemli kriterlerinden birinin de örgütsel adalet olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde liderlik ile adalet arasında çok yakın bir bağ bulunmaktadır. Pillai vd. (1999a) belirttiği gibi eğer yöneticiler adalete önem vermezlerse, liderlik olgusu gerçekleşmeyecektir çünkü astlar liderin otoritesini tanımayacaklardır. Bilindiği üzere yönetim öncelikle astların yöneticinin yönetme erkini tanımaları esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla da yönetilenlerin yönetilmeye dair ön kabulü olmaksızın yönetim faaliyetinden söz etmek imkânsızlaşmaktadır. Liderliğin etkin bir şekilde yürütülmesi adalet algısını hem etkilemekte hem de adalet algısının bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek düzeydeki adalet algısı, takım çalışmasının ve lidere olan güvenin artmasına yol açmaktadır. Lidere olan güvenin artması da liderlik sürecinin etkinliğini arttırmaktadır.

Örgütsel adalet, liderlik ve karar süreçleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Tatum vd. (2003, s.1012) liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında kesin doğrusal bir ilişki bulunmadığı, söz konusu ilişkinin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların yeterli bilgi ve beceri düzeyine ve örgütün de yeterli kaynaklara sahip olduğu durumlarda değişimci liderliğin hatta serbesiyetçi liderliğin etkili olabildiğini belirtmektedirler. Ancak liderlerin yapısal adalet uygulamaları yerine sosyal adalet yaklaşımını benimsemelerinin adalet konusundaki algıları olumlu etkileyeceğini belirtmektedir. Örneğin 360 derece performans değerlendirme sistemi liderin örgüt içindeki adalet algısını da kuvvetlendirmesini

sağlamaktadır. Diğer taraftan Amerika’da 2000 işletme üzerinde yapılan bir başka araştırmada liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki bulunduğu iddia edilmektedir (Hood, 2003). Hood (2003, s.268) dönüşümcü liderlerin kişisel, yetenek temelli, sosyal değerlere daha fazla önem verdiğini belirtmektedir. Aynı çalışmada serbesiyetçi liderlik ile bireyin yetenek düzeyini ve mantığını ifade eden yetenek temelli değerler arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğuna dikkat çekilmektedir. Serbesiyetçi liderlerin ahlaki değerlere daha az önem vermesinin nedeni, serbesiyetçi liderlerin liderlik konusundaki yetersizlikleri ile açıklanmaktadır (Hood, 2003, s.270).

Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden biri yüz yüze iletişimidir. Ancak iş gereklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan internet üzerinden iletişim üzerinde dönüşümcü liderlik ile serbesiyetçi liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma dönüşümcü liderliğe ilişkin boyutları destekleyen mesajlar içeren elektronik postaların serbesiyetçi liderlik öğelerini gösteren elektronik postalara göre daha adil olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Kelloway, vd., 2003).

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini, yaratıcılık, performans artışı gibi olumlu çıktılar ile arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Bass, 1995). Olumlu çıktılar ile dönüşümcü liderlik arasındaki bu bağın güven ve işlem adaleti üzerine kurulduğu iddia edilmektedir. Astların örgütte verilen kararların çıktılarını üzerinde kendilerinin de etkileri olduğunu, liderin kendilerine “eşit” şekilde davrandığını düşündüğü durumlarda işlem adaleti boyutu ortaya çıkmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s.901). Çünkü işlem adaleti uzun vadede grup dayanışmasını sağlamaktadır (Greenberg, 1990). Grup-değer modeli işlem adaletinin önemli bir ögesi olarak kabul edilmektedir (Lind, ve Tyler, 1998; Tyler ve Lind, 1990), aynı şekilde dönüşümcü liderlikte de kişilerin öncelikleri yerine grubun, örgütün menfaatleri ön plana alınmaktadır (Bass, 1985). İşlem adaleti liderlerin verdiği kararlara astların tepkilerini olumlu yönde etkilemenin yanı sıra lider ve takipçileri arasındaki bağları kuvvetlendirmeye yardımcı bir fonksiyon yürütmektedir (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995). Dönüşümcü liderlik ile etkileşim adaleti ilişkisi iki mekanizma üzerinden açıklanmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderler astlarının algılamalarını etkilemekte, aynı zamanda vizyon, misyon, değerler üzerinden diğer yöneticilerin değerler sistemini etkilemektedir. Bu süreçte kişiler arası iletişimde adalet düzeyini gösteren etkileşim adaletinin devreye girmesi, takipçilerin, lidere ve örgütün bütününe duydukları güven düzeyini etkilemektedir (Pillai, vd., 1999b, s.901). Bir başka anlatımla güven, astların örgütsel amaçlara

katılımını ve yüksek performansı sağlayabilmek için dönüşümcü liderlerden adil davranış ve tutumları sergilemeleri beklenmektedir.

Örgütsel adalet liderin algılanış biçimi üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Tyler (1989), astlarına söz hakkı veren liderlerin astları tarafından daha yetenekli bulunduğunu belirtmektedir. Niehoff ve Moorman (1996) liderlerin adalet algılarının astlarının adalet algısı üzerinde de etkili olduğunu iddia etmektedir. Çünkü bir örgütün vizyonu, misyonu ve politikaları liderleri tarafından belirlenmekte ve çalışanlar da bu değerleri kabul etmek durumunda kalmaktadır. Diğer taraftan, aynı örgüt içindeki farklı kademelerdeki yöneticiler de etkileşim içinde olduklarından birbirlerinin adalet algılamaları etkilemekte ve diğer yöneticilerin adaletle ilişkin algılarından ve davranışlarından da etkilenmektedir (Simons ve Roberson, 2003, s.433).

Dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti üzerindeki yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir. Çünkü örgütteki politikalar ve uygulamalar hakkında çalışanların fikrinin alınması grup değer modeli uyarınca astların bir gruba ait olma ihtiyacını gidermekte ve grubun başarısını önceleyen bir yaklaşım olarak görülmektedir. Grubun başarısının ön plana alınması ile dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Lind ve Early (1992) işlem adaletinin grup başarısını destekleyen yaklaşımının sadece Amerikan kültürüne has olmadığını, kültürler üstü bir değer olduğunu iddia etmektedir. Ancak Amerika dışında liderlik ve adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Pillai, Scandura ve Williams, 1999, s.764; Meindl, 1989).

Avustralya, Hindistan, Kolombiya, Amerika ve Suudi Arabistan'ı kapsayan bir çalışmada kültürler arasında liderlik ve adalet algılamaları arasında farklılıklar olabileceğine işaret etmektedir. Lider ve astları arasındaki ilişki ile hem adil dağıtım hem de adil işlem arasında kültürden kültüre farklılık görülmesi de, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde (Hindistan ve Arap ülkeleri gibi) dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pillai ve diğerleri (1999) bu durumu kültürler arasında liderlik algıları ile adalet algıları arasındaki fark ile açıklamaktadır. Kültürler arasında ve aynı kültüre mensup farklı gruplar arasında adalet algısı ve liderlik olgusu farklı süreçlerde gerçekleşmekle beraber adaletin farklı noktaları vurgulansa da adalet olgusu her kültürde ve grupta varlığını ve önemi korumaktadır.

Değişimci liderlik ile örgütsel adalet arasındaki bağ incelendiğinde ise değişimci liderliğin temeli olan “değişim”in taraflar arasındaki adalet algısını şekillendirdiği görülmektedir. Değişimci liderlerin astlarının çalışma sürecindeki adalet olgusundan

(işlem adaleti) çok, taraflar arasındaki değişimin sonucu olan çıktılardaki adalet düzeyine daha fazla önem verdikleri varsayılmaktadır. Bu nedenle değişimci liderlikte ön plana çıkan işlem adaleti yerine dağıtım adaletidir (Konovsky ve Pugh, 1994, s.658). Bu durum değişim adaletindeki en önemli norm olan kısa vadede tarafların değişime karşılıklı fayda sağlama niyetiyle başlamasıyla açıklanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Performans değerlendirme sürecinde dağıtım adaletinin rolünü inceleyen bir çalışma astların adalet yargılarını çalışmalarının karşılığında tam olarak ne elde edebilecekleri konusunda liderleri tarafından bilgilendirme düzeyi ile bağdaştırmaktadır (Greenberg, 1996, s.175). Bu tanım Bass'ın (1995) değişimci liderlerin astların değişim sürecinden beklentilerini açık hale getirmek şeklindeki tanımıyla örtüşmektedir. Pillai vd. (1999) değişimci liderlik ile dağıtım adaleti arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. İlişki düzeyinin düşük olması ( $r=0.41$ ) değişimci liderliğin sadece ödül ile ölçülmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Krafft, Engelbrecht ve Theron, 2004, s.11). Değişimci liderlik ile koşullu ödül arasındaki ilişki desteklenmesine rağmen, değişimci liderliğin bir diğer boyutu olan istisnalarla yönetim ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki bulunamıştır (Krafft, Engelbrecht ve Theron, 2004, s.16).

Liderlik ve örgütsel adalet arasındaki temel ilişkinin yanı sıra liderliğin alt öğeleri de adaletin alt faktörleri ile örtüşmektedir. Örneğin örgütsel adalet ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Tyler (1986), karar sürecinde astların etkisinin az olduğu durumlarda astların fikrini belirtmelerinin örgütsel adaletle dair algılamaları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

İşlem adaleti yazında yöneticinin özellikleri ve liderlik önemli bir faktör olarak görülmektedir (Tyler ve Bies, 1990). Lider, bireyler arasındaki davranışları şekillendirme ve takipçilerine örnek olma yoluyla adalet algılamalarını etkileyebilmektedir (Bies, 1986; Tyler, 1988; Tyler ve Bies, 1990). Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderliğin, işlem adaletini, güveni ve tatmini etkilediğini belirtmektedirler. Dönüşümcü liderlik, güven ve tatmin arasındaki bu ilişki dönüşümcü liderliğin sosyal değişim süreci ile açıklanmaktadır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999, s.766).

Liderlik ve işlem adaleti arasındaki ilişki, hangi işlemlerin adil olarak algılandığı ile ilgilidir (Niehoff ve Moorman, 1993). Dolayısıyla liderler yönetme sürecinde sadece nasıl liderlik özellikleri gösterdiklerine dair aynı zamanda yürüttükleri faaliyetlerin de adalet açısından önemi olduğunu gözden uzak tutmamalıdır. Ancak Tyler ve Lind (1992) çalışanların adalet algısını genelleştirme yönünde hareket ettikleri için işlem

adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olarak adaletin bütün olarak değerlendirildiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Brown ve Keeping (2005) etkileşim adaletinin liderlerin dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesindeki en önemli kriterlerden biri olduğunu ifade etmektedirler.

Collie ve diğerlerinin 2002 yılında üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları simulasyon deneyinde işlem ve etkileşim adalet algılarından çok liderin ya da yöneticilerin nezaket kuralları çerçevesinde davranmasının adalet algısını daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### **2.4. İş Tatmini**

İş tatmini yönetim alanında en çok araştırılan konuların başında gelmesine rağmen genel kabul görmüş tek bir iş tatmini tanımı bulunmamaktadır (Balzer, 2000). Vroom (1964) iş tatminini, işle ilgili değerler ve ödüllerin fonksiyonu olarak ele almaktadır. Locke (1976, s.1304) iş tatminini çalışanın işiyle ya da işle ilgili davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. Locke'un (1976) tanımında iş tatmininin hem zihinsel hem de duygusal öğelerine yer verildiği görülmektedir. Mottaz (1985) iş tatminini işle ilgili durumlara verilen duygusal tepki olarak tanımlamaktadır. Weiss (2002) iş tatminini çalışanın işiyle ilgili kavramsal, duygusal ve davranışsal deneyimlerinin düzeyi olarak ifade etmektedir. İş tatminin kavramsal boyutu çalışanın örgütü değerlendirmesi üzerine temellenmektedir. Çünkü çalışanın örgüt hakkındaki bilgi düzeyi onun iş tatmin düzeyini etkilemektedir. İş tatmininin duygusal boyutu ise çalışanın işle ve işyeriyle ilgili duygularını yansıtmaktadır. Son olarak çalışanın örgüte karşı işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma niyeti gibi davranışsal tepkiler ise iş tatminin davranışsal boyutunu göstermektedir. İş tatmininin davranışsal boyutu özellikle psikoloji ve yönetim alanındaki çalışmalarda incelenen konuların başında gelmektedir (Balzer, vd., 1990; Fisher ve Locke, 1992). Ancak iş tatmini ve çalışan davranışları arasındaki ilişki farklı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Balzer vd. (1990) tartışmalı sonuçlara rağmen örgütlerin iş tatminine niçin önem vermeleri gerektiğini üç nedenle açıklamaktadır. Bu nedenler insani, ekonomik ve teorik nedenlerdir.

İnsani düzeyde iş tatmini, çalışanların örgüt içinde ve dışındaki fiziki ve ruhsal sağlıklarını etkilemektedir. İş tatmininin ekonomik yönü ise işletme açısından



maliyetleri düşürmeyle ilgilidir. İşinden tatmin olan bir çalışan, işletme maliyetlerini düşürücü tedbirleri önerebilmekte, sosyal ilişkilerini kullanarak işletmenin çevresel değişimlere uyum sağlamasına ve fırsatları değerlendirmesine yardımcı olabilmektedir. Son olarak ise etkinlik, verimlilik, yeni sorumluluklar alma gibi nedenler teorik düzeydeki nedenler olarak gösterilmektedir. Çünkü işinden tatmin olan bir çalışan işinde hem daha etkin, hem de daha verimli olmaktadır.

İş tatminine ilişkin tanım farklılıkları iş tatminin kişisel, örgütsel ve çevresel pek çok faktörden etkilenmesi ve araştırmacıların bu faktörlere bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Özellikle yirminci yüzyılda iş tatmini ve motivasyonuna yönelik pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. Anderson vd. (2001) farklı iş tatmini teorilerini üç kategoride toplamaktadır. Bu kategoriler; durumsal teoriler, kişiliğe bağlı yaklaşımlar ve etkileşimsel teorilerdir. Durumsal teorilere göre iş tatmini, işin veya diğer çevresel etmenlerin sonucudur. Kişiliğe bağlı yaklaşımlar iş tatminini cinsiyet, yaş, zeka düzeyi gibi bireye bağlı özelliklerle açıklarken, etkileşimsel teoriler iş tatminini çevresel etmenlerle kişilik özelliklerinin etkileşiminin sonucu olarak değerlendirmektedir.

Durumsal teoriler arasında Herzberg'in çift faktör teorisi, sosyal bilgi işleme süreci yaklaşımı ve iş özellikleri yaklaşımı gelmektedir. Herzberg iş tatmini faktörlerini hijyen ve motive edici faktörler olarak ikiye ayırmış, sorumluluk, statü gibi faktörleri motive edici faktörler arasında sayarak, bu faktörlerin yokluğu durumunun iş tatminsizliği ile sonuçlanacağını ifade etmiştir (Koçel, 1999, s.472). Ancak Herzberg'in çift faktör teorisindeki iş tatmini öğeleri hem iş tatminine hem de iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Sosyal bilgi işleme süreç yaklaşımı Salancik ve Pfeffer'ın (1978) çalışmalarına dayanmaktadır. Teoriye göre bireyler kendilerine sorulana kadar iş tatminine yönelik bir yargı oluşturmamakta, iş tatminine yönelik tutumlarını da kendi deneyimlerine, iş arkadaşlarının deneyimlerine hatta araştırma sorularına göre belirlemektedir. Sosyal bilgi işleme süreç yaklaşımına göre bireyler kültürel açıdan kendilerinden beklenen cevapları vermekte ve çeşitli nedenlerle de verdikleri cevapları haklılaştırmaktadır. Teori, farklı kültürlerde, sosyal ortamlarda ve sosyal çevrede çalışanların iş tatminine benzer atıflarda bulunması yani sosyal öğrenmenin etkisinin teorisinin iddia ettiği kadar belirgin olmaması nedeniyle eleştirilmektedir (Cranny vd., 1992). İş özellikleri yaklaşımı ise işin içeriğinin motive edici olmasının iş tatminini etkilediğini varsaymaktadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) çalışmalarına dayanan iş özellikleri yaklaşımı çalışanın iş tatmin ve motivasyon düzeyini belirleyen üç durum olduğunu varsaymaktadır. Bunlar işin anlamlı olması, sorumluluk ve sonuçlardan

haber dar değildir. Çalışanın değerler sistemine uygun bir şekilde işini anlamlı bulması, kişisel çabalarının sonuçlarından kendisinin sorumlu olduğunu ve çabalarının adil bir şekilde değerlendirildiğini bilmesi iş tatmin düzeyini belirlemektedir. Çalışan bu durumların üçünün de varlığında işine karşı olumlu duygular beslemekte ve bu durum içsel motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Çalışanın psikolojik açıdan tatminini sağlayan beş temel iş özelliğine dikkat çekilmektedir. Bunlar yetenek çeşitliliği, görev çeşitliliği, görevin önemi, otonomi ve geri dönüş sağlanmasıdır. Kişinin yeteneklerini kullanmasını sağlayan ve yeni beceriler edinmesini sağlayan işlerin, tamamlama duygusunu ve bütünlüğü olan işlerin ve diğer insanların hayatları üzerinde de olumlu etkiler yapan işlerin kişinin iş tatminini arttıracakları varsayılmaktadır (Hackman, vd., 1968, s.417-420). Otonomi ile kastedilen çalışanın iş yapma şeklini ve işle ilgili kararları alabilme, iş takvimini belirleyebilme düzeyini göstermektedir. Ancak Karlene ve William (1981) iş özelliklerinin değiştirilmesinin iş tatminini doğrudan etkilemediğini, iş tatmini üzerinde iş özelliklerinden çok, çalışanların iş özelliklerine ilişkin algısının önemli olduğunu belirtmektedir.

Kişiliğe bağlı yaklaşımlar kişisel özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Judge ve Bono (2001) iş tatmini üzerinde kendine güven, içsel kontrol, özyeterlilik ve duygusal dengenin, Judge vd. (2005) genel olarak kişinin kendini olumlu değerlendirmesinin iş tatminiyle doğru orantılı olduğunu iddia etmektedir. Ancak kişilik özelliklerine bağlı yaklaşımlar iş tatminini en çok hangi kişilik özelliğinin belirlediğini tanımlamaması, kişilik özellikleriyle ilgili farklı kavramlar ve farklı ölçeklerin kullanılması nedeniyle eleştirilmektedir.

Etkileşimsel teoriler iş tatmini açısından hem çalışana hem de çevre unsurlarını dikkate almaktadır. Etkileşimsel teorilerin başında Cornell modeli ve değer algı varsayımı gelmektedir. Cornell modeline göre iş tatmini çalışanın iş rolü çerçevesindeki girdileri ile elde ettiği çıktılar arasındaki dengenin fonksiyonudur. İşsizliğin yüksek olduğu durumlarda çalışan emeğinin değerinin düştüğünü algılamakta ve örgütten beklentileri azalmaktadır. Teori aynı zamanda çalışanın geçmiş deneyimlerinin de referans oluşturmaları itibarıyla önemli olduğunu belirtmektedir. Hulin, Roznowski, Hachiya'nın (1985) geliştirdiği Cornell modelinin uygulamalarının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Değer algı yaklaşımı ise iş tatmini üzerinde kişinin önem verdiği değerlerin iş yaşamındaki karşılığına dikkat çekmekte ve iş tatminini kişisel değerlerle iş yaşamındaki değerlerin fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda iş tatmini etkileyen değişkenlerin başında ücret, üstlerle ilişkiler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi ve

işin kendisi gelmektedir (Smith, 1992). Locke (1976) bu koşullara ek olarak iş tatminini tanınma, iş koşulları, işletme ve yönetim yapısının da etkilediğini ifade etmektedir. Yazın incelendiğinde ödeme ve terfinin dışsal; iş arkadaşları, yönetim ve işin kendisinin içsel faktörler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak değer algı varsayımı teoride değerlerin ve algıların ayrılmasına rağmen, uygulamada kişisel değerlerin algılamaları şekillendirmesi nedeniyle eleştirilmektedir.

Teorilere yöneltile eleştirilere rağmen, iş tatmini alanında geliştirilen teorilerin birbirlerini tamamladıkları, aracı faktörlerle iş tatminini şekillendirdikleri belirtilmektedir. Bu bağlamda Judge vd. (2000) kişilik özelliklerinin içsel iş tatmini faktörleri üzerinde etkili olduğunu, kişilik özellikleri teorileriyle iş özellikleri teorilerinin birbirlerini tamamladıklarını belirtmektedir. İş özellikleri ve beklenti değer yaklaşımı, iş tatmini üzerinde çalışanların hangi iş özelliklerine daha fazla değer verdiğinin saptanması anlamında tamamlayıcı olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle her ne kadar iş özellikleri ve algı değer modeli iş tatminini farklı açılardan yorumlasalar da, uygulamada çalışanların hangi iş özelliklerine değer verdiğinin saptanması anlamında benzerlik göstermektedir.

İş tatmini alanındaki farklı yaklaşımlar aynı zamanda iş tatmininin örgütsel olgularda neden veya sonuç olarak ortaya çıktığı durumlarda araştırmacılara yardımcı olmaktadır. Örgütlerde iş tatmininin başlıca öncülleri örgütsel kısıtlar, rol özellikleri, iş-aile çatışması, ücret, iş yükü, iş stresi, kontrol ve iş takvimidir. İş tatmininin başlıca sonuçları ise performans, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik sağlık, zarar verici davranışlar, hayattan tatmindir (Spector, 1997).

Argyle (1972) iş tatmininin sebeplerini işin doğası (iş çeşitliliği, otonomi ve işin bilgi, yetenekleri kullanmaya izin vermesi), çalışma saatleri, ücret koşulları (ücret, statü, terfi imkanları, iş güvenliği), çalışma grubu (gruba uyum, popülerite, grubun büyüklüğü, etkileşim fırsatları), yönetim (karar verme süreçlerinde yer alma), işletme (işletmenin büyüklüğü, yönetim şekli, endüstri alanı vb.), kişisel farklılıklar (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, zeka, işe uyum, kişilik) olarak sıralamaktadır. Argyle'nin (1972) yaptığı sınıflama geniş kapsamlı olduğu için, araştırmalarda da genellikle bu sınıflamadan yararlandığı görülmektedir. İş tatminiyle ilişkilendirilen diğer örgütsel olguların başında işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, örgütsel bağlılık gelmektedir. İş tatminini bu denli önemli kılan bir diğer neden, hızla değişen günümüz iş dünyasında çalışanları örgüte daha bağlı kılmanın, verimliliklerini ve yaratıcılıklarını arttırmanın karlılıkla doğrudan ilişkili olmasıdır (Smith, 1992).

İş tatminiyle ilişkilendirilen örgütsel ve kişisel öncüllerin, sonuçların ve nedenlerin araştırmalarda farklı şekillerde ele alındığı, hatta bazen değişkenler arasında ilişki bulunmadığı görülmektedir. Petty, McGee ve Cavender (1984) yaptıkları meta analizde genel iş tatmini ve performans arasında güçlü bir bağ ( $r=0,41$ ) olduğunu iddia etmektedir. Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald (1985) yaptıkları meta analiz sonucunda iş genişletmenin iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Wells ve Winter (1999) dişçiler arasında genel iş tatmini ve kişilik özellikleri üzerine yaptıkları çalışma, ilerleyen yaş, saygı, stres düzeyi, hastalarla ilişkilerin önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Snelgrove (1988) hemşirlerin stres düzeyi ve iş tatmini arasında otonominin aracılık etkisinde bulunduğunu belirtmektedir. Yine hemşireler arasında yapılan bir başka çalışmada iş tatminini en çok ücretin etkilediği ifade edilmektedir (Archibald, 2006).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların neden-sonuç ilişkisi itibariyle farklılaştığı görülmektedir. Bateman ve Strasser (1984) örgütsel bağlılığın iş tatminin öncülü olduğunu, Marsh ve Mannari (1977) ile Williams ve Hazer (1986) iş tatminin örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu, Porter vd. (1974) ise ikisinin de birbirleriyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Curry vd. (1986) ise her ikisi arasında ilişki olmadığını belirtmektedir. Yazındaki farklı sonuçlardan yola çıkan Glisson ve Durick (1988) yetenek çeşitliliği ve rol belirsizliğinin iş tatminini etkilerken, liderlik ve örgütün yaşının örgütsel bağlılığı etkilediğini ve iş tatminiyle örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte aralarında neden-sonuç ilişkisinin olmadığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Curry vd. (1986) geniş bir zaman aralığını kapsayan araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerinin öncülleri olmadığını, dağıtım adaleti, örgütün yapısı gibi dışsal faktörlerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığın öncülleri olduğunu iddia etmektedir. Çalışmada Curry vd.'nin (1986) yaklaşımı takip edilerek örgütsel bağlılık ve iş tatmini araştırma modelinde birbirinden etkilenmeyen iki ayrı bağımlı değişken olarak yer almaktadır.

İş tatmin düzeyini belirleme amacıyla pek çok farklı yaklaşım ve ölçek geliştirildiği görülmektedir. Genel olarak iş tatmini ölçekleri iş tatmin düzeyini etkileyen yönleri veya bütün olarak iş tatminini ele almaktadır. İş tatmin yönleri ölçeklerinin başında Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen ve Balzer vd. (1990) yenilenen iş tatmin ölçeği gelmektedir. Ölçekte temel olarak iş, terfi, ücret, yönetim ve iş arkadaşları iş tatmin düzeyini belirleyen öğeler olarak değerlendirilmektedir. İşe yönelik tatmin düzeyi, işin sorumlulukları, çalışanın

yeteneklerini kullanma düzeyi ile ilgiliyken, ödeme çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücretten tatmin düzeyini göstermektedir. Terfi, çalışanın örgütteki terfi politikaları ile bu politikaların yönetilmesi sonucu iş tatmin düzeyini; yönetim, çalışanın üstünü bilgi, yetenek, liyakat itibariyle değerlendirerek ulaştığı iş tatmin düzeyini göstermektedir.

İş tatmini yönlerinin kullanıldığı iş tatmini ölçeklerinde çalışanlara her bir iş özelliğine ilişkin tatmin düzeyinin sorulması ve iş tatmin düzeyinin bütün soruların toplamından oluştuğu varsayılmaktadır. Ancak bu durum genel iş tatminin parçaların toplamından farklı anlama gelmesi ve iş tatminin doğası gereği karmaşık olması nedeniyle eleştirilmektedir (Scarpello ve Campbell, 1983). Ayrıca iş tatminin bütünün ücret, çalışanlarla ilişkiler gibi belirli sayıdaki değişkenlerle sınırlı olmadığı belirtilmektedir. İş özelliklerini dikkate alan ölçeklerin daha çok tutumları, genel iş tatmini ölçeklerinin ise tutumların yanı sıra duyguları da dikkate aldığı ifade edilmektedir (Highhouse ve Becker, 1993, s.126). Genel iş tatmini ölçekleri iş tatmininin bağımlı değişken olduğu veya karşılaştırma yapılan araştırmalarda tercih edilmektedir (Highhouse ve Becker, 1993, s.118). Genel iş tatmini ölçekleri Scarpello ve Campbell'in (1983) de işaret ettiği gibi özellikle üst yönetime uygulanan anket araştırmalarında tercih edilmekte aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeyine ilişkin de bilgi sağlamaktadır. Belirtilen nedenler itibariyle çalışmada genel iş tatmini ölçeği tercih edilmiştir.

## 2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık olgusu gerek akademik alanda gerekse işletmelerde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın iş devriyle ilişkisinin iş tatmininden daha fazla olduğu, ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansının daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Porter, vd.,1974). Örgütsel bağlılık aynı zamanda bazı yazarlar tarafından örgütsel verimliliğin göstergesi olarak kabul görmektedir (Steers, 1977).

Örgütsel bağlılığın tanımına ve ölçüm araçlarına ilişkin olarak yazında farklı görüşlerin yer aldığı görülmektedir (Buchanan, 1974; Allen ve Meyer, 1990). Porter (1968) örgütsel bağlılığı çalışanın örgüt için yüksek düzeyde performans göstermeye, örgütte çalışmaya devam etmeye ve örgütün değerleriyle amaçlarını paylaşmaya hazır olması şeklinde tanımlamaktadır. Sheldon (1971) örgüte yönelik olumlu

değerlendirmeler ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaya hazır olma şeklinde ele almaktadır. Kantor (1968) örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin örgüte sadakat göstermeye ve örgüt için çalışmaya istekli olması şeklinde değerlendirmektedir. Hrebiniak ve Allutto (1973) ise ücret, statü, profesyonel özgürlük veya daha iyi sosyal ortam için bile örgütten ayrılmayı düşünmemeye olarak tanımlamaktadır. Reichers (1985, s.465) örgütsel bağlılığı örgütü oluşturanların amaçlarının tespit süreci olarak ele almaktadır. Tanımda örgütü oluşturanlar üst yönetim, müşteriler, sendikalar veya genelde toplumdur. Örgütsel bağlılık tanımlarını akademik gelişim itibariyle değerlendiren Reichers (1985, s.468) örgütsel bağlılık tanımlarında sırasıyla yan faydalar, tutumsal ve uyum itibariyle üç sınıfta ele almaktadır (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5

*Örgütsel Bağlılık Tanımları*

<b>Yan faydalar</b>	Örgütsel bağlılık, örgüte üyelikle ilgili maliyetlerin ve ödüllerin bir fonksiyonudur, görev süresi uzadıkça bağlılık artar.
<b>İlgili çalışmalar</b>	Alutto, Hrebiniak, & Alonso (1973), Becker (1960), Farrell & Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak & Alutto (1972), Rusbult & Farrell (1983), and Sheldon (1971).
<b>Tutumsal</b>	Örgütsel bağlılık, bireylerin irade sonucu, açık ve geri dönülemez bir şekilde sergiledikleri davranışlarıyla tutumlarının uyumlaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır.
<b>İlgili çalışmalar</b>	Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980), Salancik (1977).
<b>Uyum</b>	Bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlara ve değerlere yönelik çaba sarfetmesiyle ortaya çıkmaktadır. Porter (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği bu tanıma yansıtılmaktadır.
<b>İlgili çalışmalar</b>	Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman & Strasser (1984); Hall, Schneider, & Nygren (1970); Morris & Sherman (1981); Mowday, Porter, Steers (1982); Mowday, Steers, & Porter (1979); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Stumpf & Hartman (1984); Welsch & LaVan (1981).

Kaynak: Reichers, 1985, s.468.

Tablo 5'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık tanımları ilk aşamada bireyin örgüte üye olması halinde elde edeceği faydalara dikkat çekmektedir. Örneğin çalışanlar işten ayrıldıkları takdirde iş arama durumunda kalmamak için örgütsel bağlılık gösterebilmektedirler. Dolayısıyla örgütte kalmalarına haklılık kazandıracak nedenleri belirlemektedirler. Örgütsel bağlılık ise deneyim süresi, örgüte özel yetenekler, statü, yaş gibi faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci sınıfta yer alan ve tutumları dikkate alan tanımlar, örgütsel bağlılığa neden olan davranışlara, özellikle de davranış ve tutumlar arasında uyumu sağlamaya yönelik faktörlere odaklanmaktadır. Bu

bağlamda Salancik (1977) iradeye dayalı ve açık davranışların örgütsel bağlılığı arttıracağını belirtmektedir. Reichers (1985, s.472) örgütsel bağlılığın boyutlarının günümüz iş sistemindeki değişimlere paralel olarak değiştiğine dikkat çekmektedir. Geçmişte “örgütsel bağlılık” sadece örgüte bağlılığı ifade ederken, farklılaşan işletme çevresi ve iş yapma şekilleri nedeniyle örgütsel bağlılığa müşteriler, sendikalar, astlar, üstler gibi işletmenin yakın çevresindeki unsurların da eklendiği, kavramın çok boyutlu bir yapı kazandığı ifade edilmektedir.

Genel olarak bakıldığında ,örgütsel bağlılığı konu alan öncü çalışmaların tutumsal veya davranışsal yaklaşım çerçevesinde şekillendiği görülmektedir (Mowday, vd., 1982; Salancik, 1977; Staw, 1977). Mowday vd. (1982, s.26) tutumsal ve davranışsal yaklaşımları şu şekilde tanımlamaktadır: “Tutumsal yaklaşım, çalışanın örgütle ilişkilerini düşündüğü sürece odaklanmaktadır. Bireysel değerlerle, amaçların örgütsel değerlerle ve amaçlarla ne derece örtüştüğünü sınavan düşünsel bir süreçtir. Davranışsal yaklaşım ise, çalışanların belirli bir örgüte bağlanmasını ve bu sorunun üstesinden nasıl geldiklerini incelemektedir.” Tutumsal yaklaşımda araştırmalar, örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayan öncüllere ve örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır (Buchanan, 1974). Davranışsal yaklaşım çerçevesindeki araştırmalar ise ortaya çıkan davranışın hangi koşullarda tekrar edileceği ve davranışların tutumlar üzerindeki etkilerini sorgulamaktadır. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımı bir araya getiren Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığın boyutlarını duygusal (affective) ve devam (continuance) bağlılığı olarak belirlemiştir.

Duygusal bağlılık; çalışanın örgütteki yerine ve bağlılığına ilişkin duygusal öğeleri ifade ederken, devam bağlılığı örgütten ayrılmaya sürükleyen boyutu göstermektedir. Duygusal bağlılık çalışanların eşitlik beklentilerinin psikolojik bir özeti olarak ele alınmaktadır. Bir başka deyişle duygusal bağlılık, çalışanın örgüte aidiyetine ve örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesine ilişkin duygusal öğelerini kapsamaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.2). Sosyal değişim modeli ve karşılıklılık normuna göre duygusal bağlılık, sadakat ile maddi ve manevi ödüllerin değişim ilişkisine dayanmaktadır (Kuvaas, 2006, s.368). Çoğu zaman davranışların duygular tarafından yönetildiği göz önüne alındığında, Evanschitzky vd. (2006) duygusal bağlılığın, devam bağlılığına göre sadakat üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Psikolojik oryantasyonu ifade eden duygusal bağlılık boyutu, bazı örgütsel davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Duygusal bağlılıkla ilişkilendirilen örgütsel davranışların başında iş devri ve işe gelmeme sayılmaktadır (Meyer ve Allen, 1990,

s.69). Kuvaas (2006) bilişim sektörü çalışanları arasında yaptıkları araştırmalarında işin doğasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yüksek eğitim düzeyi ve yetenek kullanımının gerektirdiği bilişim sektöründe ek ödemelerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin zayıfladığına, içsel motivasyon faktörleri, örgütsel değerler ile kişisel değerler uyumunun ön plana çıktığını belirtmektedirler (Kuvaas vd., 2006, s.377).

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlere dikkat çekmektedir. Devam bağlılığı çalışanların yürüttüğü görevler nedeniyle doğrudan maliyetli olarak değerlendirilebileceği gibi zamanla örgüt içinde kazanılan yetenek ve bilgi düzeyine bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin çalışanın örgüte ilk girdiği zamanlarda yetenek olarak kabul edilen bir özellik teknoloji, pazar koşulları gibi nedenlerle değerini kaybedebilmektedir. Çalışan çevresel değişimlere bağlı olarak bilgi ve yeteneklerinin örgüte bağımlı hale geldiğini saptadığında ise devam bağlılığı ortaya çıkmakta ve gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.77). Becker (1960) devam bağlılığının işle ilgili ve işle ilgili olmayan sonuçları olduğunu belirtmekte, bunlar arasında işe özel yeteneklerin başka bir işe taşınamaması, örgütsel kazançlarda, tecrübeye dayanan ayrıcalıklardan mahrum kalma, kişisel ilişkilerin ve alışkanlıkların bozulması yer almaktadır.

Meyer ve Allen 1990 yılında yaptıkları çalışmalarında duygusal ve devam bağlılığına çalışanın örgüte normatif olarak bağlanmasına neden olan üçüncü bir boyut olarak normatif bağlılığı eklemişlerdir. Wiener (1982) örgüt için çalışma zorunluluğunu hissetmenin kişinin örgüte girmeden önce kültürel ve ailesel sosyalizasyon sonucunun yanı sıra örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla örgüte girdikten sonra karşılaştığı durumlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Sosyalizasyon rol modelleri, ödüllerin ve cezaların kullanımıyla şekillenebilmektedir. Örneğin ailede işverene sadık olmanın önemini vurgulandığı takdirde, çocuklar iş yaşamına katıldıklarında bunu önemli bir değer olarak kabul etmektedirler. Makro düzeyde ele alındığında ise, kolektif kültürlerin bireyci kültürlerle kıyasla sadakat ve bağlılık kavramlarına çok daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. Benzer şekilde örgütler işe yeni çalışan aldıklarında ilk sosyalizasyon aşamasında örgüte bağlılığın önemli bir değer olduğunu öğretebilmektedir. Aileye, kültüre veya örgüte dayanan bu deneyimlerin içselleştirilmesi süreci sosyal öğrenme teorisi veya psikodinamik süreçlerle açıklanmaktadır. Diğer taraftan normatif bağlılık, kişisel gelişime bağlı olarak örgütün sunduğu kazanımlar veya işyerinin çalışanlarının eğitimine destek vermesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Karşılıklılık esasına



dayanan durumda kişi, işyerinden elde ettiği kazanımlarıyla işten ayrılma arasında bir değerlendirme yaparak, normatif bağlılığa yönelebilmektedir (Scholl, 1981).

Örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmaların örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Steers (1977) ve Mowday vd. (1982) kişisel özelliklerin, iş özelliklerinin ve deneyimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu ancak performansla örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmadığını iddia etmektedir. İş performansı ile örgütsel bağlılık arasında belirgin bir ilişkinin bulunmamasını Angle ve Perry (1981, s.10) çalışanların örgütten ayrılmayı düşünmemelerinin onların örgütün başarısı için yüksek performans gösterecekleri anlamına gelmeyebileceği şeklinde açıklamaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilişkili görülen kişilik özelliklerini ele alan çalışmaların sonuçların farklı ve aralarındaki ilişkinin güçlü olmadığı belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.69). Mottaz'a göre (1985) iş değerleri ve ödüllerin kontrol edildiği durumlarda kişisel farklılıkların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortadan kalkmaktadır. Yazın incelendiğinde kişisel özelliklerle çevre uyumu itibarıyla örgütsel bağlılığı ele alan çalışmaların da bulgularının birbirinden farklı olduğu görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.70).

Moris ve Steers (1980) örgütteki karar alma süreçlerinin merkezîyetçilikten uzaklaştıkça örgütsel bağlılığın arttığına dikkat çekmektedir. Podsakoff vd.'ye göre (1996) örgüt yapısının bağlılık üzerindeki etkisi dolaylıdır, çünkü ast-üst ilişkileri, rol belirginliği, kişisel saygı gibi konular örgüt yapısına göre şekillenerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen diğer örgütsel faktörler arasında örgütsel destek, rol açıklığı, üstlerle ilişkiler, otonomi, işin sorumluluk düzeyi, örgütün amaçları, işin amaçları, işin zorluk düzeyi, çalışanın kendini ifade edebilme düzeyi, karar süreçlerine katılım sayılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.71).

## 2.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti yönetim bilimi alanında en çok çalışılan örgütsel değişkenlerin başında gelmektedir. Mobley vd. (1978) işten ayrılma niyetini ilk ele alan ve ilgili yazında en çok atıf alan yazarların başında gelmektedir. Mobley vd. (1978;1979) işten ayrılma niyeti olgusunu bir süreç olarak ele almışlar ve teorik bir model oluşturmuşlardır. Modelde işten ayrılma niyetine ilişkin dört temel öncülün varlığı kabul edilmektedir. Birincisi, kişileri işten ayrılmaya ya da aynı işte çalışmaya devam etmelerine neden olan demografik özelliklerdir. İkincisi, zihinsel olarak çalışanı

etkileyen iş tatmini, üçüncüsü iş tatmin düzeyini daha sonra da işten ayrılma niyetini etkileyen işle ilgili çevresel etmenler , dördüncüsü ise gönüllü işten ayrılma durumudur (Lambert, vd., 2001, s.233).

Vazgeçme davranışı (organizational withdrawal) olarak ele alınan işten ayrılma niyeti Hanisch ve Hulin (1990) tarafından işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti olarak iki başlık olarak ele alınmaktadır. İşten uzaklaşma davranışı, çalışanın işle ilgili rollerini sürdürmesine rağmen, çalışanın mutsuz olduğu için işin bazı gereklerini yerine getirmemesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise çalışanın örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki çabalarını ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı farklı olgular olarak değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyi, deneyim süresi ve yaş değişkenleri işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışını en çok etkileyen iki değişken olarak tanımlanmaktadır (Cho ve Lewis, 2011, s.16). Martin (1979, s.322) işten ayrılma niyetinin beklenilenin aksine alt kademe çalışanlarından ziyade üst kademe çalışanları arasında daha fazla olduğunu belirtmekte ve bu durumu alternatif iş seçeneklerinin varlığı ile açıklamaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve iş deneyimi hem iş tatminini hem de işten ayrılma niyetini etkileyen demografik faktörlerdendir (Mobley, 1982; Mobley vd., 1978; 1979). Çalışanın medeni durumu ve etnik özellikleri yazında tartışmalı olmakla birlikte iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen diğer değişkenler arasında sayılmaktadır (Mueller, Boyer, Price ve Iverson, 1994). Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer örgütsel faktör iş koşullarıdır. İş koşulları rol çatışması, üstle ilişkiler, işin karmaşıklığı, finansal ödüller, otonomi düzeyi bir takım işle ilgili strese neden olabilecek faktörleri ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde algılanan alternatif iş seçenekleri önemli rol oynamaktadır. Örgütler çalışanların isteklerini karşılayamadıklarında, çalışanlar iş pazarında aktif bir şekilde iş aramaya başlamaktadır (Negrin ve Tzafir, 2004). Ing-San Hwangv ve Jyh-Huei Kuo'nun (2006) çalışması devlet sektöründe alternatif iş olanaklarıyla işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu durum Lambert, Hogan ve Barton'ın (2001) çalışmasıyla da desteklenmekte ve iş tatmini ile alternatif iş seçeneklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkili olan iki değişken olarak tanımlanmaktadır. Aynı çalışmada alternatif iş seçeneklerinin varlığının, işten ayrılma niyeti üzerinde demografik özelliklerden daha fazla olduğu belirtilmektedir.

## 2.7. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

Kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler kısmı, bu çalışmada kullanılan kavramlar ve aralarındaki ilişkiler ile oluşturulan hipotezlere yönelik çalışmaları ele almaktadır.

### Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaleti Arasındaki İlişkiler

Adalet yazınında en çok tartışılan konuların başında örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin sorunlar gelmektedir (Colquitt, vd., 2001, s.427). Folger (1987) işlem ve dağıtım adaleti boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu, dolayısıyla bu iki boyutun tek bir boyut olarak birleştirilmesi gerektiğini iddia etmekte, Sweeney ve McFarlin (1997) ise ikisi arasındaki korelasyonun 0,72 olduğunu belirtmektedir. Cropanzano ve Ambrose (2001) dağıtım ve işlem adaleti boyutları arasındaki farklılığı monistik bir yaklaşımla değerlendirmekte, süreçlerin örgütsel bağlama göre bazen süreç, bazen de çıktı olarak yorumlanabileceğine dikkat çekmektedir. Bies ve Moag (1986) dağıtım ve işlem adaleti boyutlarının yanı sıra, çalışanların üstleriyle ilişkilerini ifade eden etkileşim adaletini yazına kazandırmış, alanda yapılan araştırmalar etkileşim ve işlem adaletinin farklı örgütsel çıktılara neden olduğunu desteklemiştir (Ör: Blader ve Tyler, 2001; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Brockner, vd., 2000). Dağıtım, işlem, etkileşim adaleti boyutlarının ayırımından sonra ise bilgi adaleti Colquitt'in (2001) çalışmalarıyla yazına dâhil edilmiştir. Greenberg (1993b) de benzer şekilde etkileşim adaleti ile bilgi adaletinin tamamen farklı iki kavram olduğunu belirtmektedir. Masterson, Byrne ve Mao (2005) bilgi adaletiyle etkileşim adaletinin farklı kavramlar olduğunu çünkü farklı motivasyon faktörlerinden etkilendiklerini ileri sürmektedir. Çalışmalarında, etkileşim adaletinin yöneticinin kişisel özelliklerine, bilgi adaletinin ise örgüt özellikleri gibi durumsal ve bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu iddia etmektedirler (Masterson, Byrne ve Mao, 2005). Greenberg, Bies ve Eskew (1991) çalışanların işleriyle ve örgütle ilgili konularda açıklama ve bilgi beklemediklerini, davranışlarını ise edindikleri bilgi düzeyine göre düzenlediklerini belirtmektedir. Colquitt vd. (2001) yaptığı meta analizde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin aralarında korelasyon olmakla birlikte farklı kavramlar olduğuna işaret etmektedir. Ancak Colquitt'in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğini Türkçe'ye çeviren Özmen vd. (2007) yaptıkları çalışmada üç boyut olduğunu belirlemişlerse de, farklı bir

örneklem üzerinde araştırma yapılması nedeniyle yurt dışındaki çalışmalara paralel olarak örgütsel adaletin dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere dört farklı boyutu olduğu düşünülmektedir.

Birinci alternatif model, örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri dikkate almaktadır. Kullanılan model Fatt vd.'nin (2010) çalışmasını temel almakta, model Clay-Warner vd. (2005) ile Kumar ve Gupta (2009) ile desteklenmektedir. Fatt vd. (2010) örgütsel adalet ile iş tatmini, örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Clay-Warner vd. (2005) işlem ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini grup değer modeli çerçevesinde ele almış, küçülme kararlarında örgütsel adalet boyutları arasındaki algılanma farklılıklarını dikkate almışlardır. Ancak küçülme kararlarının örgütsel adalet boyutlarının algılanmasını etkilemediğini saptamışlardır. Kumar ve Gupta'nın (2008) araştırmasında örgütsel adalet iş tatmini arasında pozitif korelasyon, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif korelasyon bulunmuştur. Benzer şekilde Murtaza vd. (2011) örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir.

### **Örgütsel Adalet İş Tatmini İlişkisi**

Örgütsel adalet tarafından etkilenen örgütsel değişkenlerin başında iş tatmini gelmektedir. Folger ve Konovsky (1999), Dailey ve Kirk (1992), McFarlin ve Sweeney (1992), Martin ve Bennet (1996), Moorman (1991) çalışmaları ile örgütsel adalet algısının artmasıyla iş tatmininin de arttığına dikkat çekmektedirler. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların farklı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Söz konusu farklı sonuçlar hangi örgütsel adalet boyutunun iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğu konusundadır.

Greenberg (1990, s.405) işlem adaletinin sistemin bütününe yönelik tatmini, dağıtım adaletinin ise dağıtım çıktılarına yönelik tatmini etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Amerika'da federal hükümet adına çalışanlar arasında yaptıkları çalışmalarında Alexander ve Ruderman (1987) işlem adaletinin iş devrini, iş tatminini ve çatışma düzeyini dağıtım adaletinden daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Lind ve Tyler (1998, s.179) da işlem adaletinin sistemin işleyişini göstermesi itibariyle örgüte ve yöneticilere yönelik tutumları etkilerken, dağıtım adaletinin dağıtıma yönelik tatmini etkilediğine dikkat çekmektedir. Çin'de yapılan bir başka çalışmada (Leung, vd.,

1996, s.958) Amerika'da bulgulardan farklı olarak etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum yüksek düzeyde hiyerarşi ve güç mesafesi kültürü özellikleri ile açıklanmaktadır. Yüksek düzeydeki güç mesafesi nedeniyle çalışanların üstlerinden kişiler arası iletişime Amerikalı çalışanlar kadar önem vermeyebilecekleri ifade edilmektedir. Ayrıca Leung vd.'ye (1996, s.959) göre ortak girişimlerdeki yöneticilerin iş tatmin düzeyi üzerinde farklı kültürdeki yöneticilerle çalışmanın etkisi bulunmamakta, dağıtım adaletinin etkisi ön plana çıkmaktadır. Özellikle üst kademe çalışanları ücretlerini yerel çalışanlarla değil, yabancı çalışanlarla kıyaslamakta ve sonuçta orta kademe çalışanlarından daha düşük düzeyde iş tatmin düzeyi sergilemektedir.

Schappe (1998) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma dağıtım adaleti ve işlem adaletiyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çalışma işlem adaletini yapısal prosedürlerin yürütülmesi, kişiler arasındaki ilişkiler boyutu olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Sonuçlar dağıtım adaletiyle kişiler arası ilişkiler boyutunun iş tatmini üzerinde işlem adaletinden daha fazla etkili olduğunu göstermektedir. Schappe'nin (1998) sonuçlarıyla Greenberg'in (1990) ve Alexander, Ruderman'ın (1987) sonuçları arasındaki farklılık grup değer modeli ile açıklanmaktadır. Çünkü örgütteki işlemler statik bir yapıyı ifade etmekteyken, örgüt içindeki ilişkiler ağıyla birey grup içindeki statüsünü ve hiyerarşisini oluşturmaktadır. Kişi, grubun içinde kendisiyle kurulan iletişimin kalitesine göre değer atfetmekte ve bu nedenle de etkileşim adaleti iş tatmininde ön plana çıkmaktadır.

İş tatmini üzerinde etkileşim adaletinin işlem adaletinden daha fazla etkili olduğu bulgusunu destekleyen bir başka çalışma Moorman'a (1991) aittir. İşlem adaletini işlem ve etkileşim olmak üzere iki boyutta ele alan Moorman (1991) yapısal eşitlik modelini kullandığı çalışmasında, her bir adalet boyutunun iş tatminiyle yakından ilişkili ancak etkileşim adaletinin en güçlü tahminleyici olduğu bulgusunu sunmaktadır.

Bu çalışma örgütsel adaletin alt boyutları ile genel iş tatmini algısı arasında ilişki bulunduğu yönündeki bulguları desteklemektedir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülmele birlikte, çalışmanın örnekleminde hangi örgütsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde etkisinin daha fazla olduğu araştırılacaktır. Türkiye'de yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini arasında farklı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Yürür (2008) araştırmasında işlem adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediğini, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye

sahip olmadığını, Eker (2006) etkileşim ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Söyük (2007) ve Eker (2006) doktora tezi çalışmalarında iş tatmini üzerinde en çok etkileşim ve işlem adaletinin etkili olduğunu belirtmektedir.

Türkiye, yüksek düzeyde güç mesafesinin olduğu bir ülke olmasına rağmen, çalışmada Sargut'un (2001) klan kültürü özellikleri değerlendirmesine paralel bir şekilde işlem ve dağıtım adaletiyle kıyaslandığında, etkileşim adaletiyle iş tatmini arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir. Bu çerçevede örgütsel adaletin boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri dikkate alan aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1a Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H1b İşlem adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H1c Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H1d Bilgi adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

### **Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yazında sıkça ele alındığı görülmektedir. Ancak pek çok çalışma örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde sadece işlem veya dağıtım adaleti boyutlarını dikkate almaktadır. Staley, Dastoor, Magner ve Stolp (2003) dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin bütün boyutları ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir.

Rhoades vd. (2001, s.834) işçi- işveren ilişkilerinin dinamik bir yapı gösterdiğine ve çalışanların örgütsel değişimleri izleyerek örgüte ilişkin fikir ve duygularını yeniden düzenlediklerine dikkat çekmektedir. Sürecin çalışanlarla işverenler arasında karşılıklılık esasına dayalı psikolojik sözleşme ile tanımlandığı görülmektedir. Ancak taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin tekrar eden bir şekilde ihlali çalışanların iş devri, işten ayrılma niyetinin artması gibi bir takım olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Örgütle çalışanlar arasında kurulan güvene dayalı, uzun süreli psikolojik sözleşmenin varlığı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve karşılıklı güven ortamını kuran örgütsel uygulamalara bağlı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı sağlayan örgütsel ortamın temel taşları arasında sayılmaktadır (Rhoades vd., 2001, s.834). Beugre (1998) sistem, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarını ele aldığı çalışmasında bütün boyutların örgütsel

bağlılıkla ilgili olduğuna, Alexander ve Ruderman (1987) ile Aquino (1995) ise özellikle işlem adaleti boyutunun iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir.

McFarlin ve Sweeney (1992, s.634) örgütlerde prosedürlerin adil bir şekilde yürütülmesinin adil dağıtıma göre örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. McFarlin ve Sweeney (1992, s.634) işlem adaletinin örgütün çalışanlarına adil davranabilme kapasitesini göstermesi nedeniyle ön plana çıktığını belirtmektedir. Ancak diğer taraftan her ne kadar işlem adaleti örgütsel bağlılık üzerinde dağıtım adaletinden daha fazla etkili olsa da, örgütsel adaletin alt boyutlarının karşılıklı etkileşiminin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Folger ve Cropanzano'nun (1998) referans bilişsel teori çerçevesindeki çalışması hem dağıtımın adil olmadığı, hem de işlemlerin adil yürütülmediği örgütlerde örgütsel bağlılığın en düşük düzeyde olduğuna dikkat çekmektedir. Referans bilişsel teoriye göre işlem adaleti, dağıtımın adil olmasına bakmaksızın, örgütün bütününe ve yöneticilerin adil değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bir başka anlatımla; teoriye göre çalışanlar örgütteki kaynakların adil dağıtılmamasını, örgütteki işlemlerin adil yürütülmemesine dayandırmakta ve adaletsizliğin sebebinin işlem adaletsizliğiyle açıklamaktadır. Çünkü örgütteki prosedürlerin uygulaması tamamen örgüte bağlıdır ve çıktılar olumsuz olsa bile prosedürler adil ise çalışanlar örgütü adil olarak değerlendirmektedir.

Malatesta ve Byrne (1997) yapısal eşitlik modelini kullandıkları analizlerinde işlem adaletinin sisteme yönelik bağlılığı, etkileşim adaletinin yöneticiye yönelik bağlılığı şekillendirdiğini göstermektedirler. Moorman vd. (1993) örgütsel adalet ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Çin'de yapılan bir başka çalışmada örgütsel bağlılığın hem işlem hem de etkileşim adaletiyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Leung vd, 2010).

Colquitt vd. (2001, s.434) meta analitik çalışmalarında dağıtım ve işlem adaletinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten kaytarma davranışıyla yüksek düzeyde korelasyon gösterdiğini, otoriteye ve örgüte karşı olumsuz davranışları ise dolaylı yoldan etkilediğini bulmuşlardır. Colquitt vd.'ye göre (2001, s.434) etkileşim adaleti boyutu yüksek düzeyde iş tatminiyle ilişkiliyken, örgütsel bağlılıkla düşük düzeyde ilişki göstermektedir. Bilgi adaleti boyutu örgütsel güveni ve otoritenin sistemsel açıdan değerlendirilmesinde etkili görülmekte ve iş tatmini ile örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet boyutları arasındaki farklı sonuçlar nedeniyle çalışmada örgütsel adaletin bütün boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu varsayılmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H2a: Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H2b: İşlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H2c: Etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H2d: Bilgi adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

### **Örgütsel Adalet İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Yazındaki çalışmalar işten ayrılma niyetinin işten ayrılmanın en önemli göstergelerinden biri olduğunu göstermektedir (Porter ve Steers, 1973). Ayrıca Mobley vd. (1979) çalışanların işten ayrılma niyetinin iş devrini diğer örgütsel durumlara nazaran daha iyi açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların farklı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Hendrix, Robbins, Miller ve Summers (1998) dağıtım adaleti algısının düşük olduğu durumlarda çalışanların adaletsizliğe bir son verme amacıyla işlerini bıraktıklarını belirtmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Daileyl ve Kirk, (1992) işten ayrılma niyetini örgütlerde karar verme normlarıyla ilişkili olan işlem adaletiyle açıklamaktadır. Daileyl ve Kirk (1992) makalelerinde dağıtım ve işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu, özellikle de işlem adaletsizliği algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de aynı düzeyde arttığını yazmaktadır. Benzer şekilde Alexander ve Ruderman (1987) dağıtım adaletinin iş tatmini, liderden memnuniyet, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir.

Masterson vd. (2000) yapısal eşitlik modellemesi analizinde işlem adaletinin -0,18 R<sup>2</sup> değeriyle işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ifade etmektedir. Tekleab vd. (2005, s.153) ise etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde işten ayrılma niyetini, işlem adaletinin psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini üzerinden işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmektedir. Çin'de yapılan bir başka çalışmada (Leung, vd., 2010) işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkileşim adaletinin önemli olduğu iddia edilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesine dayanan analizlerinde Allen vd. (2003) adil



ödüllere iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilediğini bulmuşlardır. Cohen-Charash ve Spector (2001) meta analitik çalışmalarında dağıtım ve işlem adaletinin eşit ve güçlü düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği ( $R^2 = -0,40$ ), etkileşim adaletinin etkisinin düşük olduğu ( $R^2 = -0,24$ ) bulgusuna erişmişlerdir.

Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Colquitt vd.'nin (2001) meta analitik çalışmalarında belirttiği gibi farklı durumlarda, kültürlerde ve örgütlerde işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgütsel adalet boyutu değişebilmektedir. Dolayısıyla Türkiye ortamında üst kademe yöneticileri arasında işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkili olan örgütsel adalet boyutunu tespit edebilmek amacıyla dört boyut da analize dahil edilerek hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca ne şekilde olursa olsun, adaletsizliğin çalışan tepkilerini etkileme potansiyeli olması ve yazında farklı çalışmaların farklı sonuçlar elde etmesi nedeniyle dört boyutun da işten ayrılma niyetini etkilemesi mantıklı bulunmuş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H3a: Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.**

**H3b: İşlem adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.**

**H3c: Etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.**

**H3d: Bilgi adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.**

### **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Dönüşümcü liderler bireysel farklılıkları göz önüne alarak, astlarını entelektüel açıdan teşvik eder, ortak bir vizyon sağlar (Brown, Keeping, 2005). Astların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlamalarındaki önemli kıstaslardan biri de örgütsel adalet olgusudur. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Brown ve Keeping (2005) etkileşim adaletinin, Pillai ve Williams (1996), Avolio, Zhu, vd., 2004; Pillai vd. (1999) ise işlem adaletinin, liderlerin dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesindeki en önemli kriterlerden biri olduğunu ifade etmektedirler. Tatum vd. (2003) ise dönüşümcü liderlerin, örgütsel adaletin sosyal boyutlarına ağırlık verdiğini iddia etmektedir.

Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderliğin işlem adaleti aracılığıyla çalışanların güven ve iş tatmini duygularını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Söz konusu çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasındaki ilişki sosyal değişim teorisiyle açıklanmaktadır. İşlem adaletinin aynı zamanda grup üyelerinin kararlara katılımını sağladığı ve uzun vadede grup içinde uyumu desteklediği ifade edilmektedir (Greenberg, 1995). Bu noktada işlem adaletine ilişkin grup değer modeli özellikle kolektivist kültürlerde işlem adaletine daha fazla önem atfedilmesinin nedenlerini açıklamaktadır (Bass, 1997). Diğer taraftan Lind ve Early (1992) farklı mekanizmalara dayanmakla birlikte, işlem adaletiyle grup değer modeli ilişkisinin kültürden bağımsız olarak her toplumda ortaya çıktığını, farklı kültürlerde işlem adaleti ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

Kirkman, Chen, Farh, Chen ve Lowe, (2009), Pillai vd. (1999) ile Wu, Neubert, ve Yi (2007) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazında Amerika dışında liderlik ve adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Pillai, Scandura ve Williams, 1999, s.764; Meindl, 1989). Dolayısıyla Türkiye bağlamında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki dağıtım ve etkileşim adaleti sınırlandırılmamış, bilgi ve dağıtım adaleti de araştırma kapsamına alınmıştır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H4a: Dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H4b: Dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H4c: Dönüşümcü liderlik ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H4d: Dönüşümcü liderlik ile bilgi adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

### **Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, yüksek performans gibi pek çok örgütsel değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak yazında yöneticiler ile çalışan tepkileri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara yönelik

eleştiriler de bulunmaktadır (Yukl, 1999). Eleştiriler liderlik şekillerinin grup etkinliğinin, tatminin veya diğer çıktılarının bir sonucu mu yoksa nedeni mi olduğuna dair açıklama getirmemesine odaklanmaktadır (Bass, 1990, s.542). Söz konusu teorik boşluğu doldurmak amacıyla bazı yazarlar, örgütsel adalet teorileriyle dönüşümcü-değişimci liderlik teorilerini adil ekonomik düzenin ve adil sosyal değişim sürecinin takipçilerin davranışlarının temel belirleyicisi olduğu varsayımından yola çıkarak bir arada incelemişlerdir (Masterson vd., 2000; Pillai, vd. 1999; 2001; Yukl, 1999). Liderin adil olarak algılanması (dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti boyutlarıyla) takipçilerin lideri benimsemesini ve liderin hedefleri doğrultusunda davranmayı getirmektedir. Ayrıca takipçilerin daha fazla çaba sarfetmeleri karşılığında, daha fazla ödül alabileceklerine dair beklentilerinin artması da çaba düzeylerini arttırmaları anlamına gelmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet lider davranışlarıyla takipçilerin tepkileri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yanı sıra söz konusu ilişkiler ağının bir dizi iş çıktılarıyla ilişkisini gösteren çalışmalar mevcuttur (Novelli, vd., 1995; Walumbwa vd., 2009; Wu vd., 2007).

Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996), liderlerin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olması nedeniyle dolaylı yoldan iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyeceklerini belirtmektedir. Podsakoff vd. (1996) dönüşümcü liderliğin özellikle vizyon oluşturma boyutuyla iş tatmini üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir. McFarlin ve Sweeney (1992) ile Moorman vd. (1993) etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Amerika'da yapılan çalışmalarda işlem adaletinin işten ayrılma niyetini ve örgütsel bağlılığı, etkileşim adaletinin ise iş tatminini etkilediği ileri sürülmektedir (Masterson vd., 2000, s.744). Ancak Leung vd. (1996, s.958) etkileşim adaletinin Amerika'daki çalışmaların tersine Çin'de iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığını iddia etmektedir. Leung vd. (1996) etkileşim adaleti ve iş tatmini arasındaki farklı sonucu yüksek düzeydeki güç mesafesi ile açıklamaktadır.

Curry vd. (1986) geniş bir zaman aralığını kapsayan araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerinin öncülleri olmadığını, dağıtım adaleti, örgütün yapısı gibi dışsal faktörlerin iş tatminin ve örgütsel bağlılığın öncülleri olduğunu iddia etmektedir. Ancak örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerinde farklı etkilerde bulunduğu iddia edilmektedir. Martin ve Bennett (1996) örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız değişkenler olarak etkilediğine dikkat

çekmektedir. Bu nedenle araştırma modelinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini iki ayrı bağımsız değişken olarak tanımlanmış ve model oluşturulmuştur. Yazındaki araştırmalara paralel olarak dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi olduğu varsayılmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H5: Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.**

Ayrıca;

**H5a: Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.**

Çalışanın örgütle ne derece bütünleştiğini yansıyan örgütsel bağlılığın (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.27) öncüllerinden biri de dönüşümcü liderliktir (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin farklı kültürlerde ve farklı araştırmalarca ele alınan bir konu olduğu görülmektedir (Bono ve Judge, 2003; Lowe vd., 1996; Walumbwa vd., 2004). Örneğin Shamir vd. (1998) Academy of Management dergisindeki makalelerinde dönüşümcü liderlerin amaçların başarımı için astların içsel değerlerini harekete geçirici, çaba ve başarı arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirici ve vizyon paylaşımı konusundaki cesaretlendirici tavırları nedeniyle astların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdıklarını yazmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sorunlara farklı açılardan yaklaşmaları ve astlarını bu yönde cesaretlendirmeleri, karar süreçlerine astlarını da dahil etmeleri, astlarının farklı ihtiyaçlarına duyarlı olmaları nedeniyle örgütsel bağlılık üzerinde etkili görülmektedir (Avolio, vd., 2004).

Moorman (1991) dağıtım adaletinin daha çok ücretten alınan tatmini etkilediğini, işlem adaletinin ise örgütsel sistemlere, kuruma ve otorite figürüne (Lind ve Tyler, 1998) yönelik algılamaları etkilediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Folger ve Konovsky (1989) işlem adaletinin örgütsel bağlılığı dağıtım adaletinden daha fazla etkilediğini belirtmektedir. Masterson vd. (2000) ampirik çalışmasında çalışanların örgütsel adalete dair algılamalarının yöneticilere yönelik iş çıktılarını etkilediğini, özellikle de işlem adaleti boyutunun örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini açıkladığını iddia etmektedir.

Söz konusu ampirik çalışmalar dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve bir dizi çalışan tepkisi arasındaki ilişkilere ışık tutmakla birlikte, araştırmada Seltzer ve Bass'ın (1990) teorik çerçevesi temel alınmış, dönüşümcü liderliği tanımlayan en önemli unsur

olarak örgütsel adalet tanımlanmıştır. Burns (1978) dönüşümcü liderlerin özellikleri itibariyle aslarının dikkatlerini adalet konusuna çektiklerini belirtmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki dönüşümcü liderlerin örgüte kolektif kimlik sunma kapasitelerinden ve bunun da dönüşümlü olarak çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilemesi yoluyla desteklenmektedir (Tyler, 1999). Benzer şekilde araştırma modeli Pillai vd.'nin (1999) Journal of Management dergisinde ve Korsgaard vd. (1995) The Academy of Management Journal dergisinde yayınlanan makalelerindeki dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini etkilerini takip etmekte, işten ayrılma niyetinin ters ilişkisini de göz önünde bulundurmaktadır. Çalışma amaçları kapsamında dönüşümcü liderlik ile çalışan duyguları arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin aracı etkisi varsayılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H6: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.**

Ayrıca;

**H6a: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.**

İşten ayrılma niyeti hakkında yazında fazla sayıda çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların son derece sınırlı kaldığı ve çalışma sonuçlarının da farklı bulgular elde ettiği görülmektedir (Loi, vd., 2006, s.105). Lee (2000) doktora tezinde dağıtım ve işlem adaletinin işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Parker ve Kohlmeyer (2005) ise dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini ve çalışma davranışını arttırdığını iddia etmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütlerde adalet algılamalarının bir dizi örgütsel değişken tarafından etkilendiğine dikkat çekmektedir. Örneğin yöneticilerin çalışanlara söz hakkı tanınması, işlem adaleti algısını artırırken, etkileşim adaleti örgütte hiyerarşik kademeler çerçevesinde adil davranılma durumunu göstermektedir. İşten ayrılma niyetini tutumsal ve duygusal tepkiler arasında sınıflandırdıkları meta analitik araştırmaları, işten ayrılma niyetinin daha çok işlem adaleti boyutuyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Diğer taraftan Bies ve Shapiro (1987) yöneticilere ve kararlarına karşı tutumsal tepkiler üzerinde en fazla etkili olan boyutun etkileşim adaleti

olduğu ifade etmektedir. Bu sonuçlardan farklı olarak Alexander ve Ruderman (1987) ise dağıtım adaletinin iş tatmini, liderden memnuniyet, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir.

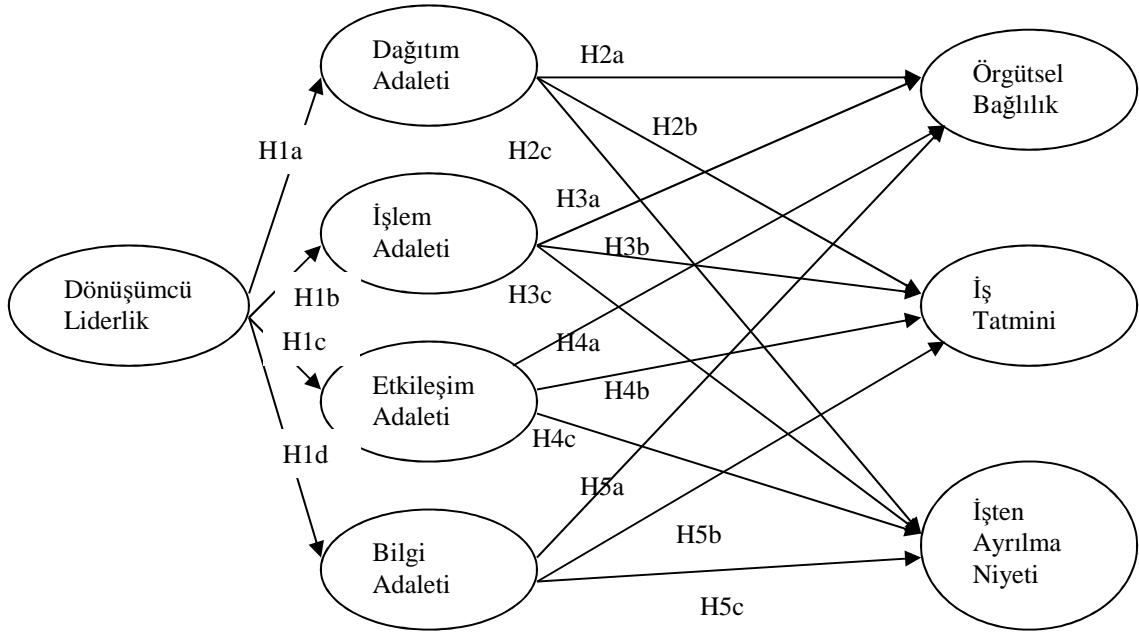
Çalışma dönüştürücü liderlerin örgütsel adalet değerleri çerçevesinde davranmaları durumunda işten ayrılma niyetinin de azalacağını varsaymaktadır. Çünkü dönüştürücü liderler bir taraftan astlarının ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutlarıyla ön plana çıkarken, diğer taraftan da astların adil bir şekilde yönetildiklerini algılamaları devam bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H7: Dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.**

Ayrıca;

**H7a: Dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde, işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.**

Araştırma modeline alternatif model olarak geliştirilen ikinci model dönüştürücü liderlik, işlem ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkileri değerlendirmektedir. İkinci alternatif model, temel olarak Pillai vd.'nin (1999) çalışmasını temel almaktadır. Modelde dönüştürücü liderliğe işlem adaleti, değişimci liderliğe dağıtım adaleti ilişkisi tanımlanmıştır. Çalışma kapsamındaki alternatif modelde değişimci ve dönüştürücü liderlik boyutları arasındaki yüksek korelasyon dikkate alınarak dağıtım adaleti boyutu da eklenmiştir.



Şekil 6. Araştırma modeli

Şekil 6’da çalışmada temel alınan araştırma modeli, araştırma modelinde yer alan dönüşümcü liderlik, dağıtım, işlem, etkileşim, bilgi adaleti ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Aynı zamanda yazına paralel şekilde oluşturulan hipotezler bulunmaktadır.

Bu bölümde öncelikle adalet kavramı, adalet olgusunun sosyal temelleri, örgütlerde adalet teorileri ve adalet algılamalarının oluşumu incelenmiştir. Adalet kavramı, felsefi altyapısıyla ele alınmış, yönetim ve organizasyon yazınında günümüz örgütsel adalet konusunun temelleri tartışılmıştır. Bu kısımda dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti şeklinde yapılandırılan örgütsel adalet ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Adaletin sosyal perspektifinin olması bulunması nedeniyle Türk iş kültüründe örgütsel adaletin temelleri ile Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan liderlik konusu, kavramın gelişimi, dönüşümcü ve değişimci liderlik, liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi başlıkları altında tartışılmıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri hakkında bilgi verilmiştir.

Kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler kısmında örgütsel adaletin alt boyutları ve değişkenler arasındaki ilişkiler daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde tartışılarak ilgili hipotezler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise yazındaki çalışmalarını temel alan hipotezleri değerlendirebilmek amacıyla uygulamalı bir araştırma ele alınmaktadır.

### BÖLÜM III

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletme yazını da dâhil olmak üzere sosyal bilimler alanında ise adaletin gerçekte ne olduğundan çok, bireylerin adalete ilişkin yargıları araştırma konusunu teşkil etmektedir. Örgüt yapılarında adaletin incelenmesi iki nedenle açıklanmaktadır. Öncelikle gerek maddi, gerekse maddi olarak ifade edilemeyen kaynakların dağıtımının örgütler bağlamında ölçülebilmesi ve incelenmesi görece olarak daha kolaydır. Söz konusu incelemenin nedeni ise, insanlar için adalet konusunun genellikle kaynakların dağılımı esnasında önem kazanmasıdır. Örgüt yapılarında adaletin incelenmesinin bir diğer nedeni ise, çalışanların zamanının büyük bölümünü işyerinde geçirmesi, bu nedenle de adalet konusunda daha hassas davranmaları ve örgütlerin temel noktasının kaynakların dağılımı olmasıdır (Greenberg ve Lind, 2000, s.72). Dolayısıyla işletme bilimi alanında örgütsel adalet konusu “ideal adalet” anlayışından çok örgüt içindeki kaynakların dağılımı, uygulanan politikalar ve kişiler arası ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. Örgütsel adalet konusunun inceleme konusu yapılmasının bir diğer nedeni örgütsel adaletsizliğe çalışan tepkileri arasında hırsızlık (Greenberg, 1993), işletmelere yönelik yasal şikayetlerin artması (Goldman, 2003), örgütsel vatandaşlık davranışının azalması (Moorman, vd., 1998; Moorman ve Byrne, 2005) gibi verimliliği düşüren unsurların bulunmasıdır. Bu bağlamda örgütlerde adalet, çalışanlar, yöneticiler, hisse senedi sahipleri gibi farklı gruplar tarafından çatışan tarafları bir arada tutabilen, dengeli sosyal yapılar kurmayı sağlayan bir değer olarak kabul görmektedir (Konovsky, 2000, s.489). Örgütsel adaletin çok boyutlu bir nitelik taşıması ve sonuçlarının da farklılaşması nedeniyle örgütsel adalet yazınındaki ilişkiler genellikle modelleme çalışmaları ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezleri ve kullanılan anketlere yer verilmektedir. İkinci kısımda ise sonuçların analizine ilişkin bilgiler ile hipotez testlerinin sonuçları tartışılmaktadır.



### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolünün araştırılmasında takip edilen yöntemler hakkında bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın amacı ve araştırma soruları, uygulama planı, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma örnekleme, ön testler hakkında bilgiler yöntem bölümünde arz edilmektedir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile veri analizinde kullanılan yöntemler sunulmaktadır.

Araştırmada yazılı anket yöntemi tercih edilmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı ilk 500 şirket içinden en büyük iki yüz şirketin ikinci kademe yöneticileri araştırma örneklemini teşkil ettiğinden cevaplanma oranını yükseltebilmek amacıyla anketler telefon, yüz yüze görüşme ve elektronik posta ile elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme tekniğiyle anket yönteminde anket cevaplarındaki tutarsızlıklar en alt düzeye indirilebilmektedir (Wright, vd., 1998, s.332). Sadece internet üzerinden yapılan araştırmalarda ankete katılım oranı büyük oranda düşük kalmaktadır (Fricker, Schonlau, 2002, s.350). En büyük iki yüz şirketteki ikinci düzey yöneticilerin çalışma yoğunluğu nedeniyle ankete katılma oranlarının düşük kalabileceği endişesi nedeniyle katılımcıların kabul ettikleri şekilde anket çalışması yürütülmüştür.

Çalışmada niceliksel yöntem kullanılmıştır. Niceliksel yöntemin başarısının belirli bir faktörü ölçebilme ile belirli çıktıları etkileyen faktörlerin tanımlanmasına bağlı görülmektedir (Cresswell, 2003). Bu bağlamda ise niceliksel yöntem üç temel araştırma sorusuna cevap verebilmek ve hipotezleri sınavabilmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki istatistiksel bağlantılara istinaden hipotezler desteklenmiş ya da desteklenmemiştir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi sıralamasındaki ilk 200 işletme oluşturmaktadır. En büyük sanayi işletmeleri sıralaması için İstanbul Sanayi Odası'nın verilerinin tercih edilmesinin nedeni İstanbul Sanayi Odası'nın ilk defa 1968 yılında 100 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak başlattığı ve 43 senedir sürdürdüğü Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasının sistematik ve disiplinli bir şekilde sürdürerek Türkiye'deki işletmeler

hakkında güvenilir bir kaynak olmasıdır. Örneklem hedefi olarak İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının seçilmesinin nedeni dönüşümcü liderlik ve adalet konularının Türkiye'nin en büyük işletmelerinde daha dikkatli bir şekilde ele alınabileceğinin düşünülmesinin yanı sıra, söz konusu işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin sadece işletme çalışanlarını değil, aynı zamanda Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin yöneticileri olarak toplumu da dolaylı yollardan etkileme güçlerinin olmasıdır. Pillai vd. (1999) dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında üniversitede öğrenim gören çalışanları ve onların üstlerini örnekleme dâhil etmişlerdir. Wang vd. (2005, s.225) karşılaştırmalı grup çalışmasında 115 yönetici düzeyindeki kişiyi analiz etmiştir. Ancak İngilizce ve Türkçe yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sonuçları hakkında örneklem olarak en büyük işletmelerin seçildiği bir çalışmaya rastlanmamış, dolayısıyla yazındaki boşluğa yönelik olarak Türkiye'de en büyük 200 işletmedeki ikinci düzey yöneticiler örneklem hedefi olarak belirlenmiştir.

Araştırma evreni olarak İSO 200 işletmeleri arasında yer alan ikinci düzey yöneticiler bir başka anlatımla genel müdürün altındaki yöneticiler seçilmiştir. Araştırma evrenine ikinci düzey yöneticilerin seçilmesinin nedeni ikinci düzey yöneticilerinin hem bir üst kademe yöneticilerini değerlendirme imkânı olması hem de alt kademelerde çalışanları etkileme güçlerinin yüksek olmasıdır. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının da ikinci düzey yöneticiler arasında yapıldığı görülmektedir (Carless, Wearing, Mann, 2000). İSO 200 işletmelerinin seçilmesinin bir diğer nedeni, yönetim yazınında klasik yönetimden çağdaş yönetime doğru olan süreçte en büyük sanayi kuruluşlarındaki yöneticilerden dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik beklentilerin yükselmesidir. Araştırma evrenine İSO 500 işletmelerinin bütününe değil de, 200 işletmenin dâhil edilmesi maddi kısıtlardan ve örneklem büyüklüğünün yapısal analiz için yeterli sayıyı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Araştırma evrenine dâhil edilen işletmelerin Türkiye'nin farklı yerlerinde bulunmalarından kaynaklanan ulaşım ve konaklama masrafları araştırmanın İSO 500 genelinde yapılmasının önündeki en büyük engeli teşkil etmektedir.

Araştırmada kullanılan parametre sayısına bağlı olarak örneklem büyüklüğü değişiklik göstermektedir. Araştırmadaki her bir parametre için en az on, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise her bir parametre için yirmi anketin eklenmesi

gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmada yer alan parametre sayısı sekizdir ve yirmi katı yüz altmış sayısına denk gelmektedir.

Örneklemin evreni açıklama gücü olarak tanımlanan güç analizi (power analysis) çalışmanın bilimsel değer içermesi için dahil edilmesi gereken denek sayısını ve hangi sınırlar içinde değişimin % hesabı ile ne kadar anlamlı olduğunu belirlemektedir. Yazında kabul edilen oran 0,8'dir. Örneklem büyüklüğünü belirlemede Monte Carlo yöntemini kullanan Muthen ve Muthen (2002) 0,8 güven aralığında normal dağılım gösteren ve eksik veri olmayan bir veri seti için örneklem büyüklüğünün en az 150, normal dağılım gösteren ancak eksik veri olan bir veri seti için ise 175 olması gerektiğini ifade etmektedir. Normal dağılım göstermeyen ve eksik verinin olmadığı bir durumda analiz için örneklem büyüklüğü 265 olarak temsil edilmelidir (Muthen ve Muthen, 2002, s.22).

Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem büyüklüğü için üzerinde mutabık kalınmış rakamlar bulunmamakla birlikte (Sivo vd., 2006), Garver ve Mentzer (1999) ile Hoelter (1983) yapısal eşitlik için kritik örneklem sayısını 200 olarak vermektedir. Benzer şekilde yapısal eşitlik modeli için Nevitt ve Hancock (1998) da en az 200 adet örneklemin bulunması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırma örneklemini belirleme amacıyla araştırmanın ilk aşamasında rassal seçim yöntemlerinden olan kura ile seçim yöntemi kullanılmıştır. Kura ile seçim yönteminde evrene dahil birimler örneğin sıra, üye, kayıt numarası veya soyadı sırasına göre 1'den N'e kadar numaralandırılır. Bu numaralar, isimler fişlere yazılıp bir torbaya atılır, iyice karıştırıldıktan sonra n tane birim seçilir. Çıkan fişlere karşı gelen birimler örneklemini oluşturur (Özmen, 2000, s.37). Araştırma evreni İSO 200 işletmeleri ile sınırlı olduğu için iadeli seçim yöntemi kullanılarak örneklem birimlerinin birbirinden bağımsız olarak çekilmeleri amaçlanmıştır. Ancak aynı çıkan numaralar yerine iadeli seçim yöntemi kapsamında tekrar seçim gerçekleştirilmiştir. Seçim sürecinde belirlenecek işletme sayısını tayin etme amacıyla internet üzerinden araştırma yapılarak ortalama olarak her bir işletme için ikinci düzey yöneticilerin sayısı belirlenmiştir. Tesadüfi bir şekilde İSO 200 dahil işletmeler arasından seçilen 5 işletmedeki ikinci düzey yönetici sayısı 12 olarak belirlenmiştir. 250 hedef örneklem büyüklüğü üzerinden 50 işletme tespit edilerek araştırma şirketine isimler verilmiştir. Bir ay sonra araştırma şirketi söz konusu söz konusu işletmelerin bir kısmına çeşitli nedenlerle ulaşamadığını beyan etmiştir. Bunun üzerine araştırma şirketi araştırma evreni içinde kalmak koşuluyla kolayda örneklem yoluyla araştırma verilerini elde edeceğini bildirmiştir.

Araştırma şirketinden elde edilen 312 anket üzerindeki telefon numaraları ve elektronik posta adresleri üzerinden anketlerin doğruluğu tespit edilmeye çalışılmış, şüpheli bulunan, tamamen aynı olan ve eksik cevaplanan anketler çalışma dışı bırakılmıştır. Anket şirketinden elde edilen 119 anketin kapsam dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesinin örneklem sayısı üzerindeki kısıtları nedeniyle araştırmacı tarafından 93 anket sosyal ilişkiler aracılığıyla araştırma evreninde yer alan işletmelerden sağlanmıştır. Nihai olarak 286 ankete ulaşılmıştır. Söz konusu aşamaların takip edilmesi bir taraftan örneklemin tesadüfiliğine zarar vermekle birlikte, verilerin güvenilirliğinin arttırıldığı düşünülmektedir. Uygulanan yöntem sonrasında ISO 200'e dahil işletmeler arasından rassal bir şekilde belirlenen, varsayımsal olarak  $\sum = \sum (\theta)$  kovaryans matrisine sahip, 286 örneklem çalışmaya dahil edilmiştir.

Anket sorularına verilen cevaplar bir ile beş arasında olmak üzere kağıt üzerinde numaralandırılarak istatistiki program dosyasına işlenmiştir. Beşli likert ölçeğinin örgütsel adalet yazınında standart olarak kullanılması (Colquitt, 2001; Niehoff ve Moorman, 1993) çalışmada beşli likert ölçeğinin seçilmesine neden olmuştur. Söz konusu ölçeğin seçimi aynı zamanda çalışmanın diğer çalışmalarla kıyaslanmasını sağlanması ve gereksiz cevap farklılıklarının minimize edilmesi amaçlanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma modelinde görülen yapıların ölçümünde kullanılacak araçların belirlenmesine yönelik olarak detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yazın taramasında bu çalışmada kullanılan yapılara benzer yapıların ölçüldüğü çalışmalar incelenmiş, yayınladıkları kaynak, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları, yazında kabul görme durumu ve farklı çalışmalarda farklı değişkenleri açıklama gücüne dikkat edilmiştir. Bunun sonucunda ilgili yapıların ölçümünde önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Ancak İngilizce yazında bulunan ölçeklerin, Türkçe yayınlardaki farklılıkları göz önünde bulundurulmuş, araştırma modeli ile akademisyenlerin fikirleri dikkate alınarak ölçeklere son hali verilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu tercih edilmiştir. Anket formu temel olarak altı gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar demografik bilgiler, örgütsel adalet ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği, iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Anket formunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. İfadelere verilen cevaplar, "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım",

“4=Katılıyorum” ve “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Ön testler neticesinde asıl uygulamaya karar verilen ölçekler Tablo 6’da bulunmaktadır. Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırma modelinde görülen yapıyı ölçmek üzere belirlenen araştırma ölçeği, önceki çalışmalardan alınmış ve bu çalışma için geliştirilmiş toplam 42 yargı ile demografik bilgileri kapsamaktadır.

### 3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet alanında yapılan alan araştırmaları genellikle çalışan davranışlarını ve tutumlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan Likert tipi sorulara dayanmaktadır (Colquitt, vd., 2001). İlgili yazında da en çok tercih edilen soru formları Colquitt’in (2001) hazırlamış olduğu ve örgütsel adaleti dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyut itibariyle ele aldığı ölçek ile Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel adalet ölçeğidir. Çalışmada örgütsel adalet yazınında araştırma yapmış akademisyenlerin tavsiyeleri doğrultusunda ve Türk çalışma sistemine uyum dikkate alınarak dağıtım ve işlem adaleti ölçekleri için Niehoff ve Moorman’ın (1993), etkileşim ve bilgi adaleti için Colquitt’in (2001) geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeklerinden faydalanılmıştır. Araştırma anketinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere örgütsel adaletin dört boyutu yirmi ifade ile karşılık bulmaktadır. Bu ifadelerin “Çalışma programım adildir”, “Ücret düzeyim adildir”, “İş yükümün adil olduğu kanısındayım”, “Genel olarak aldığım ödüller-ikramiyeler adildir”, “İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanaatindeyim” olmak üzere 5’i dağıtım adaleti (distributive justice), “Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır”, “Yöneticim karar vermeden önce tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır”, “Yöneticim karar verebilmek için tam ve doğru bilgi edinir”, “Yöneticim kararlarını açıklar ve gerektiğinde bilgi verir”, “İşyerindeki kurallar bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanır”, “Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir” olmak üzere altısı işlem adaleti (procedural justice) ile ilişkilendirilmektedir. Niehoff ve Moorman’ın (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği çalışması *Academy of Management Journal* dergisinde yayınlanan bir makalede kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu Moorman’ın 1991 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adalet için doğrulayıcı faktör analizinin CFI değeri ise 0,92 olarak belirtilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s.541).

Etkileşim ve bilgi adaleti boyutlarını ölçme amacıyla Colquitt'in (2001) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Etkileşim adaleti boyutu “yöneticim bana nazik davranır”, “yöneticim bana değer verir” gibi dört ifade ile, bilgi adaleti boyutu ise “yöneticim benimle olan iletişimde samimidir”, “yöneticim işimle ilgili ayrıntıları zamanında aktarır” şeklinde beş ifade değerlendirilmektedir. Colquitt'in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği yazın taramasına dayanmaktadır (Colquitt ve Shaw, 2005, s.128). Colquitt (2001) orijinal çalışmasının uygulamalarını öğrenciler ve üretim işletmesindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Öğrenciler arasındaki uygulamalı araştırmanın dört boyut için ortalama faktör analizi sonucu 0,46; çalışanlar arasında ise 0,44'tür. Dört faktörün güvenilirliği öğrenci örnekleminde 0,78 ile 0,92, çalışanlar örnekleminde 0,90 ile 0,93'tür. Colquitt'in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğini kullanan Ambrose, Seabright ve Schminke (2002) dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarının güvenilirlik oranlarını sırasıyla 0,96; 0,93; 0,86 olarak hesaplamışlardır. Spell ve Arnold'un (2007) Journal of Management dergisinde yayınlanan çalışmasında ise işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının alfa değerleri sırasıyla 0,87; 0,94; 0,94 olarak bulunmuştur.

Colquitt'in (2001) geliştirdiği ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Özmen ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış, orijinalinden farklı olarak dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere toplam üç boyut ortaya çıkarılmıştır. Yapılan uyarlama çalışmasında güvenilirlik katsayıları, dağıtım adaleti için 0,94, işlem adaleti için 0,86 ve etkileşim adaleti için 0,88 olarak bulunmuştur. Türkiye'de Sulu ve diğerlerinin (2010, s.31) yaptığı çalışmada Colquitt'in (2001) geliştirdiği ölçeğin faktör analizi sonucu 0,92, Çetin ve diğerlerinin (2011, s.77) çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayıları(cronbach alfa) etkileşim adaleti için 0,91 ve ölçeğin toplam alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur.

Özmen ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmada üç boyut olduğunu belirlemişlerse de, örgütsel adaletin boyutlarının araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelere göre farklılaşması nedeniyle çalışmamızda örgütsel adalet dört boyut olarak ele alınmaktadır. Ayrıca Konovsky'nin (2000) de belirttiği gibi adalete ilişkin dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti olmak üzere her bir konu örgütsel çıktılarda farklı mekanizmalar üzerinden etki etse de, araştırmacılar her bir boyutun birbiriyle karşılıklı ilişkisini inceleyerek çok daha geniş bir sosyal bağlamda konunun anlaşılmasını sağlayabileceklerdir. Colquitt ve diğerlerinin (2001) yaptığı meta analiz dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin dört ayrı boyut olduğunu ortaya koymuşlardır. Niehoff ve

Moormann'ın (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim ve bilgi adaletini bütünleşik bir boyut olarak ele almaları nedeniyle araştırmada bilgi ve etkileşim adaleti boyutları için Colquitt'in (2001) yaklaşımı tercih edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada örgütsel adalet dört ayrı boyut olarak ele alınmakta ve örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri sorgulanmaktadır.

### 3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik pek çok farklı ölçek geliştirildiği görülmektedir. En çok kullanılanların arasında çok fakörlü liderlik ölçeği (MLQ) ve dönüşümcü liderlik ölçeği (TLI) gelmektedir. Her iki ölçek de yazında sıklıkla kullanılmakla beraber, her iki ölçeğin de dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarını tam olarak ölçemediğine dair eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğe yönelik sadece üç temel davranışı ölçebilmektedir.

Araştırmada dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeği (global transformational leadership scale- GTL) kullanılmıştır. Carless vd. (2000, s.393) dönüşümcü liderliğe yönelik vizyon oluşturma, kariyer gelişimi, destekleyici liderlik, personel güçlendirme, yaratıcı düşünme, davranışlarla örnek olma, karizmatik liderlik boyutlarına uygun şekilde yazından hareketle ölçeği geliştirmişlerdir. Dönüşümcü liderliğe atfedilen her bir boyuta ilişkin tek bir ifade bulunmaktadır ve yüksek puanlar liderin dönüşümcü lider olduğuna işaret etmektedir. Boyutlara ilişkin ifadelerden bazıları “amirim değerleri konusunda açıktır ve söylediği gibi davranır”, “amirim çalışanlarına cesaret verir ve takdir eder” şeklindedir ve ölçekte toplam yedi ifade bulunmaktadır. Liderin dönüşümcü liderlik özelliği ise toplam değerlerin yüksekliği ile belirlenmektedir.

GTL ölçeğinin yazında sıkça kullanılan LPI ve MLQ dönüşümcü liderlik ölçekleriyle korelasyon katsayıları 0,76 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir. GTL ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93'tür (Carless, vd., 2000, s.399). Nielsen ve Cleal (2011) GTL ölçeğinin geçerliliğinin TLI ve MLQ ölçeğinden daha yüksek olmakla birlikte cronbach alfa değerinin 0,87 olduğunu belirtmektedir. Tucker vd. (2006) alfa katsayısını 0,93, Wefald vd. (2011) 0,95 olarak hesaplamıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarının yeterli olmasının yanında, diğer dönüşümcü liderlik ölçeklerine göre kısa olması bir diğer avantajını oluşturmaktadır.

Yammarino vd. (1991) belirttiği üzere ölçeğin kısa olması cevaplandırma oranını arttırmaktadır.

### 3.3.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh (1979; 1983) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğiyle (Michigan Organizational Assessment Questionnaire-MOAQ) ölçülmüştür. MOAQ ölçeğinin tercih edilmesinin sebebi Journal of Management gibi saygın dergiler ile meta analiz sonucu tutarlılık, geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağlamasının yanında oldukça kısa olmasıdır. Aynı zamanda iş tatmini çalışanın işe yönelik düşüncelerinin yanı sıra duygularını da kapsamaktadır ki, kullanılan ölçekte “memnumum” gibi duyguları ifade eden sorular da bulunmaktadır.

Ölçek Hackman and Oldham’ın (1976) iş özellikleri modelindeki değişkenleri temel almaktadır. Bu değişkenler iş çevresini, çalışanın psikolojik durumunu ve çalışanın tepkilerini kapsamaktadır. Ölçekte iş tatminine dair üç ifade bulunmaktadır (Ör: Genellikle burada çalışmayı seviyorum). Ölçeğin orijinal formunda yedili Likert ölçeği kullanılmasına karşın, çalışmamızda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve kabul görmüş olan beşli likert (Allen, 2001; Grandey, 2003) formu tercih edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin içsel tutarlılığı sağlanmış olup, güvenilirliğinin 0,77 ile 0,87 arasında olduğu görülmüştür (Cammann vd., 1979). MOAQ ölçeğinin meta analizini yapan Bowling ve Hammond (2008) içsel tutarlılığa, geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerine sahip olan ölçeğin, iş-kişi uyumu, örgütsel adalet, iş devri, iş tatmini gibi çalışmada kullanılan örgütsel değişkenleri açıklamada oldukça başarılı olduğunu belirtmektedir.

### 3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek amacıyla Mowday vd. (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği (organizational commitment questionnaire-OCQ) kullanılmıştır.

OCQ ölçeğinin Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen formunda 15 soru olup, yedili likert ölçeğine dayanmaktadır ve pek çok örgütsel değişkeni açıklama gücüne sahiptir (Mowday, vd., 1979). Ölçeğin 15 sorudan oluşan formu değer bağlılığı ve



örgütte çalışmaya devam etme eğilimi olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Değer bağlılığının alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir (Angle, Perry, 1981, s.4). Bateman ve Strasser (1984) ölçeğin geçerlilik değerini 0,90 olarak bulmuştur. Değer bağlılığı ölçeği çalışanın örgütte bulunmaktan gurur duymasını, örgüt için çalışmaya hazır olmasını, örgütün geleceğiyle ilgili olmasını ve örgütsel değerlerle kişisel değerlerin uyum düzeyini kapsamaktadır.

Çalışmada devam bağlılığı faktörü işten ayrılma niyeti ölçeğinin olması nedeniyle kapsam dışı bırakılmış olup, orijinal ölçekteki değer bağlılığını yansıtan 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 ve 14 sorular araştırmaya dâhil edilmiştir. Dokuz ifadeden oluşan değer bağlılığındaki üç ifade örgütsel vatandaşlığa dair tutumları yansıtmakla birlikte, ifadeler temelde kişinin örgüte aidiyet duygusunu göstermektedir (Angle ve Perry, 1981, s.5). Ölçekte “bu firmanın geleceğiyle gerçekten ilgiliyim”, “Bana göre bu firma çalışabilecek en iyi işyeridir” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

### 3.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden (Michigan Organization Assessment Questionnaire-MOAQ) yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik katsayısı 0,83 ve iş tatminiyle ilişki katsayısı -0,58 olarak bulunmuştur (Cammann, vd., 1979). MOAQ ölçeği, Hackman ve Oldham (1980) tarafından yazılan iş tanımlama ölçeğinden (job diagnostic survey) geliştirilmiştir. Ölçekteki değişkenler iş çevresini, çalışanın psikolojik durumunu ve çalışanın tepkilerini kapsamaktadır.

MOAQ ölçeğinin tercih edilmesinin nedenleri arasında ölçeğin sadece üç ifadeden oluşması nedeniyle kısa olmasının yanı sıra dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet araştırmalarında sıklıkla kullanılmış olmasıdır. Bowling ve Hammond (2008) yaptıkları meta analizde MOAQ ölçeğinin içsel tutarlılığını 0,84 olarak hesaplamışlardır. Aynı zamanda çalışmada yer alan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenleri arasında yüksek düzeyde korelasyon bulmuşlardır (Bowling ve Hammond, 2008). Ölçekte “büyük ihtimalle gelecek yıl iş arayacağım” gibi üç ifade bulunmaktadır.

Tablo 6 çalışmada bulunan boyutları ve boyutları ölçmek amacıyla kullanılan anketlere ilişkin özet bilgi sunmaktadır.

Tablo 6

*Araştırma Boyutları İçin Kullanılan Ölçme Araçları*

Boyutlar	İlgili çalışma	İfade sayısı
Dağıtım adaleti	Niehoff ve Moorman (1993)	5
İşlem adaleti	Niehoff ve Moorman (1993)	6
Etkileşim adaleti	Colquitt (2001)	4
Bilgi adaleti	Colquitt (2001)	5
İş tatmini	Cammann vd. (1979; 1983)	3
Örgütsel bağlılık	Mowday vd. (1979)	9
Dönüşümcü liderlik	Carless, Wearing ve Mann (2000)	7
İşten ayrılma niyeti	Cammann, vd. (1979)	3

Colquitt (2001), Bies and Shapiro (1988), Flint (1999), Hopkins ve Weathington (2006), Pelled ve Xin (1999) tarafından kaleme alınan ve saygın akademik dergilerde yayınlanan makaleler incelendiğinde kontrol değişkeninin bulunmadığı görülmüştür. Çalışmadaki temel amaç dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek olduğu için kontrol değişkeni kullanılmamıştır. Cinsiyet, yaş, deneyim gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak değerlendirilebilir ancak bu çalışmanın amaçları arasında yer almamaktadır.

### 3.4. Analiz Yöntemleri

Araştırma verileri istatistiki programa tanıtılarak, yapısal eşitlik modellemesi için ilgili yazılım kullanılmıştır. Modelde yer alan dışsal (exogenous) değişken dönüşümcü liderlik, içsel (endogenous) değişkenler ise dağıtım, işlem, etkileşim, bilgi adaleti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir. Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde keşfedici faktör analizi (explanatory factor analysis), doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) (structural equations modelling) yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Sosyal bilimlerde bu üç analiz yönteminin belirli bir sırayla kullanıldığı görülmektedir. Bu analizlerin birlikte kullanılmalarının nedeni, özellikle çok sayıda gözlenen (observed) değişkenin var olduğu durumlarda, bu değişkenlerin anlamlı ve birbirlerinden farklı örtük değişkenler (latent variables), yani alt gruplar oluşturup

oluşturmadıklarının anlaşılması ve bu örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılmak istenmesidir. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanılacağı çalışmalarda Hair ve diğerlerine (2005, s.759) göre öncelikle yapılar tanımlanmalı, faktör yapıları incelenmeli, sonraki aşamada doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli (measurement model) test edilmeli, bu aşamaya kadar elde edilen sonuçların çeşitli kriterler üzerinden iyiliği test edildikten sonra da yapısal eşitliklerin analizine ve modellemesine geçilmelidir. Boomsma (2000) yapısal eşitlik modelinde çalışma akışının sorun tanımlamayla başladığını, teorik çalışmalara dayanarak model geliştirildiğini, örneklem verilerinin incelendiğini, model tahmin işlemlerinden sonra model modifikasyonu ve model değerlerinin tanımlandığını ve sonuca ulaşıldığını belirtmektedir. Bu çalışmada uygulanacak analiz yöntemleri bu süreç ışığında uygulanmış ve bu bölümde kullanılma sıralarına göre kısaca tanıtılmıştır.

### **3.4.1. Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir. Faktör analizi, ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir katsayı vermek yerine, faktör yapısını ortaya koyma ya da daha önceden kestirilen faktör yapısını doğrulama amacıyla uygulanmaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen bilgiler, daha sonra yapılacak olan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ve ölçme aracından elde edilecek puanlar doğrultusunda yapılacak istatistiksel çözümlere ilişkin yol haritası sunmaktadır (Çokluk, vd., 2010, s.177).

Keşfedici faktör analizinin sosyal bilimlerdeki başlıca kullanımı, zekâ, kişilik vb. psikolojik özellikleri ölçmek için nesnel ölçme araçlarını geliştirmektir. Faktör analizinin bunun dışında dört temel amacının olduğu belirtilmektedir. Bunlar; gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon modelini özetlemek, çok sayıda gözlenen değişkeni az sayıda faktör altında toplamak, gözlenen değişkenleri kullanarak sürecin temeli için tanım yapmak, sürecin doğası hakkında kuramı test etmek (Çokluk, vd., 2010, s.189) olarak belirtilmektedir.

Keşfedici faktör analizini uygulamaya geçmeden önce, ortaya çıkabilecek sorunları asgariye indirebilmek amacıyla bazı temel kavramların ve olası durumların sorgulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, çoklu

bağlantı ve uç değerler incelenmelidir (Çokluk, vd., 2010, s.205). Keşfedici faktör analizinde gerekli örneklem büyüklüğü için kesin bir kural bulunmamakla birlikte, örneklem büyüklüğü için verilerin analiz edilmesi önerilmektedir. Hair vd.'ye (2005, s.128) göre faktör yükleri için örneklem büyüklüğü dikkate alınmalıdır ve 200 örnekleme her bir değişken için faktör yükü en az 0,30 olmalıdır ve 0,50'nin üzerindeki faktör yükleri ise anlamlı kabul edilmektedir. Keşfedici faktör analizinde her bir faktör için en az üç göstergenin kullanılması tavsiye edilmektedir (Costello ve Osborne, 2005, s.5). Faktör çözümlenmesinde istikrarlı bir çözüm elde etmek için faktör başına düşen gösterge sayısının dikkate alınmadığı durumlarda 300-400 civarında örneklem gerekmekte, faktör başına düşen gösterge sayısının on olduğu durumlarda 150 civarında örneklem büyüklüğü yeterli görülmektedir (Çokluk, vd., 2010, s.207). Rietveld ve Van Hout (1993, s.291) faktör analizinin ilk aşamasının güvenilir bir ölçek seçimi olduğunu, korelasyon matrisinin incelenmesi, faktör analizi yöntemi seçimi, faktör sayısına ve faktör döndürme yöntemine karar verme ve araştırmacı tarafından faktör analizi sonuçlarının yorumlanması ile son bulunduğunu belirtmektedir.

Keşfedici faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizi benzemekle birlikte, felsefi açıdan farklıdır. Keşfedici faktör analizinde göstergelerin hangi faktörler etrafında toplandığı önceden kestirilmezken, doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından atanan faktörleri göstergelerin ne derece temsil ettiği araştırılmaktadır. Aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modeline temel oluşturmakta ve yapıların mantıki ve sistematik özellikleri hakkında bilgi vermektedir. Benzer şekilde ölçüme ilişkin bir teori bulunmaksızın keşfedici faktör analizi yapılabilirken, doğrulayıcı faktör analizi için araştırmacının elinde ölçüm modelinin bulunması gerekmektedir (Hair, vd., 2005, s.774).

Doğrulayıcı faktör analizi daha önceki kapsamlı araştırmalardan elde edilen bilgi ya da tecrübeye dayanan durumlar ve gözlemler çerçevesinde, varsayımlar için model oluşturulmaktadır. Bu varsayımlar temelinde önceden kurulan modelin, bazı parametreler açısından doğruluğu test edilmektedir (Çokluk, vd., 2010, s.282). Ölçme aracının daha önceki çalışmalarda ele alındığı, geçerlilik ve güvenilirliklerinin incelendiği durumlarda keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizinin eşgüdümlü olarak analiz edilmesi ve eklektik bir bakış açısıyla faktör desenine karar verilmesi önerilmektedir (Çokluk, vd., 2010, s.283).

Ölçüme ilişkin bir teorinin testi olarak görülen doğrulayıcı faktör analizinin işlem aşamaları beş tanedir. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı öncelikle teorik

yapıyı temsil edecek yapıları belirler, belirlenen yapılara istinaden ölçüm modeli tasarlanır, burada her bir gizil değişken diğerleriyle ilişkiliyken hata terimleri arasında ilişki olmadığı varsayılır. Belirlenen ölçüm modelini test etme amacıyla belirli kriterler dâhilinde araştırma verileri elde edilir. Daha sonra modele ilişkin uyum istatistikleri, yapı geçerliliği için ayrışma, birleşme, nomolojik geçerlilik gözden geçirilir. Araştırmacı son aşamada belirlenen yolların katsayılarını, standardize edilmiş hata terimlerini ve modifikasyon indekslerini gözden geçirerek nihai ölçüm modeline karar verir (Hair, vd.,2005, s.800-810).

Doğrulayıcı faktör analizinin bazı temel sayıtları bulunmaktadır. Bunlar faktör analizinin sayılıtlarına paralellik göstermektedir. Ancak örneklem büyüklüğü itibariyle doğrulayıcı faktör analizi verilerin dağılımını esas almaktadır, Muthen ve Muthen (2002, s.22) normal dağılım için örneklem büyüklüğünün 150, normal dağılım göstermeyen bir veri seti için örneklem büyüklüğünün en az 265 olması gerektiğini ifade etmektedir. Örneklemin özelliklerine bağlı olarak doğrulayıcı faktör analizinde kullanılacak istatistiki tekniğin kararından sonra, kesim kriterlerinin seçimi yapılır. Aynı zamanda her gizil değişken için en az üç göstergenin kullanılması ve faktör yüklerinin örneklem büyüklüğüne bağlı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

### 3.4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi, modelde tanımlanan örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin bütün olarak istatistikî analize tabi tutulmasına imkân vermektedir. YEM'in temel değeri "ki kare" değeridir ve verilerin tanımlanan modele uyumunu göstermektedir. YEM'de evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbiriyle uyumuna bakılarak, iki kovaryans matrisi arasında anlamlı bir fark olmaması istenmektedir. Bir başka anlatımla; YEM'de "ki kare" değerinin anlamlı çıkmaması modelin uyumunu göstermektedir. YEM çalışmalarında ki kare değerinin örneklem büyüklüğü, parametre sayısı, örneklem büyüklüğü ve dağılımı gibi faktörlere duyarlı olması nedeniyle başka uyum istatistikleri de kullanılmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980). Buna göre; "ki kare" değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle bulunan oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş ya da daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007, s.13-14). Uyum indeksleri arasında yaygın olarak kullanılanlar uyum iyiliği indeksi (goodness of fit- GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği

indeksi (adjusted goodness of fit- AGFI), karşılaştırmalı uyum istatistiği, standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü (standardized root mean square residual) gelmektedir. Söz konusu üç indeks kalıntılara dayanan uyum iyiliği indeksleridir. GFI indeksi örneklem hacmine duyarlıdır ve örneklem büyüdükçe GFI değeri de artmaktadır. Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri ise normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index-NFI), Tucker- Lewis indeks (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index-CFI), yaklaşık hataların ortalama kökü (root mean square error of approximation-RMSEA), bilgi kriterine dayanan uyum indeksleridir. Bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri Akaike bilgi kriteri (Akaike information criterion-AIC), tutarlı Akaike bilgi kriteri (consistent Akaike information criterion-CAIC), Bayes bilgi kriteridir (Bayes information criterion-BIC). Sözü edilen indeksler arasında en çok kullanılanları NFI, TLI ve CFI indeksleridir. Ancak NFI değeri küçük örnekleme ve parametre sayısına duyarlı olduğu için önerilmemektedir. Bu nedenle serbestlik derecesini istatistiğe dâhil eden TLI değeri tercih edilmektedir. RMSEA'nın 0,5 veya daha az değerleri iyi uyumu, 0,5-0,8 arası değerleri kabul edilebilir uyumu, 0,10 ve üzeri değerleri ise kötü uyumu göstermektedir (Bayram, 2010, s.72-76). Uyum indekslerinin kesim kriterleri hakkındaki karar verinin dağılımına, modelin karmaşıklık derecesine, parametre, gösterge sayısı ve örneklem sayısına göre değişiklik göstermektedir. Ancak YEM modellemesi için en az 200 örneklem büyüklüğü tercih edildiğinde sıklıkla aşağıdaki kesim kriterlerinin referans alındığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan indekslerin değer aralıklarına ilişkin bilgi Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7

*Uyum İndeks Değerleri ve Yorumları*

Model	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2$		$0 \leq X^2 \leq 2 \text{ sd}$	$2 \text{ sd} \leq X^2 \leq 3 \text{ sd}$
p- değeri		$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$
$X^{2/\text{sd}}$		$0 \leq X^{2/\text{sd}} \leq 2$	$2 < X^{2/\text{sd}} \leq 3$
Kalıntılara dayanan uyum indeksleri			
SRMR		$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,5 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$
GFI		$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} < 0,95$
AGFI		$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} < 0,90$
PNFI		$1 \leq \text{PNFI} \leq 0,95$	$0,50 \leq \text{PNFI} \leq 0,95^1$
Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri			
NFI		$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,80 \leq \text{NFI} < 0,95$
NNFI		$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} < 0,97$
CFI		$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$
Yaklaşık hataların ortalama karekökü			
RMSEA		$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,5$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$
Bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri			
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır.		
CAIC			
BIC			
<sup>1</sup> Mulaik vd. (1989) diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir olması durumunda değerin 0,50'ye kadar kabul edilebileceğini belirtmektedir.			

Kaynak: Bayram, 2010, s.78.

Akademik çalışmalarda Tablo 7'de görülen uyum indekslerinin hepsinin bir arada verilmediği görülmektedir. Uyum indeksleri arasından hangilerinin raporlanacağı verilerin özelliklerine ve araştırmacıların tercihlerine göre değişmektedir. Hu ve Bentler (1999) Tip I (doğru olduğu halde hipotezi reddetme olasılığı) ve Tip II (yanlış olduğu halde hipotezi kabul etme olasılığı) açısından uyum indekslerini değerlendirdikleri çalışmalarında SRMR değeriyle birlikte TLI veya CFI değerlerinin verilmesini önermektedirler.

Yapısal eşitlik modeli, faktör analizi ve regresyonun bir uzantısıdır ve çok değişkenli istatistik analizleri için geçerli olan temel varsayımlar bu teknikler için de geçerlidir (Çokluk, vd., 2010, s.252). Bu çerçevede YEM analize tabi tutulan verilerin normal dağılım gösterdiğini, değişkenlerin varyanslarının ve kovaryans matrislerinin

bütün modeller için aynı olduğunu, rassal değişkenlerin beklenen değerinin doğrusal olduğunu varsaymaktadır (Arbuckle, 1997). Ayrıca YEM her bir gözlemin bir diğer gözlemden bağımsız olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımından hareket ettiği için, sadece asimptotik sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu nedenle parametre değerleri sadece büyük veri setleri için geçerlidir.

Araştırma modelinde aracılık etkisi bulunmaktadır. Aracılık etkisi farklı istatistiksel tekniklerle sınanabilmektedir. Yazında en çok kullanılan yöntem Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği yöntemdir. Buna göre, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenmeli, söz konusu ilişkinin varlığı durumunda aracı değişkenle bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmelidir. Bütün ilişkilerin varlığı durumunda ve aracı değişkenin bulunduğu modelin değerlerinin en anlamlı sonuçları vermesi durumunda aracılık etkisi kabul edilmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) belirtilen dört aşamalı analizine ek olarak Sobel testi, bootstrapping, ampirik M testi yapılması önerilmektedir. Sobel testi doğrudan ilişki değerinin simetrik olduğunu, basıklık ve çarpıklık göstermediği varsayımına dayanmaktadır (Hayes, 2009, s.414). Ancak sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda dağılımın normalliği ve simetrik ilişkinin varlığı neredeyse imkânsızdır (Preacher, Hayes, 2008). Holbert ve Stephenson (2003) tarafından geliştirilen M testi algoritmalar üzerinden hesaplamalarla gerçekleştirilmekte ve bazı varsayımları bulunmaktadır. Bollen ve Stine (1990) tarafından yazına kazandırılan bootstrapping yöntemi örneklem sayısını bine çıkarmakta (bin sayısı istenirse arttırılabilmektedir), dağılımını normalleştirerek değerlendirme yapmaktadır. Bootstrapping yöntemi aracılık etkisi için Tip I hatayı en fazla minimize eden yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Hayes, 2009, s.415; Preacher ve Hayes, 2004). Bu nedenle aracılık etkisini incelemek için katsayılar stratejisine dayanan Preacher ve Hayes'in (2004) geliştirdiği yöntem ve yazılım takip edilmiştir. Ayrıca bootstrapping yöntemi uygulanmıştır.

### 3.4.3. Ölçeğin Ön Test Aşaması

Çalışmada izlenen ölçek geliştirme süreci kapsamında ikisi uzman görüşleri, diğeri de örnekleme temsil edebilecek daha küçük ayrı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen yüz yüze anketler olmak üzere, toplam üç adet ön test aşaması yürütülmüştür. Öncelikle yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilerden araştırma



modeli ve hipotezleri oluşturulmuş, sonrasında yazında bulunan anketler Türkçe'ye çevrilmiştir. Anketlerin İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi sırasında Türkçe yazında bulunan makaleler ile tezlerden yararlanılmış, ancak bazı ifadelerde değişikliklere gidilmiştir. Araştırma ölçekleri örgütsel adalet, iş tatmini, dönüşümcü liderlik, iş devri ile örgütsel bağlılık konularında alana hâkim akademisyenler tarafından incelenerek, ölçeklere son hali verilmiştir. Anketin Türkçe hali tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam kaymaları kontrol edilmiştir. Bu aşamalar sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı programında yüksek lisans eğitimi almakla birlikte iş tecrübesi bulunan kişiler üzerinde ön testler yapılmıştır. Toplam 87 kişiye anketler elden verilerek ulaştırılmış, 4 anket tam olarak cevaplanmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. 83 anket üzerinden ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve bu aşamada katılımcılarla araştırma soruları tartışılmıştır. Araştırma ön testlerindeki katılımcıların görüşleri doğrultusunda ölçeklerde yer alan ifadelerin yerleri değiştirilerek, araştırma güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ön testler neticesinde ise asıl uygulamada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Ön testin verilerine istinaden ölçeklerin güvenilirlik analizi bilgisayar program üzerinden yapılmış ve ölçeklerin içsel tutarlıklarını gösteren alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 8). Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0,768 ile 0,937 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 8

*Ölçeklerin Ön Teste göre Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri*

Ölçek	İfade sayısı	Ortalama	Standart sapma	Alfa değeri
Dağıtım Adaleti	5	15.06	4.382	.768
İşlem Adaleti	6	18.41	5.172	.839
Etkileşim Adaleti	4	15.16	10.411	.889
Bilgi Adaleti	5	16.74	4.227	.870
İş Tatmini	3	10.66	2.652	.814
Örgütsel Bağlılık	9	30.16	7.09	.902
Dönüşümcü Liderlik	7	22.64	6.484	.937
İş Devri	3	7.19	3.583	.901

### 3.5. Analiz ve Bulgular

#### 3.5.1. Verilerin İncelenmesi

Verilerin istatistikî analizlerden önce toplanması ve analiz edilmesi veri analiz sürecinin en fazla zaman alan süreci olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Ancak söz konusu aşama, analizin temel süreci olarak görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde veriler incelenmeksizin yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yanıltıcı olabilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesindeki sayıtlılar, standart t testi sayıtlılarına göre oldukça katıdır. Dağılım olasılığını dikkate alan parametrik testler geçersiz veriler (missing values), normal dağılım, çoklu bağlantı problemi, deneklerin birbirinden bağımsız olması gibi konuların dikkate alınmasını gerektirmektedir (Çokluk, vd., 2010, s.15-45).

Yapısal eşitlik modellemesinde sıklıkla kullanılan maksimum olabilirlik metodu gibi analizler öncelikle normal dağılım varsayımını temel almaktadır. Verinin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklıkla değerlendirilmektedir. Tek değişkenli normallik örnekleme tek değişkene ilişkin gözlemlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Standart normal dağılımda basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayıları sıfırdır. Çarpıklık verinin dağılımının simetrisiyle ilgili iken, basıklık verilerin ne derece yaygın veya dik şekilde dağıldığını göstermektedir. Bu değerlerin +- 1 arasında olması, dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğinin kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Bazı yazarlar tek değişkenli normallik varsayımı için çarpıklığın 2, basıklığın 7 değerinin üzerinde olmasını sınır olarak belirtmektedirler (West vd., 1995; Yuan ve Bentler, 1999). Gözlenen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin testi ise Shapiro-Wilks testi ve Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmaktadır. Bu testler, gözlenen dağılımın normal dağılımdan farklı olduğu sıfır hipotezinin testinde kullanılmaktadır. Ayrıca verilerin yatıklık ve basıklık değerlerine ilişkin z değerlerinin  $\pm 2,58$  düzeyini geçmesi, dağılımın normallik gösterdiği hipotezinin 0,01 olasılık düzeyinde ret edilebileceği anlamına gelmektedir (Hair ve diğ., 2006, s.80-82).

Verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9

*Verilere İlişkin Normallik Testleri*

Değişkenler	Dağılımın özellikleri				Normallik Testleri			
	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov <sup>2</sup>		Shapiro-Wilks	
	İstatistik	Z değeri <sup>1</sup>	İstatistik	Z değeri <sup>1</sup>	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
D1	-1,349	-9,99259	3,307	12,33955	,410	,000	,663	,000
D2	-1,037	-7,68148	0,53	1,977612	,338	,000	,809	,000
D3	-1,218	-9,02222	1,775	6,623134	,393	,000	,736	,000
D4	-1,146	-8,48888	0,935	3,488806	,364	,000	,781	,000
D5	-1,291	-9,56296	2,355	8,787313	,387	,000	,728	,000
I6	-1,26	-9,33333	2,027	7,563433	,366	,000	,760	,000
I7	-0,814	-6,02962	0,461	1,720149	,303	,000	,838	,000
I8	-1,096	-8,11851	1,82	6,791045	,346	,000	,787	,000
I9	-1,205	-8,92592	1,614	6,022388	,355	,000	,769	,000
I10	-0,989	-7,32592	0,695	2,593284	,328	,000	,814	,000
I11	-0,933	-6,91111	0,59	2,201493	,328	,000	,821	,000
E12	-1,063	-7,87407	3,192	11,91045	,335	,000	,737	,000
E13	-1,258	-9,31851	2,579	9,623134	,325	,000	,773	,000
E14	-1,777	-13,1629	4,705	17,55597	,391	,000	,676	,000
E15	-1,015	-7,51851	2,123	7,921642	,341	,000	,780	,000
B16	-1,103	-8,17037	2,374	8,858209	,357	,000	,762	,000
B17	-1,189	-8,80740	1,856	6,925373	,387	,000	,738	,000
B18	-1,056	-7,82222	1,865	6,958955	,351	,000	,784	,000
B19	-1,002	-7,42222	0,783	2,921642	,341	,000	,800	,000
B20	-0,888	-6,57777	0,469	1,750948	,313	,000	,835	,000
T21	-1,25	-9,25925	2,971	11,08582	,332	,000	,762	,000
T22	0,772	5,718518	0,527	1,966418	,284	,000	,824	,000
T23	-1,264	-9,36296	3,635	13,56343	,354	,000	,735	,000
OB24	-1,321	-9,78518	5,232	19,52239	,332	,000	,686	,000
OB25	-1,33	-9,85185	2,7	10,07463	,350	,000	,758	,000
OB26	-0,591	-4,37777	-0,541	-2,01866	,258	,000	,874	,000
OB27	-0,819	-6,06666	0,386	1,440299	,299	,000	,850	,000
OB28	-1,285	-9,51851	4,03	15,03731	,332	,000	,731	,000
OB29	-1,176	-8,71111	1,505	5,615672	,348	,000	,791	,000
OB30	-1,435	-10,6296	2,498	9,320896	,357	,000	,754	,000
OB31	-1,487	-11,0148	4,736	17,67164	,359	,000	,700	,000
OB32	-1,171	-8,67407	1,474	5,5	,349	,000	,792	,000
DL33	-1,173	-8,68888	1,984	7,402985	,349	,000	,774	,000
DL34	-1,074	-7,95555	1,737	6,481343	,347	,000	,785	,000
DL35	-1,044	-7,73333	1,633	6,093284	,349	,000	,782	,000
DL36	-1,053	-7,8	1,964	7,328358	,340	,000	,780	,000
DL37	-0,965	-7,14814	1,1	4,104478	,352	,000	,786	,000

(Tablo 9'un Devamı)

DL38	-1,165	-8,62962	2,337	8,720149	,347	,000	,774	,000
DL39	-1,062	-7,86666	1,454	5,425373	,342	,000	,795	,000
ID40	1,843	13,65185	2,669	9,958955	,396	,000	,629	,000
ID41	1,091	8,081481	-0,297	-1,10821	,354	,000	,710	,000
ID42	1,524	11,2888	1,222	4,559701	,384	,000	,665	,000
<sup>1</sup> Değerin ilgili olduğu standart hataya bölünmesi yoluyla hesaplanmıştır.								
<sup>2</sup> Lilliefors anlamlılık düzeltmesi								

Tablo 9'da görüldüğü üzere veriler normal dağılımdan orta derecede sapma göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde özellikle verilerin normal dağılmadığı durumlarda verilerin dönüştürülmesi (box-cox, log., karekök alma gibi yöntemlerle) tavsiye edilmektedir (Hair vd., 1998, s.73). Veriler dönüştürülerek, uç değerler çıkartılarak varsayımların karşılanması sağlanabilir veya sayıtların karşılanmaması durumunda kullanılan diğer istatistikî yöntemler kullanılabilir (Sakia, 1992, s.169). Osborne (2010, s.2) dağılımın normal olmadığı durumlarda güçlü (robust) parametrik olmayan istatistiksel yöntemler seçilse bile, veri dönüştürmenin analiz sonuçlarını daha sağlıklı hale getirdiğini belirtmektedir. Ancak normal dağılım varsayımı yüksek düzeyde ihlal edildiğinde, verilerin dönüştürülmesi modelin tamamına yönelik istatistikî analizleri daha kötü hale getirebilmekte, hatta yorumlamayı imkansız kılabilir. Bu durumda ise veri dönüştürme normallik varsayımının karşılanmasını sağlasa bile, modelin bütünü değerlendirilmesini zorlaştırabilmektedir. Dönüştürmenin değişkenler arasındaki ilişkiyi doğrusal yerine eğrisel tanımlaması, katsayıların tanımlamasında karmaşıklığa neden olabilmektedir (Gao, vd., 2008, s.2).

Modelde yer alan dışsal değişken olan örgütsel adalet boyutlarına orta düzeyde basıklık ve çarpıklık olması nedeniyle veriler Excel-Stat programına tanıtılarak box-cox yöntemi üzerinden dönüştürme işlemi uygulanmış ancak Gao vd.'nin (2008) belirttiği gibi model bütünüyle analize tabi tutulduğunda yorumlanamaz sonuçlar vermiştir. Dolayısıyla analizlerde dönüştürülmemiş verilerden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinde bulunan uç değerlerin analizden çıkartılması örneklem dağılımını normal hale getirmek için kullanılabilir. Uç değerlerin çıkartılması aşamasında hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değerlerin dikkate alınması gerekmektedir. Tek değişkenli uç değerlerin tespiti için excel, spss gibi programlarda bulunan basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmaktadır. Verilerin tek değişkenli uç değerlerden (univariate outliers) arındırılması, çok değişkenli uç değerlerin (multivariate outliers) de analiz dışı bırakıldığı anlamına gelmemektedir. Bazı istatistikî

programlarda çok değişkenli uç değerlerin analizinde Mahalanobis uzaklığı temel alınmaktadır. Mahalanobis uzaklığı bir gözlemin diğer gözlemlerden vektörel uzaklığının karesi alınarak hesaplanmaktadır (Gao, 2008, s.2). Bir örneklemin 0,05 düzeyinde normal dağılım göstermesi için kritik oran 1,96 olarak verilmektedir (Mardia, 1970).

Uç değerlerin analizden çıkarılması normallik sayılıısına yaklaşılmamasını sağlamakla birlikte, değerli bilgilerin de önemli bir kısmının kaybolması anlamına gelmektedir. Araştırma verileri hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değerler itibariyle incelendiğinde uç değer olarak nitelendirilen örneklem sayısının fazla olduğu görülmüştür. Yazında belirtilen kıstaslar kapsamında hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değerlerin analiz dışında bırakılması örneklem sayısının yetersiz düzeye indirdiği tespit edilmiştir. Gao vd. (2008) uç değerlerin analizinde parametre değerlerinin karşılaştırılmasını, mahalanobis uzaklığı yüksek beş verinin analiz dışında bırakıldıktan sonra, her bir değişken sırasıyla çıkarılarak analiz sonuçlarının incelenmesini tavsiye etmektedir. Çalışmada uç değerlerin analiz dışında bırakılması aşamasında model uyum indeksleri temel alınmıştır. Mahalanobis uzaklığı temel alındığında elli bir anketin uç değer olarak tanımlandığı görülmüş, söz konusu anketler analiz dışında bırakıldığında model uyum indekslerinin düştüğü gözlenmiştir. Analizde uç değer olarak yer alan anketler incelendiğinde söz konusu anketlerin genel eğilimin aksine örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri düşük katılımcıları temsil ettiği, ancak bunların verinin normalleşmesini sağladığı görülmüştür. Hem uç değer olarak tanımlanan ancak genel cevaplayıcılardan farklı olanları analiz dışında bırakmamak hem de model uyum indekslerini bozmamak amacıyla tek değişkenli ve çok değişkenli uç değerler analize sokulmuştur.

Yapısal eşitlik modellemesinde temel sayıtlıların karşılanmadığı durumlarda araştırmacılar farklı yaklaşımlar izleyebilmektedir. Veriler temel varsayımları karşılamadığı halde, varsayımlar karşılanmışçasına analize devam edilebilir. Özellikle sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda verilerin normal dağılmamadığı görülmektedir (Micceri, 1989). Bu durumda ise verilerin dağılımına bakılmaksızın normal dağılımı temel alan istatistiki yöntemlere devam edilmesi tavsiye edilmektedir (Yuan, 2005, s.119).

Yapısal eşitlik modellemesinde temel sayıtlıların sağlanamadığı durumlarda önerilen diğer yöntem farklı istatistiki tekniklerden yararlanmadır. YEM ile ilgili çalışmalarda en çok kullanılan istatistiki yöntemin en yüksek olabilirlik (maximum

likelihood) olduğu görülmektedir. (Hair ve diğ., 2006, s.741). Bu yöntemle birlikte normal dağılımın olmadığı durumlarda genellenmiş en küçük kareler (generalized least squares), ağırlıklandırılmış en küçük kareler (weighted least squares), serbest asimetrik dağılım (asymptotically distribution free ADF) ve güçlü en yüksek olabilirlik (robust maximum likelihood), ölçekten bağımsız en küçük kareler (scale free least squares-SLS) yöntemlerinden yararlanılabileceği belirtilmektedir.

Model tahmininde kullanılan farklı yöntemlere ilişkin matematiksel ifadeler Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10

*Model Tahmininde Kullanılan Farklı Yöntemlere İlişkin Matematiksel İfadeler*

$$Fml = \ln |\Sigma(\theta)| + \text{tr}(S\Sigma^{-1}(\theta)) - \ln |S| - (p+q)$$

$$Fgl = (1/2)\text{tr}(I - \Sigma(\theta)S^{-1})^2$$

$$Ful = (1/2)\text{tr}(S - \Sigma(\theta))^2$$

$$Fsl = (1/2)\text{tr}[\text{diag}S^{-1}(S - \Sigma(\theta))]^2$$

$$Fadf = \Sigma[\text{vec}S - \text{vec}\Sigma(\theta)]' U^{-1}[\text{vec}S - \text{vec}\Sigma(\theta)]$$

Kaynak: Bayram, 2010, s.55.

ADF yöntemi ancak örneklem sayısı binin üzerinde olduğunda sağlıklı istatistiki sonuçlar vermektedir. Genellenmiş en küçük kareler yönteminin (gls) sade modellerde uygulanması önerilirken, karmaşık modellerde uygulanması ise tavsiye edilmemektedir (Boomsma ve Hoogland, 2001, s.22). Ancak Olsson vd. (2000) ile Boomsma ve Hoogland (2001) simülasyon çalışmalarında örneklem büyüklüğü binin üzerinde olduğunda bile, normal dağılımdan uzaklaşma durumunda en yüksek olabilirlik metodunun, ki kare değerlerinde bozulmaya rağmen gls ve adf gibi diğer yöntemlere kıyasla en güvenilir sonuçları verdiğini belirtmektedir.

Yapısal eşitlik modelinde anket sorularının tam olarak cevaplandırılması gerekmektedir. Ancak uygulamada iletişim eksikliği, bilgi saklama, anketi cevaplamaya vakit ayırmama gibi nedenlerle geçersiz değerlerle (missing value) karşılaşmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde geçersiz değerlerle analiz durumunda geçersiz değerlerde kısmi ve tam rastsallık varsayımı (missing at random- MAR; missing value completely at random-MNAR) altında en çok liste bazında silme (listwise deletion) ve durum bazında silme (pairwise deletion) olmak üzere iki yöntemden yararlanıldığı görülmektedir (Carter, 2006). Liste bazında silme yönteminde tesadüfi bir şekilde geçersiz değer olan anketler araştırma kapsamı dışında bırakılmakta, durum bazında

silme yönteminde ise değişkenlere atanan veriler ele alınmakta, geçersiz değerler ise sadece verinin olduğu değişkende analiz dışında bırakılmaktadır (Carter, 2006, s.1). Geçersiz değerlerin olduğu durumlarda kullanılan geleneksel yöntemler arasında kukla değişken atanması ve ortalamaların alınması gelmektedir (Acock, 2005, s.1014-1015). Geçersiz değerlerde rassallık olmadığı varsayıldığında (missing not at random-MNAR) ise yükleme (imputation) ve çoklu yükleme (multiple imputation) yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Farklı yükleme ve çoklu yükleme yöntemleri bulunmakla birlikte geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini en üst düzeyde sağlayan yöntemin en çok olabilirlik kestirime dayandığı görülmektedir. Bu yöntemde bilgisayar programı aracılığıyla en çok olabilirlik kestirimi (maximum likelihood) belirlenmekte ve bu değere göre geçersiz değerlerin normal dağılımı bozmayacak şekilde var olan cevaplara dayanarak yerlerine yeni değerler atanmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde geçersiz değer sorununa yönelik yöntemler arasından hangisinin tercih edileceği örneklem büyüklüğü, geçersiz değerlerin diğer verilere oranı, geçersiz değerlerin rassallık derecesi gibi faktörlere bağlı görülmektedir (Enders ve Bandalos, 2001).

Araştırma örneklemindeki geçersiz değer bulunan anketlerin değerlendirilmesinde rastsallık varsayımı kabul edilmiştir. Rastsallık varsayımı altında X1 verisinin geçersiz olma olasılığı X2 verisine bağlı olarak değerlendirilebilmekte ancak X2 sabit tutulduğunda X1'in değerine bağlı bulunmamaktadır. Araştırma anketini tam olarak cevaplamayan katılımcıların oranı %5'in altında bulunduğu takdirde, yükleme ve çoklu yükleme yöntemlerinden birini tercih etmek yerine geçerlilik ve güvenilirlik açısından listwise yönteminin önerildiği görülmektedir (Lynch, 2003, s.9). Rastsallık varsayımı altında %5'in altında geçersiz veri olduğunda ise geçersiz veriler için ayrı bir istatistiksel analiz yapılmamaktadır. Araştırma kapsamında toplam 312 anket elde edilmiş, bunlardan ise beşinin eksik doldurulduğu görülmüştür. Eksik anketlerin tam anketlere oranının yüzde beşin altında kalması nedeniyle eksik veriler liste bazında silme yöntemiyle elenmiş, ayrıca güvenilirlikleri sağlanamayan 114 anket de çalışmaya dahil edilmemiştir. Uygulamalı araştırmanın ikinci aşamasında 93 anket elde edilmiş, nihai olarak araştırmaya 286 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde analiz öncesinde gerekli sayıtlılardan bir diğeri çoklu bağlantı probleminin saptanmasıdır. Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasına bağlantı (collinearity) veya çoklu bağlantı (multicollinearity) adı verilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, değişkenler arasında korelasyonların yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk, vd., 2010, s.35). Grewall vd. (2004,

s.526) simülasyon çalışmalarında düşük ölçek güvenilirliğine, yetersiz örneklem sayısına, içsel yapılar arasında açıklanan varyansın düşük olmasına eşlik eden çoklu bağlantı sorununun araştırma sonuçlarının yanlış yorumlanmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Özellikle dışsal değişkenler arasındaki korelasyonun 0,9'un üzerinde olduğu durumlarda ve düşük güvenilirlikte (CR değeri 0,7'den küçük olduğunda) geçersiz sonuçlar elde edilebilmektedir. Geçerli sonuçlar elde edilse bile daha önce belirtilen yetersiz örneklem büyüklüğü gibi hususlara eşlik eden çoklu bağlantı sorunu araştırma sonuçlarına gölge düşürebilmektedir.

Çoklu bağlantı değeri 0,95'in üzerindeyse Tip II hatanın olasılığı %80'lere çıkabilmektedir. Çoklu bağlantı değeri 0,6 ile 0,8 arasındaysa, yapı güvenirliliği 0,7'in altında,  $R^2$  değeri 0,25'in altında, örneklem büyüklüğü küçükse (3:1'in altında) Tip II hata olasılığı %50-80 arasında bulunabilmektedir. Ancak yapı güvenirliliği 0,8 ve üzerindeyse ve örneklem büyüklüğü yeterliyse, Tip II hata olasılığı %5 ve altına düşmektedir.

Çoklu doğrusal bağlantının saptanması için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Değişkenler arası basit korelasyonların incelenmesi, çoklu regresyon modeline yeni bağımsız değişkenler ilave edildiğinde  $R^2$ 'deki değişimin incelenmesi, kısmi korelasyon katsayılarının incelenmesi, varyans artış faktörlerinin (VIF- variance inflation factor) incelenmesi bunlardan başlıcalarıdır (Çokluk, vd., 2010, s.35-36). Genellikle bağımsız değişkenler arasındaki VIF'nin 10'a eşit veya daha fazla olması durumunda çoklu bağlantı probleminin ortaya çıktığını ifade edilmektedir (OBrien, 2007). Çalışmada birden fazla bağımsız değişken olmamakla birlikte aracı değişken olan ve aralarında yüksek düzeyde korelasyon beklenen dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti dönüşümlü olarak regresyon analizine sokularak VIF değerleri incelenmiş ve değerlerin hepsinin 10'un altında olduğu gözlenmiştir. Ayrıca analizin ilerleyen aşamalarında değişkenler arasındaki korelasyonlar da göz önünde bulundurulmuş ve ki kare fark testi uygulanmıştır (Tablo 19). Çoklu bağlantı sorununa eşlik eden düşük güvenilirlik durumunda sonuçların olumsuz etkileneceği saptaması göz önünde bulundurularak, yapı güvenirlilikleri tekrar gözden geçirilmiş, yapı güvenirliliği değerlerinin dağıtım adaleti 0,83, işlem adaleti 0,89, etkileşim adaleti 0,84, bilgi adaleti 0,89, iş tatmini 0,85, dönüşümcü liderlik 0,94, örgütsel bağlılık 0,90, işten ayrılma niyeti 0,76 düzeyinde olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun tolere edilebilir düzeyde olduğu kanaatine varılmıştır.



### 3.5.2. Örneklem Demografik Özellikleri

Tez çalışmasına ilişkin uygulama 2010 yılı Kasım ve Aralık ayında ISO 200 yöneticilerinden elde edilen anketler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesi yapılan incelemelerle hatalı ve eksik anketlerin elenmesi sonucunda 286 adet anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 11

*Örneklem demografik özellikleri*

Özellikler	Yüzde (%)	Özellikler	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		<b>Çalışılan Birim</b>	
Kadın	19,9	Üretim	10,2
Erkek	80,1	Pazarlama	11,5
<b>Medeni Durum</b>		Finans	8,7
Evli	73,1	Muhasebe	9,1
Bekar	22,4	Halkla ilişkiler	4,2
Cevapsız	4,5	İnsan kaynakları	10,8
<b>Eğitim Durumu</b>		Araştırma geliştirme	4,5
İlköğretim	0,7	Diğer	37,4
Lise	4,5	Cevapsız	3,8
Ön lisans	5,2	<b>Çalışma Süresi</b>	
Lisans	68,9	0-9 yıl	42,7
Lisansüstü	17,8	10-19 yıl	39,7
Cevapsız	2,8	20-29 yıl	11,8
<b>Yaş</b>		30-39 yıl	3,0
20-29	3,1	40 yıl ve üzeri	,3
30-39	37,4	Cevapsız	2,4
40-49	39,9		
50-59	15,4		
60 yaş ve üzeri	2,4		
Cevapsız	1,7		

Araştırmaya katılanların büyük bölümü (%80,1) erkeklerden oluşurken, örneklem %73,1'i evlidir. Yöneticilerin büyük bölümünün erkek olması Türkiye'de farklı sektörlerde yöneticiler arasında yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Burke, vd., 2008, s.63). Tabak (1989) en büyük 500 sanayi işletmesinde çalışan müdürlerin %15'inin kadın olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin büyük bölümünün

(%68,9) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları birim sorulduğunda %37,4'si diğeri seçeneğini işaretlemiştir. Yüz yüze yapılan anketlerde deneklerin çalıştıkları birimi söylemekten çekindikleri için diğeri seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Aynı işyerinde çalışma süresi sorulduğunda ise deneklerin %42,7'si 10 yıldan az bir süre zarfında söz konusu işletmede çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Bu durum başarılı yöneticilerin farklı işletmelerde kariyerlerine devam ettiklerini düşündürmektedir.

### 3.5.3. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçek geliştirme veya uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç veya farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir. Keşfedici faktör analizi genellikle gözlenen ölçümlerdeki varyansın ve kovaryansın kaynaklarını bulmak ve tanımlamak için kullanılmaktadır (Çokluk, vd., 2010, s.177-178).

Faktör analizinin bazı gereklilikleri bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü ve ölçülen faktör sayısı faktör analizinin gereklilikleri arasındadır. Araştırmadaki faktörlerin her biri için en az beş veri istenmekte ve azami örneklem büyüklüğünün 100 olduğu belirtilmektedir (Gorsuch, 1983). Kırk iki ifade için örneklem büyüklüğü en az 210 olmalıdır ve araştırma örnekleme yeterli görülmektedir. Ayrıca bazı yazarlar (Costello, Osborne, 2005, s.4-5; Fabrigar vd., 1999, s.24) açıklayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğü için katı rakamlar yerine verilerden kaynaklanan durumların esas alınmasını önermektedir. Bu bağlamda özellikle sosyal bilimlerde alanındaki araştırmalarda oransal değişimin (communality) 0,40 ile 0,70 arasında olması, faktör yüklerinin en az 0,32 ve üzerinde olması, her bir değişken için en az üç göstergenin bulunması tavsiye edilmektedir (Costello ve Osborne,2005; Fabrigar vd., 1999).

Keşfedici faktör analizinde korelasyon matrisi incelendiğinde iki önemli durum dikkate alınmalıdır. Öncelikle bütün faktörlerin birbirleriyle korelasyon halinde olması ancak söz konusu korelasyonun çok yüksek olmaması istenmektedir (Field, 2000, s.444). Yapılar arasındaki korelasyon istatistiksel programda Barlett'in küresellik testiyle değerlendirilmekte ve sıfır hipotezi korelasyon matrisinin ideal (identity) olduğu yönünde kurulduğu için testin sonucunun anlamlı çıkması istenmektedir (Field, 2000, s.445). Bir başka anlatımla; analize tabi tutulacak değişkenler arasındaki ilişkilerin

anlamli ve 0'dan farklı olup olmadığının testidir. Bu testin anlamlı ( $p < ,05$ ) sonuçlar vermesi verilere faktör analizi uygulanabilirliğini göstermektedir (Hair vd., 1998, s.99).

Verilere faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koyan kriterlerden bir diğeri, örneklem uygunluğu ölçütü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO katsayısı değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların düzeyini gösterir ve bu oranın 0,60' a eşit veya bu orandan büyük olması beklenir ve alt sınır 0,50 olarak verilmektedir. Bire yakın değerler verilerin faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu ifade etmektedir (Field, 2000, s.446). Çalışmada bulunan KMO katsayısı (0,953) ve Bartlett testinin sonucu ( $p < ,01$ ) örnek kütleye faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir.

Russell (2002, s.1637) faktörleştirme yöntemleri arasında principal axis factoring yönteminin daha güvenilir sonuçlar verdiğini ifade etmektedir. Faktörleştirme yönteminin seçimi aynı zamanda araştırmanın amacına da bağlı görülmektedir. Conway ve Huffcutt'a (2003, s.150-151) göre yapısal eşitlik modellemesindeki gibi örtük yapıların belirlenmesi amaçlandığında principal axis gibi ortak faktörlere dayanan faktörleştirme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca veriler normal dağılımdan uzaklaştığında faktörleştirme yöntemi olarak principal axis yönteminin kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Costello ve Osborne, 2005, s.2). Araştırma verilerinin orta düzeyde basıklık ve çarpıklık göstermesi, araştırmanın sonraki aşamalarında yapısal eşitlik modellemesi yer alması nedeniyle faktör çıkarma analizinde "principal axis factoring" ile döndürme yöntemi olarak "direct oblimin" yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde ve örgüt bilimi alanında yapılan çalışmalarda faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Direct oblimin yöntemi yapıların korelasyon halinde olmasına izin verdiği için daha sağlıklı sonuçlar vermektedir (Conway ve Huffcutt, 2003, s.152-153).

Faktör analizinde öncü kriterlerden bir diğeri ise açıklanan toplam varyansa dayanmaktadır. Fen bilimleri alanında açıklanan toplam varyansın 0,95 ve üstü olması beklenirken, sosyal bilimlerin kesinlikten uzak olması nedeniyle açıklanan toplam varyansın 0,60 veya daha az olması yeterli görülmektedir (Hair, vd., 2005, s.120). Sekiz yapıyı ele alan kırk iki değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanabilirliğini değerlendirme amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, Bartlett testi ve faktör yükleri dikkate alınmıştır.

Faktör sayısını belirleme amacıyla grafik gösterimi yöntemi (scree plot) kullanılmış ancak açıklanan toplam varyansın 60,911 düzeyinde kaldığı, değişkenlerin düşük faktör yüklerine sahip olduğu ve dağınık bir şekilde yüklendiği görülmüştür. Bu

nedenle teorik yapı temel alınarak değişkenler sekiz faktör üzerinden değerlendirilmiştir. Sekiz faktörlü yapıda açıklanan toplam varyansın 62,354'e çıktığı ve faktör yüklerinin anlamlı bir şekilde dağıldığı görülmüştür. Faktörleştirme yöntemi olarak principal axis ve döndürme yöntemi olarak direct oblimin metodu ile nihai olarak kırk adet değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yüklerinde Hair vd. (2005, s.128) belirttiği üzere en az 0,30 olması temel alınmış ayrıca çok yüksek faktör yüklerinin (>0,80) olup olmadığı araştırılmıştır. Bir değişkenin (I8) birden fazla faktöre yüklendiği, bir değişkenin (DL39) ise 0,3'ün altında faktör yüküne sahip olduğu görülmüş ve analiz dışı bırakılmıştır. D1, OB26 ve OB29 ifadelerinin düşük faktör yüküne sahip olmasına rağmen Hair vd. (2005, s.128) anlamlılık değerlendirmesi için örneklem büyüklüğünün 250'nin üzerinde olması kriteri göz önünde bulundurularak analizden çıkartılmamıştır.

Faktör analizinde her bir ifadenin faktör analizine uygunluğu kararı faktör yüklerinin yanı sıra açıklanan oransal ortak varyansa dayanmaktadır. İdeal olarak açıklanan ortak faktör varyansının 0,8'in üzerinde olması istenir ancak gerçek veriler üzerinde bu durum genellikle imkânsızdır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda açıklanan oransal ortak varyansın (communality) 0,40 ile 0,70 arasında değiştiği görülmektedir (Costello ve Osborne, 2005, s.4). Ortak varyansın 0,30'un altına düştüğü değişkenlerin analizden çıkarılması veya yeni bir faktör tanıtılması önerilmektedir (Schönemann, 1981, s.58). Ancak Tablo 12 incelendiğinde açıklanan oransal ortak etken varyans değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12

*Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Faktör Yükleri <sup>1</sup>								Ortak faktör varyansı (h <sup>2</sup> )	
	B	OB	D	ID	E	T	I	DL		
<b>Dağıtım adaleti (D)</b>										
D1:Çalışma programım açıktır.			,396							,615
D2:Ücret düzeyim adildir.			,426							,450
D3:İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			,704							,651
D4:Genel olarak aldığım ödüller-ikramiyeler adildir.			,544							,536
D5:İşimle ilgili sorumlulukların adil olduğu kanaatindeyim.			,588							,550
<b>İşlem adaleti (I)</b>										
I6:Yöneticim işle ilgili kararlarında tarafsız davranır.								,540		,708

(Tablo 12'nin devamı)

I7:Yöneticim karar vermeden önce tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.	,521	,725
I9:Yöneticim kararlarını açıklar ve gerektiğinde çalışanlarına bilgi verir.	,549	,671
I10:İşyerindeki kurallar bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanır.	,532	,654
I11:Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz	,576	,588
<b>Etkileşim adaleti (E)</b>		
E12:Yöneticim bana nazik davranır.	,765	,713
E13:Yöneticim bana değer verir.	,549	,630
E14:Yöneticim bana saygılı davranır.	,704	,560
E15:Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltmez.	,476	,677
<b>Bilgi adaleti (B)</b>		
B16:Yöneticim benimle olan iletişimde samimidir.	,487	,697
B17:Yöneticim bana işimle ilgili konuları bütünüyle açıklar.	,440	,629
B18:Yöneticimin işteki sorunlara yönelik açıklamaları mantıklıdır	,504	,704
B19:Yöneticim işimle ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.	,607	,685
B20:Yöneticim bilgi aktarırken kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.	,680	,744
<b>İş Tatmini (T)</b>		
T21:Genellikle işimden memnunum	,692	,748
T22:Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.(R)	,600	,601
T23:Genellikle burada çalışmayı seviyorum	,441	,726
<b>Örgütsel Bağlılık (OB)</b>		
OB24:Örgütün başarısına katkıda bulunmak için benden beklenenin üzerinde çaba sarf etmeye hazırım.	,653	,603
OB25:Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çok iyi olduğunu söylerim.	,611	,698
OB26:Aynı işyerinde çalışmaya devam etmek için her türlü görevi kabul ederim.	,365	,351
OB27:Kişisel değerlerimle işyerimin değerleri birbirine çok benzerdir.	,399	,479
OB28:İnsanlara burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	,603	,733
OB29:Bu işyeri daha iyi performans göstermem için benim şevkimi artırır.	,367	,556
OB30:Diğer işletmeler yerine bu işletmede çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.	,505	,585
OB31:Bu firmanın geleceğiyle gerçekten ilgiliyim.	,586	,664
OB32:Bana göre bu firma çalışılabilecek en iyi işyeridir.	,408	,612

(Tablo 12'nin devamı)

<b>Dönüşümcü Liderlik (DL)</b>		
DL33:Yöneticim geleceğe yönelik olumlu vizyonunu bizimle açık bir şekilde paylaşır.	,626	,651
DL34:Yöneticim çalışanlarına bağımsız bir birey olarak davranır, kişisel gelişimlerini destekler ve teşvik eder.	,758	,710
DL35:Yöneticim çalışanlarına cesaret verir ve takdir eder.	,788	,719
DL36:Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.	,744	,774
DL37:Yöneticim sorunlara yeni açılardan bakmamız konusunda cesaretlendirir ve tabuları sorgular	,700	,817
DL38:Yöneticim değerleri konusunda açıktır ve söylediği gibi davranır.	,472	,740
<b>İşten Ayrılma Niyeti (ID)</b>		
ID40:Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum	,493	,539
ID41:Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım	,628	,420
ID42:Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.	,624	,593
KMO: 0.953		
Bartlett Testi: Yaklaşık Ki-Kare: 9753.102 (780 sd, ,000 anlamlılık düzeyi)		
Extraction Method: Principal Axis Factoring Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization		
a. Rotation converged in 21 iterations.		
<sup>1</sup> 0,32'nin üstündeki tüm faktör yükleri verilmiştir		

Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak “direct oblimin” yöntemi kullanıldığında faktör yükleri tablosunun yanı sıra faktör korelasyon tablosunun da incelenmesi önerilmektedir (Costello ve Osborne, 2005, s.3). Direct oblimin yöntemi faktörler arasında korelasyona izin vermektedir ancak faktörler arasında kısmi korelasyon örgüt bilimi alanındaki çalışmalarda beklenmekle birlikte korelasyon oranının 0,7'nin üzerinde olması faktörleştirmede sorun olduğu, değişkenlerin aynı yapıyı ölçtüklerine işaret etmektedir.

Tablo 13

*Keşfedici Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Matrisi*

Faktörler	D	I	E	B	T	OB	DL	ID
D	1,000							
I	,456	1,000						
E	,428	,350	1,000					
B	,387	,373	,377	1,000				
T	,373	,489	,246	,352	1,000			
OB	,394	,364	,213	,342	,395	1,000		
DL	,491	,362	,414	,383	,369	,317	1,000	
ID	,604	,449	,492	,440	,440	,335	,565	1,000

Keşfedici faktör analizi için faktör korelasyon matrisi incelendiğinde (Tablo 13) çalışmada ele alınan sekiz yapı arasında 0,70'ten büyük korelasyonun olmadığı, dolayısıyla her bir yapının anlamlı dağıldığı görülmektedir. Faktör korelasyon matrisi aynı zamanda faktör analizi sonuçları itibariyle faktörler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu olmadığı desteklenmektedir.

**3.5.4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri**

Bir araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili olarak güvenilirlik ve geçerlilik gibi iki önemli kavram dikkate alınmalıdır. Yapı geçerliliği, ölçülmek istenen özellik ya da özellikler hakkında, bilinenlerin dışında, testten elde edilen puanlarla ilgili hipotezler kurmak yoluyla oluşturulur. Bir testin ne ölçtüğü ile ilgili bir yargıyı savunmak için temel olarak iki noktaya dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki göstergelerin birbirleriyle olan yakınsaklığı (convergence)'dır. İkinci olarak ise farklı özellikleri ölçülmesinden elde edilen puanlar kendi aralarında çok yüksek bir korelasyon göstermemelidir. Göstergelerin ıraksaklığı (divergence) ilkesi özelliklere isim bulma bakımından önemlidir. İraksaklık bazen ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olarak da adlandırılmaktadır (Çokluk vd., 2010, s.181).

Keşfedici faktör analizinde birleşme geçerliliği (convergent validity) pratik olarak örneklem büyüklüğüne bağlı olarak faktör yüklerinin değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Tablo görüldüğü üzere örneklem büyüklüğü göz önüne alındığında, her bir değişkenin en az 0,32 faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Ayrışma geçerliliğinin ölçülmesinde bazı kriterlere dikkat edilmektedir. Her bir değişkenin ilgili olduğu faktöre yüklenmesi ve birden çok faktöre yükleniyorsa aradaki faktör yükü

farkının 0,20'den fazla olması istenmektedir. Tablo 13 incelendiğinde, ayrışma geçerliliğine dair kriterlerin sağlandığı düşünülmektedir. Araştırmada ele alınan yapıların birbirinden farklı olduğunu ifade eden ayrışma geçerliliği (discriminant validity) aynı zamanda faktörler arası korelasyon katsayılarının 0,70'den fazla olmamasını önermektedir. Keşfedici Faktör analizi için faktör korelasyon matrisine bakıldığında yapılar arasındaki korelasyonların tolere edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Ölçek geçerliliklerinin incelenmesinde içerik geçerliliği (content validity) ve yüz geçerliliği (face validity) iki önemli ölçüt niteliği taşımaktadır. İçerik geçerliliğinin sağlanmasında kullanılan ölçeklerin teorik olarak destekleniyor olması ve daha önce kullanılmış olmaları ön plana çıkarırken, yüz geçerliliğinin sağlanmasında ise ilgili konuya hakim kişilerce ölçeklerin incelenmesi ve düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Hardesty ve Bearden, 2004). Çalışmada kullanılan ölçekler gerek yurt dışında gerekse Türkiye'de daha önce kullanılmış ölçeklerdir; ölçeklerin alfa değerlerine ilişkin bilgiler veri toplama araçları bölümünde verilmiştir. Alfa değerlerinin 0,77 ile 0,94 arasında değiştiği görülmektedir.

Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Nunnally'a göre (1967, s.206) güvenirlilik, ölçeklerin tekrar edilebilir nitelikte ve farklı durum ve zamanlarda uygulanabilir olmasını ifade etmektedir. Bir başka anlatımla, ölçeğin farklı uygulamaları arasında ölçeğin boyutları ve değerleri arasında uyum ve kararlılığın elde edilme düzeyini göstermektedir (Van de Ven ve Ferry, 1980). Bu nedenle güvenirlilik ne ölçülmesi gerektiğinden çok nasıl ölçüldüğü ile ilgilendiği için geçerlilikten farklıdır (Hair, vd., 2008). Ancak güvenirlikten önce bir ölçeğin tek boyutlu olma (unidimensionality) durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Tek boyutlu olma bir boyutta yer alan ifadelerin hepsinin aynı örtük değişkeni başka bir deyişle her bir ifadenin diğer faktörlerden çok bağlı olduğu örtük değişkeni nitelemesini göstermektedir ve tek boyutluluk ilkesinin ihlali ölçüm hatasını da yansıtmaktadır. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesinde CFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması ölçeğin tek boyutlu olduğuna dair bir kanıt niteliği taşımaktadır (Sureshchandar, vd., 2001; Hair, vd., 2006, s.136). Model değerleri incelendiğinde söz konusu kriterin sağlandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 16).

Güvenirlilik kriterinin sağlanmasında göz önünde bulundurulacak bir diğer kriter ise güvenirlilik katsayısıdır. Ölçeğin güvenirlilik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon, test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu



belirleme amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2007, s.170). Bir ölçme aracının güvenilirliği farklı yöntemlerle sınanabilmektedir. Ölçüm aracının birden fazla aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak sonuçların karşılaştırılması güvenilirliği araştırmak için kullanılan yöntemlerden biridir. Daha sıkça kullanılan bir diğer yöntem ise içsel tutarlılığın saptanmasına dayanmaktadır. Bu durumda düzeltilmiş toplam ile korelasyonlarının 0,50'yi, alfa katsayısının 0,70'i geçmesi beklenmektedir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirleme amacıyla ölçeklere ilişkin alfa katsayıları, değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları (corrected item-to-total correlation) ve her bir değişkenin olmadığı durumda ilgili ölçeğin güvenilirliğinde değişiklik olup olmadığı (if item deleted) hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarından da görülebileceği gibi tüm ölçekler için hesaplanan alfa katsayıları güvenilirlik için istenen değerin (>0,70) üzerindedir. Değişkenler, ilgili ölçekle olan korelasyonları ve eğer değişken silinirse ölçeğin alacağı alfa değeri açısından incelenmiştir. Ancak bir indikatörün (OB26) düzeltilmiş toplam ile korelasyonun 0,50 sınırını karşılamamasına rağmen, ilgili ölçeğin alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması ve her bir faktör için yeterli sayıda değişken içermesi gerekliliği nedeniyle söz konusu değişkenler analizden çıkartılmamıştır.

Tablo 14

*Güvenirlilik Analizi Sonuçları*

		<b>Güvenirlilik Analizleri</b>		
	<b>Değişkenler</b>	<b><math>\alpha^1</math></b>	<b>D. Top. K<sup>2</sup></b>	<b>A Sil<sup>3</sup></b>
	Dağıtım adaleti	,813		
D1	Çalışma programım açıktır.		,566	,790
D2	Ücret düzeyim adildir.		,534	,806
D3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.		,727	,741
D4	Genel olarak aldığım ödüller-ikramiyeler adildir.		,610	,775
D5	İşimle ilgili sorumlulukların adil olduğu kanaatindeyim.		,633	,768
	İşlem Adaleti	,905		
I6	Yöneticim, işle ilgili kararlarında tarafsız davranır.		,759	,886
I7	Yöneticim karar vermeden önce tüm çal işanların kaygılarını dikkate alır.		,773	,883
I8	Yöneticim karar verebilmek için tam ve doğru bilgi edinir.		,724	,891
I9	Yöneticim kararlarını açıklar ve gerektiğinde çalışanlarına bilgi verir.		,748	,887
I10	İşyerindeki kurallar bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanır.		,723	,891
I11	Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.		,716	,892
	Etkileşim Adaleti	,837		
E12	Yöneticim bana nazik davranır.		,724	,774

(Tablo 14'ün devamı)

E13	Yöneticim bana değer verir.		,678	,791
E14	Yöneticim bana saygılı davranır.		,601	,826
E15	Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltmez.		,687	,787
	Bilgi Adaleti	,892		
B16	Yöneticim benimle olan iletişimde samimidir.		,737	,870
B17	Yöneticim bana işimle ilgili konuları bütünüyle açıklar.		,706	,876
B18	Yöneticimin işteki sorunlara yönelik açıklamaları bütünüyle mantıklıdır.		,757	,865
B19	Yöneticim işimle ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.		,757	,865
B20	Yöneticim bilgi aktarırken kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.		,747	,869
	İş Tatmini	,838		
T21	Genellikle işimden memnunum.		,778	,698
RT22	Genel olarak işimden hoşlanmıyorum. <sup>r</sup>		,668	,813
T23	Genellikle burada çalışmayı seviyorum.		,668	,808
	Örgütsel Bağlılık	,893		
OB24	Örgütün başarısına katkıda bulunmak için benden beklenenin üzerinde çaba sarf etmeye hazırım.		,629	,884
OB25	Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çok iyi olduğunu söylerim.		,765	,872
OB26	Aynı işyerinde çalışmaya devam etmek için her türlü görevi kabul ederim.		,475	,901
OB27	Kişisel değerlerimle işyerinin değerleri birbirine çok benzerdir.		,595	,886
OB28	İnsanlara burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.		,774	,874
OB29	Bu işyeri daha iyi performans göstermek için şevkimi artırır.		,656	,881
OB30	Diğer işletmeler yerine bu işletmede çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.		,694	,878
OB31	Bu firmanın geleceğiyle gerçekten ilgiliyim.		,728	,877
OB32	Bu göre bu firma çalışılabilecek en iyi işyeridir.		,700	,877
	Dönüşümcü Liderlik	,939		
DL33	Yöneticim geleceğe yönelik olumlu vizyonunu bizimle açık bir şekilde paylaşır.		,757	,934
DL34	Yöneticim çalışanlarına bağımsız bir birey olarak davranır, kişisel gelişimlerini destekler ve teşvik eder.		,799	,930
DL35	Yöneticim çalışanlarına cesaret verir ve takdir eder.		,807	,929
DL36	Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.		,842	,926
DL37	Yöneticim sorunlara yeni açılardan bakmamız konusunda cesaretlendirir ve tabuları sorgular.		,872	,923
DL38	Yöneticim değerleri konusunda açıktır ve söylediği gibi davranır.		,795	,930
DL39	Yöneticim çalışanlarına gurur ve saygı aşılardan ve başarısıyla esin kaynağı olur.		,736	,936
	İşten Ayrılma Niyeti	,757		
ID40	Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.		,614	,657
ID41	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.		,565	,716
ID42	Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.		,602	,658
<b>1</b> Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa Katsayıları <b>2</b> Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu <b>3</b> Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Araştırmada kullanılan ölçekler yazında daha önce kullanılan ve kabul edilen ölçekler olmakla birlikte, ölçeğin içsel geçerliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Yapılan istatistikî analizler (Tablo 14 ve Tablo 15) geçerlilik konusunda bilgi vermekle birlikte, araştırmada sadece anket yönteminin kullanılması, bağımsız değişkenin manipülasyonunun yapılmaması içsel geçerliliği zedeleyici unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dışsal geçerliliğe yönelik kısıtlar ise örneklemin sadece Türkiye’den elde edilmesinden, yöneticilerin ankete katılmak için zaman ayırmak istememelerinden adeta zoraki bir şekilde anket sorularını cevaplandırmalarından kaynaklanmaktadır.

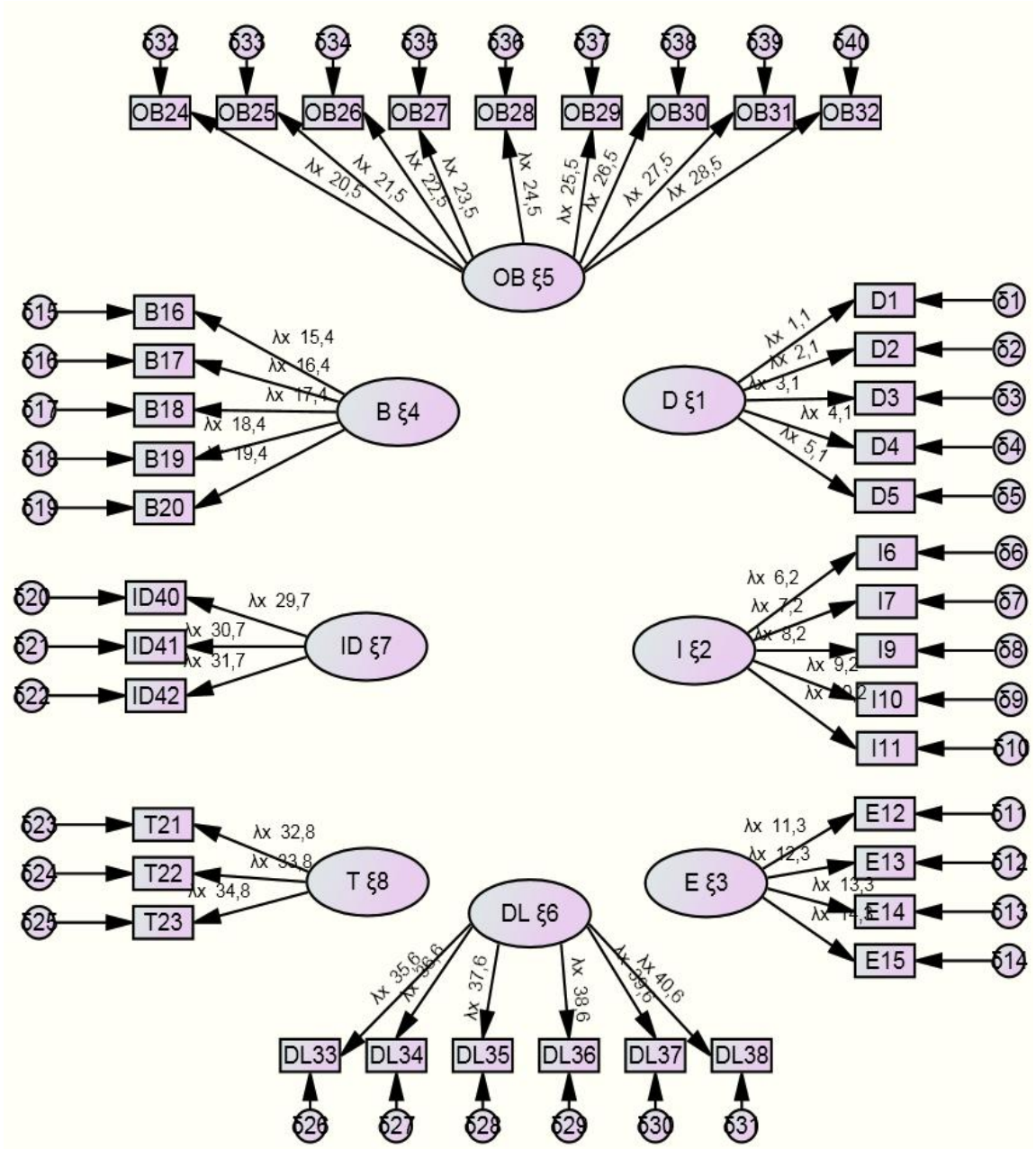
### **3.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde, doğrulayıcı faktör analizi yoluyla araştırma modelindeki gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin test edildiği ölçüm modelinin sonuçlarına yer verilmektedir.

#### **3.5.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler**

Yapısal eşitlik modellemesinde ölçüm modeli, keşfedici faktör analizine benzemekle birlikte, ölçüm modelinde değişkenlerin bağlı olduğu gizil değişkenler (latent variables) tanımlanmıştır (Hair, vd., 2005, s.772). Ölçme modeli genel modelin tamamlayıcı bir parçasıdır. Gizil değişkenler, iki ya da daha fazla değişken arasındaki kovaryanslar aracılığıyla ortaya konan gözlenmemiş değişkenlerdir. Sıklıkla faktör olarak da adlandırılan gizil değişkenler, göstergeleriyle ilişki olarak tesadüfi hatadan bağımsız ve tektirler. Bu noktada doğrulayıcı faktör analizi, ölçme modelini yalnızca yapısal eşitlik modelinin tamamlayıcı bir parçası olarak kullanmaktadır (Çokluk, vd., 2010, s.261).

Şekil 7’de teorik ölçüm modelinde önceki bölümlerdeki incelemeler sonucu iyileştirilmiş ölçekler (gözlenen değişkenler) ve örtük değişkenler (faktörler) arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.



\* Modelin gösteriminde karşılıklığa neden olmamak için sekiz yapı arasındaki korelasyonlar ( $\Phi$ ) gösterilmemiştir.

Şekil 7. Ölçüm modeli

Ölçüm modeline ilişkin matematiksel eşitlikler Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15

*Ölçüm Modeli İçin Eşitlikler*

$D1=\lambda X1,1.\xi1 + \delta1$	$I6=\lambda X6,2.\xi2 + \delta6$	$E12=\lambda X11,3.\xi3 + \delta11$
$D2=\lambda X2,1.\xi1 + \delta2$	$I7=\lambda X7,2.\xi2 + \delta7$	$E13=\lambda X12,3.\xi3 + \delta12$
$D3=\lambda X3,1.\xi1 + \delta3$	$I9=\lambda X8,6.\xi2 + \delta8$	$E14=\lambda X13,3.\xi3 + \delta13$
$D4=\lambda X4,1.\xi1 + \delta4$	$I10=\lambda X9, 2.\xi2 + \delta9$	$E15=\lambda X14,3.\xi3 + \delta14$
$D5=\lambda X5,1.\xi1 + \delta5$	$I11=\lambda X10,2.\xi2 + \delta10$	$B16=\lambda X15,4.\xi4 + \delta15$
$ID41=\lambda X30,7.\xi7+ \delta21$	$T21=\lambda X32,8.\xi8+ \delta23$	$T23=\lambda X34,8.\xi8+ \delta25$
$ID42=\lambda X31,7.\xi7+ \delta22$	$T22=\lambda X33,8.\xi8+ \delta24$	$DL33=\lambda X35,6.\xi6+ \delta26$
$OB25=\lambda X21,5.\xi5+ \delta33$	$OB27=\lambda X23,5.\xi5+ \delta35$	$DL36=\lambda X38,6.\xi6+ \delta29$
$OB26=\lambda X22,5.\xi5+ \delta34$	$OB28=\lambda X24,5.\xi5+ \delta36$	$DL38=\lambda X40,6.\xi6+ \delta31$
$OB24=\lambda X20,5.\xi5+ \delta32$	$OB29=\lambda X25,5.\xi5+ \delta37$	$OB30=\lambda X26,5.\xi5+ \delta38$
$B17=\lambda X16,4.\xi4 + \delta16$	$B18=\lambda X18,4.\xi4 + \delta17$	$B20=\lambda X20,4.\xi4 + \delta19$
$ID40=\lambda X29,7.\xi7+ \delta20$	$B19=\lambda X19,4.\xi4 + \delta18$	$DL34=\lambda X36,6.\xi6+ \delta27$
$DL35=\lambda X37,6.\xi6+ \delta28$	$DL37=\lambda X39,6.\xi6+ \delta30$	$OB31=\lambda X27,5.\xi5+ \delta39$
$OB32=\lambda X28,5.\xi5+ \delta40$		

Yapısal eşitlik modellemesi yazınında yapılar Yunan alfabesiyle gösterilirken, ölçülen değişkenler alfabetik karakterlerle gösterilmektedir (Hair, vd., 2005, s.775). Ksi ( $\xi$ ) gizil (örtük) değişkenleri, Lambda ( $\lambda$ ) gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler (V) arasındaki ilişkileri, Theta-Delta ( $\delta$ ) ise her bir gözlenen değişkene ilişkin hata terimlerini, Phi ( $\square$ ) faktör varyans ve kovaryanslarını göstermektedir (Şimşek, 2007, s.51). Ancak istatistiki bilgisayar programında hata terimleri (error terms) “e” harfi ile gösterilmektedir. Çalışmanın diğer bölümlerinde otomatik olarak bilgisayar programının atadığı isimler kullanılacaktır.

### 3.5.5.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları

Yapısal eşitlik modelinde faktör yapılarının geçerliliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerin başında doğrulayıcı faktör analizi gelmektedir. Doğrulayıcı faktör

analizinde araştırmacı ölçüm aracının yapısını önceden kabul eder, daha sonra ise yapının geçerliliğini istatistiki olarak ölçer (Byrne, 2001, s.56).

YEM ile ilgili çalışmalarda en çok kullanılan istatistiki yöntemin en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) olduğu görülmektedir. (Hair vd., 2006, s.741). Verilerin dağılımına ilişkin analizler keşfedici faktör analizinde, kayıp verilere ilişkin değerlendirmeler ise veri analizi bölümünde yer almaktadır. Verilerin orta düzeyde normal dağılımdan saptığı görülmektedir. Normal dağılımdan sapmalar olduğunda güçlü tahmin edicilerle maximum likelihood (robust maximum likelihood), ADF, GLS gibi yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Ancak Olsson vd. (2000) ile Boomsma ve Hoogland (2001) simülasyon çalışmalarında örneklem büyüklüğü binin üzerinde olduğunda bile, normal dağılımdan uzaklaşma durumunda en yüksek olabilirlik metodunun, ki kare değerlerinde bozulmaya rağmen GLS ve ADF gibi diğer yöntemlere kıyasla en güvenilir sonuçları verdiğini belirtmektedir.

Şekil 7’de görülen ölçüm modeli istatistiki bilgisayar programında Theta-Delta ( $\delta$ ) yerine programın otomatik olarak atadığı “e” sayısı atanarak test edilmiştir. Keşifsel faktör analizine ve yazına paralel olarak modelde toplam kırk değişkenin sekiz farklı gizil değişkeni ölçtüğü varsayımı yapılmıştır. Ölçüm modelinin test sonuçlarının yorumlanmasından önce modelin tanımlanması ile ilgili ölçütlere bakılması gerekmektedir. Bu aşamada parametre tahminlerinin önemine ve yönüne bakılmaktadır. Şekil 7’de görülen modelin parametre tahminleri incelendiğinde teorik olarak anlamlı sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Şekil 7’de görülen ölçüm modeli tanımlanarak istatistiki bilgisayar programında test edilmiştir. Öncelikle tahmin edilen parametrelerde, *sıkıntılı tahminlerin* (offending estimates) olup olmadığına bakılmıştır (Hair vd., 2005, s.796). Bunun sonucunda negatif veya anlamsız hata varyansları, 1’e çok yakın veya üstünde standart katsayılar ve aşırı yüksek standart hatalar gibi sıkıntılı tahminler gözlenmemiştir. Buna göre standart hata değerlerinin (standardized residuals)  $|2,5|$  değerinden büyük olmaması gerekmektedir.  $|4|$  değerinden büyük rakamlar hata katsayılarıyla ilgili ciddi sorunlara işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizindeki standart hata değerlerinin  $|2,5|$ ’dan büyük olmadığı gözlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde serbestlik derecesinin kullanılmasının nedeni model analizi sonucu elde edilen bilginin modeli tanımlamak için kullanılan bilgidan fazla olmasının arzu edilmesidir (Hair vd., 2005, s.783). Modelleme çalışmaları ile ulaşılmak istenen amaç, modele ilişkin serbestlik derecesinin 0’dan büyük olması, yani

modelin *fazla tanımlanmış model* (over identified model) olmasıdır. Bir modelin serbestlik derecesi 0 ise buna *tam tanımlanmış model* (just identified model) denir. Bu da modeldeki muhtemel tüm katsayıların hesaplanması anlamına gelir ve mükemmel bir uyumu gösterir. Ancak bu model tamamen teoriktir ve böyle bir modelin genellenebilirliği yoktur. Serbestlik derecesinin 0'dan az olması durumu eksik tanımlanmış modele (under identified model) işaret eder ve eldeki bilgidan daha fazla sayıda katsayı hesaplanmaya çalışılıyor demektir (Hair vd.,2005, s.784-785). Serbestlik derecesi farklı örneklem momentlerinin sayısının tahmin edilen farklı parametrelerin sayısından çıkarılmasıyla elde edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için Şekil 7'de görülen modelin serbestlik derecesi 674 olarak hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinin uyum indekslerinin sunumunda yazında kabul gören Hu ve Bentler'in (1997) ikili ölçüm sunumu tercih edilmiştir. Böylece bir modelin doğrulayıcılığını gösteren indeks ile modelin hatasını gösteren indeksin sunumunun Tip I ve Tip II hatayı minimize ettiği ileri sürülmektedir (Hu ve Bentler, 2009, s.27). Buna göre TLI, BL89, RNI, CFI, veya Gamma Hat indekslerinden biri ve SRMR, RMSEA indekslerinin sunumu gerekmektedir. Uyum indekslerinin kesim kriterleri için Hair vd. (2005, s.753) temel alınmıştır.

Tablo 16

*Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları*

	Df (sd)	X <sup>2</sup> (CMIN)	X <sup>2</sup> /sd CMIN/df	P değeri	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
Referans değerler <sup>1</sup>	-	-	< 5		< ,90	< ,07	< ,06	> ,90
Ölçüm modeli 1	674	1590,021	2,359	,000	,900	,064	,0492	,890
Ölçüm modeli 2	673	1514,035	2,250	,000	,908	,062	,0488	,899

<sup>1</sup>Referans değerler için Hair vd.,2005, s.753 temel alınmıştır.

Ölçüm modelinin standardize edilmiş regresyon (Beta) katsayılarına bakıldığında, parametlerin istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak model uyum ölçüleri göz önüne alındığında, CMIN/df değerinin ve diğer uyum istatistiklerinin kabul edilebilir uyum değerlerine yakın olmakla birlikte, modifikasyon gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ölçüm modeli için modifikasyon indeks değerleri

incelenmiştir. Bilgi adaleti gizil değişkeninin göstergeleri olan B19 ve B20 (e34, e35) değişkenleri arasında modelin öngördüğünden çok yüksek düzeyde korelasyon olduğu ve bunların hatalarının yüksek düzeyde ilişkili (67,476) olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durumda modele kovaryans ilave edilmiş ve model tekrar tahmin edilmiştir. Tahmin modele ait uyum ölçümleri Tablo 16'da Ölçüm Modeli 2 satırında görülmektedir.

Düzeltilmiş ölçüm modelinin analiz sonuçlarına göre modelin p değeri sıfırdır. Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın ( $x^2$ ) değerinin manidarlığı hakkında bilgi vermektedir ve p değerinin anlamlı olması beklenmektedir (Çokluk, vd.,2010, s.324). Ancak p değerinin anlamlı olması verilerin normal dağılım göstermesi, parametre sayısı, modelin karmaşıklığı, örneklem büyüklüğü gibi pek çok faktöre bağlıdır ve sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda çoğu zaman sözü edilen sayıltıların sağlanamadığı görülmektedir. Bu nedenle p değerinin manidar olması diğer uyum indeksleri göz önünde bulundurularak pek çok çalışmada tolere edilmektedir. Verilerin normal dağılımdan uzaklaştığı durumlarda CMIN/df oranına bakılmakta, bu değer 3'ün altında olması istenmektedir (Mindrila, 2010, 63). Model değerleri incelendiğinde CMIN/df oranının 2,250 olduğu ve referans değer kriterini sağladığı görülmektedir.

Uyum indeksleri açısından sonuçlar modifikasyon sonrası modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu göstermekle birlikte, yeni bağlantının modeli anlamlı bir şekilde geliştirip geliştiremediği  $X^2$  fark istatistiği ile araştırılmıştır. Buna göre;

$$\Delta X^2 = 1590,021 - 1514,035 = 75,986 \text{ ve}$$

$\Delta_{sd} = 674 - 673 = 1$  olarak elde edilir. %5 anlamlılık düzeyinde  $X^2$ 'nin tablo değeri 3,841 olduğu için ( $75,986 > 3,841$ ) söz konusu iki değişkenin hataları arasındaki bağlantıyı öngören modelin, uyum istatistiklerini anlamlı bir şekilde geliştirdiği söylenebilir.

Geliştirilmiş olan ikinci ölçüm modelinin değerleri incelendiğinde TLI değerinin 0,9 olan referans değere oldukça yakın (0.899), diğer değerlerin ise referans değerlerin üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca Anderson ve Gerbing'e (1988) göre modele ilişkin yeniden tanımlama (respesification) yapılması gerekliliğinin önemli bir işareti olan standart hataların büyüklüğü ve anlamlı hataların ( $\pm 2,58$ ) hata matrisindeki oranı da oldukça düşük çıkmıştır. Bundan dolayı modelde başka iyileştirmeye gerek görülmemiştir.



### 3.5.5.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler

Doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçüm modellerinin test edilmesinde yapı geçerliliği (construct validity) kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapı geçerliliği, anket sorularının teorik olarak ölçtüğü kabul edilen gizil değişkenleri ne derece açıkladığını, yani söz konusu hipotezin doğruluğunu ifade etmektedir (Hair, vd., 2005, s.776). Ölçüm modelinin geçerliliği uyum indekslerinin incelenmesi ve yapı geçerliliği ölçümlerinin değerlendirilmesi yoluyla sınıanmaktadır (Hair, vd., 2005, s.745). Yapısal eşitlik modellemesinde doğrulayıcı faktör analizinin en büyük avantajlarından biri ölçüm modeline ilişkin yapı geçerliliği istatistiklerini sunabilmesidir. Yapı geçerliliği dört temel öğeden oluşmaktadır. Bunlar (Hair, vd., 2005, s.776-778):

1. Birleşme Geçerliliği (Convergent Validity)
  - a. Faktör Yükleri
  - b. Açıklanan Varyans (Varyans Extracted)
  - c. Yapı Güvenilirliği (Construct Reliability)
2. Ayrışma Geçerliliği (Discriminant Validity)
3. Nomolojik Geçerlilik (Nomological Validity)
4. Yüz Geçerliliği (Bölüm 3.1.13'te ele alınmıştır).

#### 1. Birleşme Geçerliliği:

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapının göstergeleri olan gözlenen değişkenlerin yüksek miktarda varyansı paylaşmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Birleşme geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör yükleri, açıklanan varyans ve yapı güvenilirliği değerleri kullanılmaktadır.

Faktör yüklerinin en azından istatistiki olarak anlamlı olmaları beklenmektedir. Hair vd. (2005, s.777) faktör yüklerinin standartlaştırılmış yüklerinin en az 0,5 veya daha yüksek olması gerektiğini ifade etmektedir. Standartlaştırılmış faktör yüklerinin karesi, gizil değişken tarafından açıklanan varyansa eşittir. Örneğin faktör yükü 0,71 olan bir değişkenin karesi 0,5'tir. Bu durumda faktör, varyansın yarısını açıklarken, diğer yarısı hata varyansını göstermektedir. Bu durumda 0,7'nin altındaki faktör yükleri anlamlı bulunmakla birlikte, açıklanan varyanstaki hata değeri artmaktadır. Dolayısıyla açıklanan varyans değerinin 0,50 olması istenmektedir.

Açıklanan varyansın yüzde ortalaması, birleşmeye dair özet istatistik sunmaktadır ve bu değer standart yüklerle hesaplanmaktadır. Değişkenlerin birbirlerinde açıkladıkları varyans miktarı korelasyon katsayısının karesine ( $R^2$ ) eşit olup, bu değer determinasyon katsayısı olarak isimlendirilmektedir. Modelin sunduğu tahminin ne kadar güçlü olduğu sorusunun cevabı determinasyon katsayısı ile bulunmaktadır. Açıklanan varyans ile ölçüm hatasının toplamı bire eşittir. Tablo 17’de ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri ( $\lambda_i$ ), ölçüm hataları ( $\delta_i$ ), her bir değişkenin açıkladığı varyans ( $R^2$ ) ve güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 17

*Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlilik Analizleri*

Yapılar/Değişkenler	Std.Reg. Katsayısı ( $\lambda$ )	$R^2$	Ölçüm Hatası ( $\delta$ )	CR <sup>1</sup>	VE <sup>2</sup>
<b>Dağıtım Adaleti</b>				0,83	0,50
D1	0,72	0,52	0,48		
D2	0,56	0,32	0,68		
D3	0,83	0,69	0,31		
D4	0,64	0,41	0,59		
D5	0,74	0,54	0,46		
<b>İşlem Adaleti</b>				0,89	0,62
I6	0,82	0,67	0,33		
I7	0,84	0,70	0,30		
I9	0,79	0,63	0,37		
I10	0,76	0,57	0,43		
I11	0,74	0,55	0,45		
<b>Etkileşim Adaleti</b>				0,84	0,56
E12	0,76	0,58	0,42		
E13	0,76	0,58	0,42		
E14	0,62	0,38	0,62		
E15	0,85	0,72	0,28		
<b>Bilgi Adaleti</b>				0,89	0,61
B16	0,81	0,66	0,34		
B17	0,78	0,61	0,39		
B18	0,84	0,70	0,30		
B19	0,74	0,55	0,45		
B20	0,74	0,54	0,46		
<b>İş Tatmini</b>				0,85	0,66
T23	0,83	0,70	0,30		
rt221	0,72	0,52	0,48		
T21	0,88	0,78	0,22		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>				0,94	0,71
DL38	0,81	0,66	0,34		

(Tablo 17'nin devamı)

DL37	0,89	0,80	0,20		
DL36	0,89	0,78	0,22		
DL35	0,84	0,71	0,29		
DL34	0,83	0,68	0,32		
DL33	0,79	0,63	0,37		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>				0,9	0,52
OB32	0,73	0,53	0,47		
OB31	0,79	0,62	0,38		
OB30	0,74	0,55	0,45		
OB28	0,85	0,72	0,28		
OB27	0,62	0,38	0,62		
OB26	0,47	0,22	0,78		
OB25	0,82	0,67	0,33		
OB24	0,69	0,47	0,53		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>				0,76	0,52
ID42	0,73	0,54	0,46		
ID41	0,63	0,39	0,61		
ID40	0,79	0,63	0,37		
<sup>1</sup> Yapı güvenilirliği					
<sup>2</sup> Açıklanan varyans					

Tablo 17'de modele ilişkin hesaplanan parametre değerlerinin (standart regresyon katsayılarının) anlamlı ve 0,70'ten yüksek değerler aldığı, yapı güvenilirliklerinin (CR) 0,75'ten, yapıların ve tek tek değişkenlerin açıkladıkları varyansların(VE) ise %50'den yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda birleşme geçerliliği için yapı güvenilirliği değerlerinin açıklanan varyanstan büyük olması gerekmektedir. Hair vd. (2005, s.778) yapı güvenilirliği değerinin 0,7 ve üzerinde olmasının yüksek düzeyde güvenilirliği gösterdiğini ifade etmektedir. Tablo 17 incelendiğinde yapı güvenilirlik değerlerinin açıklanan varyanstan büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında birleşme geçerliliğine ilişkin bir sorun olmadığı söylenebilmektedir

Yapı geçerliliğinin diğer iki temel göstergesi olan nomolojik geçerliliği ve ayrışma geçerliliğini değerlendirebilmek için ölçüm modelindeki yapıların standardize edilmiş korelasyon matrislerinin incelenmesi gerekmektedir (Tablo 18). Nomolojik geçerlilik, teoriden yola çıkmakta ve bir ölçüm modelindeki yapıların ortak bir anlam ifade edebilmeleri için birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olmalarını göstermektedir (Hair, vd., 2005, s.778). Ayrışma geçerliliği ise yapıların birbirlerinden farklılıklarını ifade etmektedir (Hair, vd. 2005, s.778). Buna göre ayrışma geçerliliği, bir yapının diğerlerinden farklı bir olguyu kapsadığını ve söz konusu olgunun çalışmada yer alan

diğer yapıardan farklı olduğunu vurgulamaktadır. Doğrulatoryı faktör analizinde ayrışma geçerliliği üç farklı şekilde sınanabilmektedir. Bu yöntemler Q sorting, ki kare fark testi ve açıklanan varyans değeridir. Q sorting yöntemi daha çok açıklayıcı faktör analizinde kullanılmakta, değişkenler aralarındaki farklılıklar göz önüne alınarak yapılara atanmaktadır. Ki kare fark testinde iki yapı arasındaki korelasyon bire eşitlenerek, her iki yapının bir arada olduğu modelin uyum indeksleri ile yapıların ayrı ele alındığı modelin uyum indeksleri karşılaştırılmaktadır. Ayrışma geçerliliğini sınamak için yararlanılan üçüncü yöntem modeldeki her yapı çifti arasındaki korelasyonların karesi ile bu iki yapıya ait açıklanan varyans değerlerinin karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

Tablo 18

*Doğrulatoryı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri*

	Örgütsel bağlılık (OB)	Dağıtım adaleti (D)	İşlem adaleti (İ)	Etkileşim adaleti (E)	Bilgi adaleti (B)	İş tatmini (T)	Donuşuncu liderlik (DL)	İşten ayrılma niyeti (ID)	CR	Ort.	Std Sap.
<b>OB</b>	1,00 (7,511)	0,47	0,55	0,60	0,67	0,62	0,51	0,47	0,90	3,83	0,93
<b>D</b>	0,68 (7,121)	1,00 (7,183)	0,58	0,42	0,58	0,49	0,51	0,46	0,83	3,78	0,87
<b>İ</b>	0,74 (8,547)	0,76 (8,471)	1,00 (8,824)	0,47	0,65	0,46	0,67	0,53	0,89	3,85	0,93
<b>E</b>	0,77 (8,389)	0,65 (7,509)	0,69 (8,226)	1,00 (7,788)	0,57	0,53	0,53	0,42	0,84	3,98	0,81
<b>B</b>	0,82 (8,912)	0,76 (8,408)	0,81 (9,304)	0,75 (8,598)	1,00 (8,733)	0,60	0,68	0,48	0,89	3,85	0,87
<b>T</b>	0,79 (8,807)	0,70 (8,098)	0,68 (8,468)	0,73 (8,487)	0,77 (9,108)	1,00 (8,984)	0,47	0,54	0,85	4,03	0,78
<b>DL</b>	0,71 (8,338)	0,72 (8,179)	0,82 (9,335)	0,73 (8,390)	0,82 (9,278)	0,68 (8,476)	1,00 (8,380)	0,48	0,94	3,92	0,81
<b>ID</b>	-0,68 (-7,611)	-0,68 (-7,405)	-0,73 (-8,150)	-0,65 (-7,374)	-0,69 (-7,892)	-0,74 (-8,217)	-0,70 (-7,978)	1,00 (7,124)	0,76	1,803	1,22

Tabloda parantez içinde gösterilen değerler t değerleridir. Diyagonallerin t değerleri yapı varyans terimleridir. Bilgisayar programında kovaryans ve korelasyon tablosunda CR değerleri olarak gösterilmektedir. Diyagonal üstündeki değerler korelasyonların karesidir (R<sup>2</sup>).

Tablo 18'de yer alan matraste diyagonalin üstündeki değerler her bir ilişkinin karesini, altındaki değerler ise ilişki değerini, parantez içindeki değerler ise t değerlerini göstermektedir. Buna göre işten ayrılma niyeti ile diğer tüm faktörler arasında yazınla uyumlu bir şekilde negatif korelasyon görülmektedir. Araştırmada ele alınan dağıtım,

işlem, etkileşim, bilgi adaleti boyutları, dönüşümcü liderlik, iş tatmini arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır ve her bir faktör birbiriyle ilişkilidir. Yazına paralel şekilde faktör yüklerinin bulunması ve faktörlerin birbirleriyle ilişkili olması nomolojik geçerliliği destekler niteliktedir.

Tablo 18 incelendiğinde faktör korelasyon değerlerinin bazılarının (bilgi adaleti, örgütsel bağlılık gibi) 0,80 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Faktörler arasında korelasyon değerlerinin 0,80'in üzerinde olması çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir. Ancak faktör korelasyon değerleri 0,82 ile sınırdadır. Ayrıca çoklu bağlantı sorunu durumunda güvenilirlik katsayısı, örneklem büyüklüğü ve  $R^2$  değeri önem kazanmaktadır (Grewall, vd., 2004). Faktörler arasındaki korelasyon 0,9'u geçtiğinde, yapı güvenirliliği 0,7'nin altına ve  $R^2$  değerleri 0,25'in altına düştüğünde Tip II hatanın olasılığı artmakta (%80), yapısal eşitlik modellemesinde sonuç elde edilse bile, parametre değerleri doğru tahminlenememektedir. Ancak yapı güvenirliliği değerlerinin (Bkz Tablo 18) 0,8'in üzerinde, örneklem büyüklüğün 1/6 oranının üstünde ve  $R^2$  değerlerinin 0.25'in üzerinde (Tablo 17) olması nedeniyle Tip II hata olasılığı %5 ve altına düşmektedir (Grewall, vd., 2011, s.527). Çoklu bağlantı sorununa bağlı olarak ortaya çıkan Tip II hata olasılığının analiz değerlerine bağlı olarak kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle (%5), çoklu bağlantı sorununun aşıldığı kanaatine varılmıştır. Diğer taraftan ayrışma geçerliliğini sınamak amacıyla yüksek düzeyde korelasyon gösteren faktörler arasında ki kare fark testi uygulanmıştır. Tablo 19'da görüldüğü üzere bilgi-bağlılık, bilgi-işlem, tatmin-bağlılık, liderlik-işlem, liderlik-bilgi boyutları arasında yüksek korelasyon görülmektedir. Buna göre faktörler arasındaki korelasyon katsayısı 1 ve 0 olmak üzere iki ayrı model oluşturularak yapısal eşitlik modellemesinde toplamda 10 farklı model değerlendirilmiştir (Zabkar, 2000, s.219).

Tablo 19

*Yüksek Düzeyde Korelasyon Gösteren Faktörler Arasında Ki Kare Fark Testi*

Faktör çiftleri	Model 1		Model2		Ki kare farkı	Serbestlik derecesi farkı
Bilgi adaleti- Örgütsel bağlılık	473,534	65	229,645	64	243,889	1
Bilgi adaleti- İşlem adaleti	343,417	34	106,449	33	236,968	1
Dönüşümcü liderlik-İşlem adaleti	421,101	44	139,531	43	281,57	1
Dönüşümcü liderlik - Bilgi adaleti	367,126	43	98,256	42	268,87	1
İş tatmini- Örgütsel bağlılık	325,136	44	104,586	43	220,55	1

Ki kare fark testi anlamlı sonuçlar verdiği takdirde faktörlerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu öngörülmektedir (Zabkar, 2000, s.219). Ki kare fark testinin anlamlı olması ( $p=0, < 0,05$ ) iki yapı arasında ayrışma geçerliliğinin varlığına işaret etmektedir (Zait ve Berteau, 2011, s.242). Tablo 19 incelendiğinde bilgi adaleti-örgütsel bağlılık, bilgi adaleti-işlem adaleti, dönüşümcü liderlik-işlem adaleti, dönüşümcü liderlik-bilgi adaleti, iş tatmini- örgütsel bağlılık boyutlarının ayrışma geçerliliği için ki kare fark testi sonuçları görülmektedir. Serbestlik derecesi farkının bir olduğu fark testinde, bütün ki kare değerlerinin ( $p=0 < 0,05$ ) anlamlı olduğu, bir başka ifadeyle yapılar arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Bu bölümdeki değerlendirmeler sonucunda doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının yapısal modelde kullanılması planlanan yapılara ve gözlenen değişkenlere ilişkin iyi sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Ölçüm modelindeki yapıların ölçüm doğruluğunu ortaya koyan yapı geçerliliklerinin de iyi olması, bu sonucu destekler niteliktedir. Bundan dolayı bu araçlarla yapısal modelin test edilmesine karar verilmiştir.

Bu uygulamada YEM çalışmalarında üzerinde halen tartışmaların devam ettiği iki aşamalı yaklaşım (two-step approach) değil, tek aşamalı yaklaşım kullanılmaktadır. Tek aşamalı yaklaşımda ölçüm modeli ve yapısal model aynı anda test edilip parametre tahminleri yapılmaktadır. İki aşamalı yaklaşımda ise, önce ölçüm model test edilmekte, burada istenen model uyum iyiliği test sonuçlarına ulaşılmışsa, yapısal modelde de ölçüm modelindeki parametreler aynen kullanılmaktadır. Bu yöntem model yorumlama

karmaşıklığını azalttığı için önerilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Hair ve diğerlerine (2006, s.855) göre tek aşamalı yaklaşımın en önemli avantajlarından birisi ölçüm modeline ilişkin model uyum iyiliği testlerinin, yapısal modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde bir karşılaştırma aracı olarak kullanılabilmesidir. Ayrıca yapısal modelde yapısal ilişkiler ile birlikte yeniden hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahminlerinin, ölçüm modelindeki standartlaştırılmış tahminlerden yüksek oranda sapma (0,05 veya daha az) göstermemesi zaten yorumlama karmaşıklığının olmadığına bir göstergesidir.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi iki aşamalı yaklaşımın ilk aşaması olarak değil ölçüm araçlarının güvenilirliği, geçerliliği ve birbirlerinden ayrılıp ayrılmadıkları gibi özelliklerinin, yani kalitesinin anlaşılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenlerden dolayı yapısal eşitliklerin modellenmesinde yapısal eşitliklere ilişkin katsayılarla birlikte, ölçüm modeline ilişkin parametreler de yeniden hesaplanmıştır (Nakıboğlu, 2008, s.130).

### **3.5.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modelindeki yapısal eşitlikler, yapısal eşitliklerin modellenmesi ve modelin test edilmesi ile ilgili konulara yer verilmektedir.

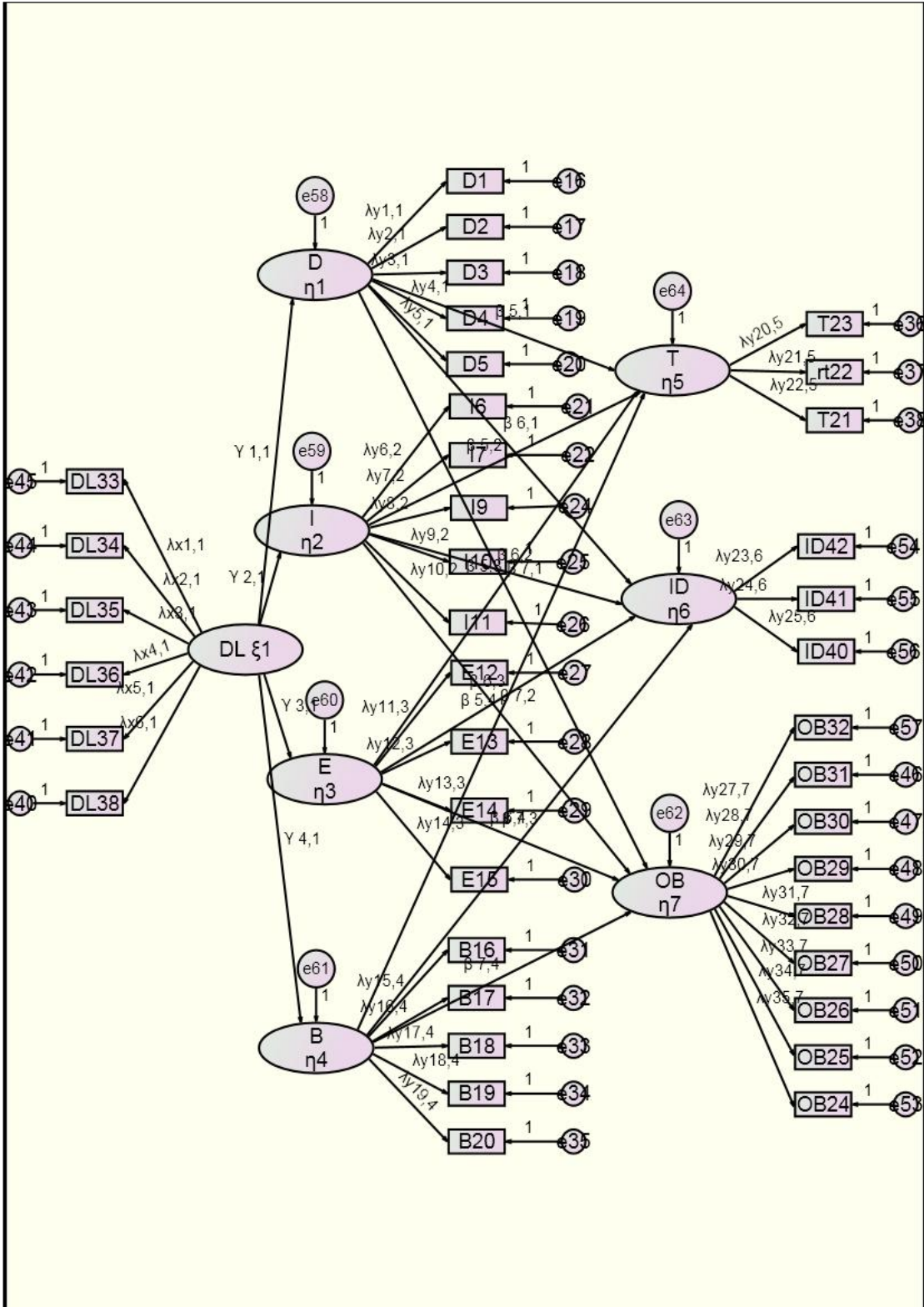
#### **3.5.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler**

Bunun öncesinde bu çalışmalara ilişkin iki terimin açıklanması gerekir. YEM çalışmalarında bazı bağımsız değişkenler modelde aynı zamanda bağımlı değişken haline de gelebilmektedir. Örneğin bu çalışmada dağıtım adaleti (D), işlemadaleti(I), etkileşim adaleti (E) ve bilgi adaleti (B) değişkenleri dönüşümcü liderlik (DL) ile ilişkilerinde bağımlı, işten ayrılma niyeti (ID), örgütsel bağlılık (OB), iş tatmini (T) değişkenleriyle olan ilişkilerinde ise bağımsız değişkenlerdir. Bu yüzden modelde hiçbir değişken tarafından tahmin edilmeyen değişkenlere *dışsal değişkenler* (exogenous variables), en az bir değişken tarafından tahmin edilen değişkenlere de *içsel değişkenler* (endogenous variables) denmektedir (Şimşek, 2008). Buna göre modelde bir dışsal, yedi tane içsel değişken vardır. Modelde yer alan “e” harfi hata varyanslarına ilişkin olarak bilgisayar programının atadığı değer olarak görülmektedir.  $\lambda \times 1,1$  ile gizil değişken ile indikatör arasındaki ilişki ifade edilmektedir (Hair, vd., 2005, s.776). Modelde  $\gamma$  ile

dışsal değişken ile içsel değişken arasındaki,  $\beta$  ile içsel değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Şekil 8 ve Tablo 20’de yapısal model, modeldeki ilişkiler ve eşitlikler görülebilmektedir.





Şekil 8. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli

Modelde görülen ilişkilerin matematiksel ifadeleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

*Yapısal Modele İlişkin Eşitlikler*

$D1=\lambda_{y1,1} \eta_1 + e16$	$I6=\lambda_{y6,2} \eta_2 + e21$	$E12=\lambda_{y11,3} \eta_3 + e27$
$D2=\lambda_{y2,1} \eta_1 + e17$	$I7=\lambda_{y7,2} \eta_2 + e22$	$E13=\lambda_{y12,3} \eta_3 + e28$
$D3=\lambda_{y3,1} \eta_1 + e18$	$I9=\lambda_{y8,2} \eta_2 + e24$	$E14=\lambda_{y13,3} \eta_3 + e29$
$D4=\lambda_{y4,1} \eta_1 + e19$	$I0=\lambda_{y9,2} \eta_2 + e25$	$E15=\lambda_{y14,3} \eta_3 + e30$
$D5=\lambda_{y5,1} \eta_1 + e20$	$I11=\lambda_{y10,2} \eta_2 + e26$	$B16=\lambda_{y15,4} \eta_4 + e31$
$ID41=\lambda_{y24,6} \eta_6 + e55$	$T21=\lambda_{y22,5} \eta_5 + e38$	$T23=\lambda_{y20,5} \eta_5 + e36$
$ID42=\lambda_{y23,6} \eta_6 + e56$	$T22=\lambda_{y21,5} \eta_5 + e37$	$DL33=\lambda_{x1,1} \xi_1 + e45$
$OB25=\lambda_{y34,7} \eta_7 + e52$	$OB27=\lambda_{y32,7} \eta_7 + e50$	$DL36=\lambda_{x4,1} \xi_1 + e42$
$OB26=\lambda_{y33,7} \eta_7 + e51$	$OB28=\lambda_{y31,7} \eta_7 + e49$	$DL38=\lambda_{x6,1} \xi_1 + e40$
$OB24=\lambda_{y35,7} \eta_7 + e53$	$OB29=\lambda_{y30,7} \eta_7 + e48$	$OB30=\lambda_{y29,7} \eta_7 + e47$
$B17=\lambda_{y16,4} \eta_4 + e32$	$B18=\lambda_{y18,4} \eta_4 + e33$	$B20=\lambda_{y20,4} \eta_4 + e35$
$ID40=\lambda_{y23,6} \eta_6 + e56$	$B19=\lambda_{y19,4} \xi_4 + e34$	$DL34=\lambda_{x2,1} \xi_1 + e44$
$DL35=\lambda_{x3,1} \xi_1 + e43$	$DL37=\lambda_{x5,1} \xi_1 + e41$	$OB31=\lambda_{y28,7} \eta_7 + e46$
$OB32=\lambda_{y27,7} \eta_7 + e57$		
$\eta_1=\gamma_{1,1} \xi_1 + e58$	$\eta_2=\gamma_{2,1} \xi_1 + e59$	$\eta_3=\gamma_{3,1} \xi_1 + e60$
$\eta_4=\gamma_{4,1} \xi_1 + e61$	$\eta_5=\beta_{5,1} \eta_1 + \beta_{5,2} \eta_2 + \beta_{5,3} \eta_3 + \beta_{5,4} \eta_4 + e64$	
$\eta_6=\beta_{6,1} \eta_1 + \beta_{6,2} \eta_2 + \beta_{6,3} \eta_3 + \beta_{6,4} \eta_4 + e63$		$\eta_7=\beta_{7,1} \eta_1 + \beta_{7,2} \eta_2 + \beta_{7,3} \eta_3 + \beta_{7,4} \eta_4 + e62$

**3.5.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi**

Yapısal eşitliklerin modellenmesine ilişkin uygulamada kestirim yönteminin ve girdi matrisinin seçiminde, doğrulayıcı faktör analizinin ilgili bölümünde yer alan açıklamalar temel alınmıştır. Bu doğrultuda girdi matrisi olarak verilere ilişkin kovaryans matrisinden hesaplanan asimptotik kovaryans matrisi ile korelasyon matrisi, kestirim yöntemi olarak da olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ilgili istatistikî bilgisayar programı ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.5.6.3. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Test Sonuçları

Yapısal eşitlik modelinin test sonuçlarının yorumlanmasından önce modelin tanımlanması ile ilgili ölçütlere bakılması gerekmektedir. Bu aşamada parametre tahminlerinin önemine ve yönüne bakılmaktadır. Şekil 8’de görülen modelin parametre tahminleri incelendiğinde teorik olarak anlamlı sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Şekil 7’de görülen ölçüm modeli tanımlanarak bilgisayar programında test edilmiştir. Öncelikle tahmin edilen parametrelerde, *sıkıntılı tahminlerin* (offending estimates) olup olmadığına bakılmıştır (Hair vd., 2005, s.796). Bunun sonucunda negatif veya anlamsız hata varyansları, 1’e çok yakın veya üstünde standart katsayıları ve aşırı yüksek standart hatalar gibi sıkıntılı tahminler gözlenmemiştir. Buna göre standart hata değerlerinin (standardized residuals)  $|2,5|$  değerinden büyük olmaması gerekmektedir.  $|4|$  değerinden büyük rakamlar hata katsayılarıyla ilgili ciddi sorunlara işaret etmektedir. Yapısal eşitlik modeli analizinin standart hata değerlerinin  $|4|$ ’den büyük olmadığı gözlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizinde serbestlik derecesinin kullanılmasının nedeni model analizi sonucu elde edilen bilginin modeli tanımlamak için kullanılan bilgiden fazla olmasının arzu edilmesidir (Hair vd., 2005, s.783). Modelleme çalışmaları ile ulaşılmak istenen amaç, modele ilişkin serbestlik derecesinin 0’dan büyük olması, yani modelin *fazla tanımlanmış model* (over identified model) olmasıdır. Bir modelin serbestlik derecesi 0 ise buna *tam tanımlanmış model* (just identified model) denir. Bu da modeldeki muhtemel tüm katsayıların hesaplanması anlamına gelir ve mükemmel bir uyumu gösterir. Ancak bu model tamamen teoriktir ve böyle bir modelin genellenebilirliği yoktur. Serbestlik derecesinin 0’dan az olması durumu eksik tanımlanmış modele (under identified model) işaret eder ve eldeki bilgiden daha fazla sayıda katsayı hesaplanmaya çalışılıyor demektir (Hair vd., 2005, s.784-785). Serbestlik derecesi farklı örneklem momentlerinin sayısının tahmin edilen farklı parametrelerin sayısından çıkarılmasıyla elde edilmektedir. Yapısal eşitlik modeli analizi için Şekil 9’da görülen modelin serbestlik derecesi  $(820-96) 724$  olarak hesaplanmıştır. Bu sayı sıfırdan büyük olduğundan model beklendiği gibi fazla tanımlanmış bir modeldir (Byrne,1998, s.33).

Ölçüm modelinde olduğu gibi yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesinde de yazında yer verilen model uyum iyiliği testleri kullanılmıştır. Ayrıca daha önce de değinildiği gibi yapısal eşitlik modellerinin testinden önce ölçüm modelinin test

edilmesinin en önemli avantajlarından birisi, ölçüm modeli sonuçlarının, aynı değişkenlerin ve örneklemin kullanıldığı yapısal eşitlik modelleri için iyi bir karşılaştırma temeli oluşturmasıdır. Yapısal model hiçbir zaman ölçüm modelinden daha iyi bir uyum gösteremese de, uyum iyiliği sonuçlarının ölçüm modeline kıyasla çok kötü olması da yapısal modelin geçerlilikten yoksun olduğu anlamına gelebilmektedir (Hair ve diğ., 2006, s.857).

YEM analizinin uyum indekslerinin sunumunda, doğrulayıcı faktör analizinde olduğu gibi yazında kabul gören Hu ve Bentler'in (1997) ikili ölçüm sunumu tercih edilmiştir. Uyum indekslerinin kesim kriterleri için Hair vd. (2005, s.753) temel alınmıştır.

Yapılan analizler sonucu model uyum indekslerinin arzu edilen kesim kriterlerine çok yakın olmakla birlikte, modifikasyon indeksleri incelendiğinde B19 ve B20 indikatörleri arasında korelasyon kurulmasının MI değerini 66,52 düzeyinde iyileştireceği görülmüş ve her iki ifadenin de bilgi adaleti altında toplanması nedeniyle ilgili düzeltme yapılmıştır. Tablo 21'de görüldüğü üzere yapılan modifikasyonun 724-723=1 serbestlik derecesinde 1778,15-1703,10=75,05 düzeyinde anlamlıdır.

Modele ilişkin uyum iyiliği test sonuçları Tablo 21'de sunulmaktadır. Tablo 21 incelendiğinde yapısal eşitlik modeli için kesim kriterlerine nispeten yakın değerler elde edildiği, verilerin kurulan modele orta derecede uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 21

*Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Sonuçları*

	Df (sd)	X <sup>2</sup> (CMIN)	X <sup>2</sup> /sd CMIN/df	P değeri	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
Referans değerler <sup>1</sup>	-	-	< 5		< ,90	< ,07	< ,06	> ,90
Ölçüm modeli 1	724	1778,15	2,46	,00	,89	,065	,060	,88
Ölçüm modeli 2	723	1703,10	2,36	,00	,90	,060	,57	,90

<sup>1</sup>Referans değerler için Hair vd (2005), s.753 temel alınmıştır.

Hair vd. (2006, s.862) yapısal eşitlik modellemesinde yapısal modele ilişkin analizlerde model uyum indeksleriyle beraber faktör yüklerinin doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal model arasında karşılaştırma yapılmasını önermektedir. Çünkü faktör

yüklerinin her iki aşamada da karşılaştırılması parametrelerin sabitliğini göstermekte, yani modelin geçerliliğini desteklemektedir. Tablo 22’de görüldüğü üzere gerek doğrulayıcı faktör analizinde gerekse yapısal modelde faktör yükleri arasında ciddi bir değişiklik görülmemekte, yani modelin geçerliliği desteklenmektedir. Yapısal modeldeki ilişkiler ile birlikte yeniden hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahminlerinin, ölçüm modelindeki standartlaştırılmış tahminlerden yüksek oranda sapma (,05 veya daha az) göstermemesi aynı zamanda yorumlama karmaşıklığının olmadığını bir göstergesidir.

Tablo 22

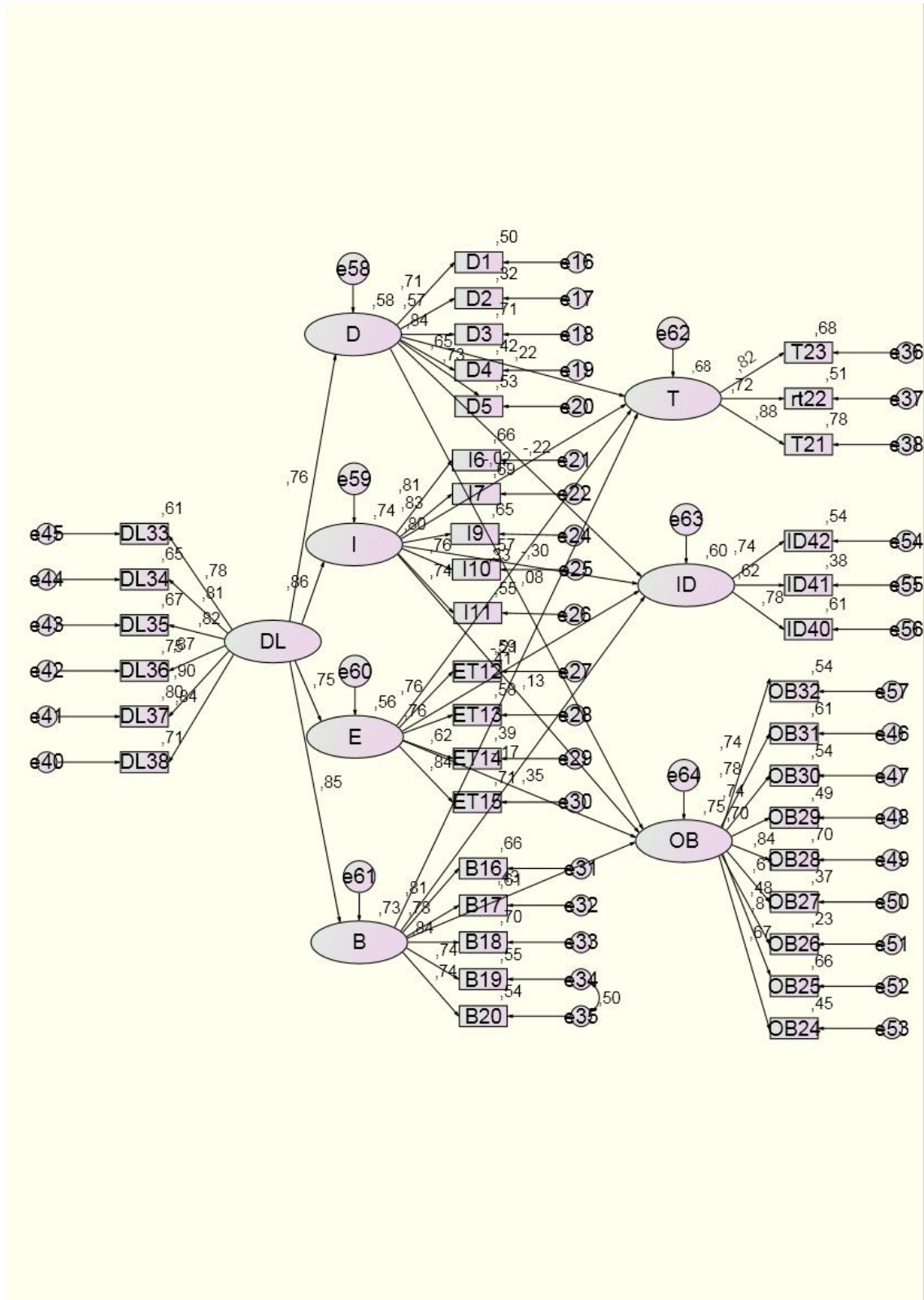
*Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yem Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması*

Yapılar/Değişkenler	Doğrulayıcı faktör analizi için std.reg. katsayısı ( $\lambda$ )	Yapısal eşitlik modellemesi için std.reg. katsayısı ( $\lambda$ )
<b>Dağıtım Adaleti</b>		
D1	0,72	0,71
D2	0,56	0,57
D3	0,83	0,84
D4	0,64	0,65
D5	0,74	0,73
<b>İşlem Adaleti</b>		
I6	0,82	0,81
I7	0,84	0,83
I9	0,79	0,80
I10	0,76	0,76
I11	0,74	0,74
<b>Etkileşim Adaleti</b>		
E12	0,76	0,76
E13	0,76	0,76
E14	0,62	0,62
E15	0,85	0,84
<b>Bilgi Adaleti</b>		
B16	0,81	0,81
B17	0,78	0,78
B18	0,84	0,84
B19	0,74	0,74
B20	0,74	0,74
<b>İş Tatmini</b>		
T23	0,83	0,82
rt221	0,72	0,72
T21	0,88	0,88

(Tablo 22'nin devamı)

<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		
DL38	0,81	0,84
DL37	0,89	0,90
DL36	0,89	0,87
DL35	0,84	0,82
DL34	0,83	0,81
DL33	0,79	0,78
<b>Örgütsel Bağlılık</b>		
OB32	0,73	0,72
OB31	0,79	0,78
OB30	0,74	0,74
OB28	0,85	0,84
OB27	0,62	0,61
OB26	0,47	0,48
OB25	0,82	0,81
OB24	0,69	0,67
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>		
ID42	0,73	0,74
ID41	0,63	0,62
ID40	0,79	0,78

Model geçerliliğine ilişkin savlar, hipotezlerde yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin, ilişkilerin gücünün ve yönünün de incelenmesini gerektirmektedir (Hair, vd., 2006, s.862). Araştırma modelindeki katsayılar Şekil 9'da gösterilmektedir



Şekil 9. Yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize edilmiş değerler

Şekil 9’da yapısal eşitlik modellemesinin İstatistiki programdan elde edilmiş katsayılar ile R<sup>2</sup> değerleri verilmektedir. Şekil 9’da görülen yapısal modelin değerleri Tablo 23’te sunulmaktadır.

Tablo 23

*Modele İlişkin Hesaplanan Değerler*

	Katsayı	S.E.	C.R.	Anlamlılık	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü liderlik- Dağıtım adaleti	,76	,05	10,97	p<,01	,58
Dönüşümcü liderlik- İşlem adaleti	,86	,07	14,05	p<,01	,74
Dönüşümcü liderlik- Etkileşim adaleti	,75	,06	11,54	p<,01	,56
Dönüşümcü liderlik- Bilgi adaleti	,85	,06	13,94	p<,01	,73
Dağıtım adaleti- Örgütsel bağlılık	,08	,07	1,41	,16	,75
İşlem adaleti- Örgütsel bağlılık	,13	,06	2,00	p<,05	
Etkileşim adaleti- Örgütsel bağlılık	,35	,06	5,76	p<,01	
Bilgi adaleti- Örgütsel bağlılık	,43	,07	6,07	p<,01	
Dağıtım adaleti- İş tatmini	,22	,08	3,28	p<0,01	,68
İşlem adaleti- İş tatmini	-,02	,06	-,26	,80	
Etkileşim adaleti- İş tatmini	,33	,07	4,88	p<,01	
Bilgi adaleti- İş tatmini	,41	,08	5,12	p<,01	
Dağıtım adaleti- İşten ayrılma niyeti	-,22	,14	-2,74	p<,05	,60
İşlem adaleti- İşten ayrılma niyeti	-,30	,11	-3,28	p<,01	
Etkileşim adaleti- İşten ayrılma niyeti	-,21	,12	-2,74	p<,05	
Bilgi adaleti- İşten ayrılma niyeti	-,17	,12	-1,88	p<,06	

Araştırma modeline ilişkin yapısal eşitliklerin modellenmesi ile elde edilen sonuçlar ve incelemeler ışığında, önerilen modelin kabul edilebilir olduğu düşünülmektedir. Ancak yapısal eşitlik modeli çalışmalarında bir model istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olsa da, bu durum alternatif yani rakip modellere kıyasla daha iyi olduğunun bir kanıtı değildir. Bundan dolayı bir modelin gücü ve geçerliliği hakkında tam olarak yorum yapılabilmesi için, alternatif modellerin de test edilerek



araştırmada öne sürülen model ile karşılaştırılması önerilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988).

İç içe geçmiş (döngüsel-nested) modeller, başka bir model içinde bazı parametrelerin serbest bırakılmasıyla oluşturulmuş modellerdir. Bu modellerde bir veya birden fazla parametre değerlendirme dışı bırakılmaktadır. Ms olarak ifade edilen modelde bütün parametrelerin diğerleriyle ilişkisi kurulmakta ve modelin elde edebileceği en iyi değer gösterilmektedir ki, bu model doğrulayıcı faktör analizine eşittir. Sıfır yapısal alt modeli ise Mn olarak gösterilmekte ve bu modelde bütün parametreler sıfıra eşitlenmektedir. Bir başka ifadeyle Mn modelinde yapılar arasında ilişki bulunmadığı varsayılmaktadır. Araştırma konusu olan teorik model Mt ile gösterilmektedir. Son olarak kısıtlanmış ve kısıtlanmamış Mc ve Mu modelleri diğer alternatif modelleri oluşturmaktadır. Söz konusu yapısal alt modeller aşağıdaki sıralamada gösterilmektedir (Zabkar, 2000, s.221):

$$M_n < M_c < M_t < M_u < M_s$$

Ölçüm modelinin ki kare değeri araştırmacı için elde edilebilecek en küçük ki kare değerini verirken, serbestlik derecesi teorik model için en büyük değere ulaşmalıdır. Alternatif modellerin ölçüm modelinden daha iyi sonuçlar elde etmemesi beklenmektedir. Burada amaç en yüksek serbestlik derecesiyle en fazla ki kare değerini elde etmektir.

Nihai yapısal modele karar verebilmek amacıyla iç içe geçmiş modeller arasında Anderson ve Gerbing'in (1988) geliştirdiği, örgütsel adalet yazının da Pillai vd.'nin (1999) Journal of Management dergisinde kullandığı karar ağacı analizi yöntemi kullanılmıştır. Alternatif Model 1 Fatt vd.'nin (2010) çalışmasını temel almakta örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurmaktadır. Alternatif Model 2 Pillai vd.'nin (1999b) çalışmasını temel almakta, dönüşümcü liderlik, işlem, dağıtım adaleti, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Tablo 24

*Alternatif Modellerin Karşılaştırılmasına İlişkin İstatistikî Değerler*

	Df (sd)	X <sup>2</sup> (CMIN)	ΔX <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /sd CMIN/df	P değeri	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
Ölçüm modeli	673	1514,035		2,25	,000	,91	,062	,049	,90
Model 1 (D,I,E,B- T,ID,OB)	515	1964,59	450,55**	3.81	,000	,80	,092	,30	,78
Model 2 DL-D,I- T,ID,OB	716	2061,198	547,163**	2,87	,000	,86	,076	,27	,84
Teorik model	723	1703,10	189.065**	2,36	,00	,90	,060	,57	,90
Sıfır modeli	848	3439,9	-	-	-	-	-	-	-
<sup>1</sup> Referans değerler için Hair vd. (2005), s.753 temel alınmıştır.									

Modellerin karşılaştırmasını yapmadan önce araştırma modelinde yanlış tanımlama yapıp yapılmadığını kontrol etmek gerekmektedir. Bu amaçla doymuş modelin (ölçüm modeli-Ms) ki kare değeriyle serbestlik derecesinin en büyük olduğu sıfır modelinin (Mn) karşılaştırması yapılmalıdır. 1514,035/ 848=1.785 sayısı elde edilmektedir ki bu değer %95 (< 1,96) güven aralığında anlamsızdır. Söz konusu değer anlamlı bulunması modelin yanlış tanımlandığına işaret etmektedir (Zabkar, 2000, s.221).

Model 1 örgütsel adaletin boyutları ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektedir. Model 1 ile ölçüm modelinin ki kare farkının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda örgütsel adalet ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan hipotezleri de desteklemektedir.

Model 2'de dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet boyutlarından işlem ve dağıtım olmak üzere sadece ikisini dikkate almaktadır. Ki kare fark testinin anlamlı olmakla birlikte ölçüm değerlerinin teorik modele kıyaslandığında, zayıf kaldığı görülmektedir (Tablo 24). Ayrıca alternatif modellerin hata matrisleri incelendiğinde hata katsayılarının arttığı ve faktör yüklerinin düştüğü gözlenmiştir. Araştırma modeline

ilişkin bu bölümde yapılan değerlendirmeler ve alternatif modellerle kıyaslama sonucunda araştırma modelinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

#### **3.5.6.4. Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkisi**

Yazın incelendiğinde aracılık etkisini analiz etmek amacıyla en çok Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği işlem aşamaları takip edildiği görülmektedir. Buna göre aracılık etkisinin aşamaları şu şekilde belirtilmektedir:

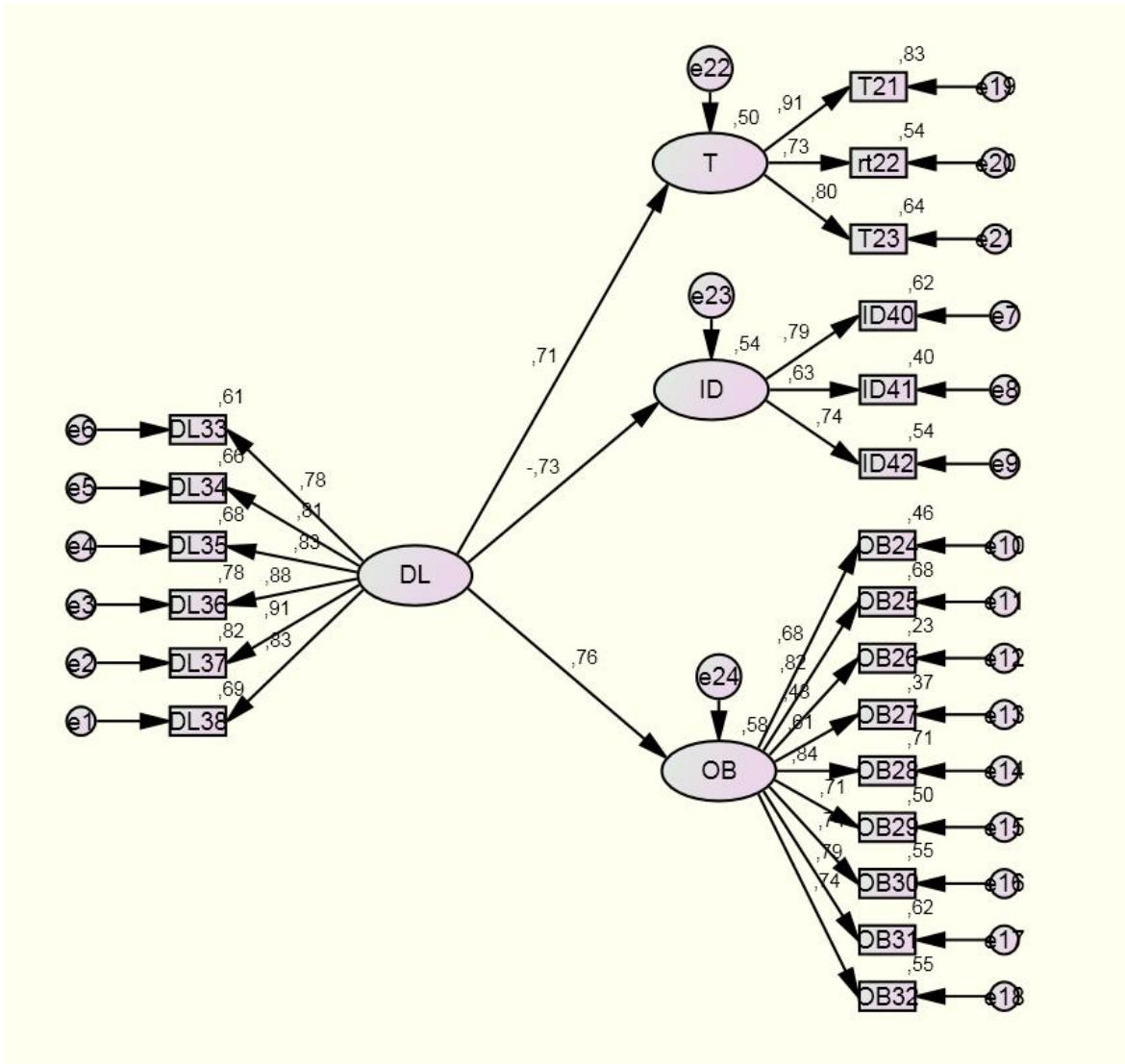
- Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir.
- Aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Tam aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenle aracı değişken arasındaki ilişki ile aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki kontrol edildikten sonra, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız çıktığında ortaya çıkmaktadır (Baron, Kenny, 1986). Aracı değişken ile ilişkisi kontrol edildikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken (ler) arasındaki ilişki istatistiki olarak azaldığında ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir. Çalışmada ele alınan dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti ile dönüşümcü liderlik ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti arasında çoklu paralel aracılık etkisinin (multiple parallel mediation) varlığı ileri sürülmektedir.

Yazında aracılık etkisini incelemek amacıyla en fazla atıf yapılan çalışma Baron ve Kenny'nin (1986) çalışması olmakla birlikte, Shrout ve Bolger (2002) yukarıda sözü edilen birinci kriterin yerine getirilmesinin aracılık etkisi için temel kriter olamayacağını belirtmektedir. Baron ve Kenny'e (1986) yöneltilen eleştiriler nedeniyle aracılık etkisi Sobel testi ile tekrar sınanmıştır. Kenny (2006) katsayılar stratejisine dayanan sobel testinden elde edilen  $p < ,005$  düzeyinde 1,96'dan büyük değerlerin aracılık etkisini test etmek amacıyla yararlanılabileceğini belirtmektedir. Sobel testi regresyon katsayıları ile standart hata değerlerini vermekte aynı zamanda da geçerlilik analizi için kullanılmaktadır. Ancak Sobel testinin normal dağılım, çoklu bağlantı sorunu olmaması gibi yapısal eşitlik modellemesinde de geçerli olan varsayımları bulunmaktadır. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda söz konusu varsayımların tam olarak sağlanamaması nedeniyle son dönemde yazında aracılık etkisini görebilmek amacıyla bootstrapping yöntemi önerilmektedir (Shrout ve Bolger, 2002). Bootstrapping yöntemi örnekleme istenen büyüklüğe çekerek (1000, 2000, 5000

gibi) örneklemin dağılımını normalleştirmekte, dolayısıyla dağılım istatistiklerinden kaynaklanan ölçüm hatalarını en aza indirmektedir. Bu nedenle çalışmada aracılık etkisi için modelin değerleri, bootstrapping yönteminin yanı sıra Sobel testi uygulanmıştır. Diğer taraftan gerek hipotez testlerini desteklemek gerekse Baron ve Kenny'nin (1986) uygulama aşamalarından istatistiki açıdan faydalanmak amacıyla dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiler de dikkate alınarak, ilgili değerler yapısal eşitlik modellemesinde sınanmıştır.

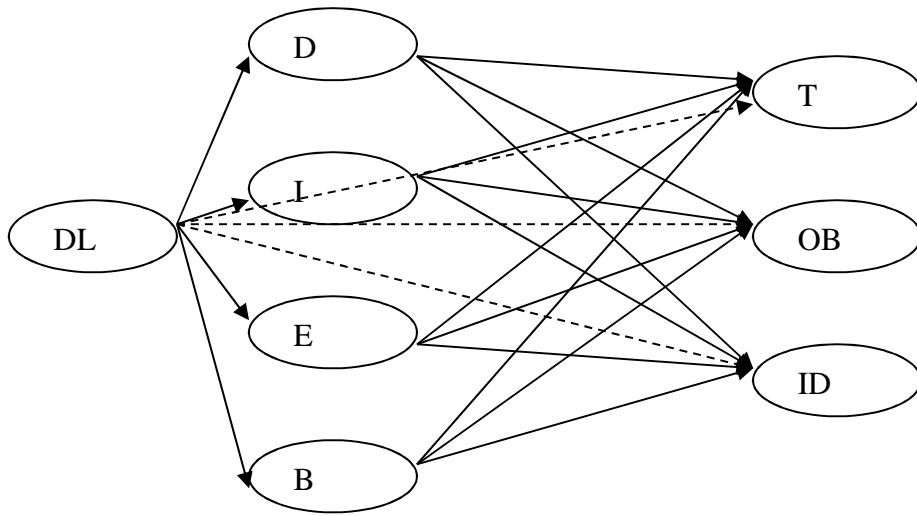
Öncelikle dönüşümcü liderlik (DL) ile iş tatmini (T) , işten ayrılma niyeti (ID) ve örgütsel bağlılık (OB) faktörleri arasındaki doğrudan ilişki ele alınmıştır. Çünkü söz konusu faktörler arasındaki doğrudan ilişkinin varlığı durumunda kısmi aracılık etkisi kurulabilmektedir. Şekil 10'da \*\*\*  $p < ,001$  anlamlılık düzeyinde doğrudan ilişkileri ele alan yapısal model ve standardize edilmiş regresyon katsayıları görülmektedir.



Şekil 10. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen yapısal eşitlik modeli

Şekil 10'da görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti (ID), örgütsel bağlılık (OB) ve iş tatmini (T) arasında  $p < ,001$  düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında 0,76, işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olarak 0,73 ve iş tatmini ile 0,71 değerinde ( $R^2$ ) ilişki bulunmaktadır. Modelin ki kare değeri 489,089, CMIN/df değeri 2,630; CFI değeri 0,93 ve TLI değeri 0,93'tür. Bu nedenle aracılık etkisi analizinin ikinci aşamasına geçilmiş, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aracı değişkenler de analize katılarak tekrar değerlendirilmiştir.

Aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrudan bir ilişki kurulması durumunda da, model uyum indekslerinin anlamlı bir şekilde değişmemesi gerekmektedir. Buna göre yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri ile aracı değişken ilişkisinin kurulduğu modelin değerlerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Aracılık etkisinin bulunduğu model (CMIN=1709,03, df=723, CMIN/df=2,36, CFI=0,90, TLI=0,89, RMSEA=0,6) ile tam aracı modelin (Şekil 11) değerleri (CMIN=1705,11, df=720, CMIN/df=2,37, CFI=0,90, TLI=0,89, RMSEA=0,6) karşılaştırılmıştır.



Şekil 11. Tam aracı model

Ki kare farkı ( $\Delta x^2$ ) 3,92, serbestlik derecesi farkı ise (df)3'tür. Bu değişim anlamlı görünmemektedir. Aynı zamanda diğer uyum indekslerin de belirgin bir değişim gözlenmemiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde amaç en az yolu kullanarak en fazla açıklamayı yapabilmektedir. Dolayısıyla tam aracı model ile araştırma modeli arasındaki ki kare farkının anlamsız olması, yani tam aracı modelde eklenen değişkenler arasındaki yolların modele açıklayıcılık kazandırmaması istenmektedir (Zabkar, 2000). Sonraki aşamada araştırma modelinde bulunan örgütsel adaletin dört boyutunun dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisine ilişkin çoklu paralel aracılık etkisi analizi için Preacher ve Hayes'in (2008) geliştirdiği yazılımdan yararlanılmıştır. 0,95 güven aralığında 5000 örneklem için bootstrapping yöntemi uygulanmıştır. Aynı zamanda modelde iş tatmini, örgütsel

bağlılık ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç adet bağımlı değişken bulunmaktadır ve yazılımın özelliği nedeniyle her bir bağımsız değişken için analizin tekrar edilmesi gerekmektedir (Preacher, Hayes, 2008). Geliştirilen yazılımdaki değerler, dağılımdan kaynaklanan Tip I hatayı ortaya çıkarabilmek amacıyla standardize edilmemiş katsayıları (unstandardized coefficients) göstermektedir. Ancak yazılım sonucunda elde edilen bootstrapping değerleri ile dağılımdan kaynaklanabilecek sorunlar ise kontrol edilebilmektedir.

#### **3.5.6.5. Dönüşümcü Liderlik İş Tatmini ilişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkisi**

Tablo 25'te iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde dönüşümcü liderliğin bilgi, işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının aracılık etkisine ilişkin istatistiksel analiz sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 25

*Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri*

		Nokta değeri	SE	Z	Bootstrapping					
					%95 güven aralığı %95 CI		%95 güven aralığı (BC %95 CI)		%95 güven aralığı BCa 95% CI	
					Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit
İndirekt Etkiler										
	Bilgi	,3953	,0575	<b>6,8700</b>	,2703	,5331	,2591	,5220	,2552	,5151
	Etkileşim	,2424	,0365	<b>6,6370</b>	,1462	,3579	,1430	,3555	,1365	,3495
	İşlem	-,0605	,0532	-1,1369	-,1926	,0695	-,1859	,0737	-,1812	,0787
	Dağıtım	,1753	,0389	<b>4,5087</b>	,0636	,2859	,0668	,2895	,0682	,2909
	Toplam	,7525	,0574	13,1199	,6068	,9018	,5964	,8900	,5832	,8842
Karşılaştırmalar										
	Bilgi/etkileşim (C1)	,1529	,0777	1,9681	-,0223	,3283	-,0205	,3312	-,0123	,3373
	Bilgi/işlem (C2)	,4558	,0876	5,2025	,2498	,6758	,2367	,6639	,2114	,6446
	Bilgi/dağıtım (C3)	,2201	,0773	2,8475	,0640	,3984	,0542	,3863	,0508	,3826
	Etkileşim/işlem (C4)	,3030	,0651	4,6573	,1398	,4859	,1316	,4747	,1118	,4576
	Etkileşim/dağıtım(C5)	,0672	,0550	1,2213	-,0927	,2371	-,1029	,2278	-,1199	,2174
	İşlem/dağıtım (C6)	-,2358	,0763	-3,0903	-,4512	-,0150	-,4511	-,0146	-,4481	-,0128
BC:yanlılık hatasından arındırılmış(Bias corrected) BCa: yanlılık hatasından arındırılmış ve düzeltilmiş (bias corrected and accelerated) 5000 bootstrap örnekleme										



Bağımlı değişkenin (DL) bağımsız değişken (T) üzerindeki toplam indirekt etkisi (total indirect effect) 0,7525'tir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam indirekt etki için asimptotik kritik değer (asymptotic critical ratio for the total indirect effect) 13,1199'dur. Bu nedenle toplam indirekt etkinin sıfır olduğunu belirten hipotez desteklenmezken ( $p=0,0000$ ) ve H5 hipotezi desteklenmektedir.

Çoklu aracılık etkisinin incelenmesinde sadece bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki indirekt etkisi değil, aynı zamanda her bir aracı değişken üzerindeki etkisi dikkate alınmaktadır. Modelde yer alan aracı değişken olarak yorumlanan örgütsel adaletin boyutları olan bilgi adaleti indirekt etki (indirect effect) 0,3953, etkileşim adaleti boyutu için 0,2424, işlem adaleti boyutu için -0,0605 ve dağıtım adaleti boyutu için 0,1753'tür. Söz konusu etkiler için kritik değerler ve standart hata değerleri Tablo 25'te görülmektedir.

Bilgi, işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutları potansiyel olarak değerlendirildiğinde  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde bilgi ( $z=6,8700$ ), etkileşim ( $z=6,6370$ ) ve dağıtım ( $z=4,5087$ ) adaletinin ön plana çıktığı görülmektedir. Doğrudan ve indirekt etkilerin dağılımının normal olduğu yolundaki varsayım sorgulanabilir nitelikte olduğu için, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkileri Hayes ve Preacher'ın (2008) geliştirdiği makrolar üzerinden bootstrapping yöntemi ile değerlendirilmiştir. Tahminler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir ve yanlışlık hatasından arındırılmış sonuçlar ile düzeltilmiş sonuçlar Tablo 25'te görülmektedir. %95 güven aralığında bootstrapping sonuçlarının katsayı stratejisi sonucu elde edilen verilerle uyumlu olduğu, bilgi, işlem ve dağıtım adaletinin aracı değişkenler olduğu görülmektedir. Ayrıca bilgi adaletinin işlem adaletinden 0,2498 düzeyinde farklılaştığı izlenmektedir.

İşlem adaletinin bootstrapping yöntemi ile elde edilen değerleri arasında eksi işaretlilerin olması ilişki değerlendirilmesinde sıfır sayısının aralık değer olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Eğer iki indirekt etki güç bakımından birbirlerinden ayırt edilemiyorsa ve değişkenlerden biri sıfır sayısından farklı olmasına rağmen diğeri sıfırdan farklı değilse yani ayrışmıyorsa değer eksi olarak çıkmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008, s.886). İşlem adaletinin değeri anlamsız (-1,1369) ve bootstrapping sonuçlarının -0,1859 ile 0,0737 yer aldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki toplam ve doğrudan etkisi sırasıyla 0,6713  $p < ,01$  ve -0,0812  $p < ,01$ 'dir. Toplam ve doğrudan etkiler arasındaki fark dört aracı değişkenden kaynaklanmaktadır ve 0,7525 değerinde olup bootstrapping %95

güven aralığında 0,5964 ile 0,8900 arasında yer almaktadır. İstatistiki değerlerin etki yönlerine bakıldığında bilgi, etkileşim ve dağıtım adaleti algılaması arttıkça dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin arttığı görülmektedir.

Aracılık etkisi olduğu görülen bilgi ( $z=6,8700$ ), etkileşim ( $z=6,6370$ ) ve dağıtım ( $z=4,5087$ ) adaletinin ikili karşılaştırmalı değerleri incelendiğinde, bilgi adaletinin işlem adaletinden daha etkili olduğu ve bu etkinin de %95 güven aralığında 0,2114 ile 0,6446 arasında yer aldığı görülmektedir (Bkz. Tablo 25). Z değerleri yakın olan bilgi ve etkileşim adaletinin aracılık etkisinin güç açısından farklı olmadığı, her ikisinin de iş tatminini aynı düzeyde etkilediği görülmektedir (-0,0205; 0,3312). Nihai olarak değerlendirildiğinde bilgi ve etkileşim adaletinin aynı güçte iş tatminini etkilediği, hem bilgi hem de etkileşim adaletinin etkisinin işlem adaletinden fazla olduğu görülmektedir. Etki değerlerinin yanı sıra p değerinin verilmemesinin nedeni, bootstrapping yönteminin normal dağılımı varsaymaması ancak onun yerine etki katsayılarını aralık düzeyinde değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracılık etkisi anlamında en fazla öne çıkan boyutun bilgi ve etkileşim adaleti olduğu görülmektedir. Bir başka anlatımla dönüşümcü liderlerin, astları tarafından ne kadar çok bilgi ve etkileşim adaletine önem verdiği düşünülürse, astların iş tatmini de doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu süreçte işlem adaleti rol oynamakla birlikte, iş tatmini üzerindeki aracılık etkisinde etki gücü etkileşim ve bilgi adaletinden azdır.

### **3.5.6.6. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkileri**

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin aracılık etkilerini inceleyebilmek amacıyla Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği yöntem takip edilmiştir. Geliştirilen yazılımdaki değerler, dağılımdan kaynaklanan Tip I hatayı ortaya çıkarabilmek amacıyla standardize edilmemiş katsayıları (unstandardized coefficients) göstermektedir. Ancak yazılım sonucunda elde edilen bootstrapping değerleri ile dağılımdan kaynaklanabilecek sorunlar kontrol edilebilmektedir. Söz konusu yazılımın kullanılmasının bir diğer nedeni ise, çoklu paralel aracılık ilişkisinde en önemli aracı değişkeni tanımlamadaki yeteneğidir.

Tablo 26

*Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri*

					Bootstrapping					
					%95 güven aralığı %95 CI		%95 güven aralığı (BC %95 CI)		%95 güven aralığı BCa 95%CI	
		Nokta değeri	SE	Z	Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit
İndirekt Etkiler										
	Bilgi	,5275	,0594	<b>8,8831</b>	,3043	,7146	,3251	,7335	,3386	,7458
	Etkileşim	,3163	,0381	<b>8,2983</b>	,1866	,4778	,1886	,4828	,1821	,4728
	İşlem	,1640	,0542	<b>3,0224</b>	,0345	,3074	,0375	,3105	,0379	,3115
	Dağıtım	-,0044	,0387	-,1143	-,1150	-,1148	-,1251	,0981	-,1256	,0978
	Toplam	1,0034	,0603	<b>16,6447</b>	,8066	1,1951	,8149	1,2055	,8205	1,2203
Karşılaştırmalar										
	Bilgi/etkileşim (C1)	,2112	,0795	2,6566	,1055	,4610	,0769	,4857	,0586	,5015
	Bilgi/işlem (C2)	,3636	,0892	4,0762	,0895	,5949	,1184	,6198	,1216	,6228
	Bilgi/dağıtım (C3)	,5319	,0794	6,6973	,2291	,7817	,2642	,8031	,2843	,8228
	Etkileşim/işlem (C4)	,1523	,0665	2,2924	,0308	,3425	-,0321	,3420	-,0370	,3345
	Etkileşim/dağıtım(C5)	,3207	,0565	5,6777	,1336	,5279	,1352	,5299	,1314	,5247
	İşlem/dağıtım (C6)	,1684	,0771	2,1830	-,0371	,3850	-,0264	,3955	-,0272	,3954

BC: Yanlılık hatasından arındırılmış(Bias corrected) BCa: Yanlılık hatasından arındırılmış ve düzeltilmiş (bias corrected and accelerated) 5000 bootstrap örnekleme

Bağımlı değişkenin (dl) bağımsız değişken (ob) üzerindeki toplam indirekt etkisi (total indirect effect) 1,0034'tür. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam indirekt etki için asimptotik kiritik değer (asymptotic critical ratio for the total indirect effect) 16,6447'dir. Bu nedenle toplam indirekt etkinin sıfır olduğunu belirten hipotez desteklenmezken ( $p=,0000$ ),  $H_6$  hipotezi desteklenmektedir. Modelde yer alan aracı değişken olarak yorumlanan örgütsel adaletin boyutları olan bilgi adaleti indirekt etki (indirect effect) 0,5275, etkileşim adaleti boyutu için 0,3163, işlem adaleti boyutu için 0,1640 ve dağıtım adaleti boyutu için -0,0044 'tür. Söz konusu etkiler için kritik değerler ve standart hata değerleri Tablo 26'da görülmektedir.

Bilgi, işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutları potansiyel olarak değerlendirildiğinde bilgi ( $z=8,8831$ ;  $p=,000$ ), etkileşim ( $z=8,2983$   $p=,000$ ), işlem ( $z=3,0224$   $p=,0025$ ) adaletinin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak dağıtım adaletinin olasılık değeri kesim kriterlerinin üzerinde olduğu için değerlendirilememektedir ( $z=-1143$   $p=,9090$ ). Dağıtım adaletinin değerlerinin bu denli yüksek çıkması iki nedenle açıklanabilmektedir. Öncelikle anketin ön testleri esnasında yapılan mülakatlarda dağıtım adaletinin doğrudan lider davranışlarıyla değil, örgütsel değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Dağıtım adaleti değerleri arasında eksi işaretlilerin olması ilişki değerlendirmesinde sıfır sayısının aralık değer olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Eğer iki indirekt etki güç bakımından birbirinden ayırt edilemiyorsa ve değişkenlerden biri sıfırdan farklı olmasına rağmen diğeri sıfırdan farklı değilse yani ayrışmıyorsa, değer eksi olarak çıkmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008, s.886). Doğrudan ve indirekt etkilerin dağılımının normal olduğu yolundaki varsayım sorgulanabilir nitelikte olduğu için, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri Hayes ve Preacher'ın (2008) geliştirdiği makrolar üzerinden bootstrapping yöntemi ile değerlendirilmiştir. Tahminler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir ve yanlışlık hatasından arındırılmış sonuçlar ile düzeltilmiş sonuçlar Tablo 26'da görülmektedir. %95 güven aralığında bootstrapping sonuçlarının katsayı stratejisi sonucu elde edilen verilerle uyumlu olduğu, bilgi, etkileşim ve işlem adaletinin aracı değişkenler olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi 0,8046,  $p=0,000$  ve doğrudan etkisi -0,1988  $p=0,0009$  düzeyindedir. Toplam ve doğrudan etki arasındaki fark modelde yer alan dört aracı değişkenden kaynaklanmakta, %95 güven aralığında bu etki 0,8223 ile 1,2075 düzeyinde görülmektedir. İstatistiki değerlerin etki yönlerine

bakıldığında bilgi, etkileşim ve işlem adaleti algılaması arttıkça dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin arttığı görülmektedir.

Aracılık etkisi olduğu görülen bilgi ( $z=8,8831$ ;  $p=,000$ ), etkileşim ( $z=8,2983$   $p=,000$ ) ve işlem ( $z=3,0224$   $p=,0025$ ) adaletinin ikili karşılaştırmalı değerleri incelendiğinde, bilgi adaletinin etkileşim adaleti boyutundan daha etkili olduğu ve bu etkinin de 0,1055 ile 0,4610 arasında yer aldığı görülmektedir (Bkz. Tablo 22). Etkileşim ve işlem adaleti boyutları arasında öncelik sıralaması yapabilmek amacıyla karşılaştırma yapıldığında, %95 güven aralığında 0,0321 ile 0,3420 düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Bir başka anlatımla, öncelik sıralamasında her iki boyutun da kesişme noktası vardır ancak etkileşim adaleti işlem adaleti boyutundan daha önemli görülmektedir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık etkisi anlamında en fazla öne çıkan boyutun bilgi adaleti olduğu görülmektedir. Daha sonra etkileşim ve işlem adaleti boyutları gelmektedir. Bir başka anlatımla dönüşümcü liderlerin, astları tarafından ne kadar çok bilgi adaletine önem verdiği düşünülürse, astların örgütsel bağlılığı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Astlar yöneticilerin etkileşim ve işlem adaleti boyutlarını karşılıklı ve birbirine bağlı boyutlar olarak algılamakta, bu nedenle verilen bilginin tam ve zamanında aktarılması kadar nasıl aktarıldığı da önem kazanmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlerin, astların bakış açısıyla etkileşim ve işlem adaleti boyutlarına özen göstermesi, astların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

### **3.5.6.7. Dönüşümcü Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Dağıtım, İşlem, Etkileşim ve Bilgi Adaletinin Aracılık Etkileri**

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin aracılık etkilerini ayrı ayrı inceleyebilmek amacıyla Preacher ve Hayes'in (1998) geliştirdiği ve normal dağılım ile bootstrapping yöntemlerini dikkate alan aşamalar takip edilmiştir.

Tablo 27

*Dönüşümcü Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasında Dağıtım, İşlem, Etkileşim, Bilgi Adaletinin Paralel Çoklu Aracılık Etkisi Analizleri*

		Nokta değeri	SE	Z	Bootstrapping					
					%95 güven aralığı Percentile %95 CI		%95 güven aralığı (BC %95 CI)		%95 güven aralığı BCa 95% CI	
					Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit	Alt limit	Üst limit
İndirekt Etkiler										
	Bilgi	-,0307	,0837	-,3672	-,2669	,1892	-,2603	,2078	-,2590	,2109
	Etkileşim	-,2005	,0527	<b>-3,8016</b>	-,3677	-,0366	-,3681	-,0402	-,3734	-,0448
	İşlem	-,3594	,0800	<b>-4,4956</b>	-,5913	-,1332	-,5766	-,1220	-,5834	-,1291
	Dağıtım	-,2200	,0575	<b>-3,8220</b>	-,4055	-,0511	-,4319	-,0759	-,4338	-,0768
	Toplam	-,8107	,0812	-9,9806	-1,0185	-,6237	-1,0062	-,6077	-1,0022	-,5878
Karşılaştırmalar										
	Bilgi/etkileşim (C1)	,1698	,1146	1,4812	-,1709	,5055	-,1579	,5229	-,1477	,5328
	Bilgi/işlem (C2)	,3287	,1294	2,5402	-,0568	,7102	-,0573	,7102	-,0368	,7269
	Bilgi/dağıtım (C3)	,1892	,1143	1,6552	-,1421	,5052	-,1107	,5288	-,1104	,5362
	Etkileşim/işlem (C4)	,1589	,0961	1,6527	-,1189	,4602	-,1239	,4530	-,1148	,4670
	Etkileşim/dağıtım(C5)	,0194	,0810	,2399	-,2144	,2377	-,2053	,2529	-,1868	,2752
	İşlem/dağıtım (C6)	-,1395	,1133	-1,2309	-,4940	,2039	-,4572	,2419	-,4620	,2341

BC: Yanlılık hatasından arındırılmış(Bias corrected) BCa: Yanlılık hatasından arındırılmış ve düzeltilmiş (bias corrected and accelerated) 5000 bootstrap örnekleme

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında dağıtım, işlem, etkileşim, bilgi adaletinin paralel çoklu aracılık etkisi analizlerine ilişkin Tablo 27 incelendiğinde bağımsız değişkenin (dl) bağımlı değişken üzerindeki (id) toplam indirekt etkisinin -0,8107 düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre dört aracı değişkenin etkisi göz önünde bulundurulursa, beşli likert ölçeği üzerinde dönüşümcü liderlik algılamasındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,8117 birimlik azalışa neden olmaktadır. Z değerinin -9,9806  $p=,0000$  olması nedeniyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında örgütsel adaletin aracılık etkisinin olmadığı yönündeki sıfır hipotezi desteklenmezken, H7 hipotezi desteklenmektedir. Buna göre örgütsel adaletin tüm boyutları dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi göstermektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarının her birinin indirekt etkisi incelendiğinde bilgi adaleti boyutunun -0,0307, etkileşimin -0,2005, işlemin -0,3594 ve dağıtım adaleti boyutunun -0,2200 olduğu görülmektedir. Söz konusu etkiler için kritik ve standart sapma değerleri Tablo 27’de verilmektedir. Örgütsel adaletin boyutları arasından işlem ( $z=-4,4956$ ,  $p=,000$ ), dağıtım ( $z=-3,8220$   $p=0,0001$ ), etkileşim ( $z=-3,8016$   $p=0,0001$ ) adaleti boyutlarının önemli aracılar olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile bilgi adaleti arasındaki aracılık etkisi ise aralık değerinde sıfır bulunduğu için dikkate alınmamaktadır.

Toplam ve indirekt etkiler için örneklem dağılımının normalliği varsayımının sorgulanabilir nitelikte olması nedeniyle aracı etkiler bootstrapping yöntemine tabi tutulmuştur. İşlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının bootstrapping değerleri %95 güven aralığında değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur. Bootstrapping sonuçlarının da katsayılar stratejisine dayalı değerlendirmelerle örtüştüğü görülmektedir.

Bağımsız değişkenin (dl) bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi -0,9756, direkt etkisi ise -0,1650’ ( $p=,05$ ) dir. Toplam ve direkt etki arasındaki fark modelde yer alan dört aracı değişkenden kaynaklanmakta olup, -0,8107 nokta tahmini değerinde, %95 güven aralığında bootstrapping değeri -1,0022 ile -0,5878 arasında yer almaktadır. Katsayılar stratejisine göre %95 güven aralığında sıfır sayısı yer almıyorsa, etkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger, 2002). Söz konusu değerler yazınla paralel bir şekilde eksi işaretli olup, güven aralığında sıfır sayısı olmadığı için istatistiki açıdan anlamlı bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi bulunduğu tespit edilen etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti boyutlarından hangilesinin daha etkili olduğunu belirleyebilmek amacıyla Z değerlerinin, bootstrapping ve karşılaştırma değerlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bilgi adaleti boyutunun aracılık etkisinin anlamlı düzeyde olmadığı tespit edildiği için etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti boyutlarının bilgi adaleti boyutuyla karşılaştırmalı olarak yanlılık hatasından arındırılmış ve düzeltilmiş bootstrapping değerleri incelendiğinde de söz konusu boyutların etki güçleri bakımından farklılaşmadıkları görülmektedir. Diğer boyutlar olan etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti boyutlarının da aralık değerinde sıfır sayısı olduğu için aracılık etkileri bulunmakla birlikte, etki gücü bakımından ayrıışmadıkları görülmektedir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi anlamında etkileşim, işlem ve dağıtım adaletinin olduğu görülmektedir. Bir başka anlatımla dönüşümcü liderlerin, astları tarafından ne kadar çok işlem, etkileşim ve dağıtım adaletine önem verdiği düşünülürse, astların işten ayrılma niyeti de doğru orantılı olarak azalmaktadır.

### 3.5.7. Hipotez Testleri

İstatistiki analizler sonucunda hipotez testlerine ilişkin özet bilgi Tablo 28'de özetlenmektedir.

Tablo 28

#### *Hipotez Testleri*

Hipotezler	Anlamlılık	Sonuç
H1a: Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H1b: İşlem adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,80	Desteklenmedi
H1c: Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H1d: Bilgi adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H2a: Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,16	Desteklenmedi
H2b: İşlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,05$	Kısmen desteklendi
H2c: Etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < 0,01$	Desteklendi



(Tablo 28'in devamı)

H2d: Bilgi adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	$p < ,01$	Desteklendi
H3a: Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,05$	Kısmen desteklendi
H3b: İşlem adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H3c: Etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,05$	Kısmen desteklendi
H3d: Bilgi adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,06$	Desteklenmedi
H4a: Dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H4b: Dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H4c: Dönüşümcü liderlik ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H4d: Dönüşümcü liderlik ile bilgi adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H5: Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H5a: Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.	$p < ,05$	Desteklenmedi
H6: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H6a: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.	$p < ,05$	Desteklenmedi
H7: Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi vardır.	$p < ,01$	Desteklendi
H7a: Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde, işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır.	$p < ,05$	Desteklenmedi

Çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırmanın kapsamı ve yöntemi, evreni ve örnekleme verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Daha sonra kullanılacak analiz yöntemleri başlığı altında keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma modelinin test edilmesinde yararlanılan yapısal eşitlik modellemesi tanıtılmıştır. Ölçeğin ön test aşamasından elde edilen bilgiler ışığında, ölçeğin son hali geliştirilmiştir. İlgili istatistiki

analizlerin temel sayıtlarını mümkün olduğunca yerine getirebilmek amacıyla veriler incelenmiş, keşfedici faktör analizi yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik değerleri bildirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde modelde yer alan bütün değişkenler doğrulayıcı faktör analizinde test edilerek, yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen istatistiki sonuçlar üzerinden hipotez testleri yapılmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları tartışılmakta, alanda yapılan diğer çalışmaların bulguları ile araştırma bulgularının benzerlikleri ve farklılıkları ele alınmaktadır. Ayrıca bazı öneriler sunulmaktadır.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algılamaları, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve araştırmaktır. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan (1) Örgütsel adalet iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir? (2) Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir? (3) Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir? (4) Dönüşümcü liderliğin iş devri ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir? sorularına cevap aranmaktadır. Çalışmanın bu kısmında araştırma soruları kapsamında gerçekleştirilen istatistiki analizlerden elde edilen bulgular tartışılmakta, işletmelere yönelik önerilere, çalışmanın kısıtları ile gelecekteki çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmektedir.

#### 4.1. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Yazında liderlik konusunda fazla sayıda araştırma bulunmakla birlikte, bu sürecin altında yatan süreçler ve kısıtların farklı kültürler ve bağlamlar çerçevesinde de ele alınması gerekmektedir (Taly, vd., 2002). Bu araştırmanın amacı toplumsal düzenin temel dayanağı olarak kabul gören adalet olgusunun dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisini incelemektir. Söz konusu amaç doğrultusunda ilgili kavramlar yazın üzerinden gerek yurt dışı gerek yurt içi çalışmalar dikkate alınarak incelenmiş ve bu doğrultuda bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelinde örgütsel çıktılar üzerinde temel etkiye sahip değişkenin, dönüşümcü liderlik olduğu varsayılmıştır (Masterson, vd., 2000, s.746)

Bu çalışma özellikle örgütsel adalet iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etken midir?, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir?, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir? ve dönüşümcü liderliğin iş devri ile ilişkisinde örgütsel adalet bir etken midir? soruları ile örgütsel adalet konusu üzerinde yoğunlaşmıştır.

Ayrıca bu çalışma örgütsel adalet yazınında son dönemlerde tartışılmaya başlanan örgütsel adalet konusunu üst yöneticiler bağlamında ele alarak doğu-batı

toplumları arasında geçiş kültürü özelliği gösteren Türkiye’de çalışan algılamalarına dair bilgi sunmaktadır. Çalışmada örgütsel adaletin bütün boyutları ele alınarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkiler dikkate alınmıştır. Çünkü Masterson vd.’nin (2000, s.747) de belirttiği gibi adalet boyutlarından sadece bir veya birkaçı üzerinden örgütsel çıktılar değerlendirilmesi, yanlış sonuçların elde edilmesine neden olabilmektedir.

Çalışma Batı toplumlarında tartışılmaya açılan Bass’ın (1985) dönüşümcü liderlik boyutunun Türkiye’de ISO 200 işletmelerindeki yansımalarına dair verileri kapsamaktadır. Eski örgüt yapılarını tamamen yeni rekabetçi ortama uygun hale getiren, örgüte vizyon sunabilen, performansı arttırabilen liderler olarak tanımlanan dönüşümcü liderlerin (Tichy ve Ulrich, 1984) Türkiye’deki algılanma düzeylerine dair bilgi verilmektedir. Bu nedenle çalışmanın dönüşümcü liderlik yazınına da katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmanın araştırma soruları dâhilinde örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla bir dizi hipotez geliştirilmiştir (H1a-H1b-H1c-H1d, H2a-H2b-H2c-H2d, H3a-H3b-H3c-H3d). Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır şeklinde ifade edilen H1a hipotezi desteklenmiştir (0,22,  $p < ,01$ ). Etkileşim ve bilgi adaletinin iş tatmini üzerindeki etkilerini dikkate alan H1c ve H1d hipotezleri desteklenmiştir (0,33,  $p < ,01$ ; 0,41  $p < ,01$ ). İşlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini dikkate alan H1b hipotezi desteklenmemiştir (-0,02; 0,80). Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini üzerinde en fazla etkili olan örgütsel adalet boyutu bilgi adaleti daha sonra ise etkileşim adaletidir. Araştırma bulguları Fatt vd.’nin (2010) iş tatmini üzerinde dağıtım ve işlem adaletinin, Clay-Warner vd.’nin (2005) dağıtım adaletinden çok işlem adaletinin etkili olduğu yönündeki araştırma bulgularından farklılık göstermektedir. Sonuçlar, Amerika’da Alexander ve Ruderman’ın (1987), Avrupa’da Lind ve Tyler’ın (1998, s.179) işlem adaleti ve iş tatmini ilişkisi göz önüne alındığında genel olarak batılı değerlere sahip ülkelerde yapılan araştırmalardan farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu yönündeki kanıyı desteklemektedir. Örgütsel adaletin boyutları iş tatmini değişkenindeki varyansın %68’ini açıklayabilmektedir. Ancak işlem adaleti boyutunun iş tatmini üzerinde etkisinin bulunmaması, istatistiksel ve örneklemeyle ilgili nedenlerle açıklanabilir. Öncelikle bilgi adaleti boyutu ile işlem adaleti boyutları yüksek düzeyde korelasyon (0,81) göstermektedir. Faktör korelasyon düzeyi kabul

edilebilir sınırın biraz üzerinde (0,01) olmakla birlikte yapılan ki kare fark testinde faktörlerin ayrıştığı bulgusu elde edilmiştir (Bkz. Tablo 20). İşlem adaletinin iş tatmini üzerinde etkisinin olmaması durumu Sargut'un (2001) düşük sinerjili toplum özelliği ile açıklanabilir. Düşük sinerjili toplumlarda iç grup üyeliği ön plana çıkmakta, dış grup üyelerine karşı kayıtsız davranışlar sergilenmekte, dış grup üyeleri güvenilmez bulunmaktadır (Sargut, 2001, s.143). Söz konusu toplumlarda ise herkese kuralların eşit uygulanması değil, eşit davranılması ve güvenin bir simgesi olarak bilginin paylaşılmasının önemli olması beklenmektedir. Diğer taraftan Sargut'un (2001, s.148) da işaret ettiği gibi toplumun güven düzeyiyle ilişkilendirilen olgular ve olaylar, bilginin sistem içindeki yayılma biçiminden ayrı tutulamaz. Dolayısıyla grup içinde bilginin paylaşılması bir taraftan grup içindeki bağları kuvvetlendirmekte ve üyeye aidiyet duygusunu desteklemektedir. Dolayısıyla gruba aidiyet duygusuna sahip olanlar kendilerine diğerlerinden farklı davranılmasını beklemekte, herkese eşit bir şekilde kuralların uygulanması ise gruba aidiyet duygusunu zedelemektedir. Bir başka anlatımla, çalışanlar kendilerinin gruba dâhil edildiğini ve bu nedenle de farklı tavır ve davranış bekledikleri için işlem adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili görülmeyebilmektedir.

Gruba aidiyet duygusu nedeniyle işlem adaleti algılaması iş tatmini üzerinde zayıf bir aracı etki göstermekle beraber, işlem adaletinin varlığı toplumsal düzenin varlığı ve başarısı için önemli bir unsurdur. Adaletsizlik toplumsal düzen için karşılıklılık ve bütünleşme duygularına zarar vermektedir. Adaletin tesis edilebilmesi için birey, toplumsal düzen içinde adil davranma yükümlülüğünü kendiliğinden onaylama ve taşıma mecburiyetindedir. Adil davranma yükümlülüğü ise bireyin diğerlerini tanıması ve haklarına saygı göstermesi ile ifade edilmektedir. Toplumsal düzen içinde bu prensibi yok sayan biri, diğerlerinin baskısına maruz kaldığında itiraz etme hakkını da kaybedecektir (Rawls, 1957, s.660). Adaletin sadece gruba aidiyetle sınırlandırıldığı toplumsal bir düzen ise düşük sinerjili toplum özelliklerini yansıtmaktadır.

Bilgi adaletinin iş tatmini üzerinde bu denli önemli olmasının bir diğer nedeni örgütlere yönelik profesyonelleşme baskısıyla da anlam kazanabilmektedir. Batılılaşma çabası içinde olan Türk toplumunda, örgütlerin karşı karşıya kaldığı baskıların arasında bir taraftan kültürel dinamikler, diğer taraftan da kurumsallaşma ve profesyonelleşme baskıları görülmektedir. Örneklemin üst yönetim kademelerinde bulunan çalışanlar arasında yapılması, söz konusu kişilerin en büyük kaygısının işlerini doğru yapabilmek

olduğu beklenmektedir. Dolayısıyla da yöneticiler için örgütün alt kademelerinde prosedürlerin nasıl işletildiğinden çok, kendilerine verilen işi en iyi şekilde başarabilmek ki, bu da doğrudan etkin bilgi akışına bağlıdır, temel kaygı haline gelebilmektedir.

Sırasıyla işlem, etkileşim ve bilgi adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri dikkate alan (H2b, H2c, H2d) hipotezleri desteklenirken, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi dikkate alan H2a hipotezi desteklenmemiştir. İşlem, etkileşim ve bilgi adaleti değişkenleri örgütsel bağlılık değişkenindeki varyansın %75'ini açıklamaktadır. İşlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 0,13, ( $p < ,05$ ), etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 0,35 ( $p < ,01$ ) ve bilgi adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 0,41 ( $p < ,01$ ) düzeyinde görülmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde sırasıyla bilgi, etkileşim ve işlem adaleti boyutlarının pozitif yönde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bulgular McFarlin ve Sweeney (1992), Malatesta ve Byrne (1997) bulgularına benzerlik gösterirken, Colquitt vd. (2001) meta analitik çalışmasında dağıtım ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip bulunduğunu ifade etmektedir. Mc Farlin ve Sweeney (1992, s.634) örgütsel bağlılık üzerinde işlem adaletinin dağıtım adaletinden daha fazla etkili olmasını örgütte yürütülen işlemlerin adil olmasının örgütün çalışanlarına adil davranabilme kapasitesini gösterdiğini, bu nedenle de kişisel olarak az ödül aldıklarını düşünseler bile, adil örgüt yargıları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının pozitif etkilendiğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile dağıtım adaleti arasında ilişki bulunmaması referans bilişsel teori kapsamında yorumlanabilir. Referans bilişsel teori çerçevesinde çalışanlar özellikle duygusal ihtiyaçları için kendilerini örgütteki diğer çalışanlarla kıyaslamakta ve ona göre değerlendirme yapmaktadırlar. Bu süreçte ise maddi ödüller, psikolojik ödüllerin arka planında kalabilmektedir. Ayrıca yine referans bilişsel teori çerçevesinde, çalışanın örgüte bağlılığı örgütteki diğer çalışanların adalet algılamalarından etkilenmekte, örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi ise örgütün temel değerleri çerçevesinde şekillenmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerinde maddi ödülleri yansıtan dağıtım adaletinden ziyade işlem, etkileşim ve bilgi adaleti değişkenleri ön plana çıkmaktadır.

Bilgi adaletinin iş tatmini üzerinde olduğu gibi örgütsel bağlılık üzerinde de en fazla etkili olan örgütsel adalet boyutu olması Sargut'un (2001, s.152-153) klan yapılanmalarında bilginin paylaşılması/paylaşılmaması saptamasını desteklemektedir. Sargut'a (2001, s.153) göre klanlar iç grup içinde paylaşarak yaydıkları bilgi aracılığıyla

dış gruplara karşı üstünlük kazanmaktadır. Söz konusu yapı içinde bilgi güctür, grup dışı üyelerle paylaşılmaz ve bilginin sadece grup içinde paylaşımı hem rekabet avantajı yaratır hem de grup içi ilişkileri kuvvetlendirir. Söz konusu değerlendirmeler ışığında çalışanların örgüte bağlı hissedebilmeleri için en çok grup üyeliğine kabulü gösteren bilginin kendileriyle paylaşılmasını, kendileriyle saygı çerçevesinde iletişim kurulmasını ve örgütte diğer çalışanlara karşı da nispeten kuralların adil uygulanması yönünde beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti ile dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti arasındaki ilişkileri dikkate alan hipotezler (H3a, H3b, H3c, H3d) değerlendirildiğinde hemen hemen bütün hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Örgütsel adaletin boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %60'ını açıklayabildiği görülmektedir. Bilgi adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi  $-0,17$ ,  $p < ,06$  düzeyindedir. Olasılıksal değer %94 güven aralığında olup %95'ten yüzde bir düşüktür. İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunan örgütsel adalet boyutları sırasıyla işlem adaleti ( $-0,30$ ,  $p < ,01$ ), dağıtım adaleti ( $-0,22$ ,  $p < ,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $-0,21$ ,  $p < ,05$ )dir. Araştırma sonucunda elde edilen işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ilişkisi Daibley ve Kirk (1992), Cohen-Charash ve Spector (2001), Alexander ve Ruderman (1987) çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Hendrix, Robbins, Miller ve Summers (1998) dağıtım adaleti algısının düşük olduğu durumlarda, çalışanların adaletsizliğe bir son verme amacıyla işlerini bıraktıklarını belirtmektedir. Çin'de yapılan bir başka çalışmada (Leung, vd., 2010) ise işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkileşim adaletinin önemli olduğu iddia edilmektedir. Yapılan çalışmalar ışığında Türkiye örnekleminin, örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ne tamamen doğu toplumu ne de tamamen batı toplumuna benzediği söylenebilir. Buna göre işten ayrılma niyeti üzerinde en çok örgütte uygulanan kuralların adil olması, dağıtımın adil olması ve çalışanlara adil davranılması ön plana çıkmaktadır. Burada işten ayrılma niyetiyle iş tatmini boyutlarının farklı örgütsel adalet boyutları mekanizmalarınca anlam kazandığı ve her ikisi için farklı bir süreç izlendiği görülmektedir.

Klan kültürü özellikleri bağlamında düşünüldüğünde gruba kabul edilmeyen bireylerin en çok talep ettiği adalet boyutu gruba kabul edilenlerle eşit davranılmaktır. "Eşit davranılma isteği" ya da klana kabul ise hem maddi boyutları hem de adil etkileşimi beraberinde getirmektedir. Ayrıca işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve güçlü ilişkisi dikkat çekerken, diğer adalet boyutları söz konusu

olduğunda istatistiksel açıdan olasılık değerlerinin düşmesi işten ayrılma niyeti üzerinde farklı mekanizmaların düşünülmesi gerektiğine de gösterebilir. Yönetici konumunda çalışanlar için benzer ücret düzeyinde alternatif iş seçeneklerinin değerlendirilmesi bu süreçlerden biri olabilir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında ilişkileri ele alan hipotezler (H4a, H4b, H4c, H4d) değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin boyutları arasında çok güçlü pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik sırasıyla işlem adaleti 0,86 ( $p < ,01$ ), bilgi adaleti 0,85 ( $p < ,01$ ), dağıtım adaleti 0,76 ( $p < ,01$ ) ve etkileşim adaletiyle 0,75 ( $p < ,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü ilişki göstermektedir. Araştırma bulguları Pillai ve Williams (1996), Arslantaş ve Pekdemir (2007) ile paralelik gösterirken, etkileşim adaleti boyutunu ön plana alan De Cremer ve Van Den Bos'un (2007) bulgularıyla farklılık arz etmektedir. Pillai vd. (1999) dönüşümcü liderliğin özellikle işlem adaleti üzerinden etkisiyle ast-üst ilişkilerinde güveni sağladığını belirtmektedir. Güven, liderin dönüşümcü olarak nitelendirilmesinde temel dayanak noktalarından biri olarak yorumlanmakta ve uzun süreli ilişkileri göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasındaki güçlü ilişki sosyal değişim teorisiyle açıklanmaktadır. İşlem adaletinin aynı zamanda grup üyelerinin kararlara katılımını sağladığı ve uzun vadede grup içinde uyumu desteklediği ifade edilmektedir (Tyler, 1986; 1987; Tyler, vd., 1996). Bu noktada işlem adaletine ilişkin grup değer modeli özellikle kolektivist kültürlerde işlem adaletine daha fazla önem atfedilmesinin nedenlerini açıklamaktadır (Bass, 1997). Diğer taraftan Lind ve Early (1992) farklı mekanizmalara dayanmakla birlikte, işlem adaletiyle grup değer modeli ilişkisinin kültürden bağımsız olarak her toplumda ortaya çıktığını, farklı kültürlerde işlem adaleti ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

Araştırma bulguları, Sargut'un (2001) Türk kültürüne ilişkin saptamalarını destekler niteliktedir. Buna göre örgütlerde kaynakların eşit dağılımı istenir, sistem karşılıklık ilkesini adaleti ve dürüstlüğü tüm değerlerin üstünde tutar. Ancak genel toplumsal özelliklere dayanan bu benzerlik, yurt dışında dönüşümcü liderlik alanında yapılan çalışmalarla benzerliği örtmemelidir. Bu noktada belki de Lind ve Early'nin (1992) farklı mekanizmalara dayanmakla birlikte, işlem adaletiyle grup değer modeli ilişkisinin kültürden bağımsız olarak her toplumda ortaya çıktığını, farklı kültürlerde işlem adaleti ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğu yönündeki saptaması ön plana çıkmaktadır.



Modelde bulunan aracılık etkisini dikkate alan dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi vardır (H5) hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi, işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutları potansiyel olarak değerlendirildiğinde  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde bilgi ( $z=6,8700$ ), etkileşim ( $z=6,6370$ ) ve dağıtım ( $z=4,5087$ ) adaletinin ön plana çıktığı görülmektedir. Dağılım sorunlarını dikkate alan bootstrapping yönteminde aracılık etkisi olduğu görülen bilgi ( $z=6,8700$ ), etkileşim ( $z=6,6370$ ) ve dağıtım ( $z=4,5087$ ) adaletinin ikili karşılaştırmalı değerleri incelendiğinde, bilgi adaletinin işlem adaletinden daha etkili olduğu ve bu etkinin de %95 güven aralığında 0,2114 ile 0,6446 arasında yer aldığı görülmektedir. İstatistiki değerlerin etki yönlerine bakıldığında bilgi, etkileşim ve dağıtım adaleti algılaması arttıkça dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin arttığı görülmektedir.

Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden fazladır (H5a) yönündeki hipotezi desteklememektedir. Dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisinde bilgi adaletinin öne çıkması yazın açısından yeni bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yazın incelendiğinde H5a hipotezine paralel şekilde dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisinde işlem adaletine vurgu yapıldığı görülmektedir (Pillai, vd., 1999). Diğer taraftan Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik tanımına dönüldüğünde, dönüşümcü liderlerin, astlarını beklenenin üzerinde performans sergilemeye teşvik eden, örgütsel amaçların başarımına odaklanan, yüksek düzeyde ve ortak amaçları yaratan liderler oldukları görülmektedir. Özellikle yönetim pozisyonunda çalışanlar için örgütsel amaçların başarımı yolunda bilgi temel şart olarak değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisi grup değer modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde ise kişi grup içindeki konumunu kendisine duyulan güveni, grup içindeki konumunu bilginin aktarım süreciyle eşleştirebilmektedir. Her ne kadar dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisinde bilgi adaletinin ön plana çıkması gerek dönüşümcü liderliğin doğası, gerekse grup değer modeliyle açıklanılmaya çalışılsa da, bulgulardaki temel unsurun örneklemden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü üst kademe çalışanları arasında yüksek düzeyde koordinasyon ve disiplin beklenirken, örgütün bütünsel başarımı için bilginin paylaşımı temel koşullardandır. Genel müdürün bir alt kademesinde bulunan yöneticiler için diğer alt birimleri yönetmek günümüz işletmelerinde sürekli, yoğun ve kaliteli bilgi akışını gerektirmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi vardır (H6) hipotezi desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinde, işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden fazladır (H6a) hipotezi desteklenmemiştir. Aracılık etkisi olduğu görülen bilgi ( $z=8,8833$ ;  $p=0,000$ ), etkileşim ( $z=8,2983$ ,  $p=0,000$ ), işlem ( $z=3,0224$   $p=0,0025$ ) adaletinin ikili karşılaştırmalı değerleri incelendiğinde, dağılım sorunları dikkate alınarak yapılan bootstrapping yöntemi sonuçlarına göre bilgi adaletinin işlem adaleti boyutundan adaletinden daha etkili olduğu ve bu etkinin de 0,1184 ile 0,6198 arasında yer aldığı görülmektedir. Birbirine yakın değerler sunan etkileşim ve bilgi adaleti boyutları arasında öncelik sıralaması yapabilmek amacıyla karşılaştırma yapıldığında, %95 güven aralığında bilgi adaletinin 0,0769 ile 0,4857 düzeyinde farklılaştığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık etkisi bakımından sırasıyla bilgi, etkileşim ve işlem adaleti boyutlarının yer almaktadır. Söz konusu araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin işlem adaleti aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkilediğini ileri süren Pillai vd.'nin (2011) sonuçlarından farklılaşmakta ancak Erben ve Güneşer'in (2008) paternalistik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasına benzer sonuçlar arz etmektedir. Buna göre Erben ve Güneşer (2008) liderin astlarına kişisel ilgi göstermesinin çalışanın örgüte duygusal açıdan bağlanmasını sağladığı yönündeki saptamasını desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide bilgi adaletinin ön plana çıkması Roch ve Shanoch'un (2006) Journal of Management dergisinde bilgi adaletinin çalışanın hem örgütle hem de üstüyle ilişkisindeki sosyal değişim sürecinde anahtar rol oynadığı yönündeki çıkarımını desteklemektedir. Örgüt içinde lideri tarafından tam ve doğru bilgi ile donatılan astlar, örgüte duygusal açıdan daha fazla bağlanmaktadır. Doğru iletişim ve kuralların hakkaniyet çerçevesinde uygulanması da astların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanlar elde ettikleri çıktılarının adil olmasından bağımsız biçimde kendilerine verilen bilginin kalitesine, kendileriyle iletişim kurulma biçimine ve kuralların adil uygulanmasına binaen örgüte bağlılık algulamalarını geliştirmektedir. Ancak Pillai vd. (1999, s.924-925) örgütsel bağlılığın sadece liderlik boyutuyla değil, aynı zamanda kişisel, örgütsel, işe dair ve iş dışı faktörlerin de etkili olduğunu aynı zamanda çalışanların farklı düzeylerde örgütsel bağlılık sergilediğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkilerde kişisel, örgütsel ve iş dışı faktörler araştırma kapsamının dışında kaldığı için, konu hakkındaki çıkarımların eksik kaldığı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi vardır hipotezi (H7) desteklenmiştir. Bağımsız değişkenin (dl) bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi -0,8107, direkt etkisi ise -0,1650'dir. Toplam ve direkt etki arasındaki fark modelde yer alan dört aracı değişkenden kaynaklanmakta olup, -0,8107 nokta tahmini değerinde, %95 güven aralığında bootstrapping değeri -1,0062 ile -0,6077 arasında yer almaktadır.

Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazladır şeklindeki H7a hipotezi desteklenmemiştir. Z değeri en yüksek düzeyde olan işlem adaleti ile etkileşim adaletinin karşılaştırmalı bootstrapping değerleri incelendiğinde her iki adalet boyutunun da aracılık etkisi gücü bakımından farklılaşmadığı görülmektedir (-0,1239; 0,4530). Bootstrapping değerlerinin katsayılar stratejisi ile elde edilen sonuçlardan farklılık göstermesi dağılımın özellikleri ile açıklanmaktadır. Araştırma kapsamındaki etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık etkisine ilişkin güç analizi etki güçlerinin eşit olduğunu, ancak bilgi adaleti boyutunun etki gücü bakımından diğer üç boyuttan daha fazla olmadığına işaret etmektedir. Bilgi adaletinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki güçlü aracılık etkisini, işten ayrılma niyeti üzerinde göstermemesi farklı bir sonuç olarak yorumlanmaktadır. Araştırma sonuçları Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Bies ve Shapiro'nun (1987) bulgularından farklılık arz etmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001) işten ayrılma niyetini tutumsal ve duygusal tepkiler arasında sınıflandırdıkları meta analitik araştırmalarında, işten ayrılma niyetinin daha çok işlem adaleti boyutuyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bies ve Shapiro (1987) yöneticilere ve kararlarına karşı tutumsal tepkiler üzerinde en fazla etkili olan boyutun etkileşim adaleti olduğu ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde bilgi adaletinin zayıf etkisi, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin gruba aidiyet duygusundan ziyade, örgütün geneline yönelik adalet algılamalarından etkilendiğini düşündürmektedir. Yorumlama aşamasında örgütsel faktörler ile alternatif iş seçenekleri gibi araştırma kapsamı dışında bırakılan değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir ki, araştırma sonuçları örgüte yönelik algılamaların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu işaret etmektedir.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide farklı örgütsel çıktılar üzerinde farklı adalet

boyutlarının ön plana çıktığı yönündeki saptamayı (Pillai, vd., 1999, s.923) desteklemektedir.

#### 4.2. İşletmelere Yönelik Öneriler

Adalet konusu son derece soyut ve sübjektif bir kavram olması nedeniyle uygulamacılar tarafından pratik olarak değerlendirilmemektedir (Greenberg, Lind, 2000, s.76). Ancak zannedilenin tersine örgütsel adalet alanındaki çalışmalar konunun uygulamacılar açısından önemine dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet olgusu örgütler için bir taraftan tehditler, diğer taraftan da fırsatlar sunmaktadır. Örgütsel adaletsizlik durumunda verimlilik düşmekte, işten kaytarma ve işten ayrılma davranışı artmakta hatta çalışanlar işlerini ve işyerlerini sabote edebilmektedir. Örgütsel adalet fırsat olarak tanımlandığıdaysa, sözü edilen sorunlar en aza indirgenebilmekte, hatta rekabet avantajı yaratan insan kaynaklarından daha etkin yararlanılmasını sağlamaktadır. Örgütsel adalet ast-üst ilişkileri de dahil olmak üzere örgütün geneline yönelik olarak çalışanların güven duygusunun artmasını sağlayarak örgütsel küçülme gibi çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğuran olaylar karşısında bile olumlu duygular beslenmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğan durumlarda bile, çalışanların örgütsel adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyerek olumsuz sonuçları en aza indirgeyebilirler.

Çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ölçebilmek amacıyla örgütsel adalet anketi kullanılabilir. Çalışanlara yönelik böyle bir uygulama, bir taraftan çalışanlara söz hakkı vererek doğrudan işlem adaleti algılamalarını olumlu etkileyebilir, diğer taraftan da amaçlanan çıktılara yönelik olarak (iş tatmini arttırma, personel devrini düşürme vs.) gerekli politika ve uygulamalara yön gösterici olabilir. Uygulayıcılar gözlem ve deneyimlerinden elde ettikleri bilgiye dayanarak, belirli boyutları örneğin etkileşim adaleti boyutunu dört soru, bilgi adaleti boyutunu beş soru üzerinden değerlendirerek politikalarına yön verebilirler.

Yöneticilere örgütsel adalet konusunda verilen eğitimlerin örgütteki adalet iklimini olumlu yönde etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle eğitimlerde adalet prensiplerinin dikkate alınması önerilmektedir (Greenberg ve Lind, 2000, s.78). Eşitlik prensibi çerçevesinde çabaya göre ödül verilmesi, söz hakkı verilmesi, çalışanlara saygı çerçevesinde davranılması adalet prensiplerinin başlıcalarıdır. Örgütün açıklayacağı politikalarda atama ve terfi kriterlerinin ilan

edilmesi, karar süreçlerinde çalışanlarının katılımının sağlanması ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi adalet algılamalarını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

Diğer taraftan örgütlerde hiyerarşi gibi farklı nedenlerle ortaya çıkan alt kültürlerde farklı adalet boyutlarını dikkate alarak uygulamalara yönebilirler. Bu çalışma özellikle üst kademe çalışanları açısından bilgi adaletinin önemine vurgu yapmaktadır ve bütün model dikkate alındığında çalışma yöneticilerin, astların adalet algılamalarını şekillendirmedeki etkisini doğrulamaktadır. Dolayısıyla sadece üst kademe yöneticilerinin bilgi adaleti boyutuna yönelik politika ve uygulamaları bile, domino etkisiyle örgütün genelindeki adalet algılamalarının olumlu yönde şekillenmesine yardımcı olabilecektir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler insan kaynaklarından daha etkili bir şekilde yararlanabilmek, örgütsel bağlılığı, iş tatminini, yaratıcılığı arttırabilmek adına farklı uygulamaları seçebilmektedir. Örgütsel adalet ise örgütsel bütünlüğü sağlayabilmek adına örgütsel politikalara rehberlik edebilecek potansiyeli taşımaktadır. Özellikle postmodern dönemde örgütsel gelişimin gereklilikleri olarak ifade edilen eşitlik, personel güçlendirme, yatay ilişkiler, konsensüs oluşturma gibi olgular örgütsel adalet çerçevesinde şekillenmektedir (Wooten ve Cobb, 1999). Yeniden yapılanmanın örgütsel adalet çerçevesinde şekillenmesi, insanların mutabık kalabileceği temel değerlerin de oluşturulmasını sağlayabilir.

### 4.3. Çalışmanın Kısıtları

Anket çalışmalarına dayanan birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da zaman ve maliyet kısıtlarının etkisiyle ana kütleyi tüm özellikleriyle yansıtabilecek bir örneklem ile çalışılmamıştır. Örnekleme girecek bireylerin seçiminde tesadüflüğü sağlamak açısından örneklem bölümünde açıklanan girişimlerde bulunulsa da, anket çalışması esnasında araştırmacının kişisel ilişkilerinden yararlanarak elde ettiği anketler bulunmaktadır. Anket şirketinden elde edilen verilerin iki kez kontrolü gerçekleştirilmiş, doğruluğundan şüphe edilen anketler çalışma dışı bırakılmış ve çalışma dışı bırakılan anketlerin yerine tamamen tesadüfi olmayan anketler kullanılmıştır. Bundan dolayı da çalışmadan elde edilen sonuçların genellenebilirliğinin sınırlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ölçme araçlarıyla ilişkilidir. Yönetim ve organizasyon alanında kullanılan ölçüklerin çoğunluğu gelişmiş ülkelerde ve batı kültürlerinde

yapılan araştırmalar neticesinde elde edilmektedir. Kùltürler arası farklılaşma değişik kùltürlerde yaşayan insanların da olguları, dili vb. farklı bir biçimde kavramalarına, düşünmelerine ve davranmalarına neden olmaktadır (Sargut, 2001, s.63). Çalışmada ölçek ve model geliştirme yazınında ön testlerin yapılması, ön testler aşamasında yüz yüze görüşme tekniğinin uygulanmasına, faktör analizinin gözden geçirilmesine karşın, araştırmada kullanılan ölçeklerin ilgili yapıları iyi ölçen araçlar olduğu yönündeki kararın verilebilmesi için farklı örneklemlerde de test edilmeleri gerektiği düşünülmektedir. Örneğin “yöneticim karar verebilmek için tam ve doğru bilgi edinir” ile “yöneticim çalışanlarına gurur ve saygı aşılar ve başarısıyla esin kaynağı olur” ifadeleri çarpaz faktör yükleri sorunu nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Söz konusu ifadeler araştırmacı tarafından açık ifadeler olarak değerlendirilmekle birlikte, örneklemden elde edilen sonuçlar tersini göstermektedir.

Örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konuları çalışanların algılamalarına bağlıdır ve her bir boyut doğası gereği subjektif nitelik taşımaktadır. Ayrıca söz konusu değişkenlerin belirli zaman aralığında tekrarlanan bir şekilde ölçülmesi, ölçeğin geçerliliğini arttırıcı bir faktör olmasına rağmen, maddi kısıtlar nedeniyle anket çalışması çalışanların o an itibariyle algılamalarına dair bilgi vermektedir. Araştırmanın belirli bir zaman aralığında tekrarlanan şekilde yürütülmemesi nedeniyle çalışan algılamalarının değişimi konusunda bilgi edinilememiştir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra bazı kişilerin araştırmaya katılmayı reddetmesinden kaynaklanmaktadır. Veriler incelendiğinde de iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi konularda katılımcıların pek çoğunun olumlu ifadeleri tercih ettiği görölmektedir. Ancak araştırmaya katılmak istemeyenlerin olumsuz düşüncelerinin de araştırmaya dahil edilmesi sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilirdi.

#### **4.4. Gelecekteki Çalışmalara İlişkin Öneriler**

Gelecekte yapılacak çalışmaların, araştırma kısıtlarında belirtilen hususları dikkate alarak gerek ölçek seçiminde gerekse uzun dönemli karşılaştırmalar yapmak suretiyle daha sağlıklı sonuçlar elde edeceği düşünülmektedir. Uzun dönemli olarak çalışanların örgütsel adalete dair algılamalarının incelenmesi dinamik bir süreç olan algılama sürecinde ön plana çıkabilecek değişkenlerin tanımlanmasını sağlayabilecektir.

Çünkü çalışanların adalete dair algılamaları örgütsel küçülme, kaynakların yeniden dağıtılması gibi durumlarda farklılaşabilmektedir. Uzun dönemli verilerle çalışmanın araştırmacılar için bir diğer faydası ise örgütsel adaletin boyutları arasındaki etkileşimin en aza indirgenebilmesidir. Ayrıca gelecekte yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet konularında gerek Türk toplumunda önem atfedilmesi gerekse yazında bulunması nedeniyle “güven” değişkeninin eklenmesi, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki açıklayıcılık oranını arttırabilir (Aryee, vd., 2002). Ayrıca objektif kriterlerin araştırmaya dahil edilmesi, araştırmanın subjektif algılamalar üzerine kurgulanması kısıtını da ortadan kaldıracaktır. Örneğin doğrudan üretim miktarının, işten ayrılma oranının kullanılması lider etkinliği, işten ayrılma niyeti gibi subjektif kavramlara destek sağlayabilecektir.

Veri toplamaya ilişkin olarak bu çalışma, anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların nicel tekniklerin yanı sıra, nitel teknikleri de dahil edilmesi, çalışma modelinde yer almayan değişkenlerin tanımlanmasını ve ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkan verebilecektir.

Çalışmada örgütsel adalet boyutlarından en fazla öne çıkan boyutun bilgi adaleti olduğu görülmektedir ve bu yönüyle çalışma Batı yazınından ayrılmaktadır. Bu alanda Türkiye bağlamında yapılacak çalışmaların yazına yeni kazandırılmış olan bilgi adaleti boyutunun çalışanlar açısından anlamını araştırmaya teşvik etmektedir.

Dönüşümcü liderlik kavramı çalışmada tek boyut itibarıyla ele alınmıştır. Karizmatik etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel saygı boyutlarının gelecekte yapılacak çalışmalar ayrı ayrı ele alınması Türkiye bağlamında hangi boyutlarının ön plana çıktığı konusunda açıklayıcı olabilecektir.

Son olarak örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin olarak çalışmanın farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel adaletin boyutlarının farklı işletmeler ve farklı hiyerarşi kademeleri itibarıyla ele alınmasının söz konusu ayrılmaya ışık tutabileceği düşünülmektedir.

#### **4.5. Sonuç**

Bu çalışma dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde dağıtım, etkileşim, işlem ve bilgi adaletinin aracı etkisini incelemektedir. Araştırma dönüşümcü liderliğin evrensel olma iddiasını Türkiye bağlamında desteklemektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise örgütsel adalet ile

dönüşümcü liderlik ilişkilerine ışık tutmasıdır. Aracılık etkisi analizlerinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık etkisi en güçlü değişken bilgi adaleti, işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise etkileşim, bilgi ve dağıtım adaletinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Çalışmanın sonuçları dağıtım, etkileşim ve bilgi adaletinin doğrudan iş tatmini üzerindeki güçlü etkisini desteklemektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkileşim ve bilgi adaleti ile kısmen işlem adaletinin doğrudan etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir. İşlem adaleti değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin, bireylerin adil bir düzen içinde çalışma isteklerini yansıttığı düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlerin dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaleti değişkenlerinin tümüyle doğrudan güçlü etkisi, liderlerin etkinliğinin güçlü bir şekilde adalet algılamalarına bağlı olduğuna işaret etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acock, A. C. (2005). Working with missing values. *Journal of Marriage and Family*, 67, 1012–1028.
- Adams, J. S.(1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S.(1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-296, New York: Academic Pres.
- Akça, G. (2004). Ahilik geleneği ve günümüz fethiye esnafı. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 14, 1-11
- Akreml, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated mode. *Human Relations*, 63(11), 1687-1717.
- Aktay, Y., & Topçuoğlu, A. (2007). Civil society and its cultural origins in a turkish city: Konya”. *Critique: Critical Middle Eastern Studies*, 16( 3), 273–287.
- Alannah, R. E, & Griffin, M. A.(2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 64, 463-485.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

- Ambrose, M., Hess, R. L., & 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.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Anderson, N., Ones D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial work & organizational psychology*, London: Sage.
- Anderson, B., Berger, J., Zelditch, M., & Cohen, B. P. (1969). Reactions to inequity. *Acta Sociologica*, 12, 1-12.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two - step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aquino, K., G. R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33.
- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos user's guide*. Version 3.6. Chicago: SPSS.
- Archibald, C. (2006). Job satisfaction among neonatal nurses. *Pediatric Nursing*, 32, 176-179.
- Argyle, M. (1972). *The social psychology of work*. London: Allen Lane
- Arnadottir, S.(2002). Fairness heuristic theory: Valid but not empirical. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 353-362.
- Arnakis, G. G. (1953). Futuwwa traditions in the Ottoman Empire akhis, bektashi dervishes, and craftsmen. *Journal of Near Eastern Studies*, 12( 4), 232-247.
- Arslanoğlu, İ. (2004). Fütüvvetnameler ve bir fütüvvetname. 1. *Ahilik Araştırmaları Sempozyumu*, 101-119, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir.

- Arslantas, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Austin, W. (1977). Equity theory and social comparison processes. In I. M. Suls & R. M. Miller (Eds.), *Social comparison process* (pp. 279-306). Washington, DC: Hemisphere.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 8(25), 951-968.
- Ball, G. A., Trevino L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322.
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leadership: An empirical investigation. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(8), 405-413.
- Barclay, L. J., & Skarlicki, D. L. P. (2009). Healing the wounds of organizational injustice: Examining the benefits of expressive writing. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 511-523.
- Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms, and countermeasures. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 155-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım, N. H., Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2009). Bireyin örgütsel algısının iç girişimcilik davranış ile ilişkisi: Kamuda bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 24(274), 79-99.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*,19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactinal- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,8(1),9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1995). Transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*,6, 463-78.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1(2), 17-36.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17/1, <http://pegemdergi.net>, (Erişim Tarihi:21.03.2012).
- Bateman, T. S., & Strasser, S.(1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2009). Moral disagreement and procedural justice: Moral Mandates as constraints to voice effect. *Australian Journal of Psychology*, 61(1), 40-49.
- Baumert, A., & Schmitt, M. (2009). Justice sensitive interpretations of ambiguous situations. *Australian Journal of Psychology*, 61(1), 6-12.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32 – 40.

- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 455-466.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980) Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 58* (3), 588-606.
- Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B., & Cohen, B. P. (1972). Structural aspects of distributive justice: A status-value formulation. In J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Eds.), *Sociological theories in progress* ( 2, pp. 21-45). Boston: Houghton Mifflin.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J.(2007). Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(3), 303-326
- Beugre, C. (2005). Reacting aggressively to injustice at work: A cognitive stage model. *Journal of Business and Psychology, 20*(2), 291-301.
- Beugre, C. D. (2007). *Theories of organizational justice, a cultural perspective of organizational justice*, USA: Information Age Publishing.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Biddulph, S. (2008). Prospects for procedural justice in reforms to public order regulations in China. *Australian Journal of Asian Law, 20*(1), 50-76
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power justice as social control, In Cropanzano R., & Kacmar, K. M (Eds). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, (pp 131-149), Quorum Books: Westport.
- Bies, R. J. (1986). Identifying principles of interactional justice: the case of corporate recruiting, In R. J. Bies (Chair), moving beyond equity theory: new directions in research on justice in organizations. *Symposium presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago*.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage”, in L. L. Cummings, B. M. Staw (Edi.), *Research in Organizational Behavior, 9*, 289-319.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane”. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Edi.), *Advances in organizational justice*, (pp. 89-118) , Palo Alto, CA: Stanford University Pres.

- Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research, 15*(4), 381-392.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations, 1*, 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal, 31*(3), 676-685.
- Blader, S. L. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 986-994.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review, 13*, 107-126.
- Blader, S. L., & Bobocel, R. (2005). Wanting is believing: Understanding psychological processes in organizational justice by examining perceptions of fairness. In S.S. Gilliland, D. Steiner, D. Skarlacki, K. van den Bos (eds.), *Research in social issues management*, (pp. 3-30), Greenwich C.T., Information Age Publishing.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2001). Justice and empathy: What motivates people to help others? In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life*, (pp. 226-250), New York: Cambridge University Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Blazer, K. (2000). Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 version), and the Job in General scales. In J.M. Stanton, C.D. Crossley (Eds.), *Electronic resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University, Bowling Green, OH.
- Boas, S., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science, 4*(4), 577-594.
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. L. (2001). Are interactional and procedural justice different? Framing the debate, in *Theoretical and Cultural Perspectives*. In

- Gilliland S., Steiner D., & Skarlacki D. (Eds), *Organizational justice, research in social issues in management*, USA: Information Age Publishing.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140
- Bono, J. E., & Anderson, M. H. (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306-1314.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461–483.
- Boomsma, A., & Hoogland J. J. (2001). *The Robustness of LISREL modeling revisited*, <http://www.gmw.rug.nl/~boomsma/ssi.pdf>, 1-25, (Erişim Tarihi:24.02.2012).
- Bourdieu, P. (1965). The sentiment of honour in the kabyle society. In JG Peristiany(ed), *The Nature of Human Society: Honor and Shame*, (pp. 191–242), London: Weidenfeld & Nicolson.
- Bowling, N. A., & Hammond G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Boyle, J. (1999) Anachronism of the moral sentiments? Integrity, postmodernism and justice. *Stanford Law Review*, 51 (3), 493-527.
- Bozdoğan, R. (2009). Örgütsel yurttaşlık davranışı ve belediyelerde yönetim sorunu. *Sosyal Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 56, 262-285.
- Braithwaite, J. (2002). *Restorative justice and response regulation*. New York: Oxford University Press.
- Brockner, J., Ackerman G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37 (4), 300-315.
- Brockner, J., Chen, Y., Mannix, E., Leung, K., & Skarlacki, D. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 138-159.

- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*, 389–407.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*, 189-208.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly, 16*, 245-272.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533-546.
- Burns, J. M. G. (1998). Transactional and transforming leadership, In *Leading organizations, perspectives for a new era* (edit: Hickman G. R.), (pp.133-135), California: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 469-478.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing, 1*(1), 55-86.
- Byrne, B. M., (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001 ). Historical review of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace (Volume II): From theory to practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership, In Staw, B. M., & Salancik, G. R. (Eds.), *New directions in organizational behavior*, (pp. 179-204), Chicago: St. Clair Press.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.



- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. In S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Camman (Eds.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71–138). New York: Wiley-Interscience.
- Carless, S. A., Wearing A. J., & Mann, L. (2000). A Short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3),389-405.
- Carlson, D. S., & Perrew, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 14* (10),829-838.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *The Academy of Management Review, 3* (2), 202-210.
- Carter, R. L. (2006). Solutions for missing data in structural equation modeling. *Research & Practice in Assessment, 1* (1), 1-6.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Ceylan, A., & Dinç, A. (2008). Kaçak elektrik kullanılmasına karşı elektrik idaresi çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve illere göre farklılıklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*(2), 125-139.
- Ceylan, Y. (1998). Din ve ahlak. *Doğu Batı Düşünce Dergisi,1*(4), 79–86.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science, 15*(2), 200–209.
- Cho, Y. K., & Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration, 20*(5), 1-20.
- Chory, R. M., & Hubbell, A. M. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly, 56*(4), 357-375.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi,53*, 9-16.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(12), 67- 82.

- Cin, F. (2010). *360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü turizm işletmeciliği ve otelcilik anabilim dalı, , <http://193.255.184.20/tezpdf/30408.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.07.2011).
- Clay-Warner, J. (2001). Perceiving procedural injustice: The effects of group membership and status. *Social Psychology Quarterly*, 64( 3), 224-238.
- Clay-Warner, J., Jeremy, R., & Paul, R. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4),391-409.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organizational Development Journal*, 19(3),164-172.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26,1401-1426.
- Cobb, A. T., Vest, M., & Hills, F. (2006). Who delivers justice? Source perceptions of procedural justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12), 1027-1040.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1401–1426
- Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology, In J. Greenberg, R. L. Cohen (eds), *Equity and justice in social behavior*, (pp.1-41), New York: Academic Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations:A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Collie, T., Graham, B., & Sparks, B. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*,38, 545-555.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata Phelon, J. (2005). What is organizational justice a historical overview. In Greenberg J., Colquitt J. A(edit:). *Handbook of organizational justice*, (pp. 3-59), USA: Lawrance Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Raymond, N. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and Consequences of procedural justice climate. *Personel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice, a fair assessment of the state of the literature In (edit: Jerald Greenberg) *Organizational behavior, the state of the science*, (pp.165-210) , Lawrance Erlbaum, Ohio.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 24, pp. 53-94). Oxford, UK: Elsevier.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A.& LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Colquitt, J.A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (2003). A Review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6 (2),147-168.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10 (7), 1-9.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. L. (1992). product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*,37, 302-321.
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23, 144-157.
- Cowley, W. H. (1931). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26, 304–313.
- Cranny, C., Smith, P. & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cresswell, J. W. (2003). *Research Design, qualitative, quantitative and mixed methods approach*, 2nd edi, California: Sage publications.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2001). Procedural and Distributive Justice are more similar than you think, A Monistic perspective and a Research Agenda , In Greenberg J., & Cropanzano R. (Ed:) *Advances in Organizational Justice*. (pp. 119-152), Stanford University Pres: Stanford.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*,13(1), 7-39.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson, L. (2005). Organizational Jjustice, In Barling J., Kelloway E. K., Frone M. R. (edit) *Handbook of work stress*, (pp. 63-89), America: Sage Publications.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (12, 317–372). New York: John Wiley.

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*: 1-113. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cropanzano, R., & Konovsky, M. A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug testing. *Journal of Business and Psychology, 10*(2), 221-243.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal, 29*, 847-858.
- Çaha, Ö., & Karaman, M. L. (2004). Civil society in the Ottoman Empire. *Journal of Economic and Social Research, 8*(2), 53-81.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışı üzerindeki etkileri, kamu işletmeleri işverenleri sendikası*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Çalışkan, Y., & İkiz, M. L. (1993). *Kültür, sanat ve medeniyetimizde ahilik*, Ankara :Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Çetin, F., Basım N., & Karataş M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi, 18*(1), 71-85.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*, Ankara: Pegem.
- Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, 45*, 305-317.
- Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 623-638.
- Davidson M., & Friedman, R. A. (1998). When excuses don't work: the persistent injustice effect among black managers. *Administrative Science Quarterly, 43*(1), 154 - 83.

- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 181-197.
- De Cremer, D. (2002). Respect and cooperation in social dilemmas: The importance of feeling included. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 1335-1341.
- De Cremer, D., & Stouten, J. (2005). When does giving voice or not matter? Procedural fairness effects as a function of closeness of reference points. *Current Psychology, 24* (3), 203-213.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. R. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology, 8* (37), 1797-1816.
- De Cremer, & Blader, S. L. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology, 36*, 211–228.
- De Lara, M. P. Z. (2007). Relationship between organizational justice and cyberloafing in the workplace: Has “anomia” a say in the matter?”. *CyberPsychology & Behavior, 10*(3), 464-470.
- Delhey, J., & Newton, K. (2005). Predicting cross national levels of social trust: Global pattern or Nordic exceptionalism. *European Sociological Review, 21*(4), 311-327.
- Demire, Y., & Seçki, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig, 56*, 99- 119.
- Demirpolat, A., & Akça, G. (2004). Ahilik ve Türk sosyo-kültürel hayatına katkıları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 15*, 1-22.
- Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership and Organizational Development Journal, 23*(1), 40-44.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equility and need: What determines what value will be used as the basis for distributive justice?. *Journal of Social Issues, 31*, 137- 151.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.

- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, L. A., & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Doğan, H. (2011). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, eab.ege.edu.tr/pdf/2\_2/C2-S2-%20M7.pdf, (Erişim Tarihi: 06.05.2011), 71-78.
- Dolan, P., Eldin, R., Tsuchiya, A., & Wailoo, A. (2007). It ain't you do, it's the way you do it: Characteristics of procedural justice and their importance in social decision-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 64, 157-170
- Donaldson, T., Werhane, P. (1993). *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24, 469-488.
- Eisenstadt, S. N. (1968). *Max Weber on charisma and institution building*, Chicago: Chicago University Press.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim dalı, <http://www.scribd.com>, (Erişim Tarihi: 06.05.2011).
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137-161.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(11), 105-108.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: Multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58, 1659- 1669.

- Enders, C.K., & Bandalos, D. L. (2001). The Relative performance of full information maximum likelihood estimation for missing data in structural equation models. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 430- 457.
- Erben, G.S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1099-1379.
- Ergün, E., & Arslantürk, E. H. (2010). Liderin güç kaynaklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi ve ara değişken olarak prosedürel adalet. *Bidder - Sosyal Bilimleri Dergisi*, 1/1, <http://www.bidder.org.tr>, (Erişim Tarihi: 03.06.2011).
- Erickson, B. H. (1988). The relational basis of attitudes. In B. Wellman, S. Berkowitz, (eds.) *Social structures: A network approach*. (pp. 99-121) NY: Cambridge University Press.
- Erkutlu, H. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, 224-230.
- Eroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, <http://sosyalbilimler.pau.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 03.01.2012).
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of turkish academicians: mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 257 – 270.
- Evans, M. G. (2002). Path goal theory of leadership in leadership, In Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim (eds), (pp. 115-138), USA: Information Age Publishing.



- Evanschitzky, H., Iyer, G. P., Plasmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59 (12), 1207-1213.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4 (3), 272-299.
- Farmer, H. S.S., & Fyans, L. J. (1980). Women's achievement and career motivation: Their risk-taking patterns, home-career conflict, sex role orientation, fear of success, and self-concept'. In Fyans, L. J. (Edi.) *Achievement motivation: Recent trends in theory and research*, (pp. 390-416), New York; Plenum Press.
- Fatt, C. K. , Khin, E. W.S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and general administration*. Paris: Dunod.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using spss for windows*. London – Thousand Oaks –New Delhi: Sage publications.
- Fineman, S. (1993). *Emotions in organizations*. London: Sage.
- Fisher, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction: Advances in research and applications*(pp.165-194), Lexington, MA: Heath.
- Fleishacker S.(2004). *A short history of distributive justice*, USA: Harvard University Press.
- Fleishman E. A., & Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among israeli foremen. *Personnel Psychology*, 23, 169-172.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personel Psychology*, 28, 28-35.
- Flemming, E. G. (1935). A factor analysis of the personality of high school leaders. *Journal of Applied Psychology*, 19, 596-605.

- Flint, D. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Folger, R., & Kass, E. E. (2000). Social comparison and fairness: A counterfactual simulations perspective. J. Suls, L. Wheeler, eds. *Handbook of social comparison: Theory and research*. Plenum, NY, 423-441.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. California: Sage Publications.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). Research in Organizational Behavior, 14, 129-177.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Rerris (Eds), *Research in personnel and human resources management*. (Vol:3, pp.141-183). Greenwich, C.T.: JAI.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108- 119.

- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation*. (pp. 183–215). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp.161–183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., Rosenfield, D., & Rheame, K. (1983). Role-playing effects of likelihood and referent outcomes on relative deprivation. *Representative Research in Social Psychology*, 13, 2-10.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: justice as accountability. In Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Eds), *Advances in organizational justice*, (pp. 1-55).Stanford University Press, Stanford, CA.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*,10(2), 93-126.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2002). Advantages and disadvantages of internet research surveys: evidence from the literature. *Field Methods*,14(4), 347-367.
- Fryxell, G. E., &Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- Furby, L. (1986). Psychology and justice. In R. L. Cohen (Ed.), *Justice: Views from the social sciences* (pp.153-203). New York: Plenum.
- Gao, S., Mokhtarian, P. L., & Johnston, R. A. (2008). Non-normality of Data in Structural Equation Model. *Transportation Research Board's 87th Annual Meeting Washington, D.C.*, January, 2008, 1-17.
- Garver, M. S.& Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20( 1), 33-57.

- Gibb, C. M. (1969). Leadership. In Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd Edition), (pp. 205-282) Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Gibb, C. A. (1969). ed., *Leadership*. Harmondsworth: Penguin.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 588-607.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.
- Goldman, B. M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management* 29(5), 705- 728.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Goodstein, J. & Aquino, K. (2010). And restorative justice for all: Redemption, forgiveness, and reintegration in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 624-628.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gökberk, M. (1979). *Felsefenin evrimi*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *The Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peerrated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Greenberg, J. (1987a). A taxanomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-71.
- Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(1), 81-103.

- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, In R. Cropanzano( Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*, 79-103, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice, from conceptualization to implication to application. In Cooper C. L., Locke E. A (Eds.), *Industrial and organizational psychology, linking theory with practice*, (pp. 72-107), Oxford: Blackwell.
- Greenberg, J. (1986). Organizational performance appraisal procedures: What makes them fair? In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 1: 25-41. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1990). 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. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp.79-103), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288–297.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 181-195.
- Greenberg, J. (2010). Organizational injustice as an occupational health risk. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 205-243.
- Greenberg, J., & McCarty, C. L. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41, 580-585.
- Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In Greenberg, J., and Cohen, R. L. (eds.), *Equity and justice in social behavior*, NY: Academic Press.
- Greenberg, J., Bies, R. J., & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (p.111-132). Newbury Parle, CA: Sage

- Grewall, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519–529.
- Güney, S.(2006). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel Basımevi.
- Gürbüz, S.(2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41( 4), 49-77.
- Habermas, J. (1990). Justice and solidarity, on the discussion concerning stage 6, In Thomas E. Wren (edit) *The moral domain, essays in the ongoing discussion between philosophy and the social sciences*, (pp. 224-255), USA: Dekr Cooperation.
- Hackett, J. (1987). Moral philosophy and rhetoric in Roger Bacon. *Philosophy & Rhetoric*, 20(1), 18-40.
- Hackman, J. R. (1968). Effects of task characteristics on group products. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 162-187.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hafer, C.L., & Olson, J. M. (1993). Beliefs in a justworld, discontent, and assertive actions by working women. *Personal Social Psychology Bulletin*, 19, 30–38.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R.L.(2005). *Multivariate data analysis*, 6th edi, New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A. W., (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, Oh: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Hammer, T., & Dachler, P. (1973). *The process of supervision in the context of motivation theory*. College Park: University of Maryland Pres.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110-128.
- Hardesty, D. M.& Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57, 98- 107.
- Harlos, K., & Pinder, C. C. (2000). Emotion and injustice in the workplace. In Fineman S., (edit), *Emotions in organizations*, 2.nd edition, California: Sage Publications.

- Harris, E. F., & Fleishman, E. A. (1955). Human relations training and the stability of leadership patterns. *Journal of Applied Psychology, 39*(1), 20-25.
- Harvey, D. (1992). Social justice, postmodernism and the city. *International Journal of Urban and Regional Research, 16*(4), 588-601.
- Haskins, M. J., & Hartman, B. (1960). *The action-choice test*. Columbus: Ohio State University
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium, *Communication Monographs, 76* (4), 408-420.
- Hegtvedt, K. A., & Johnson C. (2000). Justice beyond the individual: A future with legitimation. *Social Psychology Quarterly, 63*, 298-311.
- Hemphill, J. K. (1955). leadership behavior associated with the administrative reputations of college departments. *Journal of Educational Psychology, 46*, 385-401.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality, 13*, 611-632.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23* (2), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, Inc.
- Highhouse, S., & Becker, A. S. (1993). Facet Measures and Global Job Satisfaction. *Journal of Business Psychology, 8* (1), 117-127.
- Hoe, S.L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods, 3* (1), 76-83.
- Hoelter, D. R. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research, 11*, 325-344.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies, 14*(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1994). Business cultures. *UNESCO Courier, 47*(4), 1-7.

- Holbert, R. L., & Stephenson, M. T. (2003). The importance of analyzing indirect effects in media effects research: Testing for mediation in structural equation modeling. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 47, 553–569.
- Holmvall, C. M., & Sidhu J. (2007). Predicting customer service employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of customer interactional justice and interdependent self-construal. *Social Justice Research*, 20, 479-496.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior, its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and ceo values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 263-273.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140, 477-498.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hosmer, L. T., Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiation structure to R and D subordinates' satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16, 19-30.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* ( 1, pp. 399-401). Greenwich, CT: JAI Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M., & Merenda, H. K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.



- Hrebiniak, L. C., & Alutto, J. A. (1973). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-572.
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=2940>, (Erişim Tarihi: 24.05.2009).
- [http://www.askoxford.com/concise\\_oed/justice?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/justice?view=uk), (Erişim Tarihi: 24.05.2009).
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/justice>, (Erişim Tarihi: 24.05.2009).
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1997). *Selecting cutoff criteria for fit indexes for model evaluation: Conventional versus new alternatives* (Tech. Rep.). Santa Cruz: University of California.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, C. (2002). *Key concepts in feminist theory and research*. California: Sage Publications.
- Hui, M. K., Au, K., & Zhao, X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: The role of outcome uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 210-220.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Huseman, R. C., Hotfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Husserl, G. (1937). Justice. *International Journal of Ethics*, 47(3), 271-307.
- Ing-San, H., Jyh-Huei, K. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

- Jasso, G. (1983). Fairness of individual rewards and fairness of the reward distribution: Specifying the inconsistency between the micro and macro principles of justice. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 185-199.
- Jasso, G. (1999). How much injustice is there in the world? Two new justice indexes. *American Sociological Review*, 64(1), 133-168.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The Role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kahn, A., Nelson, R.E., Gaeddert, W. P., & Hearn, J. L., (1982). The Justice process: deciding upon equity or equality. *Social Psychology Quarterly*, 45(1), 3-8.
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and moral. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (2nd ed., pp. 554-570). New York: Harper Row.
- Kahraman, H. B., & Keyman, E. F. (2005). Kemalizm, oryantalizm ve modernite. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 5. Baskı, Ankara: Doğu-Batı Düşünce Yayınları.
- Kantor, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

- Karademir, T., & Çoban, B. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 48(1),48-62.
- Karademir, T., & Çoban, B. (2011). Spor alanında örgütsel adalet ve duygusal zeka. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, <http://www.esosder.com/?sayfa=ozet&no=794>, (Erişim Tarihi: 09.05.2011).
- Karasoy, Y. (2004). Ahi kelimesi ve Türk kültüründe Ahilik. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*,14, 1-23.
- Karlene, R. H., & William, G. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Katrinli, A., & Atabay, G. (2010). Örgütsel politika algısının dağıtımsal adalet, lider üye etkileşimi ve iş doyumunu ilişkisindeki düzenleyici rolü, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs, Adana, 760-765
- Katz, D., , & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 650-665). New York: Holt.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision and moral in an office situation*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research.
- Kaynak, Y. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.
- Keeley, M. (1979). A social justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 272-292.
- Keeley, M. (1984). Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1),1-25.
- Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kelloway, E. K., Barling J., Kelley E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171.
- Kenny, D. A. (2006). Mediation, <http://www.davidakenny.net/cm/mediation.htm>, (Erişim tarihi:15.02.2010).
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.

- Kidder, D. L. (2007). Restorative justice: Not “rights”, but the right way to heal relationships at work. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 4 – 22.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764.
- Knight, J. (1998). Justice and fairness. *Annual Review of Political Science*, 1, 425-449.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Konovsky M. A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of management*, 26 (3), 489- 511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). Justice considerations in employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied. Psychology*, 76, 698-707.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R., & Wilke, H., (1993). Procedural Fairness and self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23, 313-325.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Köksal, F. M. (2006). *Ahi Evran ve ahilik*, Kırşehir: Kırşehir Valiliği Yayını.

- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Krafft, P., Engelbrecht, A.S., & Theron, C. C. (2004). The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness. *Journal of Industrial Psychology*, 30 (1), 10-18.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 212-237.
- Kumar, K., & Gupta, G. (2009). Perceived organizational justice, job satisfaction and turnover intentions: A Co-relational study. *Gujarat Journal of Psychology*, 25-26.
- Kumar, S. R. (2008). Approve to decline': A feminist critique of 'fairness' and 'discrimination' in a case study of EEO in the New Zealand public sector. *Women's Studies Journal*, 22(1), 20-36.
- Kurland, E. M., & Egan, T. D. (1999). Public vs.private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3): 437-458.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Lambert, E. G., Hogan, N., Lynne, B., & Shannon, M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Landman, J. (1987). Regret and elation following action and inaction: Affective responses to positive versus negative outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 524-536.
- Landy, F. L. (1985). *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

- Laschinger, H. K., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychology Bulletin*, 70, 596-610.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies, Global Perspectives on Cooperative Strategies*, 27( 5), 947-962.
- Leung, K., Wang, Z., & Smith, P. B. (2010). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: the role of expatriate managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 925-946.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer Verlag.
- Likert, R. (1977). Management styles and the human component. *Management Review*, 66, 23-28.
- Lind, A. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg J., Cropanzano R. (Eds.) *Advances in organizational justice*. (pp. 56-89), California: Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Van Den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1998). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A., & Early, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.

- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 2, 189-210.
- Litwin, G. H. (1968). Climate and motivation: An experimental study. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard University.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Loi, R., Hangyue, N., Foley, S.(2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 73,385–425.
- Lynch, S. M (2003). Missing Data, <http://www.princeton.edu/~slynch/soc504/missingdata.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.09.2011).
- Magner, N. R., Johnson, G. G., Sobery, J. S., & Welker, R. B. (2000). Enhancing procedural justice in local government budget and tax decision making. *Journal of Applied Psychology*, 30, 798-815.
- Mahawold, M. B. (1998). A feminist standpoint. In Silvers Anita, Wasserman David, Mahawold Mary B. (eds) , *Disability, difference, discrimination, perspectives on justice in bioethics and public policy*, England: Rowman & Littlefield Publishers.
- Major, B., McFarlin, D. B. & Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: On the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1399-1412.

- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes. Paper presented at the *12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Lois, MO.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, & D. C. Miller (Eds.), *Leadership and productivity* (pp. 68-103). San Francisco: Chandler.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, *57* (3), 519-530.
- Markovsky, B. (1988). Injustice and arousal. *Social Justice Research*, *2* (3), 223-233.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictor study. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 57-75.
- Marshall, T. (1999). Restorative justice, an overview. A report by the Home Office Research Development and Statistics Directorate.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The Role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group Organization Management*, *21*(1), 84-104.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual model of employee turnover intentions. *The Academy of Management Journal*, *22*(2), 313-324.
- Martin, J., & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, *7*, 241-264.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*, 370-396.
- Masterson, S. S., Byrne, Z. S., & Mao, H. (2005). Interpersonal and Informational justice, Identifying the differential antecedents of interactional justice behaviors. In Gilliland S.W., Steiner D. D., Skarlacli D. P., Van den Bos K. (eds). *What motivates fairness in organizations?*, USA: Information Age Publishing.
- 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.
- McCarthy, T. (1994). Kantian constructivism and reconstructivism: Rawls and Habermas in dialogue. *Ethics*, *105*, 44-63.



- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McLee, C., & Farh, J. L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 133-143.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 252-276.
- Merriam Webster Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/justice>, (Erişim Tarihi: 03.02.2009).
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340- 363.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105(1), 156-166.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Miller, D. (1991). Recent theories of social justice. *British Journal of Political Science*, 21(3), 371-391.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527–553.
- Miller, W. I. (1993). *Humiliation and Other Essays on Honor, Social Discomfort, and Violence*. Ithaca, NY: Cornell Univ. Press
- Mindrila, D. (2010). Maximum Likelihood (ML) and diagonally weighted least squares (DWLS) estimation procedures: A Comparison of estimation bias with ordinal

- and multivariate non-normal data. *International Journal of Digital Society (IJDS)*, 1(1), 60-66.
- Mobley, W. (1982). *Employee turnover causes, consequences, and control*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522.
- Mobley, W., Horner, W., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of the precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408 – 414.
- Moliner, C., Martínez-Tur V., Peiro J. M, & Ramos J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different?. *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V. Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Gerald, L. B., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *The Academy of Management Journal*, 41( 3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6( 2), 127–142.
- Moorman, R. H., Nichoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S.(2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.),

- Handbook of Organizational Justice: 355-382.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *The Academy of Management Review, 24*(4), 781-796.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior, 19*(2), 131-141.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly, 26*, 365–385.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational linkages*. Academy Press, New York.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: a comparison of U.S. and South Korean teachers. *Human Relations, 52*(7), 869-893.
- Mueller, C. W., & Landsman, M. J. (2004). Legitimacy and justice perceptions. *Social Psychology Quarterly, 67*(2), 189-202.
- Mueller, C., Boyer, E., Price, J. & Iverson, R. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work. *Work and Occupations, 21*, 179 –212.
- Murtaza, G., Shahzad, K., Shah, M.K., & Khan, N. A. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: a case of public sector organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 29*, 73-80.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. (2002). How To Use A Monte Carlo Study To Decide On Sample Size and Determine Power, Preliminary version of a paper scheduled to appear in Structural Equation Modeling, <http://www.statmodel.com/download/FinalSEMSingle.pdf>, (Erişim tarihi: 01.03.2011).
- Nagenborg, M. (2009). Designing spheres of informational justice. *Ethics Information Technology, 11*, 175-179.
- Nakıboğlu, M. A. B. (2008). *Hizmet işletmelerindeki ilişkisel pazarlama uygulamalarının müşteri bağlılığı üzerindeki etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi.

- Naumann, S.E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 356-368.
- Nee, V. (1998). Sources of the new institutionalism. In Brinton, M. C. & Nee, V. (Eds.), *The new institutionalism in sociology*, (pp. 19-45). New York: Russell Sage Foundation.
- Negrin, R.M., & Tzafrir, S. S. (2004). Job search modes and turnover. *Career Development International*, 9(5),442- 458.
- Neumann, C. K. (1996). 19. yüzyıla girerken Konya Mevlevi asitanesi ile devlet arasındaki ilişkiler. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 2, 1-14.
- Nevitt, J., & Hancock, G. R. (1998). Relative performance of rescaling and resampling approaches to model chi-square and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *American Educational Research Association Annual Meeting*, April 11-17, 1998, San Diego, CA.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as the mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-536.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19, 941-961.
- Nielsen, K., Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 344-352.
- Nietzsche, F. (2004). *Şen bilim*. (çev: Ahmet İnam), İstanbul: Say Yayınları.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhi: Sage Publications.
- Novelli, L., Jr, Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior*,( 2:pp 15–36). New York: Wiley.
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1,) 4-29.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. United States of America: McGraw-Hill.

- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41, 673–690.
- O'Malley, M. N., & Greenberg, J. (1983). Sex Differences in Restoring Justice: The Down Payment Effect. *Journal of Research in Personality*, 17, 174-185.
- OECD, <http://www.oecd-ilibrary.org>, (Erişim Tarihi: 12.06.2011).
- Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 219–227.
- Okimoto, T. G., & Tyler, T. R. (2007). Is compensation enough? Relational concerns in responding to unintended inequity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(3), 399-420.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S., & Howell, R. (2000). The Performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 7(4), 557-595.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6, 5–18.
- Osborne, J. W. (2010). Improving your data transformations: Applying the Box-Cox transformation. *Practical Research & Evaluation*, 15 (12), 1-9.
- Oxford Dictionary, <http://www.askoxford.com>, (Erişim Tarihi: 03.02.2009).
- Ozankaya, Ö. (1984). *Toplum bilimine giriş*, Ankara: S Yayınları.
- Öğüt, A., Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2009). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 158-164.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Ankara Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü psikoloji (sosyal psikoloji) anabilim dalı, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 06.05.2011).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M., Sukan, S., & Akın, M. (2008). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerine etkisini araştırmada fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *16.*

- Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya,640-646.
- Özer, N., & Demirtaş, H. (2010). Eğitim fakültesi öğrencilerinin fakültedeki öğrenme ortamına ilişkin adalet algıları. *European Journal of Educational Studies*, 38, <http://www.ejer.com.tr>, (Erişim Tarihi: 10.06.2012).
- Özerkmen, N. (2004). Ahiliğin tarihsel-toplumsal temelleri ve temel toplumsal fonksiyonları-sosyolojik yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44, 57-78.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., & Özer, P. S.(2007). Adalet verilen değer adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 1(7), 19-35.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 357-369.
- Paterson, J. M., & Cary J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an aet-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., & Branyiczki, I. (1998). Procedural justice as modernism: Placing industrial/organisational psychology in context. *Applied Psychology: An International Review*,47 (3), 371-396.
- Pelled, L.H, & Xin, K.R. (1999). Down and out: An investigation in the relationship between mood and employee withdrawal behaviour. *Journal of Management*, 25, 875-895.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Managemet Review*, 9, 712-721.

- Petty, M. M., & Bruning, N. S. (1980). A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaders. *Academy of Management Journal*, 23(4), 717-725.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pillai, R., Scandura, T., & Williams, E. A. (1999a). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., S., & Williams, E. (1999b). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., Kohles, J., Bligh, M., Carsten, M., & Brodowsky, G. (2011). Leadership in "Confucian Asia": A three-country study of justice, trust, and transformational leadership. *Organization Management Journal*, 8 (4), 242-259.
- Pillai, R., & Williams, E.A. (1996). Performance beyond Expectations? A Study of Transformational Leadership, Fairness Perceptions, Job Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *The National Academy of Management Meeting, Cincinnati, OH*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and OCB. *Journal of Management*, 22 (2), 259-98.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, <http://www.belgeler.com>, (Erişim Tarihi: 10.11.2011).
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ilişkisine dair algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Porter, L.W. (1968). *Management attitudes and performance*. Irwin: Homewood.
- Pounder, J. S.(2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18, 215-237.
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S.A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9) , 71-91.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891
- Pritchard, R. A. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176-211.
- Prooijen, J.W., Cremer, D. D, Beest, I., Stahl, T., Dijke, M., & Paul, A.M. (2008). The egocentric nature of procedural justice: Social value orientation as moderator of reactions to decision-making procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1303-1315.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3),329-354.
- Ralston, D. A., Thang, N., & Van Naiper, D. K. (1999). A comparative study of the work values of north and south vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655-672.
- Randall, C. S., & Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58(3),178-194.
- Rawls, J. (1957). I. Justice as fairness. American Philosophical Association Eastern Division: Symposium Papers to be Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting, Harvard University, *The Journal of Philosophy*, 54 (22),653-662.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rawls, J. (1993). *Political liberalism*. New York: Columbia University Press.



- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J. & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology*, 59, 31–64.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reis, H. T. (1986). Levels of interest in the study of interpersonal justice. In Hans W. Bierhoff, Ronald R. Cohen, Gerald Geenberg (eds.). *Justice in social relations*.(pp.187-226). New York: Plenum Books.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001). Affective commitment to the organization: The Contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rietveld, T. & Van Hout, R. (1993). Statistical techniques for the study of language and language behaviour. Berlin – New York: Mouton de Gruyter
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2) 117-140
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rodriguez, N. (2007). Restorative justice at work: Examining the impact of restorative justiceresolutions on juvenile recidivism. *Crime & Delinquency*,53(3), 355-379.
- Roemer, J. E. (1996). *Theories of distributive justice*, USA: Harvard Pres.
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46,1097-1108.
- Rothstein, B., & Eek, D. (2009). Political corruption and social trust: An experimental approach. *Rationality and Society*, 21 (1), 81–112.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). Mediating effects of social Exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 925-946.
- Russell, W. D. (2002). In search of underlying dimensions: The Use (and Abuse) of factor analysis in personality and social psychology bulletin. *Personal Social Psychology Bulletin*, 28, 1629-1646.

- Sakia, R. M. (1992). The Box-Cox transformation technique: A review. *The Statistician*, 41, 169-178.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). Social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New directions in organizational behavior*. (pp. 1 -54). Chicago: St. Clair Press.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(21), 21-31.
- Sargut, S.(2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. 2. Baskı, Ankara: İmge Yayınevi.
- Sarıbay, A. Y. (1998). Politik teori, modernite ve etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 55-60.
- Sarros, J. G., & Santana, J. C. (2001). The transformational transactional leadership model in practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 383-393.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The Importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schmit, M. J., & Ryan, A. M. (1997). Applicant withdrawal: The role of test taking attitudes and racial differences. *Personnel Psychology*, 50, 855-876.
- Schmitt, M.& Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29, 443–453.
- Schmitt, M., & Mohiyeddini, C. (1996). Sensitivity to befallen injustice and reactions to a real life disadvantage. *Social Justice Research*, 9, 222-238.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

- Schönemann, P. (1981). Power as a function of communality in factor analysis. *Bulletin of Psychonomic Society*, 17 (1), 57-60.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* ( 2, pp. 3–43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisal of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
- Shapiro, D. L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 614-630.
- Shapiro, D., & Kirkman, B. L. (2001). Anticipatory injustice: The consequences of expecting injustice at work, in Greenberg J., Cropanzano R. (eds) *Advances in Organizational Justice*, Stanford: Stanford University Pres.
- Shapiro, D. L. & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A Field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1167-1177.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived accuracy. *Organizational and Human Decision Processes*, 58, 346-368.
- Sheldon, A., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice*. New York: Lexington Books.
- Shinder, J. (1978). Early Ottoman administration in the wilderness: Some limits on comparison. *International Journal of Middle East Studies*, 9(4), 497-517.

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological*, 7 (4), 422–445.
- 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.
- Sivo, S.A., Fan, X. T., Witta, E. L. & Willse, J. T. (2006). The search for ‘optimal’ cutoff properties: fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education*, 74 (3), 267-289.
- Skarlacki, P. D., Barclay, L. J., & Pugh, S. D. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer’s integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 123-146.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617-33.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, S. M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. M. (1969). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNilly.
- Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction? In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: Advances in Theory and Research*, New York: Free Press.
- Snelgrove, R. S. (1998). Occupational stress and job satisfaction: A Comparative study of health visitors, district nurses and community psychiatric nurses. *Journal of Nursing Management*, 6, 97-104.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin is tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Spell, C.S., & Arnold, T. J. (2007). A Multi-level analysis of organizational justice climate, structure and employee mental health. *Journal of Management*, 33, 724–751.
- Staley, A. B., Dastoor, B., Magner, N. R., & Stolp, C. (2003). The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(4), 505-524.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stepina, L. P., & Perrewe, P. L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 185-200.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Stogdill, R. M. (1965). *Manual for job satisfaction and expectation scales*. Columbus: Ohio State University.
- Stouffer, S.A., Suchman, E. A., De Vinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. (1949). *The American Soldier, adjustment during army life*. Princeton: Princeton University Press.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 378-412.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997a). The assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83- 98.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1987b). Process and outcome: Gender differences in assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.

- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Şeşen, H. (2011). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi <http://www.kho.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 02.01.2012).
- Şeşen, H., & Basım, N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *METU Studies in Development*, 37/2,
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları, Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, Ş. (2004). İşletme bilimlerine giriş. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tabak, F. (1989). *Women top managers in different types and sizes of industry in Turkey*, Unpublished MA Thesis. Bogazici University, Istanbul: Institute for Graduate Studies in Social Sciences.
- Taly, D., Dov E., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Tang, T. L., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advances in Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ölçeklerinin türkçeye uyarlanması. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry T., (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006 -1016.
- Taylor, F. W. (1911). Principles of scientific management. New York: Harper & Row.
- TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=2940> (Erişim Tarihi: 03.02.2009).

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor M. S.(2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *The Academy of Management Journal*, 48(1),146-157.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 197–215.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215.
- Tepper, B., Duffy, M. K., Henle, C.A, & Lambert, I.S.(2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thite, N. M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20( 5), 253-261.
- Tichy, N.M., & Ulrich, D.O (2008). The leadership challenge – A call for the transformational leader. In Ott, Parkes, & Simpson (eds). *Classical readings of organizational behavior*. Belmont, CA: Thomson-Wadsworth.
- Titrek, O. (2010). Okullarda görev yapanların sosyo-kültürel değişkenlere göre örgütsel adalet algısının coğrafi bölgeye ilişkin değişimi. *Eurosion Journal of Educational Research*, 38, 179-197.
- Topakkaya, A. (1998). Kant'ın ahlak(iliği)'nin metafiziği adlı yapıtında etiğin temellendirilmesi. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 69-78.
- Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (2007). Towards an integration of distributive justice, procedural justice, and social resource theories. *Social Justice Research*, 20, 312-335.
- Törnblom, K. Y. (1992). The social psychology of distributive justice. In K. Scherer (Eds.), *Justice: Interdisciplinary perspectives* (pp. 177–236). Cambridge: Cambridge University Press.
- Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39–64.

- Törnblom, K. Y., Vermunt, R. (1998a). Introduction: The relationship between positive and negative resource allocations and how they affect our justice conceptions. *Social Justice Research, 11*, 377–380.
- Törnblom, K. Y., Vermunt, R. (Eds) (1998b) Special issue on “Fairness conceptions in the contexts of positive and negative resource allocations: Part I.”. *Social Justice Research, 11*, 377–442.
- Transparency International Bribe Payers Index, 2006 Analysis Report, <http://www.transparency.org>, (Erişim Tarihi: 11.5.2011)
- Transparency International, <http://www.transparency.org>, (Erişim Tarihi: 06.05.2011).
- Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E., & Elving, C. (2006). Apologies and transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 63* (2), 195-207.
- Turunç, Ö. (2009). Kontrol, güven ve örgütsel adaletin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetine kısmi en küçük kareler yöntemi ile modellenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 570-577.
- Turunç, Ö. (2011). The effect of organizational justice and organizational identification on employee’s turnover intention: The mediating effect of organizational identification. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(1), 446-458.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*, 349-361.
- Tyler, T. R. (1987). Procedural justice research. *Justice Research, 1*,41-65.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 333-344.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality & Social Psychology, 67*, 850–863.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality & Social Psychology, 67*, 850–863.
- Tyler, T. R. (2006a). Restorative justice and procedural justice: Dealing with rule breaking. *Journal of Social Issues, 62*(2), 307-326.
- Tyler, T. R. (2006b). Legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology, 57*, 375- 400.



- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Folger, R. (1980). Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 281-292.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1990). Intrinsic versus community-based justice models: When does group membership matter?. *Journal of Social Issues*, 46, 83-94.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T., (1986). The psychology of leadership evaluation. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (eds) *Justice in social relations*. New York: Plenum Books.
- Tyler, T.R., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.
- Ural, Ş. (1998). Epistemeolojik açıdan değerler ve ahlak. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 45-53.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Van Den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality & Social Psychology*, 75(6), 1449-1458.
- Van Den Bos, K. (2001). Fairness heuristic theory: Assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. In "Gilliland Stephen, Steiner D., Skarlacki D. (eds) *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. (pp. 63- 85). USA: Information Age Publishing.
- Van Den Bos, K., Van Schie E. C., & Colenberg S. E. (2002). Parents reactions to child day care organizations: The influence of perceptions of procedures and the role

- of organizations' trustworthiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van Den Bos, K., & Lind A. (2004). Fairness heuristic theory is an empirical framework: A reply to Arnadottir. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 265-268.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997a). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others?: The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,1034—1046.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M. (1997b). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology* 72(1): 95-104.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63( 2), 214-228.
- Vidmar, N. (2000). Retribution and Revenge. In J Sanders, VL Hamilton (eds) *Handbook of Justice Research in Law*, New York: Kluwer Academy.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wager, N., Fieldman, G., & Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under avourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468-474.
- Walker, M. U. (2006). *Moral Repair*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Walster, E., Walster, G., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Gardner, W. L. (2004). Unlocking the mask: Understanding the multiple influence of authentic leadership. *University of Nebraska Gallup Leadership Institute Authentic Leadership Conference*, Omaha, NE.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A.(2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A Test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432.
- Wasti, A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de geçerlilik ve güvenirlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1-30.
- Watson, G. W., Shepard, J. M., & Stephens, J. U. (1999). Fairness and ideology: an empirical test of social contracts theory. *Business & Society*, 38(83), 83-108.
- Webb, M. T. (2008). *An exploration of the relationship between moral reasoning and leadership style of athletic team coaches*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent: Regent University.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. London: Oxford University Press.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J. & Serrano, S. A. (2005). Fitting engagement into a nomological network: the relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(5), 1-16.
- Weick, K. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 2, 414-439.
- Weick, K. E., & Nettet, B. (1968). Preferences among forms of equity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 400-416.
- Weisenfeld, B. M., Swann, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1235-1253.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction, separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wells, A., & Winter, P. A. (1999). Dental job satisfaction: Influences of practice characteristics and personal characteristics. *Journal of Dental Education*, 63, 805-812.
- Wenzel, M. (2006). A letter from the tax office: Compliance effects of informational and interpersonal justice. *Social Justice Research*, 19(3), 345-365.
- Wiesenfeld, B.M., Swann, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1235-1253.

- Williams, E. S. (1994). *Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions*. Unpublished Paper, Southern Management Association, New Orleans, LA.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 219-231.
- Woodilla, J., & Forray, J. M. (2008). Justice and political organizational life: A narrative inquiry. *Journal of Management Inquiry*, *17*(4), 4-19.
- Wooten, K. C. & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, *10*, 173-179.
- Wright, D. L., Aquilino, W. S., & Suppl, A. J. (1998). A comparison of computer-assisted and paper-and-pencil self-administered questionnaires in a survey on smoking, alcohol, and drug use. *Public Opinion Quarterly*, *62*, 331-353
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*, 327-351.
- Yack, B. (1990). Natural right and aristotle's understanding of justice. *Political Theory*, *18*(2), 216-237.
- Yammarino, F. J., Skinner, S. J., & Childers, T. L. (1991). Understanding mail survey response behavior: A meta-analysis. *Public Opinion Quarterly*, *55*, 613-639.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, *4*(47), 787-811.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *11* (2), 302-312.
- Yaylı, A., & Çöp, S. (2009). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 181-189.

- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 13-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 11(16), 83-99.
- Yeniterzi, E. (2004). *Türk edebiyatında manzum fütüvvet-nameler*, <http://turkoloji.cu.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 25.06.2009).
- Yerlikaya, A. (2008). *İşyerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, Muğla, <http://www.belgeler.com>, (Erişim Tarihi:09.05.2011).
- Yıldırım, F. (2009). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yuan, K. H. (2005). Fit indices versus test statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 40(1), 115–148.
- Yuchtman, E. (1972). Reward distribution and work-role attractiveness in the Kibbutz- reflections on equity theory. *American Sociological Review*, 37(5), 581-595.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Yücel, C., Yalçın, M., & Ay, B. (2009). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 221-235.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zabkar, V. (2000). Some methodological issues with structural equation model application in relationship quality context. *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors), 211-226.
- Zait A., Berteau, P. E. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing*, 9(2), 217-224.

- Zaleznik, A., Christensen, C. R., & Roethlisberger, F. J. (1958). *The motivation, productivity and satisfaction of workers*, UK: Harvard Univ. Press.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.
- Zehr, H. (1990). *Changing Lenses: A New Focus for Criminal Justice*. Scottsdale, PA: Herald Pres.
- Zellars, K. L., Liu, Y., Bratton, V., Brymer, R., & Perrewe, P. L. (2004) An examination of the dysfunctional consequences of organizational injustice and escapist coping. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 528-545.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## EKLER

## EK 1 : Araştırma Anketi



TC  
**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER**  
**ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı bünyesinde hazırlanan “Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: ISO işletmelerinde bir inceleme” adlı doktora tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi titizlikle cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve geçerliği açısından önemlidir. Bu **çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır**. Tarafınızca sağlanacak veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sonuçları isteğiniz halinde email adresinizden size iletilecektir.

Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz. Saygılarımla,

**Prof. Dr. Azmi YALÇIN**  
 (Tez Danışmanı)  
 Çukurova Üniversitesi  
 İİBF İşletme Bölümü  
 01330 Balcalı/ADANA  
 Tel: (322)338 72 60/194  
 Eposta: [yalcin@cu.edu.tr](mailto:yalcin@cu.edu.tr)

**Arş. Gör. Bilge AKCA**  
 Çukurova Üniversitesi  
 İİBF İşletme Bölümü  
 01330 Balcalı/ADANA  
 Tel: (535) 581 23 01  
 Eposta: [bilge\\_akca@yahoo.com](mailto:bilge_akca@yahoo.com)

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde yöneticinizin aldığı kararlar ve karar süreçleriyle ilgilidir. Sizinle ilgili işlemlerle ilgili olarak aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücret düzeyim adildir.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Genel olarak aldığım ödüller-ikramiyeler adildir.					
5	İşimle ilgili sorumlulukların adil olduğu kanaatindeyim.					
6	Yöneticim, işle ilgili kararlarında tarafsız davranır.					
7	Yöneticim karar vermeden önce tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.					
8	Yöneticim karar verebilmek için tam ve doğru bilgi edinir.					

9	Yöneticim kararlarını açıklar ve gerektiğinde çalışanlarına bilgi verir.					
10	İşyerindeki kurallar bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanır.					
11	Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.					
12	Yöneticim bana nazik davranır.					
13	Yöneticim bana değer verir.					
14	Yöneticim bana saygılı davranır.					
15	Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltmez.					
16	Yöneticim benimle olan iletişimde samimidir.					
17	Yöneticim bana işimle ilgili konuları bütünüyle açıklar.					
18	Yöneticimin işteki sorunlara yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Yöneticim işimle ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	Yöneticim bilgi aktarırken kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.					
21	Genellikle işimden memnunum.					
22	Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.					
23	Genellikle burada çalışmayı seviyorum.					
24	Örgütün başarısına katkıda bulunmak için benden beklenenin üzerinde çaba sarf etmeye hazırım.					
25	Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çok iyi olduğunu söylerim.					
26	Aynı işyerinde çalışmaya devam etmek için her türlü görevi kabul ederim.					
27	Kişisel değerlerimle işyerimin değerleri çok benzerdir.					
28	İnsanlara burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
29	Bu işyeri daha iyi performans göstermem için şevkimi artırır.					
30	Diğer işletmeler yerine bu işletmede çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.					
31	Bu firmanın geleceğiyle gerçekten ilgiliyim.					
32	Bana göre bu firma çalışılabilecek en iyi işyeridir.					
33	Yöneticim geleceğe yönelik olumlu vizyonunu bizimle açık bir şekilde paylaşır.					
34	Yöneticim çalışanlarına bağımsız bir birey olarak davranır, kişisel gelişimlerini destekler ve teşvik eder.					
35	Yöneticim çalışanlarına cesaret verir ve takdir eder.					
36	Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.					
37	Yöneticim sorunlara yeni açılardan bakmamız konusunda cesaretlendirir ve tabuları sorgular.					
38	Yöneticim değerleri konusunda açıktır ve söylediği gibi davranır.					
39	Yöneticim çalışanlara gurur ve saygı aşilar ve başarısıyla esin kaynağı olur.					
40	Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.					
41	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.					
42	Gelecek yıl bu işyerinden ayrılacağım.					



### Demografik Bilgiler

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen, size en uygun şekilde doldurunuz.

Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

Yaşınız: .....

Medeni durumunuz:  Evli  Bekâr

Eğitim durumunuz:  İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans   
Lisansüstü

Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz:.....

Firmadaki çalıştığınız birim:

- 1  Üretim  
 2  Pazarlama  
 3  Finans  
 4  Muhasebe  
 5  Halkla İlişkiler  
 6  İnsan Kaynakları  
 7  Araştırma geliştirme  
 8  Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Bilge AKCA  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : İstanbul, 10.09.1977  
**e-mail** : [bilge\\_akca@yahoo.com](mailto:bilge_akca@yahoo.com)

### EĞİTİM DURUMU

**Doktora:** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.

**Yüksek Lisans:** Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli, 2006.

**Lisans:** Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, 1999.

**Lise:** İçel Anadolu Lisesi, Mersin, 1995.

### GÖREVLER

Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi, 2001-2007.

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi, 2007-2012.