

**T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

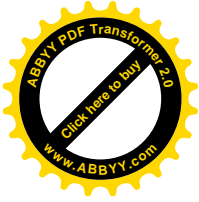
**“İŞ YERLERİNDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
DUYGULAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ASLI YERLİKAYA**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. CEM ŞAFAK ÇUKUR**

**EYLÜL, 2008
MUĞLA**



MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

“İŞ YERLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
DUYGULAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ”

HAZIRLAYAN
Aslı YERLİKAYA

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 10. 10. 2008

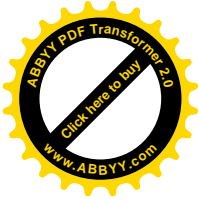
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 12. 09. 2008

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cem Şafak ÇUKUR
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Tefik ALICI
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Halime ÜNAL

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Aslan EREN

EYLÜL, 2008

MUĞLA



TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün / / Tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim- Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre, Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Aslı YERLİKAYA'nın "İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi" adlı tezini incelemiş ve aday / / tarihinde saat 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

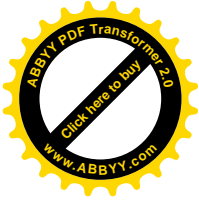
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içerisinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Cem Şafak ÇUKUR

Üye

Üye

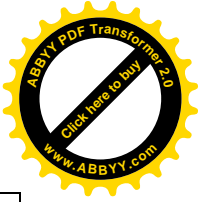
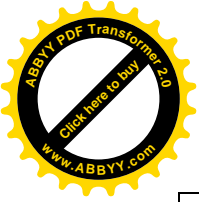


YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Aslı YERLİKAYA



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : YERLİKAYA

Adı : Aslı

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi

Y. Dil : Exploring Effects of Organizational Justice Perceptions on Emotion in Workplaces.

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Fen – Edebiyat Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

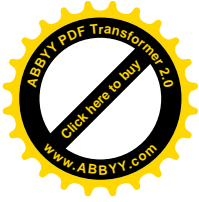
Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ÇUKUR, Cem Şafak

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.



TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe	TEZİN SAYFA SAYISI:94
TEZİN KONUSU (KONULARI) : 1. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları 2. Duygular 3. İşten çıkarılma	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER: 1. Adalet 2. Örgütsel Adalet 3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları 4. Duygular Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'ları kullanınız. 1. Justice 2. Organizational Justice 3. Organizational Justice Perceptions 4. Emotions Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.	
1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum. X	
2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir. O	
3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir. O	
Yazarın İmzası :	Tarih :/...../.....



ÖNSÖZ

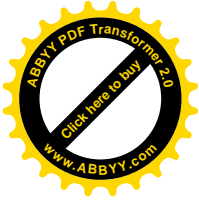
Örgütsel adalet algısı kavramı, pek çok araştırmacı tarafından hayli ilgi çekici bir konudur. Bu kavram ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda değişken olarak genellikle iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, saldırganlık gibi değişkenler üzerinde yoğunlaşılırken, duygular bu noktada göz ardı edilmiştir. Yapılan az sayıdaki çalışmada ise duygular yeterince araştırılmamış ve sonuç değişkeni olarak ele alınmamıştır. Oysaki duygular ve adalet(sizlik) arasında güçlü bir teorik ilişki bulunmaktadır.

Literatüre katkıda bulunması ve yapılacak olan çalışmalara yol göstermesini amaçladığımız bu çalışmada örgütsel adalet algılarının boyutları ve sonuç değişkeni olarak duyguların üzerindeki etkileri görgül bir araştırmayla incelenmiştir.

Birlikte çalıştığım değerli hocam Yrd. Doç Dr. Cem Şafak Çukur'a, aktarmış olduğu deneyimleri ve her konudaki yol göstericiliği için teşekkür ederim.

Yardımlını ve desteğinin esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Meltem Narter'e ve her konuda elinden gelen tüm desteği gösteren arkadaşım, araştırma görevlisi Ayşe Pelin Aydemir'e teşekkür ederim.

Soru formlarının yanıtlanması için ankete katılan tüm çalışanlara emeklerinden ötürü çok teşekkür ederim.



ÖZET

“İŞ YERLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DUYGULAR

ÜZERİNDEKİ ETKİSİ”

YERLİKAYA, Aslı

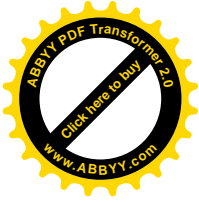
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cem Şafak ÇUKUR

EYLÜL, 2008

Bu çalışmanın amacı, işten çıkarılma sürecinde algılanan farklı örgütsel adalet algılarının işten çıkarılma sürecinde yaşanabilecek farklı duygusal deneyimler ile olan ilişkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini İstanbul’da son bir yılda işten çıkarılan 104 kişi oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algıları ve işten çıkarılma sürecinde ortaya çıkabilecek farklı duygusal tepkiler farklı ölçekler kullanılarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan önceki işyerlerinde çalışırken ve işten çıkarılma sürecinde kendilerine uygulanan işlemleri ve işten çıkarılma sürecinde deneyimledikleri duygusal tepkileri hatırlamaları istenmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları; farklı türdeki adalet algısının farklı duygular ile ilişkili olduğu ortaya çıkarmıştır. Özellikle, etkileşimsel adalet işten çıkarılma sürecinden önce negatif dışa dönük duyguları tahmin etmede ön plana çıkmaktadır. İşten çıkarılma sürecinde ise hem süreçsel adalet, hem bölüşümsel adalet, hem de etkileşimsel adalet ile negatif dışa dönük duygular aranda (düşmanlık ve kızgınlık) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Duygular.



ABSTRACT

“EXPLORING EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON EMOTION IN WORKPLACES”

YERLİKAYA, Aslı

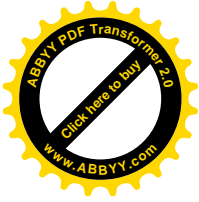
M. S. Thesis

Director: Yrd. Doç. Dr. Cem Şafak ÇUKUR

September, 2008

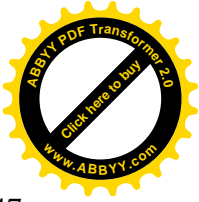
The purpose of this study was to investigate the relationships between different dimensions of organizational justice perceptions (distributive, procedural, and interactional justice) and emotional responses during lay off processes. The participants of this study were 104 people who experienced being laid off during last year. Several related scales were administrated in order to measure the organizational justice perception and emotions. In these measures, participants were asked to recall the organizational treatment that they used to work before and during lay of process and their emotion against being laid off. The results of correlation and regression analysises appear different sort of justice perceptions related with different emotion. Especially, interactional justice prominence to predict outward-focused negative emotions before laid off. During laid off process, there are positive relationships between outward-focused negative emotions (angry and hostility) and fairness perceptions of distributive justice, procedural justice, interactional justice.

Keywords: Justice, Organizational Justice, Emotions.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
I.KURAMSAL GİRİŞ.....	1
Örgütsel Adalet Algısı Kavramı ve Kuramsal Yaklaşımlar.....	3
Örgütsel Adalet Algısı Boyutları.....	14
Bölüşümsel Adalet	15
Süreçsel Adalet.....	18
Etkileşimsel Adalet.....	25
Kişilerarası Adalet.....	29
Bilgisel Adalet.....	29
Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ayrıştırılması.....	30
Örgütsel Sonuç Değişkenleri.....	34
Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi.....	35
Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	36
Örgütsel Adalet Algısı ve Saldırganlık İlişkisi.....	37
Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi.....	37
İş Yerlerinde Duygular.....	39
Kendi Odaklı Yaklaşma Duyguları.....	45
Kendi Odaklı Uzaklaşma Duyguları	46
Diğerleri Odaklı Yaklaşma Duyguları	46
Diğerleri Odaklı Uzaklaşma Duyguları	47



İçe Dönük Negatif Duygular.....	47
Dışa Dönük Negatif Duygular.....	48
Örgütlerde Adalet Algısı Boyutlarının Duygular Üzerindeki Etkisi.....	49
II. YÖNTEM.....	54
Örnekleme.....	54
Ölçme Araç ve Gereçleri.....	56
İş Yerlerinde Adalet Algısı Boyutları Ölçeği.....	57
İçe Dönük Duygular Ölçeği.....	58
Dışa Dönük Duygular Ölçeği.....	58
Duygu Ölçeği.....	58
III. BULGULAR.....	61
Temel Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	61
Adalet Boyutları ile Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler.....	62
İşyerlerinden Çıkarılan Çalışanların Adalet Boyutları ile Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler.....	63
Adalet Boyutları ile Duygusal Deneyimler Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları.....	64
IV. TARTIŞMA.....	69
V. KAYNAKÇA.....	79

TABLULAR

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

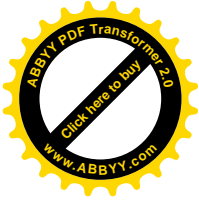
Tablo 2. Katılımcıların İş ile İlgili Özellikleri

Tablo 3. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklerin Alfa Değerleri

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ortalamaları

Tablo 5. Katılımcıların İş Yerlerinde Duygularının Ortalamaları

Tablo 6. Adalet Algısı Boyutları ve Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler



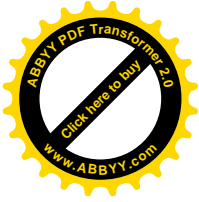
Tablo 7. İş Yerlerinden Çıkarılan Çalışanların Adalet Algısı Boyutları ve Duygusal

Deneyimler Arasındaki İlişkiler

Tablo 8. İşten Çıkarılmada Adalet Algısıyla ile Gerginlik Arasındaki Regresyon Sonuçları

Şekiller

Şekil1. Davranışsal Eğilimli ve Özne Odaklı Duygular

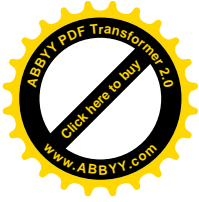


I.KURAMSAL GİRİŞ*

İnsanın var olduğu her yerde duyguların varlığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Duyguların insan hayatı üzerindeki etkisi günlük hayat ile sınırlı olmamasına karşın iş yerleri genellikle duygulardan arınık, rasyonel yerler olarak görülmektedir. Yöneticilerin sık sık “duygularımızı işimize karıştırmayalım” dediğine tanık olursunuz. Örgütlerde çalışanların duygularını kontrol altında tutması gerekliliği fikri oldukça yaygın bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden, duyguların iş yerindeki rolü genellikle görmezlikten gelinmiştir. Örgüt davranışlarında gözlenen bilişsel süreçler bağlamında ikincil veya dolaylı olarak çalışma alanı bulmuştur. Bu alanda son zamanlarda yürütülen çalışmalar, duyguların iş yerlerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koyarak, çalışma hayatında duyguların önemini ortaya çıkarmakmaya başlamıştır (Çukur, 2006).

Duygular adaletsizlik deneyimini anlamak ve anlamlandırmakta önemli bir rol oynayabilir. Çalışanların çalıştıkları örgütteki yönetimin adil olup olmadığına ilişkin algıları bu örgüte ilişkin tutum ve davranışları üzerinde büyük çapta rol oynamaktadır (Şahin, 2006). Homans (1961), insanların gereğinden az ödüllendirildiği zaman öfke, gereğinden fazla ödüllendirildiklerinde ise suçluluk hissettiklerini savunmuştur. Kişiler örgütsel kararların adaletsiz olduğunu ve sorumlulukların diğerlerine adaletsizlikle verildiğini anladıklarında öfke duygusunun ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Folger, 1986; Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992; Smith, Haynes, Lazarus ve Pope, 1993). Adaletsizlik yaşayan kişiler genellikle öfke, kin, utanç ve suçluluk gibi değişik duyguları içeren (Harlos ve Pinder, 2000) “sıcak ve yakıcı” bir deneyim yaşadıklarını tarif etmişlerdir (Bies ve Moag, 1986; Bies ve Tripp, 2002; Mikula, 1986). Adil algılayışlar olumlu davranışlara yol

* Bu tez APA yazım kurallarına uygun olarak yazılmıştır.

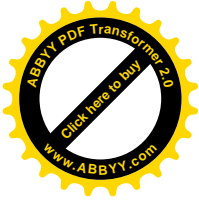
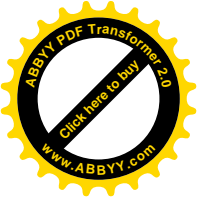


açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002).

Örgütlerde adalet(sizlik) ve duygu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, farklı adalet boyutlarının, sonuçların tahmin edilmesindeki etkisinin ne kadar önemli olduğunu göstermişlerdir. Adalet boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimleri üzerine yapılan çalışmalar bölüşümsel ve süreçsel adaletin birleşimine odaklanmışlardır. Bölüşümsel adalet, bir sonucun kişisel faydası olup olmadığıyla tanımlanırken, süreçsel adalet, sonuç elde etmede kullanılan prosedürlerin adaletliliği olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; Thibaut ve Walker, 1975). Etkileşimsel adalet ise kişiler arası ilişkilerin niteliğine odaklanan bir kavramdır (İşbaşı, 2001; içinde Folger ve Cropanzano, 1998).

Bölüşümsel adalet ve süreçsel adalet etkileşim modeli, bağımlı değişkenin (duygular) çalışanın öz değerlendirmesini mi, yoksa başkalarının değerlendirmesini mi içerdiğine bağlı değişiklik göstermektedir (Brockner, 2002; Brockner ve ark., 2003). Bağımlı değişken öz değerlendirme içeriyorsa, adalet süreci, bölüşümsel adaletin bağımlı değişken üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Gilliland, 1994; Schroth ve Shah, 2000). Buna karşın, bağımlı değişken örgütsel veya başka kişiler odaklı değerlendirme içeriyorsa (örn. karar/karar verenin desteği, örgütsel bağlılık), adalet süreci, bölüşümsel adaletin bağımlı değişken üzerindeki negatif etkisini hafifletmektedir (Brockner ve Wiesenfeld,1996).

Duygular ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda duygular bağımlı değişken (sonuç değişkeni) olarak ele alındığı gibi, bağımsız değişken olarak da ele alınmıştır (Byrne ve Rupp, 2003). Yapılan çalışmalarda katılımcıların yaşadığı ayırık duyguların örgütsel adaletin boyutları üzerindeki ilişkisine bakılmıştır. Genel duygu çalışmalarında duyguların boyutlar veya duygusal hâl çalışmaları yerine duyguların ayırık veya farklı yoğunluk, değer yansıtan aynı

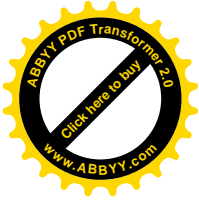


duygu grupları (duygunun niceliksel içeriği; sinirlilik, öfke, nefret) olarak değerlendirilmesi oldukça yaygın bir görüştür (Çukur, 2006).

Örgütsel Adalet Algısı Kavramı ve Kuramsal Yaklaşımlar

İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983). Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Özmen, 2005; içinde Greenberg ve Bies, 1992). Rawls (1971), adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Rawls'a (1971) göre adaletin iki ilkesi vardır. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000; içinde Rawls, 1971). Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet: Örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında son yıllarda incelenen bir konudur (Colquitt, 2001; içinde Cropanzano ve Greenberg, 1997).

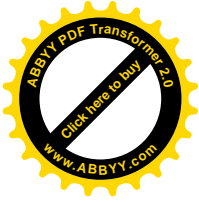
Şahin'in (2006) Greenberg'den aktardığı gibi örgütsel adalet çalışanların, iş yaşamıyla ilgili haklılık/haksızlık yargılarının oluşmasında ne gibi etkenlerin rol oynadığı ve sonuçlarının neler olduğu ile ilgilenmektedir (1987). Bu bağlamda genel adalet çalışmaları ile örgütsel adalet çalışma ve kavramsallaştırmaları bir birleriyle



oldukça ilişkili olsa da; örgütsel adalet çalışmaları genel örgüt ve çalışma alanında ortaya konulan kuramsal çerçeveden etkilenmiştir.

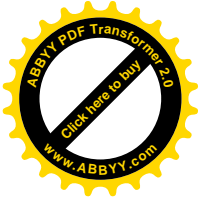
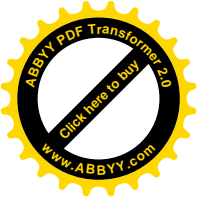
Örgütsel adalet farklı yazarlarca da, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Barnard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2001; içinde Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997).

Şahin'in (2006) aktardığı gibi kavramın adı Greenberg tarafından ortaya koyulmuş olsa da örgütsel adalet ile akla ilk gelen isim Adams (1963) ve *Eşitlik Kuramı*'dır. Adams (1963), Homans'ın (1961) fikirlerini daha da geliştirerek kendisinden sonraki 20 yılı da etkisi altına alarak, iş yerlerinde adalet sorunlarının incelenmesini içeren *Eşitlik Kuramı*'nı (equity theory) ortaya koymuştur. Bu kurama göre örgütlerde çalışan kişiler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlar ile başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda yatırımlar ve elde edilen sonuçlar olmak üzere iki boyutta gerçekleşmektedir. Yatırımlar kişinin katkılarını, emeğini ve becerisi gibi girdilerden oluşurken; sonuçlar çalışma sonunda elde ettiği farklı kaynakları ve ödülleri içerebilir. Adams'ın (1965) ifadesiyle yatırımlar: “Eğitim, zekâ, deneyim, yetiştirilme, beceri, kıdem, yaş, etnik art alan, sosyal statü ve işe harcadığı çabayı” sonuçlar ise “ücret, işe özgü ödüller, kıdemlilik yararları, yan yararlar, iş statüsü ve statü simgeleri ve çeşitli resmi veya gayri resmi olarak onaylanan ek gelirleri” içermektedir (Şahin, 2006; içinde Adams, 1965). Adams'a (1965) göre bireylerin



elde ettikleri sonuçlar ile yatırımlar arasında ortaya çıkan oranlarının, diğer bireylerin sonuç/yatırım oranlarıyla karşılaştırdıklarını ve eşitliğin algılanabilmesi için bu oranların eşit veya denk olması gerektiğini öne sürmektedir. Daha da önemlisi, bu karşılaştırma sonunda ise birey örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirmektedir (Özdevecioğlu, 2003; içinde Greenberg, 1996). *Eşitlik Kuramı* bu noktada *Görelî Yoksunluk Kuramı* ile de paralellik arz etmektedir. Çünkü birey kendi sonuç/yatırım oranını, karşılaştırdığı kişilere göre az veya daha çok olduğu noktasında adaletsizlik algısı yaşamaktadır. Şahin'in (2006) Crosby (1976)'den aktardığı gibi *Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory)* benzer şekilde bireylerin kendi durumlarını diğerleriyle karşılaştırarak, aynı derecede hak ettiklerini düşündükleri sonuçlarını elde edemedikleri zaman yaşadıkları haksızlık duygusuna işaret etmektedir. Bu yaklaşıma göre yoksunluk görelidir çünkü bir başvuru noktasıyla karşılaştırmaktadır (dış bir ölçüt); yoksunluk, mutlak veya nesnel bir miktara göre değerlendirilmektedir. Bu görüş sonraki pek çok çalışmanın temelini oluşturmuştur (Şahin, 2006; içinde Cropanzano ve Randall, 1993).

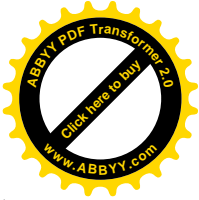
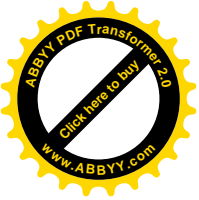
Adams'ın ortaya koyduğu *Eşitlik Kuramı*'nı bütünleyen bir diğer kuram *Sosyal Alışveriş Kuramı*'dır. Bu kuram *Görelî Yoksunluk Kuramı* fikrine dayanarak Homans'ın (1961) *Dağıtım Adaleti Kuramı*'na bağlanmaktadır (*Theory of Distributive Justice*). Homans (1961), alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kâr beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Adams'ın (1965) bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle (eğitim, deneyim, zekâ), kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınıkiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilmesine değinmiştir. İşte bu noktada girdiler (alış) ve kazanımlar (veriş), *Sosyal Alışveriş Kuramı*'nın



varlığına işaret etmektedir. Bu kurama göre böyle bir dengesizlik halinde (katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığında) bireyin iş doyumunu, motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı düşebilmektedir. Dolayısıyla bu durum performans düşüklüğüne neden olabilmektedir (Eker, 2006; içinde Robinson, 2004).

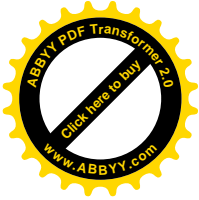
Adams'ın (1965) *Eşitlik Kuramı* örgütlerde adalet algısının temelini oluştursa da Deutsch (1975) ve Sampson (1975) bu kuramın sınırlı bir yaklaşım olduğunu ve sadece ekonomik alana ilişkin adalet sorunlarını açıklamada yeterli olduğunu için eleştirmektedir. Ekonomik ve yarışmacı olmayan sosyal ilişkilerde, ödül dağıtımının haklılığını değerlendirmede kullanılan ilkelerin temelinde yalnızca eşitlik değil gereksinim gibi değerler de bulunmaktadır (Şahin, 2006). Leventhal'ın (1976, 1980) *Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory)* da *Eşitlik Kuramı*'nı yetersiz görmektedir. Çünkü bu kuram her koşul için uygun değildir. Bazı durumlarda kişilerarası iş birliğini engellemekte ve sosyo duygusal ilişkileri zedelemektedir. Hem Deutsch (1975), hem Leventhal (1976), kişilerarası ilişkinin temel amacı grupta dayanışma ve uyumu sağlamak olduğunda *Adalet Yargı Kuramı*'nın daha adil bir dağıtım kuramı olduğunu öne sürmektedirler.

Bu noktada Deutsch (1975), Sampson (1975) ve Leventhal (1976), örgütsel adaletin kapsamını ve tanımını genişletmişlerdir. Bu kuramcıların bakış açısına göre dağıtım kuralı, üretim, dayanışma, refah olan temel hedeflerden uygun olanına göre seçilip uygulandığında adil olarak algılanmaktadır. Araştırmacılar, farklı durum ve koşullarda, farklı amaçlarına göre birden fazla dağıtım kuralının bir uzlaşma içinde de kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Nitekim bazı çalışmalarda dağıtım yapan kişilerin, ödülleri herkese düşen paylar arasındaki farklılıkları azaltacak şekilde, kurallardan ödün vererek bölüştürdükleri ortaya konmuştur (Şahin, 2006 içinde; Greenberg, 1978a, 1978b, Greenberg ve Leventhal, 1976).



Lerner'in (1977, 1980) *Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory)* Leventhal'in (1976) adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiştir. Ona göre dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performansına göre yapılması gerekliliğine dayanmaktadır. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, *Adalet Güdüsü Kuramı*'na göre dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilkeye dayanmaktadır. Örneğin yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Özen, 2002; içinde Greenberg, 1987).

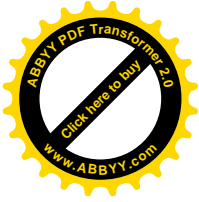
1960'larda ve 1970'lerde haklılık kavramının tanımlanmasında bölüşümsel adaletin baskın bir rol oynadığı görülmekle birlikte, 'süreçsel adalet' (işlemsel) (procedural justice) ile ilgili kavramların doğuşuna ilişkin işaretler de görülmeye başlamıştır (Şahin, 2006; içinde Deutsch, 1975). Thibaut ve Walker'ın (1975) *Süreçsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory)*, yasal anlaşmazlıkların çözümlenmesinde bir dizi haklılık çalışmasına dayanarak, sonuçların dağıtımına ilişkin kararların alınma sürecindeki haklılık algısını ifade etmektedir. İşlemsel adaletin gerçekleşmesinde süreç ve sonuç kontrolü kavramlarından söz etmişlerdir. Sonuç kontrolü, anlaşmazlık içinde olan taraflardan birinin tek yönlü olarak anlaşmazlığın sonucunu belirleyebilme derecesini ifade etmektedir. Süreç kontrolü ise taraflardan birinin anlaşmazlığın çözümlenmesinde kullanılan delillerin



oluşumunu, seçimini ve sunulmasını kontrol edebilmesine işaret eder. Yazarlara göre anlaşmazlığın çözümü için ideal model; süreç kontrolünün anlaşmazlık içinde olan taraflara, karar yani sonuç kontrolünün ise nötr nitelikte olan üçüncü tarafa tanıdığı durumdur. Nitekim bu durumda sürecin daha adil olarak algılandığını araştırmalar göstermiştir. (Şahin, 2006 içinde; Thibaut ve Walker, 1975, 1978). Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin bu kuramda üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlanmıştır. Bunlar anlaşmazlığa düşen iki taraf (davalı/davacı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker'ın (1975), anlaşmazlığın çözümde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de sonuç (karar) kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Özen, 2002 içinde; Folger ve Cropanzano, 1998).

Levethal'in (1980) *Adalet Yargı Modeli*, insanların öz çıkarları doğrultusunda, sonuçlar elde etmek amacıyla süreçsel adalete önem verdiği için dolayı Thibaut ve Walker'ın (1975) *Kontrol Modeli* ile eleştirmektedir (Şahin, 2006).

Grup Değeri Modeli (Grup Value Model), Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya atılmıştır. Bu modele göre süreç kontrolü, adalet algılarını, elde edilen sonuçların etkileme gücünden bağımsız olarak etkilemektedir. Kişinin kendisini ifade etme yeteneği, öz çıkarına sağlayabileceği ekonomik yarardan bağımsız bir değere sahiptir. Bu nedenle süreç kontrolünün veya dile getirmenin adalet algısı üzerindeki etkisi, araçsal olmayan veya diğer ifade edici etki olarak bilinmektedir. *Grup Değeri Modelinde*, insanların grubun gözünde nasıl değerlendirildikleri, nasıl bir statüye sahip oldukları ve diğer üyeler tarafından ne tür bir muamele gördükleri, kendileri açısından büyük değer taşımaktadır. Bu model, grup üyelerinin bireye gösterdikleri

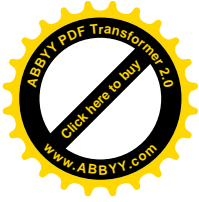


muamelenin ne derece saygılı ve nezaket çerçevesinde olduğu, söz hakkı tanıyıp tanımadığı ve onu grup içinde nasıl bir konuma oturttuklarına işaret etmektedir (Şahin, 2006).

Sonraki dönemlere baktığımızda Tyler ve Lind (1992), *İlişkisel Model*'i (*Relational Model*) geliştirirler. Bu kuram otoriteyle olan ilişkilerin adil olarak algılanabilmesi için, otoritenin tarafsız, güvenilir olması ve onur kırıcı olmayacak biçimde, saygıyla davranması gerektiğini vurgulamışlardır. İnsanlar, haklarına saygı gösterilmesini ve toplum içindeki konularından dolayı bir statüye sahip olmayı isterler. Bu nedenle otoritenin onlara gösterdiği muamele bir yerde onların toplum içindeki konumuna ve yerine işaret etmektedir (Şahin, 2006).

Yukarıda da bahsedildiği üzere *İlişkisel Model* ile *Grup Değeri Modeli* birbirine çok benzemektedir. Ancak aralarındaki en büyük fark *İlişkisel Model*'de otoritenin meşruluğunun daha fazla vurgulanmasıdır (Şahin, 2006).

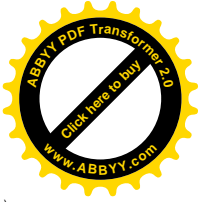
Gruba Adanma Modeli'ni (*Grup Engagement*), Tyler ve Blader (2000, 2003) geliştirmişlerdir. Dört bileşenli bu modelde insanların süreçsel adaleti değerlendirirken nelerle ilgilendiklerini belirtmeye çalışmışlardır. Modele göre biri işlem rolü diğeri de işlem kaynağı olmak üzere iki boyut birleşerek dört bileşen oluşturur. İşlem rolü boyutu, işlemlerin hizmet ettiği farklı rollere veya işlevlere odaklaşarak, insanların grup üyeliklerinin çeşitli yönlerinin anlamlandırma çabalarında süreçsel adalet bilgisinin oynadığı rollere işaret eder. Bu süreçsel (işlemsel) adalet bilgisinin iki temel işlevi bulunmaktadır. Birinci işlevi insanların karar verme işlemlerinin ne derece adil olduğuna ilişkin süreçsel özelliklere odaklaşmasıdır. Karar verme süreçleri hakkındaki bilgi sonuçlara ilişkin yüklemeleri hızlandırmakta ve böylece sonuçların hak edilip edilmediği de bir şekilde ortaya



çıkmaktadır. Bu bilginin önemini Leventhal (1980) de aktarmıştır. Karar verme sürecinde nesnel ölçütlerin kullanılmasının işlemlerin adil olarak nitelendirilmesinin temelinde yattığını belirtmiştir. Süreçsel adalet bilgisinin ikinci işlevi, insanların, grubun sosyal havasını değerlendirmelerine yardım etmesidir. Bu sosyal hava, doğrudan, bireylerin grup üyesi olarak kendilerine tanınan statü ve karşılaştıkları muamele tarzıyla temsil edilmektedir. (Şahin, 2006).

Yukarıda bahsedilen kuramları kendi içerisinde tasnif etmek mümkündür. Örgüt içerisinde adil olmayan davranışlara gösterilen tepkiler açısından, Homans'ın (1961) *Dağıtım Adaleti Kuramı*, Adams'ın (1965) *Eşitlik Kuramı*, Crosby'nin (1976) *Görelî Yoksunluk Kuramı* benzemektedirler (Eker, 2006 içinde; Greenberg 1987). Çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabaları açısından da bir grup oluşturmak mümkündür. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976) *Adalet Yargı Kuramı*'na dayandırabiliriz. Bu kurama göre kişiler kazanımların aktif dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Bu sınıfta yer alan bir diğer kuram Lerner'ın (1977, 1980) *Adalet Güdüsü Kuramı*'dır. Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Eker, 2006 içinde; Özen, 2002 içinde; Greenberg 1987).

Örgütsel adaletin tarihçesini ele aldıkları makalelere baktığımızda günümüzdeki araştırmacıların adaleti tüm yönleriyle ele alan, bir bütün olarak irdelemeye çalışan model ve kuramlar geliştirmeye doğru yöneldiklerini düşünebiliriz. Bu bütünleştirme çabaları daha çok 2000'li yıllarda yoğunlaşmakla birlikte, kökenleri önceki modellere dayanmaktadır (Şahin, 2005 içinde; Colquitt ve ark. 2005).



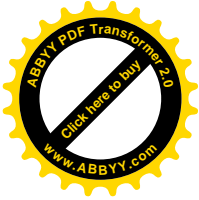
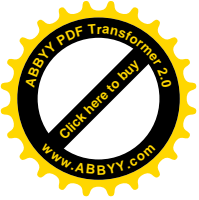
Folger'ın (1993) *Bilişsel Dayanaklar Kuramı* (*Referent Cognitions Theory*) ve Folger ve Cropanzano'nun (1998, 2001) *Haklılık Kuramı* (*Fairness Theory*) insanların başlarına olumsuz bir olay geldiğinde “Nasıl olmalıydı? Ne olması gerekirdi?” gibi seçenekleri düşünerek, içinde bulunduğu durumu, zihinde canlandığı olası durumlarla karşılaştırarak, haklılık/haksızlık değerlendirmeleri yaptıklarını öne sürmektedir (Şahin, 2006).

Bilişsel Dayanaklar Kuramı'na göre birey hak ettiğini alamaz. Başına gelen durum, olması gereken olmadığından birey içerleyecektir. Birey içerlediğinde, karşılaştırmalara dayanarak düşünmeye başlayacaktır. Böylece hazırdaki durum ile “Ne olabilirdi?” ye ilişkin zihinde canlandığı durum arasında bir karşılaştırmaya yapacak ve algı dayanağı bunun üzerine şekillenecektir (Şahin, 2005 içinde; Colquitt ve ark., 2005).

Haklılık Kuramı ise kişinin başına olumsuz bir olay geldiğinde bilişsel dayanaklar yerine olayı başa döndürerek düşünmeyi tercih edecektir. “Eğer şöyle şöyle olsaydı, başıma bu gelmezdi”. Bu kuram ile otoritenin hangi koşullar altında sorumlu tutulacağı da ele alınmaktadır (Şahin, 2005).

Şahin, (2006), Lind, Van den Bos ve arkadaşlarının (Lind ve ark., 1993; Van den Bos ve ark., 1998; Lind, 2001; Van den Bos, 2001; Lind ve Van den Bos, 2002; Van den Bos ve Lind, 2002), adalet yargılarının oluşmasında ve uygulanmasında kullanılan zihinsel kestirmeleri ele aldığını ortaya koymuştur.

Zihinsel Haklılık Duygusu Kuramı, insanların otoritenin komutlarını kabul edip etmeme konusunda karar verirken onun ne derece adil olduğuna baktıklarını ve insanların bu tür yargılarda bulunmak için kestirme haklılık duygusuna dayandıklarını öne sürmüşlerdir. Bu kuram insanların otorite konumunda olan

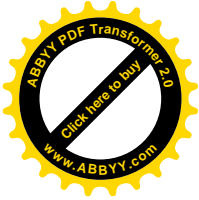


kişilerin emirlerini yerine getirip getirmeme ya da kurallarına uyup uymama kararı vermelerinde rol oynayan ve insanların hemen aklına geliveren kalıp halindeki düşünce örüntülerinden oluşmaktadır (Şahin, 2005 içinde; Lind ve ark., 1993).

Güven belirsizliği durumunda olduğu gibi diğer belirsizlik durumlarıyla başa çıkmada *Kestirme Haklılık Duygusu Kuramı*'ndan yararlanılabilmektedir. Van den Bos ve Miedama (2000), tarafından ortaya atılan haklılık kestirmesi görüşü ile adalet algısının belirsizlik olmadığı durumlarda belirsizliğin olduğu durumlara kıyasla, etkinin daha güçlü olduğu gözlenmiştir (Şahin, 2006).

Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993). Literatürde örgütsel adalet genellikle üç temel boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar



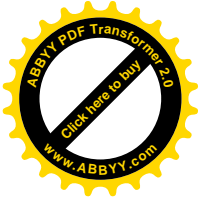
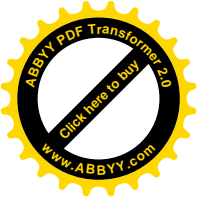
bölüşümsel adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bazı çalışmalarda ise örgütsel adalet algısı dört boyutta incelenmiştir. Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır (Eker, 2006 içinde; Robinson, 2004).

Bölüşümsel Adalet

Örgütlerde adalete yönelik olarak orta çıkan ilk sorunlar kaynakların dağıtımı ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Bölüşümsel adalet çalışmalarının kökeni, II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı subayların ordu yaşamına uyumlarını çeşitli yönlerden inceleyen çalışmalarda, Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından ortaya atılan *Görelî Yoksunluk Kavramı*'na kadar uzanır (Şahin, 2006).

Homans (1961), *Sosyal Alışveriş Kuramı* çerçevesinde ve görelî yoksunluk fikrine dayanarak bölüşümsel adalet kavramını ortaya atmıştır. Alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kâr beklentisi içinde olduklarını ve beklentileri karşıladığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Yine bireyler, kârları yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk duyarlar; her iki durumda da bölüşümsel adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2005).

Bölüşümsel adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987). Greenberg (1988) ise bölüşümsel adaleti bireyin elde ettiği kazanımlar ve dağılımlar ile ilgili adalet algısı olarak tanımlamaktadır. Bireyler elde ettikleri kazanımları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Birey bölüşümsel adalet yargısını verirken, bir kazanımın doğru ya da etik olup olmadığını değerlendirmektedir. Herhangi bir şeyin doğru olup

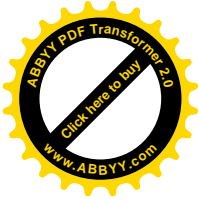


olmadığına karar vermek görüldüğünden daha zordur. Bu nedenle kişi kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Bölüşümsel adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda bölüşümsel adalet görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001 içinde; Cohen, 1987). Kazanımlar bu anlamda hem olumsuz hem de olumlu sonuçları içerebilir. Zaten adaletsizlik kişinin ya beklentisini alamaması ya da beklediğinden fazlasını almasıyla ortaya çıkmaktadır (Gilliland, 1994).

Adams'ın (1965) *Eşitlik Teorisi* de bölüşümsel adalet kavramının ortaya çıkmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu kuram, örgütte verilen kazanım ve kararların (terfi, ücret, statü, başarı, işten çıkarılma gibi.) çalışanlarca eşit ve adil olarak algılanmaları ile ilgili bir kavramdır (Eker, 2006 içinde; Dailey ve Kirk, 1992).

Eşitlik Teorisi edilen kazanımların adaletli olmadığı algılandığında ne olacağını ayrıntılı biçimde ortaya koyması açısından büyük önem arz etmektedir. Bilişsel nitelikte olan bu kuram, güdüsel nitelikte ihtiva etmektedir. Bu anlamda denge sağlama mekanizması olarak görev yapmaktadır. Adaletsiz bir durumda, sonuç/yatırım oranlarının karşılaştırılmasıyla doğan bir tür psikolojik gerilim, zihinsel ya da davranışsal tepkiler yoluyla dengenin yeniden kurulması için bireyi güdülemektedir (Şahin, 2005 içinde; Adams ve Friedman, 1976).

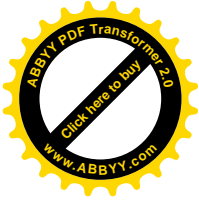


Bölüşümsel adaletin, dönemi için büyük önem taşıdığı ortadadır. Ancak kazanımların dağıtılması noktası yalnızca *Eşitlik Teorisi* ile açıklamaya çalışmak oldukça zordur. Bu anlamda kurama ilk eleştiri Deutsch (1975) ve Sampson'dan (1975) gelir. Sadece ekonomik alana ilişkin adalet görüşü sorunlarını açıklamada faydası olan bu kuramın, ekonomik olmayan, sosyal ilişkilerde, ödül dağıtımının adillğini değerlendirmede kullanılan ilkelerin temelinde eşitlik ve gereksinim gibi değerlerin yattığını belirtmişlerdir. Deutsch (1985) bölüşümsel adaletin üç kuralı: Eşitlik, adalet ve gereksinimdir. Dağıtımı yapan kişinin amacı üretkenlik ise kural adalettir. Amaç uyum sağlamak ise kural eşitliktir. Grubun az az şanslı üyelerini memnun etmekse kural gereksinimdir (Beugre, 2002). Leventhal (1976) da, benzer biçimde görüşünü ortaya koymuştur. Hatta bazı durumlarda bu kuram kısıtlılığının yanında kişiler arası işbirliğini engellemekte ve sosyoduygusal ilişkileri zedelemektedir (Şahin, 2005).

Süreçsel Adalet

Süreçsel adaletin doğuşuna ilişkin işaretler 1960'larda ve 1970'lerde ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu dönemlere kadar hala etkisini sürdürmekte olan bölüşümsel adalet yerini yavaş yavaş süreçsel adalete bırakmaya başlar. (Şahin, 2005 içinde; Deutstch, 1975).

Thibaut ve Walker (1975), yasal anlaşmazlıkların çözümlenmesinde bir dizi adalet çalışmasına dayanarak, sonuçların dağıtımına ilişkin kararların alınma sürecindeki adalet algısını ifade eden süreçsel adalet kavramını ortaya atmışlardır. Süreçsel adaletin yapısal yönünü vurgulayan Thibaut ve Walker (1975) adaletin gerçekleşmesinde süreç ve sonuç kontrolü kavramlarından söz etmektedirler. Sonuç kontrolü, anlaşmazlık içinde olan taraflardan birinin tek yönlü olarak anlaşmazlığın

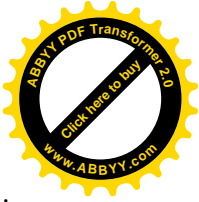


sonucunu belirleyebilme derecesini ifade ederken, süreç kontrolü ise taraflardan birinin anlaşmazlığın çözümlenmesinde kullanılan delillerin oluşumunu, seçimini ve sunulmasını kontrol edebilmesine işaret etmektedir. Yazarlara göre anlaşmazlığın çözümü için ideal model; süreç kontrolünün anlaşmazlık içinde olan taraflara, karar yani sonuç kontrolünün ise nötr nitelikte olan üçüncü tarafa tanındığı durumdur. Nitekim bu durumda sürecin daha adil olarak algılandığını araştırmalar göstermiştir (Şahin, 2005 içinde; Thibaut ve Walker, 1975, 1978).

Süreçsel adalet yalnızca anlaşmazlıkların çözümlenmesinde kullanılan bir adalet teorisi değildir. Leventhal (1976), süreçsel adaletin anlaşmazlıkların çözümlenmesi bağlamında olduğu kadar kaynakların dağıtıldığı bağlamlarda da geçerli olabileceğini savunmuştur (Şahin, 2006).

Folger ve Crapanzano (1991), süreç (işlem) adaletini, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000), süreçsel adaletin, dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Süreçsel adaletin iki alt boyutu vardır (Thibaut and Walker, 1975). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Adalet algılamasında bölüşümsel adalet algısının tek başına yeterli olmayacağını savunan Leventhal (1976), insanların sonuçların dağıtımının yanı sıra bu sonuçlara yol açan bilginin aktarılış biçiminin de adil olup olmamasından



etkilenebileceklerine değinerek süreçsel adaletin, anlaşmazlıkların çözümlendiği bağlamlarda olduğu kadar kaynakların dağıtıldığı bağlamlarda da geçerli olabileceğini savunmuştur (Şahin, 2006). Örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır:

(a) Tutarlılık: İşlemler zamana ve kişilere tutarlı olarak uygulanmalıdır. Zamana göre tutarlı olması, işlemsel özelliklerde değişmezlik gerektirir. Kişiye göre tutarlı olması da hiç kimseye özel avantaj sağlanmaması yani fırsat eşitliği olması gerektiğini ifade eder.

(b) Yansızlık: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmaması kuralıdır.

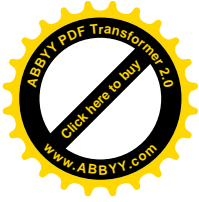
(c) Doğruluk: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d) Düzeltilebilirlik: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

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

(f) Ahlâklılık: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Leventhal, 1980).

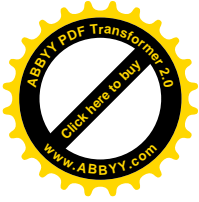
Şahin'in (2006) ifadesiyle örneklenirse "*Thibaut ve Walker'ın (1975) anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasında betimlediği "sonuç kontrolü" ile "süreç kontrolü" etkilerini, Greenberg ve Folger (1983); çalışanların tepkileri üzerinde "seçme"nin ve "dile getirme"nin etkileri olarak betimlemiştir. Dile getirme terimi, bir başka deyişle, bireylere görüşlerini ifade etme fırsatının veya söz hakkının*



verilmesi, Folger'ın (1977) deneysel çalışmasından alınmıştır. Bu çalışmada bireylerin kendileri hakkındaki karar sürecine görüşlerini dile getirerek katılmalarının, işlemlerin adil olarak algılanmasını büyük çapta etkilediğini ortaya koymuştur” (s.189).

Leventhal ve arkadaşları (1980)'na göre süreçsel adalete yönelik ilgi, bölüşümsel adalete yönelik ilgiye kıyasla göre ikincil bir öneme sahiptir. Ancak yapılan pek çok görgül çalışma gösteriyor ki süreçsel adalet de en az bölüşümsel adalet kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Hatta Lind ve Tyler (1988) süreçsel adaleti, bölüşümsel adaletten daha önemli görmektedir. Süreç kontrolünün, sonuçların olumlu veya olumsuz oluşundan bağımsız olarak adalet algısını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Earley ve Lind, 1987; Kanfer ve ark., 1987; Lind ve ark., 1983; Tyler ve ark., 1985). Bu bulgu ne öz çıkara dayalı *Kontrol Modeli* ile (Thibaut ve Walker, 1975) ne de *Adalet Yargısı Modeli* (Leventhal, 1980) ile açıklanabilir. Çünkü bu modeller insanların öz çıkarları doğrultusunda sonuçlar elde etmek amacıyla süreçsel adalete önem verdiklerini savunmaktadır. Lind ve Tyler (1988) bu noktadan hareketle *Grup Değeri Modelini* ortaya koymuşlardır. Bu modele göre kişinin kendisini ifade etme yeteneği, öz çıkarına sağlayabileceği ekonomik yarardan bağımsız bir değere sahiptir. Bu nedenle süreç kontrolünün veya dile getirmenin adalet algısı üzerindeki etkisi, “araçsal olmayan” veya değer ifade edici etki olarak bilinmektedir (Şahin,2006).

Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinden yaklaşıldığında, *Grup Değeri Modeli* bireylerin ait oldukları gruplar tarafından kabul edilmelerinin önemini vurgulamaktadır. İnsanların, grubun gözünde nasıl değerlendirildiklerini, nasıl bir statüye sahip oldukları ve diğer üyeler tarafından ne tür bir muamele gördükleri ne derece saygılı ve nezâket çerçevesinde olduğuna söz hakkı tanıyıp tanımadıklarına ve



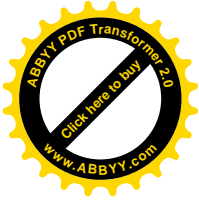
onu grup içinde nasıl bir konuma oturttuklarına işaret etmektedir (Şahin, 2005 içinde; Lind ve Tyler, 1988).

Tyler ve Lind (1992), daha sonra geliştirdikleri *İlişkisel Model*'de otoriteyle olan ilişkilerin adil olarak algılanabilmesi için otoritenin tarafsız, güvenilir olması ve onur kırıcı olmayacak biçimde, saygıyla davranması gerektiğini vurgulamışlardır. İnsanlar, haklarına saygı gösterilmesini ve toplum içindeki konularından dolayı bir statüye sahip olmayı isterler. Dolayısıyla otoritenin onlara gösterdiği muamele bir yerde onların toplum içindeki konumuna ve yerine işaret eder; bu durum da onlara ne kadar değer verildiğini gösterir. *İlişkisel Model* ile *Grup Değeri Modeli* birbirine benzemektedir. Bu iki modelin birbirinden ayrıldığı en önemli nokta *İlişkisel Modelde* otoritenin meşru görülmesini daha fazla vurgulamaktadır.

Tyler (1997), modelin temel önermesi olan ilişkisel yargıların aile, eğitim, iş, politik ortamlar gibi çeşitli bağlamlarda otoritenin verdiği kararları istekle kabullenme ve otoritenin kurallarına itaat etme olarak ele alınan otorite meşruluğunu yordadığını ortaya koymuştur (Smith ve ark., 1998; Tyler ve ark., 1996).

Çalışanlar, yönetimin kararlarının adil yöntemlerle verildiğine inandığı takdirde, örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirler. Bu durum daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumunu ve performans gösterirler (Franz, 2004). Süreçsel adalet, bölüşümsel adaletle göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha fazla ilişkilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlarına nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003).

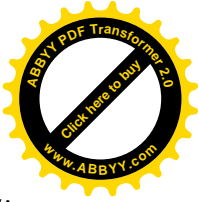


Yapılan çalışmalar gösteriyor ki çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman, süreçsel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlarlar (Ambrose, 2000 içinde; Ambrose 1991; Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Cropanzano ve Folger, 1989). Başka bir çalışmada ise çalışanlar, izlenen işlemleri adil olarak algılandıkları zaman kazanımların adaletsizliği ile daha az ilgilenmektedir (Barling ve Philips, 1993; içinde Kolger ve Martin, 1986, Greenberg, 1987). Adil işlemlerin sonuçları adil olmayan işlemlerin sonuçlarına göre daha adil olarak algılanır (Greenberg, 1987). Çalışanlar uygun olmayan veya olumsuz maddi kazanımları, bunlar adil olmayan bir işlemin değil de adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabullenecektir. Kısacası sosyal gereksinim ve amaçları maddi amaçlardan daha önemli olduğunda, çalışanlar sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakârlık edeceklerdir (Skitka, 2003).

Süreçsel adalet düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Süreçsel adalet yüksek olduğunda ise kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır (Brockner,1994). Yüksek süreçsel adalet, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. En olumsuz tepkiler ise süreçsel adaletin de bölüşümsel adaletin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Takeuchi, 2004).

Karar vermenin niteliği ve gösterilen muamelenin niteliği arasındaki ayırım süreçsel adaletten daha sonra ayrılacak olan ayrı bir boyut olan etkileşimsel adalet ayırımına paralel niteliktedir (Şahin, 2006 içinde; Bies ve Moag, 1986).

Şahin'in (2006) ifadesiyle örneklendirilirse "*sözü edilen iki boyut yani işlem rolü ve işlem kaynağıbirbirinden kuramsal olarak bağımsızdır. İnsanlar süreçlerin*



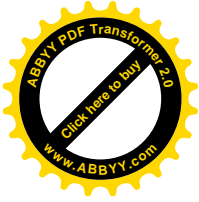
ne derece adil olduğunu yargılamak, bu iki boyutun kesişmesiyle elde edilen modeli oluşturan dört bileşen açısından yaklaşmaktadırlar. Bu bileşenler:

- *Grupta kararların nasıl alındığına dair resmi kuralların ve politikaların değerlendirilmesidir (resmi karar verme süreci).*
- *Gruptaki insanlara gösterilen muameleyi etkileyen resmi kurallar ve politikaların değerlendirilmesidir (gösterilen muamelenin resmi niteliği).*
- *Belli grup otoritelerinin nasıl karar verdiklerinin değerlendirilmesidir (gayri resmi karar verme süreci).*
- *Belli grup otoritelerinin grup üyelerine karşı nasıl muamele gösterdiklerinin değerlendirilmesidir (gösterilen muamelenin gayri resmi niteliği).”(s.192).*

İşlemsel adalet araştırmalarında, genellikle, resmi karar verme süreci ile gösterilen gayri resmi muamele tarzı incelenmekle birlikte modelin diğer iki bileşeni dikkate alınmamıştır (Blader ve Tyler, 2005).

Etkileşimsel adalet

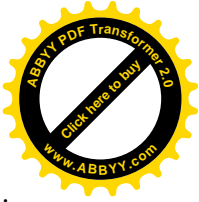
Süreçsel adalet konusunda çalışan araştırmacılar, 1980'lerin ortasına kadar, resmi karar verme işlemlerinin yapısal özelliklerine odaklanmışlar ve bu işlemlerin kişiler arası yönünü pek dikkate almamışlardır. Bununla birlikte hem Thibaut ve Walker'ın (1975) hem de Leventhal'ın (1980) insanların sorunlarına ya da isteklerine olumsuz yanıt verirken dostça ve destekleyici biçimde yanıtlamanın çok önemli olduğunu belirten görüşlerinde, kişiler arası muamelenin haklılık algısını etkileyebileceğine ilişkin ipuçlarına rastlanmaktadır. Süreçsel adaletin yapısal



yönünün dışında bir de ilişkisel yönünün olduğu, otorite ile ilişkilerde çalışanların amirlerinin davranış biçiminin çok önemli olduğu vurgulanmaya başlanmış ve bu şekilde Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşimsel adalet kavramı ortaya atılmıştır (Şahin, 2006).

Kişiler arası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001). Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991 içinde; Barling ve Michelle, 1993). Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano, 2002; Masterson, 2000). Adalet algılamalarının sonuçları böylece üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, bölüşümsel adaletin düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”. İkincisi süreçsel adaletin düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler”dir.

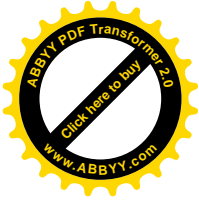
Bies ve Moag (1986), bireylerin, büyük ölçüde, insanların birbirlerine karşı gösterdikleri muamelelere bakarak ne derece adil davrandıklarını değerlendirdiklerini öne sürmüşlerdir. Bies ve Moag bu duruma “haklılığın iletişim ölçütü” demişlerdir. Yazarlara göre etkileşimsel adalet, süreçsel adaletten bağımsız ve farklıdır. Şöyle ki,



süreçsel adalet karar sürecinin yapısal niteliğine işaret ederken etkileşimsel adalet iki katılımcı arasındaki iletişim sürecindeki muameleye işaret eder. Bies ve Moag (1986) tarafından aktarılan bir çalışmada Bies, işe başvuran adaylara seçici kurulun kendilerine ne derece adil davrandığını sormuş ve yanıtlara dayanarak kişiler arası muamelenin adil olarak nitelendirilebilmesi için dört özelliğin olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunlar doğruluk, saygı, soruların uygunluğu ve gerekçelendirilmedir. İlk üç özellik, iletişimin o andaki niteliği ile ilgilidir. Sonuncusu ise haksız bir işlem yer aldıktan sonra hissedilen hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmakla ilgilidir. Sonuncusu ise adaletsiz bir süreç yer aldıktan sonrahissedilen hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmakla ilgilidir.

- Doğruluk: Otoriteler karar verme işlemleri sırasında iletişimlerinde açık, dürüst ve içten davranmalı ve herhangi bir biçimde karşısındaki kişiyi kandırmaktan kaçınmalıdır. Bies'in çalışmasında kandırılma, haksızlıkalgılanmasında en sık söz edilen neden olmuştur. Katılımcılar kendilerine içten ve dürüst bir şekilde davranılmasını beklemişlerdir.

- Saygı: Otoriteler bireylere nazik ve insan haysiyetine saygı gösterecek şekilde davranmalıdır. Çalışanlarına kaba davranmaktan ve rencide edecek şekilde olumsuz eleştiriden kaçınmalıdır. Nitekim bu özellikle ilgili olarak, daha sonra Baron (1988; 1990) tarafından yapılan çalışmalarda olumsuz eleştirinin çalışanları öfkeliendirdiği ve performansları üzerinde olumsuz etki yarattığını gösteren doğrulayıcı bulgular elde edilmiştir.



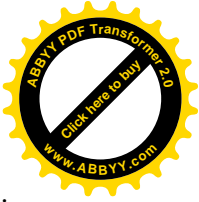
- Uygunluk: Otoriteler ön yargılı ifadeler kullanmaktan ve cinsiyet, ırk, yaş, veya dinle ilgili uygun olmayan nitelikte sorular sormaktan kaçınmalıdır.

- Gerekçelendirme: Otoriteler karar verme sürecinin sonuçları hakkında yeterli ve doyurucu düzeyde açıklamalar yapmalıdırlar (Şahin, 2006).

Bies'in öne sürdüğü son özellik olarak gerekçelendirme, adil olmayan bir davranışta bulunulduğu zaman ön plana çıkar; yapılan bir haksızlığa akla yatkın bir gerekçe öne sürülüşünde, adalet algısı üzerindeki olumsuz etkinin düzeltilmesi mümkündür (Bies ve Shapiro, 1988; Folger ve ark., 1983). Bies'in (1987) aktardığı çalışmalara göre, haksızlığa karşı duyulan öfke, incinen tarafa bir açıklama yapıldığı veya özür dilendiği zaman azalabilmekte veya ortadan kalkabilmektedir (Şahin, 2006).

Greenberg (1993) süreçsel adaletin, yapısal ve sosyal yönünü vurgulayarak bölüşüm kararlarının adil olması ile çalışanlara yönelik muamele ve kararların gerekçeleri hakkında bilginin veriliş tarzının adil olmasından söz etmiştir. Dolayısıyla Greenberg, etkileşimsel adalet kurultusunun kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı yapıdan oluştuğunu öne sürmüştür. Daha sonrasında adaleti dört boyuta ayıran modelini destekleyen görgül araştırmalar yapılmıştır (Colquitt 2001, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001).

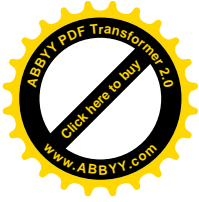
Kişiler Arası Adalet: Kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir. Bies ve Moag'ın (1986) saygı ve uygunluk kuralları bu boyutu içermektedir.



Bölüşümsel adaletin sosyal yönü ile ilişkilidir. Bir durum ile ilgili kazanımlara odaklanır (Robinson, 2004). Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermesi gerekmektedir (Fearne vd., 2004). Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlara karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer olarak Tyler'de (1988) polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığında polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (Robinson, 2004).

Bilgisel Adalet: İşlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt vd., 2001). İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Bies ve Moag'ın (1986) süreçsel adalet ile ilgili kurallarından doğruluk ve gerekçelendirme kuralı bu alt boyutu içermektedir. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derece paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002). Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır (Robinson, 2004).

Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı olan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır (Bobocel ve Debeyer, 1998). Kişilerin sadece kazanımların adilliği ile değil kazanımların oluştuğu işlemlerin adilliği ile ilgilendiğini gösteren çok sayıda çalışma vardır (Bies ve Moag, 1986; Folger ve Greenberg, 1985; Lind ve Tyler, 1988; Thibout ve Walker, 1975; Leventhal, 1980). Çalışanlar sonuçlar ve işlemler hakkında kendilerine bilgi sağlanmasını beklerler (Bobocel ve Debeyer, 1998).



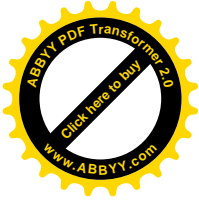
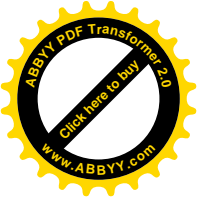
Brocker ve arkadaşları (1990), etkileşimsel adalet kurallarının işten çıkarmalara karşı gösterilen tepkiler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, işten çıkarılma için verilen açıklamaların, örgütte kalan çalışanların örgüte bağlılıkları ve işlerinde gösterdikleri çabalar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İşten çıkarılanlar ile yakın bir gelecekte çıkarılacaklarını bilen çalışanlar üzerinde yapılan bir başka araştırma da (Brockner ve ark., 1994), işten çıkarılmaya ilişkin verilen açıklamaların örgütsel destek algısının güçlü bir yordayıcısı olduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ayırıştırılması

Örgütsel adalet ile ilgili pek çok kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımları göz önüne aldığımızda boyutların birbirleriyle ne kadar ilişkili olduğu ya da ne kadar farklı olduğunun ayırt edilmesi gerekmektedir. Ancak kuramların sayıca fazla olması ve aynı temelden hareketle geliştirilmiş oldukları düşünüldüğünde sınıflandırılmaları güçleşmektedir (Özen, 2002).

Bazı araştırmacılar adaleti hala tek bir boyut olarak ölçerken (Martocchio ve Judge, 1975), bazıları da farklı boyutlara ayırıp benzeşim ve farklılıklarını incelemektedirler (Cropanzano ve Ambrose, 2001). Bazı araştırmacılar üç boyutlu bir yaklaşım izlerken (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Lim, 2002), bazıları da iki boyutlu bir yaklaşım (Fox, Spector ve Miles, 2001; Lam, Schaubroeck ve Arye, 2002) izledikleri görülmüştür. Colquitt (2001), örgütsel adaleti dört boyuta ayıran Cohen-Charash ve Spector da üç boyuta ayıran meta analizler yapmışlardır (Pagson, 2002).

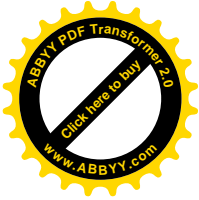
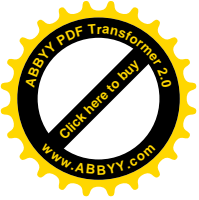
Adalet konusuyla ilgili en eski tartışma, süreçsel adalet ve bölüşümsel adalet kavramları arasında gerçekleşmiştir. Süreçsel adaletin, bölüşümsel adaletten farklı bir kurultu olarak ele alınıp alınamayacağı konusu birçok çalışmada görgül olarak



incelenmiştir. Greenberg'in (1986), çalışanların performans değerlendirilmesine ilişkin adalet algıları üzerine yaptığı araştırmasında süreç kontrolü, düzeltilebilirlik, tutarlılık ve doğruluk kavramları süreçsel adalet ile ilişkiliyken, eşitlik teorisi bölüşümsel adaletle ilişkilidir. Bu noktada karşımıza iki farklı adalet boyutu çıkmaktadır.

Greenberg (1987) yapmış olduğu bir sonraki çalışmasında da iki farklı boyutun varlığına işaret ederek bu boyutların ortak etkisine dayanarak birbirinden farklı bağımsız yapılar olduğunu belirtmiştir. Greenberg'in bu çalışmasında pay dağıtımının olumsuz etkisinin, süreçsel adalet algısı yüksek olduğunda azaldığı gözlemiştir. Bulgular, ücret artışından duyulan memnuniyeti yordayan temel değişkenin bölüşümsel adalet olduğunu, öte yandan süreçsel adaletinde bağlılık ve güveni daha güçlü yordadığını ortaya koymuştur (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Folger, 1987). Bunun yanı sıra araştırmacılar, adalet algısında, pay dağıtımına yönelik doyum gibi kişisel sorunlardan sisteme duyulan bağlılık ve otoritelere duyulan güven gibi daha üst düzeydeki sorunlara neden olduğu ve bölüşümsel adaletten çok süreçsel adaletle ilişkin kaygıların daha ağır bastığını vurgulamışlardır (Şahin, 2005).

Kişisel sonuçların yordanması ile sistem veya otorite kaynaklı sonuçların yordanması arasındaki farkı McFarlin ve Sweeney (1992) çalışmalarında incelemiştir. Bulgular, ücretten duyulan memnuniyeti sadece bölüşümsel adaletin, örgüte bağlılığı ise sadece süreçsel adaletin yordadığını ortaya koymuştur. Yazarlar, bu sonuçların hem bölüşümsel adalet ile süreçsel adaletin birbirinden bağımsız, farklı yapılar olduğuna hem de kişi dayanaklı ile sistem dayanaklı tutumların birbirinden ayrıldığına işaret ettiğini ifade etmek amacıyla "iki faktör modeli" terimini kullanmışlardır. Nitekim daha sonraki çalışmalarda da bölüşümsel adalet algısının



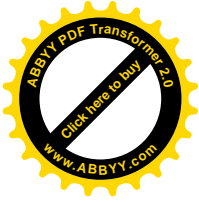
işle ilgili bireysel sonuçlarla, süreçsel adalet algısının ise örgütsel adalet ilgili olduğu gözlenmiştir (Colquitt ve ark., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Martocchio ve Judge (1995) ise süreçsel adalet ve bölüşümsel adaleti birbirinden ayırma çabasının doğru olmadığını savunmaktadır. Cropanzano ve Ambrose (2001) tarafından yapılan çalışmalar da bu anlamda tutarlılık göstermektedir. Süreçsel adaletin de aslında bir sonuç olduğu noktasına değinmektedirler. Örneğin bir performans değerlendirme sisteminin düzenlenmesinin çalışanlara daha fazla süreç kontrolü sağlaması, süreç kontrolü süreçsel bir yapı olmasına rağmen adil bir kazanım olabilir (Colquitt, 2001).

Örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşimsel adalet ve süreçsel adalet de en az bölüşümsel adalet ile süreçsel adalet algısı ayırımı kadar önem arz etmektedir. Yapılan pek çok araştırma süreçsel adaletin içerisinde, bireylerin ait oldukları grup veya otorite ile olan ilişkilerinde tarafsız, güven duymalarına yol açacak saygılı ve nazik bir muameleye maruz kalmaları, etkileşimsel adalet kavramından hiç söz etmeden bahsedilmiştir (Şahin, 2005).

1980'lerin ikinci yarısına gelindiğinde etkileşimsel adalet kavramı üçüncü bir adalet türü olarak araştırılmaya başlanmış ve bu boyut ile ilgili tartışmalar yoğunlaşmaya başlamıştır. Bies (2001), Bobocel ve Holmval (2001) süreçsel adalet ile etkileşimsel adaletin artık kesin olarak ayrılması gerektiğini savunmuşlardır.

Etkileşimsel adalet yönetici dayanaklı sonuçlarla oysa süreçsel adalet ise örgüt dayanaklı sonuçlarla bağlantılı olma eğilimindedir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000). Bir başka görüş ise etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin gayri resmi muamele bileşenine tekâbül eden bir yönü olduğunu öne sürmüşlerdir (Tyler ve Blader, 2003).

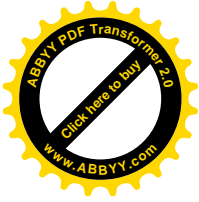


Örgütsel Adalet Sonuç Değişkenleri

Örgütsel adalet pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel adaletin çok sayıda olumlu iş sonucu ile ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları kişilerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışma ortamında örgütte kişiler, adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozular, işleri terk etme olasılıkları artar ve örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca adalet insanları bir arada tutar. Adaletsizlik ise insanların birbirinden ayrılmasına neden olabilir (Yıldırım, 2002).

Araştırmacıların adalet algıları ile ilgilenmelerinin nedeni adalet algılayışındaki artışın örgütle ilgili sonuç değişkenlerini geliştirebileceği (Colquitt vd., 2001) ve adalet algılarının çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açmasıdır (Konovsky, 2000). Örgütsel adalet algısı pek çok değişkeni etkilemektedir. Çalışanların neleri adil olarak algıladıkları ve adaletsizliğe yol açan nedenlerin ortaya çıkılmasında çalışanların davranışları önemli bir rol oynamaktadır (Playhart ve Ryan, 1997).

Çok sayıda çalışma, adaletin örgütler için olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin adalet, çalışanların işsizliğe nasıl tepki gösterdikleri (Dieckman, 2004 içinde; Brockner, 1992; Brockner ve Greenberg, 1990; Konovsky ve Folger, 1991), çalışanların görevlerini yöneticinin talimatlarına göre yapmayı kabul edip etmedikleri (Dieckman, 2004 içinde; Early ve Lind, 1987; Tyler ve Lind,



1992), çalışanların doyumları, örgüte bağlılıkları (Dieckman, 2004 içinde; Huo, 1996; McFarlin ve Sweeny, 1992), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gösterip göstermediği (Dieckman, 2004 içinde; Masterson, 2000; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman 1991; Tyler 1999) gibi konularda önemli bir faktördür. Kısacası adaletin (adil süreçler, adil kişiler arası davranışlar ve ya adil kazanımların olup olmadığı) işle ilgili tutumlar davranışlar üzerinde olumlu etkileri vardır (Dieckman, 2004). Çalışanlar adil olmayan uygulamaları algıladığında ise; hırsızlık, sabotaj, düşük performans, düşük iş doyumunu, düşük verimlilik gibi olumsuz davranışlar gösterirler (Leck, 1996).

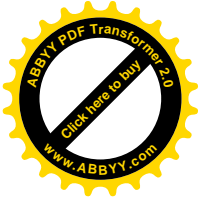
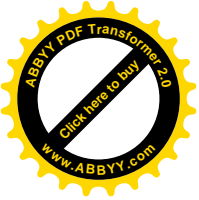
Bu bölümde örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi incelenecektir:

Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi

İş doyumunu en genel anlamıyla, çalışanların işinden duyduğu mutluluktur ve örgütler için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli değişkenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısının artmasıyla çalışanların iş doyumlarının da artacağına inanılır. Bu nedenle örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu ilişkisinin incelendiği araştırmalar yapılmıştır (Robinson, 2004 içinde; Tyler, Rasisnky ve MacGrow, 1985; Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeny, 1992; Singer, 1992; Martin, Bennett, 1996; Schappe, 1998).

Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

1969 yılında Katz rol gereksinimlerinin ötesinde olan fakat örgütsel işlevlerin üstesinden gelmesi için gerekli bir takım yenilikçi ve kendiliğinden yapılan

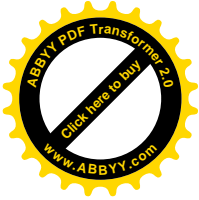


davranışların önemine işaret etmiştir. Organ ve arkadaşlarının (Organ, Smith ve Near, 1983) yaptığı araştırmaya göre, bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili işlevlerinin bir arada ilerlemesini sağlayan kişisel davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Farh, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar tarafından, gönüllü olarak gerçekleştirilen ve işletme performansını yükseltmesi beklenen davranışlardır (Netemeyer ve ark., 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayanan kişi davranışdır. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışın kişinin rolünün ve biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez (İşbaşı, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışının tersi davranışlar hırsızlık, öfke, sabotaj gibi verimsizliğe yol açan davranışlardır (Murray, 1999).

Örgütsel Adalet Algısı ve Saldırganlık İlişkisi

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel düzeni bozar. Kişilerin birbirine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenirler. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuç şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arası gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler.



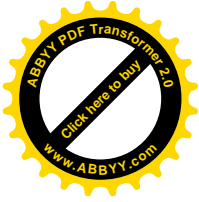
Gruplaşmalar oluşabilir ve kişisel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönebilir. Örgüt amaçlarından uzaklaşılabilir, kişisel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşebilir. Bu gibi durumlar örgüt yöneticileri tarafından arzulanan durumlar değildir (Özdevecioğlu, 2003).

Kişiler örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Kuşkusuz saldırgan davranışların tek nedeni kişilerin algıladıkları adalet değildir. Ancak yine de önemli bir faktördür.

Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi

İnsanlar, adaletsizlik algıladıklarında farklı biçimlerle duygusal ve davranışsal tepkiler gösterirler. Ancak gerek sonuçtaki pay dağıtım örüntüsünde, gerek karar sürecinde ve gerekse tüm bu işlemlerle ilgili olarak insanlara gösterilen muamele tarzında adil olup olmadığı konusundaki algılamalar ve buna bağlı olarak ortaya koyulan davranışlar kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Şahin, 2006). Adalet algısı açısından iş ilişkilerinde kültürel çalışmalar ilk kez Hofstede (1980) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu adalet algısı boyutları arasında sıklıkla bireycilik- toplulukçuluk boyutu üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra güç mesafesi boyutu, erkeksilik/kadınsılık, belirsizliğe tolerans açısından da kültürel farklılıklar ele alınmıştır (Şahin, 2006).

Bölüşümsel adaletin temelinde kaynak dağıtımını yer almaktadır. Toplulukçu kültürlerde dayanışma, uyum ve saygınlık daha çok önemsenirken, bireyci kültürlerde bu kavramlar yerini üretkenlik, yarışma ve öz çıkarı bırakır (Şahin, 2006). Ancak Leung, Iwawaki (1988) ve Kim (1990) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında katılımcılar arasında dağıtım kurallarının seçimi açısından



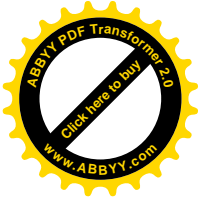
bir fark gözlenmemiştir. Leung (1997), önceki çalışmalardan farklı bir bulguyu ortaya koyan bu çalışmada kültürler arasında bir farklılık çıkmamasının nedenini bu çalışmanın gençler arasında yapılmış olmasına bağlamaktadır. Çünkü gençler değer değişimleri yaşamakta ve kültürel normların etkisi altında kalmayabilecekleri şeklinde yorumlamıştır.

İnsanlar hakkında kararlar alma sürecinde işlemlerin ne derece adil olduğuna yönelik ilk çalışmalar, daha önce de belirtildiği gibi, duruşmalarda anlaşmazlıkların çözümlenme sürecine odaklanmıştır (Thibaut ve Walker, 1975). Bu çalışmalardan elde edilen temel bulguya göre insanlar, anlaşmazlık halinde olan taraflara süreç kontrolü verilip (yani fikirlerini söyleme, gerçekleri belirtme ve kanıt gösterme fırsatı) sonuç kontrolünün de (anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği kararı) tarafsız olan üçüncü tarafın elinde olmasını daha adil bulmuşlardır (Lind ve ark., 1978). Ancak toplulukçu kültürlerde bireyler arabulucunun katkısıyla uzlaşmayı tercih ederken, bireyci kültürlerde yüz yüze karşılaşılarak karar varma sürecini tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Şahin, 2006).

Kültür insanların sosyal alışverişe verdikleri önemin derecesini etkileyen bir etmendir. Kendilerini başkalarıyla bağlı olarak gören insanlar, başkalarından ayrı gören insanlara göre sosyal mübadeleye daha fazla önem gösterirler. Bu yüzden bu insanlar için süreçsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır (Şahin, 2006 içinde; Brockner vd., 2000).

İş Yerlerinde Duygular

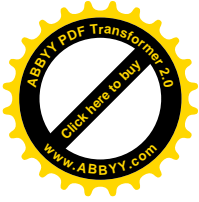
Çalışanlardan öznel duygusal yaşantılarını işe yansıtılmaları veya iş yerlerinde istendik yönde duygular sergilemeleri beklenmektedir. Bu tür beklentiler pek çok sektörde değişen oranlanlarda olsa da oldukça yaygındır. Bu tür



yaklaşımların temelinde genellikle iş yerlerinin veya örgütlerin 'rasyonel' veya duygulardan arınık bürokratik alanları olarak görülmesi yatmaktadır. Örgütlerde çalışanların farklı yönlerden 'kontrol' altında tutulması gerekliliği fikri oldukça yaygındır ve bu kontrol mekanizmalarından en çok nasibini alan unsurlardan bir tanesi de çalışanların duygusal yaşantıdır. Bu tür yaklaşımların önemli bir yansımaları yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda veya kuramsal gelişmelerde de görmek mümkündür. Bu alanda, duyguların iş yerindeki rolü genellikle görmezlikten gelinmiş veya örgüt davranışlarında gözlenen bilişsel süreçler bağlamında ikincil veya dolaylı olarak çalışma alanı bulmuştur. Ancak genel psikoloji alanında duygu konusuna son zamanlarda artan ilgiye paralel olarak, çalışma hayatında da doğrudan duygusal yaşantılara veya çalışma hayatının farklı süreçlerinde duyguların rolünü araştıran çalışma sayısı hızla artmaktadır (Çukur, 2006).

Bu alanda son zamanlarda yürütülen çalışmalar duyguların iş yerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koyarak, çalışma hayatında duyguların önemini ortaya çıkarmaktadır (Çukur, 2006 içinde; Ashforth ve Humphrey, 1995; Brief ve Weiss, 2002; Fineman, 2001; Morris ve Feldman, 1996; Rafaeli ve Worline, 2001).

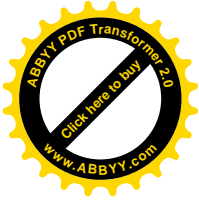
Genel duygu çalışmalarında duyuşsal yaşantıların tanımlanması, açıklanması ve çalışılmasında oldukça farklı kuramsal ve yöntemsel yaklaşımlar vardır. Bu farklı yaklaşımların iş yerindeki duygu çalışmalarına da yansıdığını söyleyebiliriz. Ayrıca, genel örgüt çalışmalarındaki temel eğilimler bu alandaki çalışmaları daha da zenginleştirmektedir. Ancak, iş yerinde duygu çalışmalarını temel yöntemsel yaklaşımlar açısından üç ana kategoride değerlendirmek mümkündür. Bu kategoriler duygu hâli çalışmaları, ayırık duygu çalışmaları ve bireysel eğilim yaklaşımlarıdır. Bu kategorilerin yanına, iş yerinde gözlenen duyuşsal yaşantıların ötesinde ortaya çıkan



duyguların nasıl sergilendiği, paylaşıldığı ve bu sürecin çalışan ve örgütler için sonuçlarına odaklanan duygusal düzenleme yaklaşımlarını da ekleyebiliriz (Çukur, 2006).

Duygu hâli (mood) bireyin doğrudan bir uyarıcı veya duruma bağlı olmaksızın genel hislerini kapsarken, duygu (emotion) daha yapılanmış ve doğrudan bir uyarıcıya veya duruma gösterilen yoğun ve göreceli olarak kısa süreleri tepkilere denk gelmektedir (Çukur, 2006 içinde; Mayne ve Ramsey, 2001; Watson ve Clark, 1994). Gray ve Watson (2001)'a göre duygu ve duygu hâli arasında üç temel fark söz konusudur. İlki, duygu hâli duygusal yaşantıdan farklı olarak daha geniş ve farklı duygusal yaşantıları ifade eder. Duygu hâli birden fazla duygunun düşük şiddette karışımını içerisinde bulundurabilir. İkincisi, duygular belirli duygu uyarıcılarına verilen güçlü, yoğun ve dakika veya dakikalarla ifade edilebilen kısa tepkilerdir. Oysa duygu hâlleri saatlerce ve günlerce sürebilen daha düşük yoğunlukta yaşanan durumlardır. Üçüncüsü, duygular daha az sıklıkla yaşanan ancak organizma üzerinde daha etkili olan (uyum süreci) belirli uyarıcılara verilen tepkilerdir. Duygu hâlinde ise; duygusal hâli tetikleyici dışsal uyarıcılar bulunsa bile, daha çok duygusal yaşantıların toplamını yansıtır.

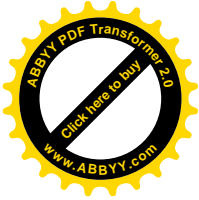
Duygu çalışmalarında 'duyuş' (affect) ayrık duyguları, hisleri ve duygu hâlini kapsayacak şekilde kullanılan genel kavramdır. Duygu hâlleri genellikle duygusal boyutlar olarak kavramsallaştırılmakta ve ölçülmektedir. Örgüt ve yönetim çalışmalarında da öne çıkan ve farklı duygusal boyut kuramlarında önerilen boyut pozitif - negatif duyuş veya duygu hâlidir (Russell, 1980; Watson ve Tellegen, 1985, 1999). Pozitif duygu hâli bireyin hangi oranda çevresiyle iyi (arkadaşca, güvenli, neşeli, vb), hareketli, uyarılmış ve yaklaşma gibi hoşnut bir durum içerisinde olduğunu yansıtmaktadır. Negatif duygu hâli ise; bireyin hangi oranda kötü (korkma,



utanma, vs.), üzgün ve hoşnutsuz bir durumda olduğunu göstermektedir (Watson ve Tellegen, 1985).

Isen ve arkadaşlarının (Isen, 1987; Isen, Nygreen ve Ashby, 1987; Isen ve Baron, 1991) bu konudaki temel duygu çalışmaları örgüt ve yönetim alanındaki duygu hâli çalışmalarına kuramsal temeli sağlamaktadır. Isen (1987) olumlu ve olumsuz duygu hâllerinin birçok bilişsel süreci ve davranışı (yardımseverlik, uzlaşmazlık ve adillik yargıları, yaratıcılık, esneklik, vb) etkilediğini göstermiştir. Özellikle olumlu duygu hâlinin bu süreçler üzerindeki etkisi oldukça tutarlı bir şekilde ortaya konulmuştur. Isen'in (1987) ifadesiyle olumlu duygular veya duygu hâli bilişsel bağlamı genişletmektedir. Olumlu duyguların karar verme süreçlerinin etkinliğini ve karar verme sürecinde daha fazla faktörü etkili bir şekilde birleştirme olasılığını arttırdığı yönündeki bulgular, örgüt ve yönetim alanında yaygın olarak "rasyonelliğin" duygulardan arınlık olarak algılanması görüşünün eksikliğine işaret etmektedir.

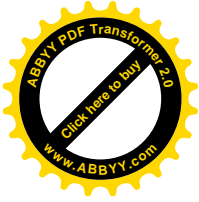
Olumsuz duyguların bilişsel ve davranışsal değişkenler üzerine etkileri üzerine yürütülen çalışmaların bulguları olumsuz duygu hâlinin önemini ortaya koysa bile bu konudaki çalışma sonuçları farklılaşmaktadır (Çukur, 2006 içinde; George, 1995; George ve Brief, 1996). Bunun temel nedeni olarak olumsuz duygu durumunda gözlenme olasılığı artan duygusal düzenleme stratejilerinin duygu-davranış arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilmesidir (Brown, Westbrook ve Challagalla, 2005). Örneğin, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygu yaşantısını takiben olumsuz duygusal veya davranışsal tepki göstermek yerine, bireylerin bu olumsuz duygu yaşantısını değiştirmek için olumlu yönde tepkiler gösterebilmektedir. Bu alanda yürütülen çalışmaların örgüt ve yönetim alanında duyguların rolü ile ilişkilendirirsek, Isen ve Baron'un (1991) vurguladığı gibi karar alternatiflerinin duygu ve hisler ile



ilgili kısmını görmezlikten gelme rasyonel bir davranış değildir. Forgas ve George'un (2001) doğrudan çalışma yaşamı bağlamında ortaya koyduğu duygu modeli (Affect Infusion Model), Isen'in kavramsallaştırmalarında olduğu gibi duygusal yaşantılara iş yerinde ortaya çıkan bilişsel ve davranışsal süreçlerin öncülü olarak görmektedir. Bu yaklaşımı göre; çalışanların duygusal hâlleri çalışma ortamının işlevsel bir özelliği olarak hem iş performansı sürecinde hem de içinde buldukları örgütle ilgili değerlendirmelerde hem bilişsel yapının içeriğini, hem de bilginin nasıl işleyeceğini etkilemektedir.

Doğrudan, örgüt ve yönetim alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar olumlu-olumsuz duygu hâllerinin önemli birçok organizasyon davranışını etkilediğini göstermiştir. Olumlu-olumsuz duygu hâllerinin deneysel olarak değişimlendiği bazı çalışmalarda olumsuz duygu hâli içerisinde olan çalışanlara oranla, olumlu duygu hâlindeki çalışanlarda yüksek oranda öz-yeterlilik ve iş doyumu gözlemlenmiştir (Brief, Butcher ve Roberson, 1995). Bachrach ve Jex'in (2000) hem olumlu-olumsuz duygu hâlinin hem de algılan örgüt adillığının değişimlendiği çalışmasında olumlu duygu hâlinin ve adillik değerlendirmesinin 'örgütsel vatandaşlık' (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000) davranışlarını arttırdığı yönündedir. Ancak, Messer ve White (2006)'ın deneysel değişimlenmeye dayanan çalışması duygu halinden ziyade örgütsel adillik değerlendirmesinin örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olduğu yönünde sonuçlar elde etmiştir.

George ve arkadaşlarının yürüttüğü (George, 1991; George ve Bettenhausen, 1990) bir seri çalışmada, olumlu-olumsuz duygu hâllerinin iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla, müşteri ve yönetici ile olan ilişkilerde gözlenen olumlu veya yardım davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Olumsuz duygu hâli ile karşılaştırıldığında, olumlu duygu hâli iş yerindeki yardımlaşmayı artıcı yöndedir. Benzer şekilde,

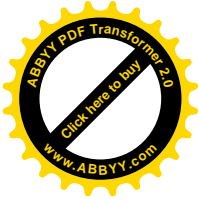


olumlu duygu hâlinin uzlaşmazlık çözümlerinde işbirliğini arttırdığı, daha yaratıcı ve esnek alternatif çözümlerinin üretildiği ve uyuşmazlığın olumlu yönde çözüleceğine olan inancı arttırdığı yönündedir (Derlega, Çukur, Kuang ve Forsyth, 2002; Forgas ve George, 2001). George (1991) olumsuz duygu hâlinin işe gelmeme davranışını arttırdığını ancak olumlu duyguların bu konuda etkisinin olmadığını göstermiştir. Ayrıca, iş yerinde gözlenen olumlu ve olumsuz duygu yaşantıları işi bırakma eğilimi ve gerçek anlamda işten ayrılma ile ilişkili bulunmuştur.

	Kendi	Diğerleri
Yaklaşma	Düşmalık	İlişkisel Olumluluk
Uzaklaşma	Kendilik Bilinci	Korku

Şekil 1. Davranışsal Eğilimli ve Özne Odaklı Duygular

Bell ve Song (2005) duyguları, çatışma çözümü stratejileri ile bilişsel tahmin arasında uzlaşma görevi yapan bir aracı olduğunu ifade etmektedirler. Bu uzlaşmayı sağlarken de duyguları iki alt boyuta ayırmaktadırlar. Bunlar çatışmanın çözümü için dört kategoriye ayrılmaktadır ve iki alt boyutu vardır: Yaklaşma duyguları ve uzaklaşma duygularıdır. Diğer iki alt boyut ise kendi odaklı ve diğeri odaklı duygulardır (Şekil 1). Dört şekilde ifade edecek olursa: Kendi odaklı yaklaşma duyguları, kendi odaklı uzaklaşma duyguları, diğerleri odaklı yaklaşma duyguları ve diğerleri odaklı uzaklaşma duygularıdır.



Kendi Odaklı Yaklaşma Duyguları: Düşmalık.

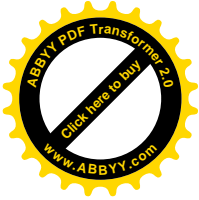
Bu duygular da kendi aralarında 3 alt grup oluşturmaktadır: Öfke, gerilmişlik ve kaygı duygularıdır. Bu duygular amaca ya da isteklere ulaşma esnasında başarısızlığa uğrandığında ya da tehlikeli sonuçlarla karşılaşıldığında kendilerinden bağımsız olarak ortaya çıkan durumlardaki duygulardır (Kitayama, 2000). Öfke uzaklaşma davranışından çok yaklaşma davranışı ile ilişkilendirilir (Harmon, Jones 2001). Roseman ve arkadaşları (1994), öfke duygusunu saldırgan duygularla ve güdülerle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin, bir başkasına zarar verme amaçlı saldırmak bu duyguyu işaret eder. Frijda da öfke ile ilgili nitelikli benzer bulguları ortaya koymuştur. Kişi amaçlarını elde etmek için mücadele verdiğinde, en küçük bir engelle veya zorlukta karşılaştığında bile düşmanlık hissedebilmektedir (Frijda, Kuipers, & ter Schure, 1989).

Kendi Odaklı Uzaklaşma Duyguları: Kendilik Bilinci.

Düşmanlık duygusunda kişi bunu bir benlik davası haline getirerek kendini koruma davranışı haline getirirken kendilik bilinci duygularında farklı olarak kişi olumsuz durumu kendi ile ilişkilendirmektedir. Bunlar: Utanmış, küçük düşürülmüş, suçluluk, mahcupluk duygularıdır. Kişi burada temel nokta olarak kendisini alır ve olumsuz durumu kendi ile ilişkilendirerek kendisini değerlendirir (öz değerlendirme). Bu değerlendirmeyi yaparken daha uzalaşmacı ve itaatkâr olan davranış şeklini benimser (Barrett, 1995; Fischer & Tangney, 1995). Roseman ve arkadaşları (1994) utanmışlık duygusunu özür dilemeye yatkınlıkla ilişkilendirirken, suçluluk duygusunda ise karşılaşılan olayı düzeltmeye çalışmak ve bağışlamayı istemek eğilimde olmak ile ilişkilendirilir.

Diğerleri Odaklı Yaklaşma Duyguları: İlişkisel Olumluluk.

Saygılı, minnettar, hayranlık, arkadaşça, sempati, diğerleri için üzgün, diğerlerine acıyan duyguları bu kategoride yer almaktadır. Bu duygular kişilerarası



yardımlaşma, diğerleri ile bağlantıda olmaya ihtiyaç duyma, zor bir duruma karşılaşıldığında dayanışma sağlayan duygulardır (Kitayama, 2000). İlişkisel olumluluk duyguları kazan-kazan stratejisiyle ve uzlaşma çözümlerinde bütünleştirici ve uzlaştırıcı bir etkiye sahiptir. İlişkisel olumluluk duyguları dengesizlik olduğu durumlarda çatışma çözüm stratejileri ile arasında pozitif bir dayanışma sağlayarak ilişkinin çözümü noktasında uzlaştırıcı bir rol oynamaktadır.

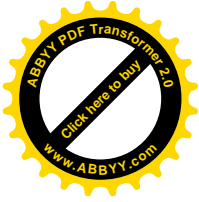
Diğerleri Odaklı Uzaklaşma Duyguları: Korku.

Burada kavramlaştırılan korku diğerleri odaklı bir duygudur. Bu duygu içerisinde acıma ve üzülmeye duygularını da ihtiva eder (Kitayama, 2000). Bu korku diğerlerini ile dayanışmayı ve birleşmeyi düşündürmektedir. Roseman ve arkadaşları (1994) bu duygunun kaçmayı isteme, olayların sonuçları ile ilgili en kötü sonuçları düşünme ve tehlikenin daha da artacağı yönünde korku ile ilişkilendirmektedir. Frijda ve arkadaşları (1989) ise bu duygunun kaçmaya hazır olma, hasarı önlemeye çalışma ve koruma ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Bu duyguya eğilimli olma davranışı kişileri riskten kaçınan bir duruma getirmektedir. Bu anlamda çatışma stratejisine geçici bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yerlerinde olumsuz duyguları yukarıdaki şekilde alt gruplara ayırabildiğimiz gibi içe dönük negatif duygular (utanç ve suçluluk) ve dışa dönük negatif duygular (öfke ve düşmanlık) olarak da ayırabiliriz.

İçe Dönük Negatif Duygular

İçe dönük negatif duygular öz bilinç duyguları olarak da tanımlanabilir. Kişiler kendilerini olumsuz olarak değerlendirdiklerinde ve/veya diğer kişilerin kendilerine olumsuz yargılarda bulduklarını hissettiklerinde vuku bulurlar (Fischer ve Tangney, 1995; Lazarus, 1991; Ortony, Clore ve Collins, 1988). İçe dönük duygular kişilerin davranışlarının ya da kendilerinin bir yönlerinin kişisel, ahlâki veya idealist görüşlerine karşı düştüğü zaman, kişiler birinin (kendisinin ve/veya



başkasının) kendisinin karakteriyle ya da davranışlarıyla ilgili olumsuz görüş beslediklerini hissettiklerinde veya kendi sosyal ya da kişisel kimliklerinin yok olma ya da tehdit unsuru olduğu zaman ortaya çıkarlar (Lazarus ve Cohen-Charash, 2001; Tangney, 1995). İçe dönük duygular, sorumluluğun içsel niteliklerinin yansımalarıdır. “Ben ne yaptım” sorusu içe dönük duyguların neler olduğunu özetlemektedir (Tangney ve Dearing, 2002). İçe dönük negatif duygulara örnek olarak utanç ve suçluluk verilebilir.

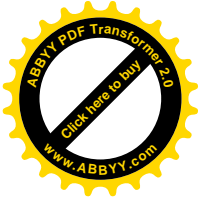
Her ne kadar utanç ve suçluluk farklı duygular gibi gözükse de birleştirilebilir bir niteliktedir (Tangney, 1995). Lewis (1971) utanç ve suçluluğun kişinin kendisine karşı yönelttiği suçlama ve güncel öz ile ideal öz arasındaki uyumsuzluğu iddia etmeleri açısından benzetmektedirler. Yine utanç ve suçluluk aynı tip duygu grubu içine girmektedir (Ortony ve ark., 1988; Tangney ve Dearing, 2002). Lazarus (1991) utanç ve suçluluğu “bir temel duygunun varyasyonları” olarak nitelendirmiştir.

Dışa Dönük Duygular Negatif Duygular

Dışa dönük negatif duygular (öfke ve kin) kişiler diğerlerini değerlendirdiklerinde ve diğer kişinin adaletsizliğin ortaya çıkmasındaki rolünü belirlediklerinde ortaya çıkmaktadır (Tangley ve Dearing, 2002). Öfke deneyimi anlaşmazlık veya çelişkinin kaynağını belirlemek ve çözmek için yapılan girişimlerle açıklanabilmektedir (Averill, 1982). Öfke birçok mesaj iletebilir, bunların içine bir harekete karşı memnuniyetsizlik, bir davranışa karşı memnuniyetsizlik veya adaletin ihlali girmektedir (Tavris, 1982). Negatif dışa dönük duygular diğer tarafı mevcut durum için suçlanmasıyla da ilişkilidir. “Diğeri ne yaptı” sorusu ise dışa dönük duyguların neler olabileceği ile ilgili fikir vermektedir.

Örgütlerde Adalet Algısı Boyutlarının Duygular Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde adalet(sizlik) ve duygu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, farklı adalet boyutlarının, sonuçların tahmin edilmesindeki etkisinin ne kadar önemli

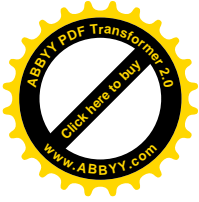


olduğunu göstermişlerdir. Adalet boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimleri üzerine yapılan çalışmalar bölüşümsel ve süreçsel adaletin birleşimine odaklanmışlardır. Bölüşümsel adalet, bir sonucun kişisel faydası olup olmadığıyla tanımlanırken, süreçsel adalet, sonuç elde etmede kullanılan prosedürlerin adaletliliği olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; Thibaut ve Walker, 1975).

Bölüşümsel adalet ve süreçsel adalet etkileşim modeli, bağımlı değişkenin (duygular) çalışanın öz değerlendirmesini mi, yoksa başkalarının değerlendirmesini mi içerdiğine bağlı değişiklik göstermektedir (Brockner, 2002; Brockner ve ark., 2003). Bağımlı değişken öz değerlendirme içeriyorsa, adalet süreci, bölüşümsel adaletin bağımlı değişken üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Gilliland, 1994; Schroth ve Shah, 2000). Buna karşın, bağımlı değişken örgütsel veya başka kişiler odaklı değerlendirme içeriyorsa (örn. karar/karar verenin desteği, örgütsel bağlılık), adalet süreci, bölüşümsel adaletin bağımlı değişken üzerindeki negatif etkisini hafifletmektedir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996).

Araştırmacılar bu sonuçları iki-basamaklı bir adalet modeli kullanarak açıklamışlardır (Cropanzano ve Folger, 1991; Montada, 1994). İş yerlerinde olumsuz bir sonuçla karşılaşan birey, sonucun doğru olup olmadığını anlamak için süreçsel bilgilerden yararlanmaktadır (1. basamak). Elde ettiği bu bilgi doğrultusunda hareket geçmektedir (2. Basamak). Ortaya çıkan bu olumsuz sonuç adaletsiz süreçlerden kaynaklanıyorsa “süreç benim olumsuz sonucuma neden oldu” şeklinde bir atıfta bulunurken; ortaya çıkan olumsuz sonuçta süreçle ilgili adaletsiz bir durum yoksa süreç adaletliyse kişi kendine odaklanarak “süreç adil olduğuna göre, belki de olumsuz sonuç benim hatamdı” şeklinde kendisini değerlendirmektedir (Schroth & Shah, 2000).

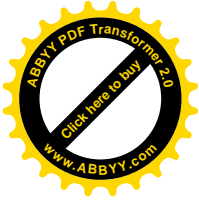
Utanc ve suçluluk gibi içe dönük negatif duygular kişiler olumsuz davranışlar ve sonuçlar için kendilerini sorumlu tuttukları zaman harekete geçerler (Tangney &



Dearing, 2002). Süreçsel ve etkileşimsel adaletin, bölüşümsel adalet ile içe dönük negatif duygular arasındaki ilişkiyi yumuşatabileceğini iddia edilmektedir (Barclay, Skarlicki ve Pugh, 2005). Brockner (2002) olumsuz sonuçların varlığında kişilerin süreçsel ve etkileşimsel adalet bilgilerini kendi sonuçları için kişisel sorumluluklarla ilgili yorum yapabilmek için kullandıklarını söylemektedir. Özellikle süreçsel ve etkileşimsel adalet yüksekken, bölüşümsel adalet içe dönük duygularla yakından ilgilidir. Bunun nedeni olumsuz sonuçların varlığında olumlu sonuçlar kişinin sonuç için olan sorumluluğunu reddetmesini güçleştirebilir, kişisel hataları ortaya çıkarabilir ve içsel bir nitelendirmeye zorlayabilir (Schroth & Shah, 2000).

Leung, Su ve Morris (2001) etkileşimsel adalet için de benzer bir etki bulmuştur; etkileşimsel duyarlılık gösteren amirden negatif geribildirim alan kişiler, negatif geribildirime karşı adaletsiz bir amirden geribildirim alan kişilere göre daha fazla sorumluluk hissetmişlerdir. İçe dönük negatif duygular sonuçların olumsuz olduğu durumlarda yaşanmalıdır çünkü olumsuz sonuçlardan kendilerini sorumlu tutan kişilerin kendilerini olumsuz olarak değerlendirme eğilimleri vardır (Mark ve Folger, 1984).

Süreçsel veya etkileşimsel adaletin düşük olduğu zamanlarda utanç ve suçluluk gibi içe dönük duygular, bölüşümsel adaletin derecesinden bağımsız olarak, daha az hissedilir. Özellikle düşük bölüşümsel adalet, düşük süreçsel ya da etkileşimsel adalet ile birleştiğinde, kişiler kötü sonuç için suçu kolaylıkla dışsallaştırabilirler. Kişiler bir sonuç için diğerlerini sorumlu tuttıkları zaman, kendilerini sorumlu tuttıkları zamanla kıyaslandığında, sonuç daha az kişiyle ilgilidir ve kişinin öz değerlendirmesi üzerinde daha az negatif etkiye sahiptir (Weiner, 1985). Eğer sonuçlar olumluysa kişilerin suçluluk ve utanç duygularını yaşamaları daha zordur çünkü bu durumlarda kendine hizmet eden veya savunmacı durumlarda

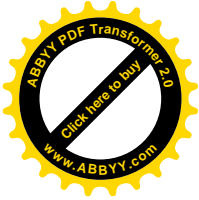


süreçsel ve etkileşimsel bilgiler kullanabilirler (Ben bu olumlu sonucu karar veren kişi veya sürece rağmen elde ettim).

Hipotez 1: Bölüşümsel adaletten bağımsız süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet negatif içe dönük duyguları tahmin eder.

Öfke gibi dışa dönük negatif duygular olaylar önemli ya da korkutucu olarak algılandığı zaman ortaya çıkarlar (Kötü sonuç, adaletsız süreçler veya amirler tarafından adaletsiz muamele) ve genellikle sorumluluk başkalarına yüklenir (Smith ve ark., 1993). Bu duygular kişisel saygısızlık, alçaltıcı suçlar veya zararlı hareketlerle karşılaştığı zaman ortaya çıkabilirler (Lazarus, 1991). Süreçsel ya da etkileşimsel adalet düşük olduğu zamanlarda kişilerin göreceli olarak bölüşümsel adaletten bağımsız yüksek seviyelerde dışa dönük negatif duygular yaşamalarını bekleyebiliriz. Daha önce de açıklandığı gibi, düşük süreçsel veya etkileşimsel adalet kendi içinde negatif sonuçlar doğurabilir ve bölüşümsel adalettten bağımsız olarak adaletsizlik algısını ortaya çıkarabilir (Cropanzano ve Ambrose, 2001; Folger ve Cropanzano, 2001). Bunun nedeni, iki basamaklı modelin her basamağının da tatmin edilmiş olmasıdır. Birincisi, beklenen bir sonuç engellenmiştir (bu durumda bir sosyo-duygusal sonuç). İkinci olarak da, engelleme adaletsiz bir sürece ya da kişiye dayandırılabilir (yani amirlere).

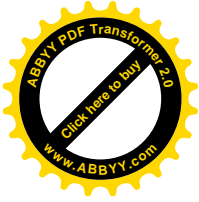
Teorimiz adillik teorisiyle tutarlıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; 2001), bu teori süreçsel ve/veya etkileşimsel adaletin ihlalinin bölüşümsel adaletten bağımsız olarak dışa dönük negatif duygularla ilişkilendirilebileceğini iddia etmektedir. Adillik teorisi, ihlal şekline bağımsız olarak, kişiler ihlale anlam katmaya çalışırken durumun nasıl farklı olduğunu, olabileceğini ve olması gerektiğini düşünmeye eğilimli olduklarını söylüyor. Bu yüzden her ne kadar olumlu bir dağıtımsal sonuç çıksa da, kişiler konuyu yöneticilerinin neden süreçsel ya da etkileşimsel adaleti ihlal ettiği ve eğer gerektiği gibi davranılsalardı (yani adaletli



süreçler ve/veya kişilerarası duyarlılık) olayların nasıl farklı şekilde oluşacağı konusu üzerinde odaklanırlar. Dahası, adillik grup değerler modeli kişilerin süreçsel ve etkileşimsel adalet ihlallerine duyarlı olduklarını çünkü kişiler grup içerisinde nasıl değerlendirildiklerini, hangi durumda olduklarını ve/veya grup tarafından ne kadar saygı duyulduklarını hissederler (Tyler ve Lind, 1992). Belirsizlik teorisi tarafından öne sürüldüğü gibi, olumlu bir sonucun varlığında bile kişiler süreçsel veya etkileşimsel ihlallere negatif olarak tepki verebilirler. Kişiler, iki ihlal de gerçekleştiğinde (yani, ya süreçsel adalet ya da etkileşimsel adalet düşük olacak ve sonuçlar olumsuz olacak) dışa dönük negatif duygulara karşı eğilimli olsalar bile, ya düşük süreçsel ya da düşük etkileşimsel adaletin dışa dönük duyguları harekete geçirmek için yeterli olacağını tahmin ediyoruz. Buna karşın, süreçsel ve etkileşimsel adalet yüksek olduğunda, bölüşümsel adalet arttıkça negatif dışa dönük duygular azalır. Bunun nedeni adil süreçler kişinin sosyal kimlik algısını korur (Tyler ve Lind, 1992) ve adil kişilerarası davranış kişilerin itibar ve saygı algısını korur (Bies ve Moag, 1986).

Hipotez 2: Bölüşümsel adaletten bağımsız, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet negatif dışa dönük duyguları tahmin eder.

Brockner ve arkadaşlarının (Brockner, 2002; Brockner ve ark., 2003) kendi-odaklı ve diğer-odaklı bağımlı değişkenler arasında kurdukları farka paralel olarak, iki tip duygusal sonuçtan bahsetmek mümkündür: İçe dönük (kişi) ve dışa dönük (diğerleri) duygular. İçe dönük (kendi-odaklı) ve dışa dönük (diğer-odaklı) negatif duygular adaletin(sizliğin) sonuçları olarak gösterilmektedir (Barclay, Skarlicki ve Pugh, 2005).



II. YÖNTEM

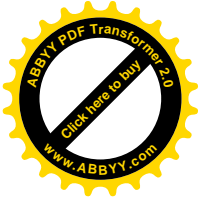
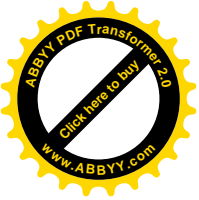
Örneklem

Araştırmaya katılan örneklem grubu 97'si (% 93,3) erkek, 7'si (%6,7) kadın olmak üzere toplam 104 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar 21 ile 47 yaşları arasında değişen farklı yaş gruplarını temsil etmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 34.37'dir (SS = 6.80). Temel demografik değişkenlere ilgili özet analizler Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	7	6.7
Erkek	97	93.3
Eğitim Durumu		
Okur-Yazar Değil	0	0
Okur-Yazar	26	26.0
Ortaokul Mezunu	21	20.2
Lise Mezunu	45	43.3
Yüksekokul(2 yıllık)	4	3.8
Üniversite Mezunu	7	6.7
Yüksek Lisans/Doktora	1	1.0
Medeni Durumu		
Evli	81	77.9
Bekâr	23	22.1
Oturulan Semt Grubu		
Alt Gelir	30	28.8
Orta Gelir	63	60.6
Üst Gelir	9	8.7
Bilmiyorum	2	1.9

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 1'inin (%1) okur yazar olmadığı, 25'inin (%24) okur yazar olduğu, 21'inin (%20,2) ortaokul mezunu, 45'inin (%43,3) lise mezunu, 4'ünün (%3,8) yüksek okul mezunu, 7'sinin (% 6.7) üniversite mezunu, 1'inin (%1) yüksek lisans /doktora mezunu olduğu görülmektedir.

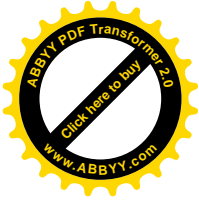


Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise, 81'inin (%77,9) evli olduğu, 23'ünün (%22,1) bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıları semt grupları açısından değerlendirecek olursak alt gelir kişi sayısı 30 (%28,8), orta gelir kişi sayısı 63 (%60,6), üst gelir kişi sayısı 9'dir (%8,7). Semt grubunun ne olduğuna bilmiyorum yanıtını veren kişi sayısı 2 (%1,9)'dir.

Tablo 2. Katılımcıların İş ile İlgili Özellikleri

Değişkenler	N	%
Çalışma Yaşamında Geçirilen Süre (Yıl)		
1-5	23	22.1
6-10	22	21.2
11-15	21	20.2
16 ve üzeri	38	36.5
İşten Ayrılma Nedeni		
Kendi isteği ile ayrılma	3	2.9
İşten çıkarılma	100	96.2
Karşılıklı anlaşarak ayrılma	1	1
Diğer	0	0
İşten çıkarılma sonrasında		
Çalışan	8	7.7
Çalışmayan	96	92.3
Diğer	0	0

Çalışma yaşamında geçirilen süreye baktığımızda 1-5 yıl arasında çalışanların sayısı: 23 (%22,1), 6-10 yıl arasında çalışanların sayısı: 22 (%21,2), 11-15 yıl arası çalışanların sayısı: 21 (%20,2), 16 yıl ve üzeri çalışanların sayısı: 38 (%36,5)'dir. İşine son verilen çalışanların 3'ü (%2,9) kendi isteğiyle ayrılırken, 100 (%96,2) çalışan işten çıkartılmıştır. Karşılıklı anlaşarak ayrılan ise 1 (%1) kişi bulunmaktadır. İşten çıkarılma aşaması sonrasında şu anda bir işte çalışan 8 (%7,7) kişi bulunmaktadır. 96 (%92,3) kişi ise herhangi bir işte çalışmamaktadır.



Ölçme Araç ve Gereçleri

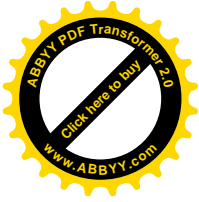
Çalışmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler aşağıda kısaca sunulmuştur. Her bir ölçeğin ve ilgili alt ölçeklerin iç güvenirlik hesaplaması Cronbach Alpha yöntemiyle hesaplanarak Tablo 3’de topluca sunulmuştur. Aksi belirtilmediği takdirde, ölçekler için yanıtlama seti 5-noktalı Likert tipi ölçektir. Ölçekte tamamen katılmıyorum 1, tamamen katılıyorum 5 olarak kullanılmıştır. Maddelerin bir ölçek oluşturacak şekilde ortalamaları alınmıştır; yüksek değerler bütün ölçeklerde yüksek düzeyleri işaret eder.

Tablo 3. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklerin Alfa Değerleri

Değişkenler	N	Alfa
İş yerlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği		
Süreçsel Adalet	104	.87
Bölüşümsel Adalet	104	.88
Etkileşimsel Adalet	104	.94
İşten çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Adalet Ölçeği		
Süreçsel Adalet	104	.59
Bölüşümsel Adalet	104	.55
Etkileşimsel Adalet	104	.78
Duygu Ölçeği		
Düşmanlık	104	.93
a)Öfke	104	.86
b)Gerilmişlik	104	.87
c)Kaygı	104	.84
Kendilik Bilinci	104	.75
Korku	104	.80
İlişkisel Olumluluk	104	.81

İş Yerlerinde Adalet Algısı Boyutları Ölçeği

20 maddelik, örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından tasarlanmıştır. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (bölüşümsel adalet-süreçsel adalet-etkileşimsel adalet: a)bilgisel adalet b)kişilerarası adalet) birleştiren tek ölçektir. Colquitt bu ölçeği başlangıçta 300 öğrenciden oluşan bir örnekleme



uygulamıştır. Yapılan faktör analizi dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Yapılan bu ikinci çalışma da başarılı olmuş ölçeğin geçerlive güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Soru formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda süreçsel adalet algısını ölçmeye yönelik 7 soru, ikinci kısımda bölüşümsel adalet algısını ölçmeye yönelik 4 soru, üçüncü kısımda kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Üçüncü kısımdaki ilk 5 soru kişilerarası adalet algısı, sonraki 4 soru bilgisel adalet algısı ile ilgilidir. Araştırma çalışanların ifadelerine ne derece katıldıklarını saptamak amacıyla 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek;(1) Çok Az, (2) Az, (3) Kısmen, (4) Yeterince, (5) Büyük ölçüde ifadelerinden oluşmaktadır.

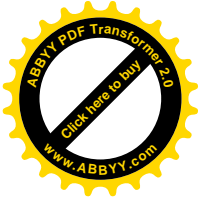
Bölüşümsel adalet: Brockner, DeWitt, Grover ve Reed (1990)’e dayanarak 8 maddeli bir bölüşümsel adalet ölçeği geliştirdik. Maddeler; “İyi bir tazminat aldım”, “Yeni bir iş bulmak için yeterli yardım aldım”, “İşten çıkarılmamın genel sonucu benim için olumsuzdu” (ters kodlandı) ve “Bana ödenen tazminat yeterliydi”.

Süreçsel adalet: Süreçsel adalet, önceki çalışmalar örnek alınarak üç madde ile ölçüldü (Brockner ve ark, 1994; Konovsky ve Folger, 1991). Maddeler; “Şirketin işten çıkarma yöntemleri adil”, “İşten çıkarılma sırasında, şirketim çalışanlara eşit davrandı” ve “İşten çıkarılmamla ilgili yeterli ihbarı aldım”.

Etkileşimsel adalet: Etkileşimsel adalet, Moorman (1991)’in ölçeğinden uyarlanan dört madde ile ölçüldü. Maddeler; ”Yöneticilerim bana itibarlı ve saygılı davrandı”, ”Yöneticilerim benim kişisel sorunlarımı dinledi”, ”Yöneticilerim benim haklarıma ilgi gösterdi” ve ”İşten çıkarılmamla ilgili yeterli açıklama aldım”.

İçe Dönük Duygular Ölçeği

İçe dönük olumsuz duygular Weiss ve ark. (1999) ölçeğinden uyarlanan iki madde ile ölçüldü. Katılımcılardan işten çıkarıldıklarında nasıl hissettiklerini



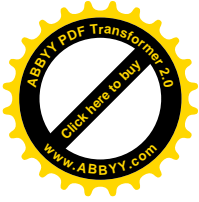
düşünceleri ve spesifik içe dönük duygularını belirtmeleri istendi. Maddeler; “İşten çıkarılacağınızı öğrendiğinizde kendinizi ne kadar suçlu hissettiniz?” ve “İşten çıkarılacağınızı öğrendiğinizde kendinizden ne kadar utandınız?”. Cevaplar 5 noktalı Likert tipi ölçek ile verildi; ölçek 1 *hiç*, 5 *son derece* olarak verildi.

Dışa Dönük Duygular Ölçeği

Dışa dönük olumsuz duygular Weiss ve ark (1999) ölçeğinden uyarlanan üç madde ile ölçüldü. Maddeler; “İşten çıkarılmama kızdım”, “İşten çıkarılma şekline kızdım” ve “Eski şirketime düşmanca hissediyorum”.

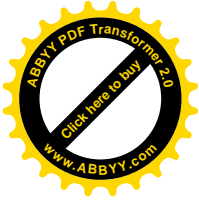
Duygu Ölçeği

28 maddeden oluşan ölçek, ilk olarak Rahim ve Magner (1995) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin orijinali “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri [(Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI))]] olarak literatürde oldukça geniş ölçüde çalışmalarda kullanılmıştır (Bell ve Song, 2005). 28 maddeli bu ölçek beş çözüm stratejisi içermektedir. Bunlar: bütünleştirme, uzlaştırma, yükümlü kılma, hâkim olma, kaçınmadır.” Bell ve Song (2005) bu ölçeği 27 maddeye indirerek çalışanların çok boyutlu çatışma durumunda duygu hâli ve duyusunu ölçmek için geliştirilmişlerdir. Duyuşsallığı ve duyuş dengesini 4 temel duygu boyutuyla değerlendirmektedir Bu dört temel duygu düşmanlık duyguları, kendilik bilinci duyguları, korku ve ilişkisel olumluluk duygularıdır. Bu duyguları da iki alt boyutta ölçmektedir. Bu duygular bu iki alt boyutta ölçülebildiği gibi diğer taraftan da yaklaşma ve uzaklaşma duyguları olarak da ölçülmektedir. Kişinin kendi ile ilgili duyguları bir diğeri kişinin başkalarının onun hakkında ne düşündüğü ile ilgili duygularıdır. Düşmanlık, kendi odaklı yaklaşma duygusudur. Düşmanlık duygusunu ölçekte 3 ayrı alt boyuta ayrılmaktadır. Düşmanlığı ölçen alt boyutlar öfke (öfkeden çıldırma, iğrenme, kızgın, öfkeli, huysuz, nefret dolu), gerilmişlik (hayâl kırıklığı, şevki kırılmış, memnuniyetsiz, gerilmiş) ve kaygı (panik halinde, sinirli, kaygılı,



endişeli) duygularıdır. Kendilik bilinci duyguları (utanmış, küçük düşürülmüş, suçluluk, mahçup), kendi odaklı uzaklaşma duygularıdır. Korku duyguları (diğerlerini incitmekten korkmuş, diğerlerine sorun çıkartmaktan korkmuş) başkaları odaklı uzaklaşma duygusu olarak ölçekte ele alınmıştır (Kitayama, 2000). Son olarak ilişkisel olumluluk duygusu (saygılı, minnettar, hayranlık, arkadaşça, sempati, diğerleri için üzgün, diğerlerine acıyan) ölçekte başkaları odaklı yaklaşma duygusu olarak ortaya koyulmuştur.

Çalışmamızda ilişkisel olumluluk duygularının orijinalini kullandığımızda alfa değeri çok düşük çıktığından diğerleri için üzgün ve diğerlerine acıyan duyguları çıkarılarak ölçümleme yapılmıştır. Ölçek;(1) *Asla*, (2) *Nadiren* (3) *Ara sıra*, (4) *Sıklıkla*, (5) *Her zaman* ifadelerinden oluşan likert tipi bir ölçektir.



III. BULGULAR

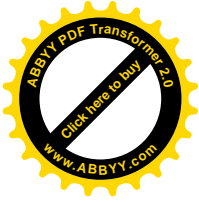
İlk etapta araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini gösteren analizler (Cronbach' Alpha,) yapılmıştır. Bunu takiben ilgili ölçek maddeleri (toplam ve alt ölçek olarak) toplanarak değişkenler oluşturulmuştur. Bulgular kısmı üç ana grupta toplanmıştır. İlk grupta temel değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. İkinci grupta ise adalet boyutları ile (iş sürecinde ve iş çıkarma sürecinde) duygu boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon hesaplamalarıyla ortaya konulmuştur. Son aşamada ise işten çıkarılmada yaşanan farklı duygusal yaşantıları hangi adalet sürecinin daha iyi açıkladığını ortaya çıkarmak için Doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri sonuçları verilmiştir.

Temel Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İşten çıkartılan katılımcıların işten çıkarılmadan önce iş yerindeki çalışma koşullarını süreçsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına göre değerlendirme ortalama ve standart sapma puanları Tablo 3'de verilmiştir. Aynı şekilde, Tablo 3'ün son kısmında işten çıkartılma sürecinde katılımcıların farklı adalet algı puanları da sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ortalamaları

Değişkenler	N	X	SS
İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısı			
Süreçsel Adalet	104	2.24	.99
Bölüşümsel Adalet	104	2.66	1.31
Etkileşimsel Adalet	104	2.00	.99
İşten Çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Adalet Algısı			
Süreçsel Adalet	104	1.45	.74
Bölüşümsel Adalet	104	1.39	.59
Etkileşimsel Adalet	104	1.51	.80

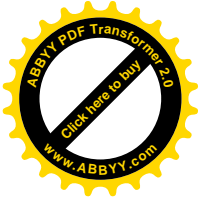
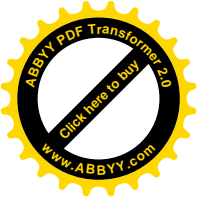


Tablo 5. Katılımcıların İş Yerlerinde Duygularının Ortalamaları

Değişkenler	N	X	SS
Duygu Boyutları			
Düşmanlık	104	3.19	1.02
Öfke	104	3.25	1.08
Gerilmişlik	104	2.87	1.25
Kaygı	104	3.42	1.21
Kendilik Bilinci	104	4.29	.91
Korku	104	3.80	1.27
İlişkisel Olumluluk	104	2.40	.67
İçe Dönük Duygular			
Suçluluk	104	3.61	1.66
Utanç	104	3.45	1.70
Dışa dönük Duygular			
Öfke	104	1.43	1.01
Düşmanlık	104	2.43	1.45

Adalet Boyutlarıyla İle Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı ile duygular arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturduğumuz korelasyon modelimiz anlamlı bulunmuştur. Süreçsel adalet ve gerilmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır. ($r = -0.25$; $p < 0.01$) süreçsel adalet ile kendilik bilinci arasında negatif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. ($r = -0.23$; $p < 0.05$). İçe dönük negatif duygulardan suçluluk duygusu ile bölüşümsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. ($r = 0.23$; $p < 0.05$). Dışa dönük duygulardan kırgınlık ile hem süreçsel adalet ($r = 0.26$; $p < 0.01$) hem de etkileşimsel adalet ($r = 0.31$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet ile kaygı ($r = -0.20$; $p < 0.05$) arasında negatif, dışa dönük negatif duygulardan düşmanlık ($r = 0.31$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Bölüşümsel adalet ile gerilmişlik ($r = -0.22$; $p < 0.05$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.



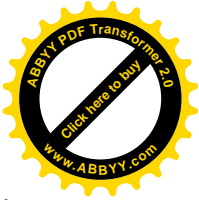
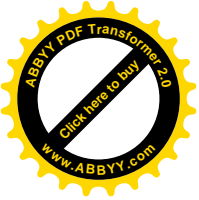
Tablo 6. Adalet Algısı Boyutları ve Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Süreçsel	Bölüşümsel	Etkileşimsel
Öfke	-.00	-.05	.04
Gerilmiş	-.25**	-.22*	-.17
Kaygı	-.13	-.13	-.20*
Düşmanlık	-.13	-.14	-.11
Kendilik bilinci	-.23*	-.15	-.14
Korku	.03	-.02	-.04
İlişkisel olumluluk	.09	.06	.07
Utanç-içe dönük	.00	.02	-.09
Suçluluk-içe dönük	.17	.23*	.11
Düşmanlık-dışa dönük	.10	.09	.22*
Kızgınlık-dışa dönük	.26**	.06	.31**

* p<0.05 ; **p<0.01

İş Yerlerinden Çıkarılan Çalışanların Adalet Boyutlarıyla İle Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler

Tablo 7. ile işten çıkarılan kişilerin örgütsel adalet algısı ile duyguları arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturduğumuz korelasyon modelimiz anlamlı bulunmuştur. Bölüşümsel adalet ile ilişkisel olumluluk duygusu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. ($r = 0.27$; $p < 0.01$) Yine bölüşümsel adalet ile dışa dönük negatif duygulardan düşmanlık ($r = 0.23$; $p < 0.05$) ile dışa dönük negatif duygulardan kızgınlık ($r = 0.26$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur. Süreçsel adalet ile kendilik bilinci ($r = -0.35$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir korelasyon bulunmuştur. Süreçsel adalet ile dışa dönük negatif duygulardan düşmanlık ($r = 0.29$; $p < 0.01$) ve dışa dönük negatif duygulardan kızgınlık ile ($r = 0.45$; $p < 0.01$) aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ile dışa dönük negatif duygulardan düşmanlık ile ($r = 0.24$; $p < 0.05$), dışa dönük negatif duygulardan kızgınlık ile ($r = 0.49$; $p < 0.01$) aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.



Tablo7. İş Yerlerinden Çıkarılan Çalışanların Adalet Algısı Boyutları ve Duygusal Deneyimler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Süreçsel	Bölüşümsel	Etkileşimsel
Öfke	.02	.09	.10
Gerilmiş	-.02	.19	.01
Kaygı	-.11	.11	-.08
Düşmanlık	-.03	.15	.02
Kendilik bilinci	-.35**	.05	-.02
Korku	-.06	.06	.07
İlişkisel olumluluk	.10	.27**	-.02
Utanç-içe dönük	-.04	.01	.07
Suçluluk-içe dönük	-.05	.11	.08
Düşmanlık-dışa dönük	.29**	.23*	.24*
Kızgınlık-dışa dönük	.45**	.26**	.49**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

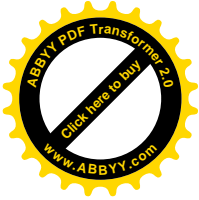
Adalet Boyutlarıyla ile Duygusal Deneyimler Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Tablo 8. İşten Çıkarıldıktan Sonra Adalet Algıları Boyutları ile Dışa Dönük Negatif Duygular Arasındaki Regresyon Sonuçları

Değişkenler	B	T	P
Süreçsel Adalet	.30	2.86	.00
Bölüşümsel Adalet	.01	.07	.94
Etkileşimsel Adalet	.27	2.42	.02

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 8'i incelediğimizde bağımsız değişken durumundaki "bölüşümsel adalet", "süreçsel adalet" ve "etkileşimsel adalet" bağımlı değişken durumundaki "dışa dönük negatif duygular" (kızgınlık-düşmanlık) değişkenine ait varyansı %25 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile dışa dönük negatif duyguların %25 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arası ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki



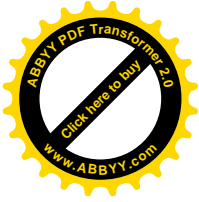
formüle edilecek olursa; $F(3, 100) = 11,148$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir. Bölüşümsel adalet boyutu değişkeni hariç tüm tahmin değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Negatif dışa dönük duyguların tahmininde en fazla etkiye sahip faktörün süreçsel adalet olduğu daha sonra etkileşimsel adalet olduğu anlaşılmaktadır. Negatif dışa dönük duygular hem süreçsel adalet ($\beta=0.30$; $p < 0.05$) ile hem de etkileşimsel adalet ($\beta= 0.27$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 9. İşten Çıkarıldıktan Sonra Adalet Algıları Boyutları ile Kendilik Bilinci Arasındaki Regresyon Sonuçları

Değişkenler	β	T	P
Süreçsel Adalet	-.52	-4.78	.00
Bölüşümsel Adalet	.23	2.08	.04
Etkileşimsel Adalet	.12	1.02	.31

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 9’da bağımsız değişken durumundaki “bölüşümsel adalet”, “süreçsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” bağımlı değişken durumundaki “kendilik bilinci” (utanmış, küçük düşürülmüş, suçluluk, mahçup) değişkenine ait varyansı %19 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile dışa dönük negatif duyguların %19 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arası ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(3, 100) = 7,868$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir. Etkileşimsel adalet boyutu değişkeni hariç tüm tahmin değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Kendilik bilinci duyguların tahmininde en fazla etkiye sahip faktörün süreçsel adalet olduğu süreçsel adalet daha sonra bölüşümsel adalet olduğu



anlaşılmaktadır. Kendilik bilinci ile süreçsel adalet ($\beta = -0.52$; $p < 0.05$) arasında negatif, bölüşümsel adalet ($\beta = 0.23$; $p < 0.05$) arasında ise pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 10. İşten Çıkarıldıktan Sonra Adalet Algıları Boyutları ile İlişkisel Olumluluk Arasındaki Regresyon Sonuçları

Değişkenler	β	T	p
Süreçsel Adalet	.15	1.35	.18
Bölüşümsel Adalet	.29	2.42	.02
Etkileşimsel Adalet	-.15	-1.20	.23

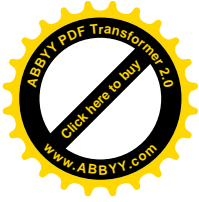
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Bağımsız değişken durumundaki “bölüşümsel adalet”, “süreçsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” bağımlı değişken durumundaki “ilişkisel olumluluk” (saygılı, minnettar, hayranlık, arkadaşça, sempati) değişkenine ait varyansı %10 oranında açıklamaktadır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arası ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(3, 100) = 3,717$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir. Yalnızca bölüşümsel adalet boyutu değişkeni ile tahmin değişkeni olan ilişkisel olumluluk anlamlıdır. Süreçsel adaletin ve etkileşimsel adaletin bu duyguyu yordamakta etkisi bulunmamaktadır. İlişkisel olumluluk duygusu ile bölüşümsel adalet ($\beta = 0.29$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

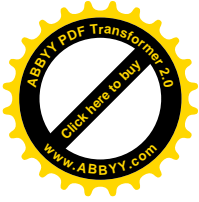
Tablo 11. İşten Çıkarılmadan Önce Adalet Algıları Boyutları ile Negatif Dışa Dönük Duygular Arasındaki Regresyon Sonuçları

Değişkenler	B	T	P
Süreçsel Adalet	.03	.23	.81
Bölüşümsel Adalet	-.08	-.68	.50
Etkileşimsel Adalet	.34	2.64	.01

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$



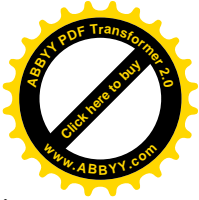
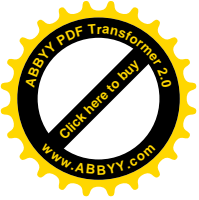
Bağımsız değişken durumundaki “bölüşümsel adalet”, “süreçsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” bağımlı değişken durumundaki “negatif dışa dönük duygular” (kızgınlık, düşmanlık) değişkenine ait varyansı %11 oranında açıklamaktadır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arası ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(3, 100) = 3,996; p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir. Yalnızca bölüşümsel adalet boyutu değişkeni ile tahmin değişkeni olan ilişki olumluluk anlamlıdır. Süreçsel adaletin ve bölüşümsel adaletin bu duyguyu yordamakta etkisi bulunmamaktadır. Negatif dışa dönük duygular ile etkileşimsel adalet ($\beta=0.34; p < 0.05$) arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.



IV. TARTIŞMA

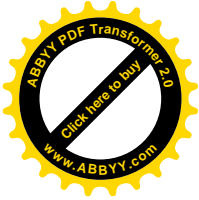
Bugüne kadar, örgütsel adalet çalışmaları adaletin (adaletsizliğin) tutumsal ve davranışsal sonuçlarına odaklanmıştır. Adaletsizlikle ilişkili duygusal sonuçlar araştırılmamıştır. Duygular üzerine kurulan adalet teorileri ise adaletsizlik tecrübelerinin önemli boyutlarını içermemektedir (Cropanzano ve ark, 2000). Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile ilgili yeni gelişmeler üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca bu boyutların, içe dönük ve dışa dönük duyguların tahmin edilmesindeki rolüne ve genel duygular ile olan ilişkisine bakılmıştır.

Çalışmamızın önemi birkaç noktada özetlenebilir. Bunlardan ilki iş yerlerinde adalet algısı boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ve süreçsel adalet algısının, negatif dışa dönük duygulardan kızgınlığı tahmin etmede, bölüşümsel adalet algısının etkisinden bağımsız ikili bir rol oynadığıdır. Bulgularımız, süreçsel ve etkileşimsel adaletin ikili ilişkisini desteklemektedir. Birincisi, sonuçlarımız süreçsel adaletin ve etkileşimsel adaletin yükleme bilgilerinin birer taşıyıcısı olduğu görüşüyle tutarlıdır. Yani, kişiler olumsuz dağıtımsal sonuçlar yaşadıklarında, karşı tarafın sonuçtan ne kadar sorumlu olduğu kararını vermek için ya süreçsel ya da etkileşimsel adaletten yararlanırlar. Süreçsel ve etkileşimsel adalet düşük olduğu zaman, kişiler olumsuz sonuçların suçunu karşı tarafa atabilir bu da olumsuz değerlendirmeler ve/veya olumsuz dışa dönük duygulara neden olur. Süreçsel ya da etkileşimsel olarak adil bir biçimde karşılaşılan olumsuz sonuçlar ise kişinin kendisine bir tehdit olarak görülür çünkü bu durumda suçu karşı tarafa atmak zordur (Schroth ve Shah, 2000). Bunun nedeni, süreçsel veya etkileşimsel adalet düşük olduğu zaman çalışanların kötü sonuçlarının nedenlerini dışsal kaynaklara dayandırmaları olabilir. Fakat süreçsel ve etkileşimsel adalet yüksek iken, kişilerin dağıtımsal sonuçları ne kadar kötüyse



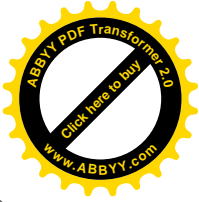
yaşadıkları kızgınlık da o oranda artmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar süreci veya kişilerarası davranışları ne kadar adil görürlerse kötü sonuçlarını o kadar az dışsal etkilere bağlarlar. Bu sonuçlar Brockner'ın (2003) bölüşümsel adalet ile öz değerlendirme arasındaki ilişkinin adil uygulamalarla (süreçsel veya etkileşimsel) artırılabilceği görüşüyle tutarlıdır. Çalışmamızda negatif dışa dönük duygulardan kızgınlık, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet ikili ilişkisi içerisinde tahmin edilen bir duygu olarak karşımıza çıkarken, düşmanlık yalnızca etkileşimsel adalet tarafından yordanmaktadır. Her iki duygu da negatif dışa dönük duygu olmasına rağmen kızgınlığın bu ikili etkileşimde tahmin edilebilirken düşmanlığın tahmin edilememesi sonucu oldukça enteresandır.

İşten çıkarılma sürecinde ise durum daha beklendik yönde gelişmiştir. Üç boyutta (süreçsel adalet, etkileşimsel adalet, bölüşümsel adalet) negatif dışa dönük duygulardan hem kızgınlık ile hem de düşmanlık ile ilişkilidir. Yani işten çıkarılmadan önce düşmanlık tahmin edilemezken işten çıkarılma sürecinde en az kızgınlık kadar yordanabilir bir tablo ile karşımıza çıkmaktadır. İkincisi, bu sonuçlar süreçsel ve etkileşimsel adaletin kendilerinin birer sonuçları olarak görülmesi gerektiği tartışmasını da destekler (Cropanzano ve Ambrose, 2001; Folger ve Cropanzano, 2001). Kısacası, birçok kişi ahlaki normların etkili olması gerektiğini ve kendisine saygınlıkla karşılanan davranışlarla ve adil süreçlerle davranılacağını düşünür. Kişilerin bu tür sonuçlar için olan beklentileri ihlal edildiği zaman ekonomik beklentileri yok sayarak duygusal tepkiler gösterebilirler. Diğer bir deyişle, kişilerin dışa dönük olumsuz duygu göstermeleri için olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına gerek yoktur. Önemli olarak, olumlu sonuçlar düşük süreçsel veya etkileşimsel adaletin dışa dönük olumsuz duygular üzerindeki etkisini hafifletmez. Başka bir deyişle, adil olmayan süreçler ve kişilerarası davranışlar olumlu sonuçlardan bağımsız olarak olumsuz duygularla ilişkilidir. Pratik açıdan bakılacak



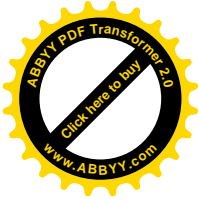
olursa, bir organizasyon işten çıkardığı kişilerin yeterli derecede ekonomik destek almasını garantiye bile (örn. kıdem tazminatı), kötü uygulamalar (örn. adil olmayan süreçler veya kişilerarası muamele) olumlu faydaların etkisini yok eder. Bu yüzden dışa dönük olumsuz davranışların azaltılması açısından (örn. kırgınlık), işten çıkarma sürecinin adil olduğunun garanti edilmesi kadar kişilere saygı ve itibarla davranılması da çok önemlidir (örn. Krehbiel ve Cropanzano, 2000; Weiss ve ark., 1999). Önceki çalışmalar olumlu sonuçlar karşısında düşük seviyelerde kırgınlık bulmuş olsalar da, biz düşük süreçsel veya etkileşimsel adaletin olumlu sonuçlara bakılmaksızın dışa dönük olumsuz duyguların (yani, kırgınlık ve düşmanlık) bir belirleyeni olduğunu bulduk. Bu farkın olası bir açıklaması çalışma sahasının kısıtlanması olabilir. Yani, önceki çalışmalar hem olumlu hem olumsuz sonuçları incelerken (yani bir ödülü kazanmak veya kaybetmek), bizim bütün katılımcılarımız işten çıkarılan kişilerdi ki bu olumsuz bir sonuç olarak görülebilir. Bu yüzden saha kısıtlanması bu çalışma ile daha önce yapılan çalışmalar arasındaki farkı açıklamakta yeterli olmayacaktır.

Bu çalışma görgül bir araştırma niteliğindedir. Duyguları anında ölçmek oldukça zordur. Bu anlamda yapılacak olan çalışmaların laboratuvar ortamında yapılması daha doğru sonuçlar ortaya koyacaktır. Bunu bu şekilde modellemek oldukça zor olduğu için biz çalışmamızı anket ile kişilerin kendilerini değerlendirmelerini isteyerek gerçekleştirdik. Ayrıca kişileri yaşadıkları olayı düşünerek, gözlerinde canlandırmalarını istedik. Bu durum onları ne kadar geçmişe görürür bilemeyiz ancak bu durum bu çalışmanın kısıtlılıklarından biridir. Örneğin bu alanda, 7 dakikalık bir görev yaptıktan sonra küçük bir ödülü kazanıp kaybetmemek üzerine kurulmuş üniversite öğrencilerinin duygusal tepkilerini ölçen laboratuvar çalışması bulunmaktadır. (örn. Krehbiel & Cropanzano, 2000; Weiss ve ark., 1999). Durumun kişiler üzerindeki etkisinin ve alakasının farklı olması olasıdır.



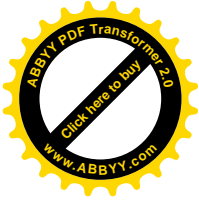
Kişilerin adalet kaygıları, ciddi adalet ihlalinde (yani işten çıkarılma sürecinde) küçük bir ödüle karşı yarışırken göstereceklerinden daha fazla olabilir. Bu yüzden, sonucun önemi bizim çalışmamızdaki katılımcılarda önceki çalışmalardakilerine göre daha fazla olabilir.

Bir diğer fark, durumun algılanan belirsizliğinin farklı olmasıdır. Adalet ile ilgili belirsizlik yönetim modelleri (Van den Bos, 2001; Van den Bos ve Lind, 2002) adaletin kişiler belirsiz durumdayken veya durumun kişileri nasıl etkileyeceğinin bilinemediği durumlarda daha fazla olduğunu savunurlar. Örneğin, Lind, Greenberg, Scott ve Welchans (2000), işten çıkarılma sürecinde kişilere nasıl davranıldığı (yani, belirsizliğin fazla olması), (çalışanlara işteki süre boyunca ne kadar adil davranıldıklarını değil) çalışanların yanlış işten çıkarılmaya karşı dava açma niyetlerini önemli ölçüde belirlediğini göstermişlerdir. Bizim çalışmamızda, işten çıkarılan kişilerin – olumlu sonuçlar olsa bile – süreçsel ve etkileşimsel bilgilere daha fazla dikkat etmeleri mümkündür çünkü adil davranılma işten çıkarılmalarıyla ilgili yaşadıkları belirsizliklerle başa çıkmalarına yardımcı olur. Belirsizlik yönetim modelleri (örn. Van den Bos & Lind, 2002) bir değişim (pozitif veya negatif) olduğunda veya olması beklendiğinde kişilerin özel olarak adalet ile ilgili bilgilere dikkat ettiklerini savunur. Çalışmamız negatif bir olaya (yani işten çıkarılma) karşı gösterilen tepkiler üzerine yoğunlaşsa da, sonuç olumlu olsa bile etkileşimsel ve süreçsel ihlaller durumunda kişiler benzer duygusal tepkiler göstereceklerdir. Örneğin, eğer bir çalışan bir terfi alsa (yani pozitif bir sonuç) fakat bu terfinin süreçsel veya adaletsel yönden adil olmadığını düşünürse (örn. süreç etik değil veya önyargılı; samimi değil) çalışan organizasyona veya amirine karşı kızgınlık veya öfke duyabilir çünkü bu süreçte sosyal bir ihlal meydana gelmiştir. Bu yüzden, pozitif bir sonuç olsa bile kişiler süreçsel ve etkileşimsel bilgilere dikkat ederler çünkü böylece durumun belirsizliği ile başa çıkabilirler. İlerideki çalışmalar,



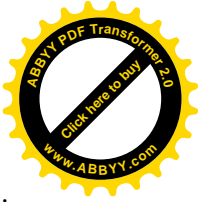
belirsizliğin kişilerin duygusal tepkilerinin bir belirleyici olup olmadığını ve kişilerin belirsiz durumlardaki süreçsel ve etkileşimsel ihlallere gösterdikleri dikkatin olumlu sonuçlarla da (örn. çalışanlar saygısızca yapılan bir terfiyi kötü bir mükâfat olarak algılayabilirler) belirlenip belirlenemeyeceğini bulmaları gerekmektedir.

Duygusal deneyimleri ölçmede en çok kullanılan ve büyük ihtimalle en iyi yolu kişisel raporlardır (Clore, 1994; Diener, 2000). Biz, kişilerin işten çıkarılmaya karşı verdikleri tepkileri ölçmek için geriye yönelik kişisel rapor kullandık. Geriye yönelik verileri kullanmak bazı durumlarda sorunlu olsa da (Golden, 1992; M. D. Robinson ve Clore, 2002), bu çalışma için bu tekniğin birçok yönden uygun olduğunu düşünüyoruz. Birincisi, anında duygusal rapor almak hem zor hem de etik açıdan uygun değildir. İkincisi, geriye yönelik raporlarla ilgili kuşular kişilerin olay olduğu zamanki duygularını ve tepkilerini doğru hatırlayıp hatırlamadıklarıdır. M. D. Robinson ve Clore (2002), zaman içinde kişilerin duygusal bir olayın ayrıntılarını daha zor hatırladıklarını ve bunun da geçmişe yönelik duyguları doğru olarak hatırlama yetilerini etkileyeceğini savunmuşlardır. Fakat, önceki çalışmalar (a) kişilerin göze çarpan olayları daha az göze çarpan olaylardan daha doğru hatırladıklarını (Fabiani ve Donchin, 1995) ve (b) duygusal tepki uyandıran anıların nötr anılara göre daha iyi hatırlandığını (Kihlstrom ve ark., 2000) bulmuşlardır. Kişinin işini kaybetmesinin sadece göze çarpan bir olay değil aynı zamanda duygusal tepki doğuran bir olay olarak görmekteyiz. Bu yüzden, işten çıkarılma olayının özellikleri hafıza ön yargılarını düşürebilir. Üçüncüsü ve yukarıdaki noktayla ilgili olarak, Kleinsmith ve Kaplan (1963, 1964) yüksek uyarılma içeren anıların kısa vadede uzun vadeye göre daha kötü hatırladıklarını bulmuşlardır. İşten çıkarılmanın doğası kişi için ilk aşamada bir meydan okuma oluşturabilir ve kişilerin yaşadıkları değişik duyguları algılamaları ve onlarla başa çıkmaları süre gerektirebilir. Bu yüzden, bu durumlarda gecikmeli ölçüm yapmak gerekli bile olabilir. Dördüncü



olarak, sonuçlarımızdaki hatırlama ön yargılarının olası etkilerini düşürmek için analizlerimizde birçok değişkeni kontrol ettik. M. D. Robinson ve Clore (2002), önyargıların en önemli iki kaynağının sonralık ve erişilebilirlik etkileri olduğunu savunmaktadırlar. Sonralık önyargısını işten çıkarılmadan sonra geçen süreyi kontrol ederek ve erişilebilirlik önyargısını ise sonuç değerini, ayrıcalıkları, yaşı ve kişinin işten çıkarıldıktan sonra yeni bir iş bulup bulamadığını kontrol ederek ölçtük. Geriye yönelik duyguların raporlarında oluşabilecek her türlü olası problemi birçok strateji kullanarak minimum hale getirmeye çalışsak da, katılımcılarımızın yanıtları gerçekte nasıl hissettiklerini (olaysal hafıza) değil nasıl hissetmeleri gerektiğini (anlamsal hafıza) yansıtmış olabilir. M. D. Robinson ve Clore (2002), anlamsal hafıza kullanılarak bildirilmiş duygular geçerli olsalar da bire bir duyguları yansıtmayabileceklerini söylemişlerdir. Yani, katılımcılarımızın belirttiği duygular bir derecede öz kavramlarından, kişiliklerinden ve/veya kültürel inançlarından etkilenmiş olabilir. Nasıl hissetmeleri gerektiğiyle ilgili düşünceleri sadece duygularını değil aynı zamanda davranışlarını da etkilemiş olabilir. Nasıl davranışları gerektiği düşünceleri olay gerçekleştiği zamanki duygularından daha önemli olabilir. Geriye yönelik veri kullanan ileride yapılacak olan çalışmalar, kişilerin işten çıkarılmaya karşı nasıl davranılması gerektiği ile ilgili eğilimlerini (örn. olumsuz duygusal özellikler) ve/veya inançlarını da gözönünde bulundurmalıdırlar.

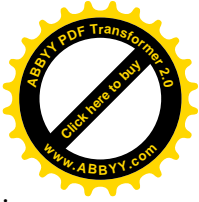
İçe dönük olumsuz duygu ölçeğimiz, dışa dönük olumsuz duygu ölçeğiyle karşılaştırıldığında düşük bir ortalamaya sahiptir. Fakat bu ortalamalar iki nedenden ötürü şaşırtıcı değildir. Teorik bir açıdan, kişilerin suçluluğa göre kızgınlık duygusuna daha fazla tepki gösterme eğilimleri vardır (Lazarus, 1991). Bunun nedeni, utanç ve pişmanlık kızgınlık ve düşmanlığa göre öz bilince daha yakın ve/veya daha tehdit edici duygular olması olabilir. Deneysel olarak, bölüşümsel



adalet ve süreçsel adaletin suçluluk üzerindeki etkileşimsel etkilerini inceleyen iki çalışma da benzer derecede düşük ortalamalar bulmuştur. Weiss ve ark. (1999), örneğin, 7 noktalı skalada 1.67 ortalama bulurken, Krehbiel ve Cropanzano (2000) 7 noktalı skalada 2,1 ortalama bulmuşlardır. Özetle, bu ortalamalar hem teorilere hem de önceden yapılmış çalışmalara uygundur.

Bu çalışmada içe dönük ve dışa dönük duyguları ölçebilmek için farklı duyguların ölçeklerini birleştirdik. Bu stratejiyi uygundur çünkü asıl bakmak istediğimiz kişisel ve dışa dönük değerlendirmeler arasındaki genel farkların test edilmesidir. İçe dönük duyguları ölçmek için, utanç ve suçlulukla ilgili sorulan soruların ortalamasını aldık. Tek maddeli ölçekler duygu çalışmalarında sıkça kullanılan ve yüzeysel geçerliliği bulunan bir yöntemdir (Larsen, Diener ve Lucas, 2002). Dahası, tek maddeli skalalar farklı duyguları ölçmek için faydalı bir ölçümdür çünkü tek maddeli skala ile her türlü duygu ölçülebilir (Ekman, Friesen ve Ancoli, 1980; Gross ve Levenson, 1993). Tek maddeli ölçeklerin yüksek yüzeysel geçerliliği bulursa da bu ölçekler birleştirildiği zaman düşük güvenilirlik göstermektedirler. İçsel tutarlılık oranları da ölçekte kullanılan madde sayısına bağlıdır, madde sayısı arttıkça içsel tutarlılık da artar (Crockner ve Algina, 1986). Larsen ve ark. (2002) tek maddeli ölçeklerin duygu çalışmalarında bir ölçek oluşturmak için birleştirildikleri zaman ortaya çıkan ölçeğin içsel tutarlılığına dikkat edilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. İleriki çalışmalar duygu çalışmaları için alternatif ölçekler ortaya çıkarmalıdır.

Yanıt oranımız düşük olduğundan katılımcılarımızın toplumdan farklı bir şekilde davranıp davranmadıklarını ölçtük. Fakat katılımcılarımız işten çıkarılan herkesi yansıtmamaktadır. Katılımcılar sendikalara bağlı işçilerdir. Katılımcıların işten atılma nedenleri de bağlı oldukları sendikalarla ilişkilidir. İş bulma konusunda şu anda sıkıntıları olsa da genel anlamda düşünüldüğünde arkalarında sendikal bir



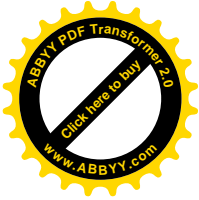
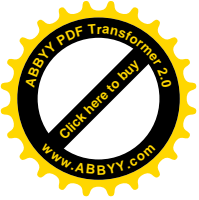
desteğın bulunması ve toplu olarak bu durumu yaşamış olmalarının sonuç üzerindeki etkisi büyüktür. Yani organizasyonlar çalışanları işten çıkarmanın kötü etkilerine karşı yumuşatıyor ve çalışanların gözünde adiliyet duygusunu yükseltiyor. İleriki çalışmalar bu duygusal etkilerin uzun süreli olup olmadığını da araştırmalıdır.

Duygusal tepkiler genelde toplu duygular içerir (Weiss ve Cropanzano, 1996). İçe ve dışa dönük duygular birbirleriyle yüksek korelasyon içerisindedir bu da kişilerin aynı anda hem içe hem de dışa dönük duyguları yaşayabileceklerini belirtirler. Teorik olarak, adalet çalışmaları adalet algısıyla ilgili duyguları dikkate almakla beraber duyguların kendi aralarındaki etkileşimi de ölçmelidirler. Pratik açıdan, çalışmamız adil süreçlerin ve amirlerin davranışlarının bu tarz işten çıkarmalarda ne kadar önemli olduğunu belirtiyor. Birincisi, müdürler işten çıkarılmanın gerekli olup olmadığı kararını veremeyebilirler fakat çalışanlar için bu süreci adil bir hale getirerek, çalışanlarına saygılı davranarak ve açıklamalarda bulunarak süreci daha kolay hale getirebilirler. Bu çok önemli bir noktadır çünkü çalışanlara işten çıkarmanın olumlu sonuçları sağlandığı zaman (çalışanların kızgınlıkları azaltılarak) adil olmayan süreçler ve yöneticilerin uygulamaları gözardı edilebilir. Fakat bu sadece hikâyenin bir kısmıdır. Yöneticiler de adil bir uygulama sonucunda olumsuz bir sonuç aldıkları zaman çalışanların suçluluk ve utanç duygularını yaşayabilirler. Brockner (2002) yöneticilerin işten çıkarılan kişilerin öz güvenlerini arttırmaya yardımcı olarak ve öz-güçlendirici ve/veya öz-olumlamalarını destekleyerek bu ikilemi azaltabileceklerini belirtmiştir. İleriki çalışmalar bu sonuçların genellenebilirliğini test etmelidirler. İşten çıkarılan kişiler adaletin belirli kısımlarına daha duyarlı olurlar. Bununla beraber, bu bağlamda, katılımcılar artık eski organizasyonlarının birer üyesi değildirler ve günlük organizasyon hayatı yaşayan kişilerden daha şiddetli sonuçlar yaşıyor olabilirler. Bu sonuçların başka iş



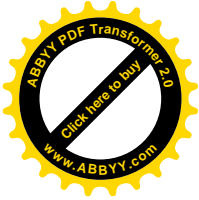
ortamlarında, örneğin işe devam eden kişilerde, genellenebilir olup olmadığı test edilmelidir.

Yapmış olduğumuz bu çalışmayı cinsiyet değişkeni açısından değerlendirdiğimizde, kadın ve erkek çalışanlar arasında sayı olarak dengesizlik bulunmaktadır (kadın:7 erkek:97). Çıkan sonuçlardan örgütsel adalet algısı boyutları ile negatif dışa dönük duyguların, negatif içe dönük duygulara göre manidar olmasının nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. Bu anlamda ileride yapılacak olan çalışmalarda bu noktalara dikkat edilecek olursa daha farklı sonuçlarla karşılaşılabilir.

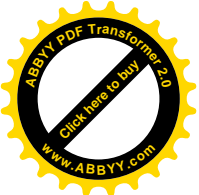


V. KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz, (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt4) içinde (267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S. ve Friedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. L. Berkowitz ve E. Walster, (Ed), *Advances in experimental social psychology* (Cilt 9) içinde (43-90). New York: Academic Press.
- Ashforth, B. ve Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, 97–125.
- Averill, J. R. (1982). Anger and aggression: An essay on emotion. New York: Springer-Verlag.
- Barclay L. J., Skarlicki D. P. ve Pugh S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 629-643.
- Bachrach, D. G., ve Jex, S. M. (2000). Organizational citizenship and mood. An experimental tests of perceived job breadth. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.30, 641-63.
- Bell C., ve Song F, (2005). Emotion in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotion to conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.1, 30-54.
- Beugre C.D., (2002). Understanding Organizational justice and its impact on managing employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, Vol.13 No.7, 1091–1104.



- Bies, R.J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Shepperd ve M.H. Bazerman, (Ed.), *Research on negotiations in organizations* içinde (43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., ve Tripp, T. M. (2002). “Hot flashes, open wounds”: Injustice and the tyranny of its emotions. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skallicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* Greenwich içinde (203-224). Ct: Information Age.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., ve Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 792-98.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., ve Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* içinde (55-62).
- Brief, A. P., ve Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. In S. T. Higgins ve R. M. Sorrentiono (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* içinde (3-52). New York: Guilford.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, Vol. 27, 58-76.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., ve Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between manager’s explanations of a layoff and survivor’s reactions to the lay off. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, 389-407.
- Brockner, J., Heur, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Van den Bos, K., et al. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self



evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 91, 51-68.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., ve Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 397-409.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. (1996). An interactive framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, 189-208.

Clore, G. L. (1994). Why emotions are never unconscious. In P. Ekman ve R. J. Davidson (Eds.), *Handbook of social cognition* (323-417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

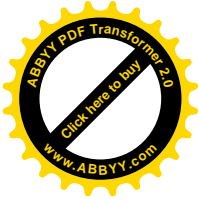
Cohen-Charash, Y., ve Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 86, vol. 278-321.

Cropanzano, R., Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* içinde (119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.

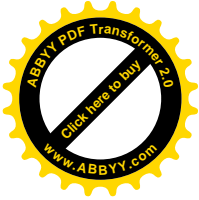
Cropanzano, R., ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers ve L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* içinde (131-143). New York: Mc Graw- Hill.

Cropanzano, R., ve Randall. M. L. (1993). Injustice and work behavior. R. Cropanzano, (Ed.), *Justice in workplace: Approaching fairness in human resource management* içinde (3-20). Hillsdale, New Jersey: Lawrence, Erlbaum Associates.

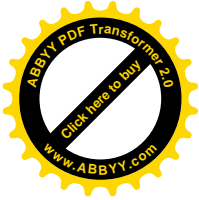
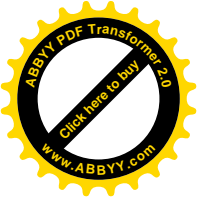
Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J., ve Grandy, A. A. (2000). Doing justice to workplace emotion. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel ve W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* içinde (49-62). Westport, CT: Quorum Books.



- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 386-400.
- Crocner, L., ve Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Javanovich.
- Çukur, C.Ş. (2006). İş Yerinde Duygular ve Duygusal Düzenleme: Temel Kavramlar ve Eğilimler. T. Solmuş (Ed.), *Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi içinde* (71-113). İstanbul: Beta.
- Derlega, V. J., Cukur, C. Ş., Kuang, J.C.Y, ve Forsyth, D. R. (2002). Independent construal of self and the endorsement of conflict resolution strategies in interpersonal intergroup and international disputes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33 No. 6, 610-625.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, Vol. 31, 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55, 34-43.
- Early, P.C. ve Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, 1148-1160.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Ekman, P., Friesen, W. V., ve Ancoli, S. (1980). Facial sign of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1124-1134.



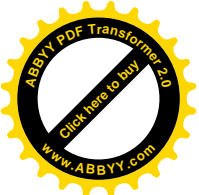
- Fabiani, M., ve Donchin, E. (1995). Encoding processes and memory organization: A model of the von Restorff effect. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 21, 224-240.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. R. Payne ve C. Cooper (Der.), *Emotions at work* içinde (219-241). New York: John Wiley & Sons.
- Frijda, N. H., Kuipers, P., ve ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, 212-228.
- Fisher, K. W., ve Tangney, J.P. (1995). Self-conscious emotions and the affect revolution: Framework and overview. In J. P. Tangney ve K. W. Fisher (Eds.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride* içinde (3-22). New York: Guilford Press.
- Forgas, J. P., ve George, J. M. (2001). Affective influence on judgements and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, 3-34.
- Folger, R. (1977). Distrubutive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, 108-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R.L. Cohen ve J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* içinde (145-162). New york: Plenum Press.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, London: Sage Publications.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. J. Greenberg ve R. Cropanzano, (Ed.), *Advances in organizational justice* içinde (1-55). Stanford, California: Stanford University Press.



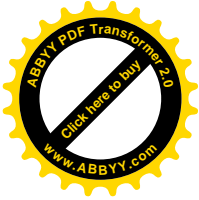
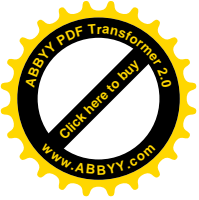
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 318-25.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer Service, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25, 778–794.
- George, J. M., ve Brief, A. P. (1996). Negative affectivity and coping with job loss. *Academy of Management Review*, Vol. 21, 7–9.
- Gilliand, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 691-701.
- Gray, E. K. ve Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a syntesis. R. Payne ve C. Cooper (Der.), *Emotions at work* içinde (21-45). New York: John Wiley ve Sons John Wiley ve Sons, Ltd.
- Greenberg, J. (1978). Effects of reward value and retaliative power on allocation decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 4, 131-134.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, Vol. 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment: The hidden cost of paycuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal indicators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, 81–103.
- Greenberg, J. ve Bies Robert J. (1992). Establishing the role of emprical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethic*, 433-444.
- Greenberg, J. ve Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. P.B. Paulus, (Ed.), *Basic group process* içinde (235-256). New York: Springer-Verlac.



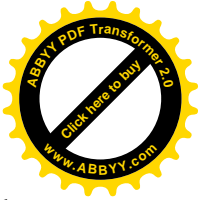
- Greenberg, J. ve Leventhal, G. S. (1976). Equity and use of overreward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, 367-379.
- Gross, J. J., ve Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970-986.
- Golden, B. R. (1992). The past is the past – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.
- Gordon, M. E., Slade, L. A., ve Schmitt, N. (1986). The “ science of the ophomore” revisited: From conjecture to empiricism. *Acedemy of Management Review*, Vol. 12, 191-207.
- Gordon, M. E., Slade, L. A., ve Schmitt, N. (1987). Student guinea pigs: Porcine predictors and particularistic phenomena. *Acedemy of Management Review*, Vol. 12, 160-163.
- Harlos, K. P., ve Pinder, C.C. (2000). Emotions and injustice in the workplace. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* içinde (255-276). London: Sage.
- Harmon-Jones, E. (2003). Anger and the behavioral approach system. *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 995-1005.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul
- Lazarus, R. S. (1991). *Progress on a cognitive–motivational–relational theory of emotion* içinde (819–834). *American Psychologist*.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, 203-53.
- Isen, A. M., ve Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* içinde (1-53). CT: JAI Press.
- Isen, A. M., Doubman, K. A., ve Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, 1122-31.



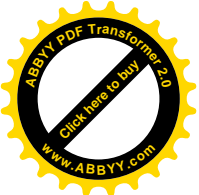
- Kanfer, R., Sawyer, J., Early P.C. ve Lind, E. A. (1987). Participation in task evaluation procedures: The effects of influential opinion expression and knowledge of evaluative criteria an attitudes and performance. *Social Justice Research*, Vol. 1, 235-249.
- Kitayama, S., Markus, H. R., ve Kurokawa, M. (2000). Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States. *Cognition and Emotion*, Vol. 14, 93-124.
- Kihlstrom, J. F., Eich, E., Sandbrand, D., ve Tobias, B. A. (2000). Emotion and memory: Implications for self-report. In A. A. Stone, J. S. Turkkan, C. A. Bachrach, J. B. Jobe, H. S. Kurtzman ve V.S. Cain, (Eds.), *The science of self-report: Implications for research and practice* (81-100) Mahvah, NJ: Erlbaum.
- Kleinsmith, L. J., ve Kaplan, S. (1963). Paired-associated learning as a function of arousal and interpolated interval. *Journal of Experimental Psychology*, 65, 190-193.
- Kleinsmith, L. J., ve Kaplan, S. (1964). Intereaction of arousal and recall interval in nonsense syllable paired-associated learning. *Journal of Experimental Psychlogy*, 67, 124-126.
- Konovsky, M. A., ve Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits benefits level on victims' layoff reactions. *Jounal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, 630-650.
- Krehbiel, P. J., ve Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability and emotions. *Social Justice Research*, Vol.13, 339-360.
- Larsen, R. J., Diener, E., ve Lucas, R. E. (2002). Emotion: Models, measures, and individual differences. In R. G. Lord, R. J. Klimoski ve R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure nd role of emotions in organizational behaviour* içinde (64-106). San Francisco:Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.



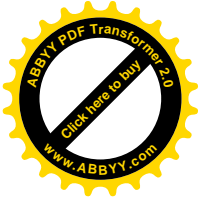
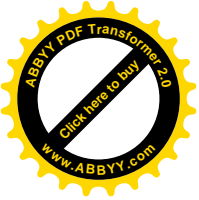
- Lazarus, R. S., ve Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R.L. Payne G.L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and application for management* içinde (45-81). Chichester, England: Wiley.
- Leventhal, G. S. (1976). The distributio of rewards and resources in groups and organizations. L. Berkowitz ve Walster, (Ed.), *Advances in experimantal social psychology* içinde (9-131). New York: Academiz Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. K. Gergen, M, Greenberg ve R. Willis, (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* içinde (27–55). New York: Plenum Pres.
- Leventhal, G.S., Karuza, J ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. G. Mikula, (Ed.), *Justice and social interaction* içinde (167-218). New york: Springer-Verlag.
- Leung, K., Su, S., ve Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, Vol. 54, 1155-1187.
- Lewis, H. B. (1971). Shame and guilt in neurosis. New York: International Universities Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. J. Greenberg ve R. Cropanzano, (Ed.), *Advances in organizational justice* içinde (56-88). Standford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., Lissak, R. I. ve Conlon, D. E. (1983). Decision control and process control effects on procedural fairness judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 13, 338-350.
- Lind, E. A. ve Tyler, T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press.



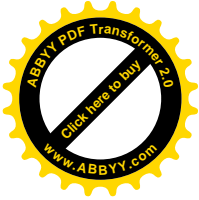
- Lind, E. A., Kulik, C.T., Ambrose, M. Ve de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, 224-251.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., ve Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557-590.
- Mark, M. M., ve Folger, R. (1984). Responses to relative deprivation: A conceptual framework. In P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology* içinde (192-218). Beverly Hills, CA: Sage.
- Messer, B. A. E., ve White, F. A. (2006). Employees' mood, perception of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, 65-82.
- Mikula, G. (1986). The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in interpersonal relations* içinde (103-123). New York: Plenum Press.
- Montada, L. (1994). Injustice in harm and loss. *Social Justice Research*, Vol. 7, 5-28.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 845-855.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21, 986-1010.
- Ortony, A., Clore, G. L., ve Collins, A. (1988). The cognitive structure of emotions. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Özdevecioğlu, M., 2003, Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık 2003, 77-96.



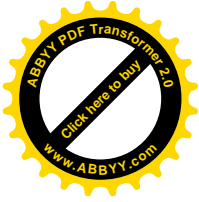
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors. A Critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, 513-563.
- Rafaeli, A., ve Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, Vol. 40, 95-123.
- Rahim, M. A., ve Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, 122-132.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, 1161-1178.
- Sampson, E. E. (1975). On justice as equality. *Journal of Social Issues*, 31, 45-64.
- Schroth, H. A., ve Shah, P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedures on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 462-471.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., ve Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. New York: Lexington books.
- Smith, C. A., Haynes, K. N., Lazarus, R.S., ve Pope, L. K. (1993). In search of the "hot" cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, 916-929.
- Smith, H., Tyler, T. R., Huo, Y. J. Ortiz, D.J. ve Lind, E. A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of experimental social psychology*, Vol. 34, 470-493.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S.A. ve Williams, R. M. Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life (Cilt 1)*. Clinton, MA: Colonial Press.



- Şahin D. N. (2006). Örgütsel adalet ve kültür. İçinde R. Erdem ve C. Ş. Çukur (der). *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış* (183-231). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin, B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, 23-40.
- Tangney, J. P. (1995). Shame and guilt in interpersonal relationships. Inj. P. Tangney & K. W. Fisher (Eds), *Self-conscious emotions: the psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride* içinde (114-139). New York: Guilford Press.
- Tangney, J. P., ve Dearing, R. L. (2002). Shame and guilt. New York: Guilford Press.
- Tavris, C. (1982). Anger: The misunderstood emotion. New York: Simon & Schuster.
- Thibout, J. W., ve Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibout, J. W., ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, Vol. 66, 541-566.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7, 349-361.
- Tyler, T. R., DeGoey, P. ve 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*, Vol. 70, 913-930.
- Tyler, T. R., ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (115-191). San Diego, CA: Academic Press.



- Tyler, T. R., Rasinsky, K. ve Spodick, N. (1985). The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48. 72-81.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of certainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, 931-941.
- Van den Bos, K. ve Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. M. P. Zanna, (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt 34) içinde (1-60). Boston: Elsevier.
- Van den Bos, K. ve Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience of reactions to procedural fairness. *Interpersonal Relations and Group Processes*, Vol. 79, 355-366.
- Van den Bos, K. Wilke, H. A. M. Ve Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, 1149-1458.
- Watson, D. ve Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, Vol. 98, 219–235.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, Vol. 92, 548-573.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Der.) *Research in Organizational Behavior* içinde (1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H. M., Suckow, K., ve Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 786-794.



EK 1

A-ÖNCEKİ İŞ BİLGİLERİ

Bildiğiniz gibi çoğumuz zaman zaman iş değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bazen kişiler farklı nedenler yüzünden kendi istekleriyle işten ayrılırken; bazen de işveren tarafından işlerine son verilmektedir. Biz sizden hangi nedenle olursa olsun ayrıldığınız SON İŞYERİNİ düşünmenizi istiyoruz. SON OLARAK ÇALIŞTIĞINIZ yer ve oradaki ilişkilerinizle ilgili size bir grup soru yöneltilecektir. Son zamanlarda birden fazla iş değiştirmişseniz lütfen bunlardan yalnızca bir tanesini seçerek aşağıdaki ve onu takip eden sorulara cevap vermeye çalışınız.

1. Size göre işten kendi isteğinizle mi ayrıldınız yoksa işveren tarafından mı işinize son verildi? Cevabınızı ilgili seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.

- () Kendim ayrıldım
() İşime son verildi
() Karşılıklı anlaşarak ayrıldım
() Diğer (Belirtiniz. _____)

2. Hatırladığınız kadarıyla işten çıkarılalı ne kadar oldu? _____

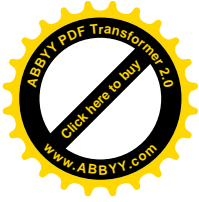
3. Ayrıldığınız bu iş yerinde ne kadar süre ile çalıştınız? _____ / _____ (yıl/ay)

4. Ayrıldığınız bu işte ne kadar süreyle çalışmayı planlıyordunuz? _____ (yıl/ay)

5. Bu iş sizin kaçınıcı işinizdi? _____

6. Şu anda bir işte çalışıyor musunuz?

- () Evet () Hayır () Diğer

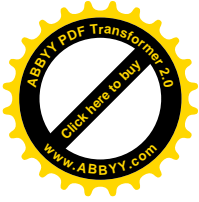


B- ÖNCEKİ İŞ YERİNDE İLİŞKİLER

Bu bölümde size önceki işinizle ilgili bir takım sorular yöneltilenektir. LÜTFEN; işten ayrılma sürecinin öncesinde ÖNCEKİ İŞİNİZDE yaşadığınız ilişkileri düşünerek, aşağıdaki sorulara cevap veriniz. Soru formunda yer alan kazanımlar ifadesi aldığınız ücret, takdir, terfi, başarı ve statü gibi iş sonuçlarını ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı yöneticinizin vereceği karara bağlıdır. Bu anlamda formda yer alan süreçler ifadesi ise ödüllerle ilgili karar vermede kullanılan işlemler dizisini ifade etmektedir.

- I. Aşağıdaki ifadeler işten ayrılma sürecinin öncesinde ÖNCEKİ İŞİNİZDE, sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçlerle (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir. İfadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen her bir sorunun yanında yer alan aşağıdaki ölçeği kullanınız; size en uygun olduğunu düşündüğünüz rakamın üzerini işaretleyiniz.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1.Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyordum.	1	2	3	4	5
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardı.	1	2	3	4	5
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyordu.	1	2	3	4	5
4.Bu süreçler ön yargılardan uzak uygulanıyordu.	1	2	3	4	5
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştı.	1	2	3	4	5
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirdim.	1	2	3	4	5
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundu.	1	2	3	4	5

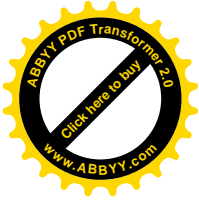


II. Aşağıdaki ifadeler işten ayrılma sürecinin öncesinde ÖNCEKİ İŞİNİZDE, elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığımız ücret, ilerleme takdir vb. iş sonuçları) ilgilidir.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtıyordu.	1	2	3	4	5
2. Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundu.	1	2	3	4	5
3. Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtıyordu.	1	2	3	4	5
4. Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum Performansa uygundu.	1	2	3	4	5

III. Aşağıdaki ifadeler işten ayrılma sürecinin öncesinde ÖNCEKİ İŞİNİZDE, süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerinizin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili (yönetici/amir/amirler) ile ilgilidir.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Bana nazik davranırdı.	1	2	3	4	5
2. Bana değer verirdi.	1	2	3	4	5
3. Bana saygılı davranırdı.	1	2	3	4	5
4. Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltirdi.	1	2	3	4	5
5. Benimle olan diyaloglarında samimiydi.	1	2	3	4	5
6. Süreçleri bütünüyle açıklardı.	1	2	3	4	5
7. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklydı.	1	2	3	4	5
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarırdı.	1	2	3	4	5
9. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği bir dil konuşurdu.	1	2	3	4	5



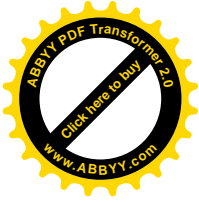
C-İSTEN AYRILMA SÜRECİ

Şimdide de sizden **İŞTEN AYRILIRKEN** iş verenizle olan ilişkilere dönük bir grup soru yöneltilecektir. **LÜTFEN İŞTEN AYRILMA** sürecinizi kafanızda tekrar canlandırın.

Aşağıda sunulan ölçeği kullanarak, size her bir soruda sunulan durumun sizin **ÖNCEKİ İŞİNİZDEN AYRILIRKEN** durumunuzu hangi ölçüde yansıttığını belirtiniz. Farklı yansıtma derecesini gösteren rakamı; ilgili her bir sorudan önce bırakılan boşluğa yazarak ifade edin.

1	2	3	4	5
HİÇ YANSITMIYOR	KISMEN YANSITMIYOR	NE YANSITTIYOR NE DE YANSITMIYOR	KISMEN YANSITTIYOR	TAMAMEN YANSITTIYOR

- __1)İşten ayrılırken oldukça iyi sayılabilecek bir ödenek aldım.
- __2)**Yeni bir iş bulmam konusunda bana yeterli yardımda bulunuldu.**
- __3)Genel olarak düşünüldüğünde işten ayrılmak benim zararıma oldu
- __4)**İşten ayrılırken aldığım tazminat benim için yeterliydi.**
- __5)Şirket tarafından işten çıkarılma sürecinde kullanılan yöntemler adildi.
- __6)**İşten çıkartılma sürecinde şirketim tüm çalışanlara eşit şekilde yaklaştı.**
- __7)İşten çıkartılmamla ilgili gerekli uyarıyı zamanında aldım.
- __8)**Bu süreçte yöneticilerim bana saygılı ve onurlu bir şekilde davrandı.**
- __9)Bu süreçte yöneticilerim bireysel sorunlarımı dinledi.
- __10)**Bu süreçte yöneticilerim benim haklarım konusunda ilgili göründü.**
- __11)İşten çıkarılmamın nedenleri konusunda yeterli açıklama tarafıma yapıldı.
- __12)**İşten çıkarıma şeklime kızdım.**
- __13)İşten ayrıldığım şirkete düşmanlık hissettim.
- __14)İşten çıkarıldığımı öğrendiğimde suçluluk hissettim.
- __15)**İşten çıkarılacağımı öğrendiğimde utanç hissettim.**
- __16)İnanıyorum ki şirketim farklı seçenekler olmasına rağmen işten çıkarma yöntemini seçti.
- __17)**Koşullar düşünüldüğünde şirketimin işten çıkarma dışında başka seçeneği yoktu.**
- __18)İşten çıkarılmamın nedeni şirketimin kontrolünün dışındaki nedenlerden kaynaklandı.

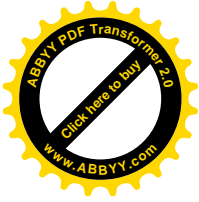


D-DUYGULAR

Şimdi de sizden **İŞTEN AYRILDIĞINIZDA** ki hissettiğiniz duyguları hatırlamanızı istiyoruz. İşten ayrılmak çoğu zaman kişilerde farklı duygusal tepkilere yol açabilir. Aşağıda böyle bir durumda hissedilebilecek duygulara örnek verilmiştir. Biz sizden verilen her bir duyguyu **İŞTEN AYRILDIĞINIZDA** hangi oranda hissettiğini ilgili ölçeği kullanarak belirtmenizi istiyoruz.

İŞTEN AYRILDIKTAN SONRA;

	Asla	Nadiren	Arasıra	Sıklıkla	Her Zaman		Asla	Nadiren	Arasıra	Sıklıkla	Her Zaman
1. Öfkeden Çıldırılmış	1	2	3	4	5	16. Suçluluk	1	2	3	4	5
2. İğrenmiş	1	2	3	4	5	17. Mahcup	1	2	3	4	5
3. Kızgın	1	2	3	4	5	18. Diğerlerini incitmekten korkmuş	1	2	3	4	5
4. Öfkeli	1	2	3	4	5	19. Diğerlerine sorun çıkartmaktan korkmuş	1	2	3	4	5
5. Huysuz	1	2	3	4	5	20. Saygılı	1	2	3	4	5
6. Hayal kırıklığı	1	2	3	4	5	21. Minnettar	1	2	3	4	5
7. Şevki kırılmış	1	2	3	4	5	22. Hayranlık	1	2	3	4	5
8. Memnuniyetsiz	1	2	3	4	5	23. Arkadaşça	1	2	3	4	5
9. Gerilmiş	1	2	3	4	5	24. Sempati	1	2	3	4	5
10. Panik halinde	1	2	3	4	5	25. Diğerleri için üzgün	1	2	3	4	5
11. Sinirli	1	2	3	4	5	26. Diğerlerine acıyan	1	2	3	4	5
12. Kaygılı	1	2	3	4	5	27. Nefret Dolu	1	2	3	4	5
13. Utanmış	1	2	3	4	5	28. Sevinçli	1	2	3	4	5
14. Küçük düşürülmüş	1	2	3	4	5	29. Mutlu	1	2	3	4	5
15. Endişeli	1	2	3	4	5	30. Huzurlu	1	2	3	4	5



SOSYO-DEMOGRAFIK DEĞİŞKENLER

1) **Cinsiyetiniz?** 1) Erkek 2) Kadın 3) Diğer (belirtiniz) _____

2) **Yaşınız?** (Yıl Olarak Belirtiniz) _____

3) Eğitim Durumunuz:

1) Okur-Yazar Değil

2) Okur- Yazar

3) Ortaokul Mezunu

4) Lise Mezunu

5) Yüksekokul (2 yıllık)

6) Üniversite Mezunu

6) Yüksek Lisans/Doktora Mezunu

4) **Mesleğiniz nedir?** _____

5) Medeni durumunuz nedir?

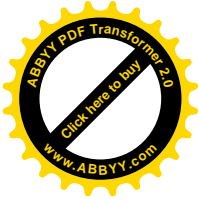
1) Evli 2) Dul 3) Boşanmış 4) Bekar 5) Diğer _____

6) Çalışma yaşamınızda geçirdiğiniz süre nedir?

1) 1-5 2) 6-10 3) 11-15 4) 16 ve üzeri

7) Size göre oturduğunuz semt hangi gelir grubunu yansıtmaktadır?

1) Alt Gelir 2) Orta Gelir 3) Üst Gelir 4) Bilmiyorum



KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aslı YERLİKAYA

Doğum Yeri : Muğla

Doğum Yılı : 1981

Medeni Hali : Bekâr

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise **1996-2000** : Muğla Turgut Reis Lisesi (Süper Lise)

Lisans **2000-2004** : Süleyman Demirel Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2004-..... : Bankacılık ve Finans, İstanbul.