

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT YAPISI
VE
ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Leyla İÇERLİ

Danışman
Prof. Dr. Nurel ÜNER

2009

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler**” adlı çalışmanın; tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

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

Leyla İÇERLİ

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Leyla İÇERLİ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Doktora
Tez Konusu : Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler
Sınav Tarihi ve Saati :/...../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Doktora Tezi

Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Leyla İÇERLİ

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Programı**

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırmada “örgüt yapısı ve örgütsel adalet ilişkisi”ni ortaya koyan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Model içerisinde örgüt yapısının biçimselleşme ve merkezîleşme boyutlarından oluştuğu, merkezileşmeyi ise kararlara katılım ve yetki hiyerarşi boyutlarının belirlediği düşünülmüştür. Örgütsel adalet ise modelde dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarıyla tanımlanmıştır. Süreç adaleti ise formel süreçler ve etkileşim adaleti boyutları ile belirlenmektedir. Modelin test edilmesi amacıyla elde edilen veriler, Türkiye’nin 500 büyük işletmesinde çalışanlardan toplanmıştır. Veri toplamada survey yönteminden yararlanılmış ve anket kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Uygulanan bu araştırma kapsamında örgüt yapısı ve örgütsel adalet ölçeklerine ilişkin yabancı yazında kullanılan orijinal faktör yapılarının, Türk kültüründe geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve faktör yapıları doğrulanmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, çoklu regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede stepwise (aşamalı) yöntem kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları, örgüt yapısı boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Merkezîyetçilik, Biçimselleşme, Dağıtım Adaleti, Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti, Örgüt Yapısı, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The Relationships Between Organization Structure and Organizational Justice

Leyla İÇERLİ

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department Business
Doktoral Program**

The main purpose of this study was to investigate the relationship between organization structure and organizational justice. In the study, a research model defining “the relationship between organization structure and organizational justice” was developed. In the model, organization structure was constructed of formalization and centralization dimensions, and centralization was determined by participation to decisions and hierarchy of authority. Organizational justice was defined by distributive justice and procedural justice. Procedural justice was also constructed of formal procedures and interactional justice. Data required to test the model was collected from employees of 500 large companies in Turkey. Survey method and questionnaire were used to carry out the study.

Within the context of this study, original factor structures related to organization structure and organizational justice scales from foreign literature were analyzed to see whether they suited the Turkish culture or not, using a confirmatory factor analysis. And factor structures were verified. It was also determined that the scales used in the study had good reliability values. Data collected was analyzed using multiple regression analysis. In the regression analysis, stepwise method was used. Results from regression analysis pointed out that organization structure dimensions strongly affects organizational justice perception of employees.

Key Words: Centralization, Formalization, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organization Structure, Organizational Justice

ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	4
1.1.1. Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı	5
1.1.2. Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı.....	6
1.1.3. Uygulamacılar Açısından Katkı.....	7
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	8

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜT YAPISI KAVRAMININ TANITILMASI.....	10
2.1.1. Örgüt Yapısı Kavramı.....	10
2.1.2. Örgüt Yapısı Boyutları.....	18
2.1.2.1. Farklılaşma.....	20
2.1.2.2. Denetim Alanı.....	24
2.1.2.3. Merkezîyetçilik (Yetki Devri).....	27
2.1.2.4. Uzmanlaşma.....	33
2.1.2.5. Standartlaşma.....	34
2.1.2.6. Biçimselleşme.....	35

2.1.3.	Çalışmada Benimsenen Örgüt Yapısı Yaklaşımı.....	37
2.2.	ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANITILMASI.....	39
2.2.1.	Örgütsel Adalet Kavramı.....	41
2.2.2.	Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	46
2.2.2.1.	Reaktif – İçerik Teoriler.....	48
2.2.2.2.	Proaktif - İçerik Teoriler.....	53
2.2.2.3.	Reaktif – Süreç Teoriler.....	57
2.2.2.4.	Proaktif - Süreç Teoriler.....	59
2.2.3.	Örgütsel Adalet Boyutları.....	64
2.2.3.1.	Dağıtım Adaleti.....	64
2.2.3.2.	Süreç Adaleti.....	67
2.2.3.3.	Etkileşim Adaleti.....	74
2.2.4.	Çalışmada Benimsenen Örgütsel Adalet Yaklaşımı.....	78
2.3.	ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER.....	81
2.3.1.	Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki Etkileşimleri Açıklayan Çalışmalar.....	81
2.3.1.1.	Merkezîleşme ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkiler	85
2.3.1.2.	Merkezîleşme ve Süreç Adaleti Arasındaki İlişkiler...	88
2.3.1.3.	Merkezîleşme ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkiler.....	91
2.3.1.4.	Biçimselleşme ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkiler.....	93
2.3.1.5.	Biçimselleşme ve Süreç Adaleti Arasındaki İlişkiler...	95
2.3.1.6.	Biçimselleşme ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkiler.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	99
3.1.1.	Araştırmanın Modeli.....	99

3.1.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	102
3.1.3.	Analiz Yöntemi.....	105
3.1.4.	Örnekleme.....	106
3.2.	ARAŞTIRMANIN TEKNİKLERİ.....	109
3.2.1.	Yazın Taraması.....	109
3.2.2.	Soru Formu.....	109
3.2.2.1.	Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	114
3.2.2.2.	Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	120
3.2.2.3.	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	122
3.2.2.4.	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	129
3.3.	ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	130
3.3.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	131
3.3.2.	Örgüt Yapısı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	134
3.3.3.	Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	137
3.3.4.	Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	140
3.3.4.1.	Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	140
3.3.4.2.	Bağımsız Değişken Olarak Örgüt Yapısının Bağımlı Değişken Olan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	142
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
	ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	158
	KAYNAKLAR.....	159
	EKLER.....	174

KISALTMALAR

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
df	Degrees of freedom
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
İSO	İstanbul Sanayi Odası
LISREL	Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling
NFI	Normed Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılmasının İlk Örnekleri	48
Tablo 2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları	63
Tablo 3: Örgütsel Adalet Yapısının Kuralları	77
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları	101
Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı	107
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Alanı, Sektör ve Statülerine Göre Dağılımları.....	108
Tablo 7: Uyum İyiiliği İndeksi Değerleri (Goodness-of-Fit Index).....	113
Tablo 8: Örgüt Yapısı Birincil Uyum İyiiliği İndeksi Değerleri.....	116
Tablo 9: Örgüt Yapısı İkincil Uyum İyiiliği İndeksi Değerleri.....	119
Tablo 10: Örgüt Yapısı Ölçme Aracına İlişkin Bulgular	120
Tablo 11: Ölçek Derecelendirilmesi – I	121
Tablo 12: Ölçek Derecelendirilmesi -II	122
Tablo 13: Örgütsel Adalet Birincil Uyum İyiiliği İndeksi Değerleri	125
Tablo 14: Örgütsel Adalet İkincil Uyum İyiiliği İndeksi Değerleri.....	128
Tablo 15: Örgütsel Adalet Ölçme Aracına İlişkin Bulgular	129
Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları..	132
Tablo 17: Örgüt Yapısı Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları	135
Tablo 18: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	138
Tablo 19: Örgüt Yapısı Boyutları ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	141
Tablo 20: Örgüt Yapısı ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki	142
Tablo 21: Örgüt Yapısı ve Formel Süreçler Arasındaki İlişki	144
Tablo 22: Örgüt Yapısı ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Merkezci ve Merkezci Olmayan Yapı	28
Şekil 2: Örgüt Yapısı – Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli	100
Şekil 3: Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:	
Birinci Diyagram.....	115
Şekil 4: Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:	
İkinci Diyagram	118
Şekil 5: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:	
Birinci Diyagram.....	124
Şekil 6: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:	
İkinci Diyagram	127

EKLER LİSTESİ

EK 1: Üst Yazı	175
EK 2: Soru Formu	176
EK 3: Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	181
EK 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	190

GİRİŞ

Çalışanlar, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla örgütlerde çalışırlar. Çalışma süreleri boyunca da örgüt içi faaliyetlere zaman ve emek harcarlar. İster üst kademe yöneticisi olsun, ister alt kademe çalışanları olsun, örgüte vermiş oldukları zihinsel ve bedensel çabanın karşılığını da almak isterler. Bu çabanın karşılığı, bir çalışanın yöneticisinin takdirini kazanmak şeklinde olabileceği gibi, bir çalışanın aldığı ücretin, emeğinin karşılığı olarak verilmesi ya da bir çalışanın terfisinin gerçekleştirilmesi şeklinde de olabilir.

Çalışanlar örgüt içerisinde işe vermiş oldukları bilgi, tecrübe ve yetenek gibi katkı ve çabanın karşılığı olarak aldıkları ücret ve ödül gibi her türlü kazanımlarının, Türkiye'nin ekonomik şartlarını da göz önünde bulundurarak kendi yaşam standartlarını karşılayacak ölçüde yüksek olmasını bekleyebilirler. Böyle bir beklenti içerisinde olan çalışanlar, kendi katkılarını ve aldıkları her türlü kazanımları diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırma eğilimi içerisinde olabilirler. Böyle bir karşılaştırmanın sonucunda çalışanlar, kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesine kapılabilirler. Çalışanlar böyle bir düşüncenin geliştiği bir ortamda, çalıştıkları örgütü adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirebilirler.

Çalışanların bulundukları örgütü adaletli olarak değerlendirmeleri, örgüte olan bağlılıklarını artırabileceği gibi örgütteki performanslarını da etkileyebilir. Aksine çalışanlar, örgütü adaletsiz olarak değerlendirdiklerinde; işi bırakma yerine ya durumu olduğu gibi kabullenme eğilimi gösterirler, yani diğer çalışanların işe verdikleri katkıların daha yüksek olduğunu kabullenirler ya da oluşan bu duruma tepki niteliğinde tutum ve davranış gösterme eğilimi içine girerler. Yani işe vermiş oldukları çaba ve katkıları azaltarak, ücret ya da ödül gibi her türlü kazanımlarının artışı taleb edebilirler.

Örgütsel kuralların tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması ve çalışanların emekleri ve çabalarının karşılığı olan ücret ve ödüllerin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması, çalışanlardaki adalet duygusunun güçlenmesine sebep olabilir.

Yöneticiler tarafından karar verilen, ücret veya ödöl gibi her türlü kazanımın belirlenmesinde hangi süreçlerin uygulandığı ve yöneticilerin verilen bu kararlarla ilgili gerekli açıklamaları çalışanlara nasıl yaptıkları, çalışanların bulundukları örgütü adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirebilmeleri açısından önem kazanmaktadır.

Çalışanların örgütü değerlendirmelerine ilişkin algılamaları, bulundukları örgütün yapısından etkilenebilir. Örgütün yapısı, örgütteki faaliyetlerin bir düzen içerisinde yapılması açısından oldukça önemlidir. Böyle bir düzen, çalışanların örgütsel adalet algılarını, pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Bir örgütün yapısı, çalışanların dağıtım adaleti algılarını etkileyebileceği gibi örneğin; çalışanlara verilen herhangi bir ücret, terfi, ödöl veya disiplin kararının nasıl alındığıyla ilgili olarak çalışanların algılamaları ya da bu ücret, terfi, ödöl veya disiplin kararının çalışanlara nasıl söylendiği çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkileyebilir.

Çalışanların örgüt içinde alınan kararlara katılmadığı, kararların daha çok üst yöneticiler tarafından alındığı merkeziyetçi bir örgüt yapısı, çalışanların örgütsel adalet algılarını zedeleyebilir. Buna karşılık; yetki hiyerarşisinin düşük olduğu, çalışanların kararlara katılımının yüksek düzeylerde gerçekleştiği, adem-i merkeziyetçi bir örgüt yapısında ise çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu yönde artabilir.

Örgüt içinde kuralların ve politikaların, çalışanlara yazılı olarak bildirilmesi biçimselleşmenin varlığını göstermektedir. Biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde örgütlerde, kurallar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulandığı için bu durum çalışanların adalet algılarının olumlu yönde artmasını sağlayabilir. Bu varsayımlar altında; çalışmada, örgüt yapısının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa ne yönde etkilediği araştırılmaya çalışılacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; çalışmada örgüt yapısı boyutlarını temsil eden merkeziyetçilik ve biçimselleşme boyutlarının, çalışanların dağıtım adaleti, formel süreçler ve etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkileri incelenecektir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, çalışmanın önemini ortaya koyabilmek amacıyla ilk aşamada çalışmanın, Türk yönetim ve örgüt yazınına katkısına yer verilmiş daha sonra da çalışmanın, genel yönetim ve örgüt yazınına katkısı değerlendirilmiştir. Yine bu bölümde, çalışmanın uygulamacılar açısından önemi ortaya koyulmuş, ardından da çalışmanın amacı vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusuna ilişkin teorik çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak, örgüt yapısı kavramına ve örgüt yapısı boyutlarına yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet kavramı tanıtılmış ve örgütsel adalet konusunun açıklanmasını sağlayan teorilere değinilmiş ve teorilerin açıkladığı örgütsel adalet boyutları ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde, örgüt yapısı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri açıklayan teorik ve görgül çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, ilk aşamada araştırmada kullanılan örgüt yapısı ölçeğine daha sonra da örgütsel adalet ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Soruların iç tutarlılığının belirlenebilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak, ölçeklerin Cronbach Alpha (α) katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın daha sonraki aşamasında, tanımlayıcı istatistikten yararlanılarak, örgüt yapısı ve örgütsel adaletle ilişkin her bir boyutun ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Yine bu bölümde, elde edilen verilere, çoklu regresyon analizi, stepwise (aşamalı) yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Ayrıca çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Son olarak ise, araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuç ve öneriler ile araştırmanın kısıtlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet şartları, çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışarak, örgütün etkinliğini sağlamalarını gerekli hale getirmektedir. Çalışanların iş ortamında verimli çalışabilmeleri ise bulundukları örgütün yapısına ve örgüt yöneticilerinin adalet anlayışlarına bağlıdır.

Çalışanlar açısından, iyi düzenlenmiş bir örgüt yapısı ve yöneticilerin adil olduğu bir iş ortamında bulunmak, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu açıdan çalışanlar için adalet kavramının önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel adalet kavramının giderek önem kazanması, bir yandan çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesindeki rolünün incelenmesine yönelik çalışmaları artırırken, diğer yandan da araştırmalarda, örgütsel adaletin farklı değişkenlerle ele alınmasını sağlamıştır.

Örgütte, ücret artışlarının belirlenmesinden, çalışanların terfi kararlarının alınmasına, örgütte ödül ve disiplin sisteminin saptanmasından, çalışanların işten çıkarılma kararlarına kadar çalışanlarla ilgili önemli kararların alınmasında, çalışanların bu kararları ve bu kararların alınma süreçlerini algılamalarında örgüt yapısının rolü büyüktür.

Örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarına etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, örgüt yapısını oluşturan boyutlar, biçimselleşme ve merkezileşmenin iki alt boyutu olan yetki hiyerarşisi ve kararlara katılım şeklinde ele alınmış ve bu boyutların, örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışma, Türk yönetim ve örgüt yazınına katkısı açısından, genel yönetim ve örgüt yazınına katkısı açısından ve çalışma ortamında bulunan yöneticiler açısından

oldukça önemli bir konu olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, bu bakımdan aşağıda belirtilen konular açısından önem taşımaktadır.

1.1.1. Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı

Türkiye’de bu alanda yapılan bilimsel çalışmalar değerlendirildiğinde, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ele alan ve inceleyen sadece bir makale çalışmasına rastlanmıştır. Ancak yapılan bu çalışmada ise, örgütsel adaletin sadece süreç adaleti boyutu ele alınmıştır. Yazın taraması sonucunda, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusunu bir arada ele alan ve bu iki yapıyı tek bir çalışmada bütünleştiren, bu çalışma dışında başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazın incelendiğinde; yapılan çalışmalarda, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konularının ayrı ayrı çalışılarak incelendiği, ya da bu konuların farklı değişkenlerle ilişkilerinin ele alındığı çalışmalar görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda, örgüt yapısının merkezîyetçilik ve biçimselleşme boyutları üzerinde durulduğu, örgütsel adaletle ilgili çalışmalarda ise, daha çok süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarına yer verildiği görülmüştür.

Bu çalışma, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusunu, aralarındaki ilişkilerle birlikte ele alarak inceleyen bir çalışma olması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma, bu alanda örgüt yapısının, örgütsel adalet üzerindeki etkisi konusundaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konuya ilgi duyarak araştırma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olması açısından da önem taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; çalışmanın, Türk yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kültürlerarası farklılıklar dikkate alındığında, Türk kültüründe, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusu üzerinde yapılan bu çalışmada, batı yazınından farklı olarak, Türk kültürüne özgü sonuçlarla karşılaşılabılır. Sargut’a göre¹, Türk kültürü gibi güç mesafesinin çok olduğu kültürlerde; ünvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanmaktadır. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, örgüt yapısı

¹ A. Selami Sargut, “**Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**”, Verso Yayıncılık, Birinci Baskı, 1994, s.147.

merkeziyetçidir. Çalışanlar, hiyerarşik yapıyı kabul ederler ve otoriteye karşı itaat ederler. Yöneticiler, hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, astlar yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar. Ücretlendirme sistemi, örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde çalışanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesi ve ücretlere büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür kültürlerde, kurallar ve düzenlemeler büyük öneme sahiptir. Çalışanlar resmi kurallarla yönetilme istegindedirler. Örneğin; yöneticiler, çalışanlara işleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yaparlar, kuralları net bir şekilde belirtirler ve çalışanları sıkı bir şekilde denetlerler². Bu açıdan değerlendirildiğinde; çalışma, batı yazınından farklı olarak Türk kültürüne özgü sonuçlar ortaya koyabilir.

1.1.2. Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı

Yazındaki çalışmalar değerlendirildiğinde; örgüt yapısı ve örgütsel adalet konularının, farklı değişkenlerle ilişkilerinin ele alındığı birçok çalışma görülmüştür. Ancak örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusunu bir arada ele alan ve bu iki yapıyı tek bir çalışmada bütünleştiren çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin, genel yönetim ve örgüt yazınında oldukça az incelenen bir konu olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ile örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerine etkisini incelemeye çalışarak, bu alandaki eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın bu alanda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek için ele alınması, genel örgüt yapısı ve örgütsel adalet yazını açısından önem taşımaktadır. Batı yazınında çok az da olsa çalışılan bu konunun farklı bir geleneği yansıtan Türk kültüründe çalışılması da ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü Batı kültürüyle Türk kültürü karşılaştırıldığında, her iki kültürde de çalışma şartları ve

² Gülten Eren Gümüştekin, Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf>, Erişim: 12.07.2009.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gibi konularda kültürel farklılıklar olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Türk kültüründe yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, dikkat çekici özellikte olacağı düşünülmektedir.

1.1.3. Uygulamacılar Açısından Katkı

Bu çalışmada, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılarak, örgüt yapısının, örgütsel adalet algıları üzerine etkileri ele alınmaya çalışılmıştır. Araştırmayla ortaya çıkan sonuçların, teorik yapıyla örtüşerek yani çalışmada, teori ve uygulama arasında uyumlu ve tutarlı sonuçlar elde edilerek çalışmanın elde edilen bulgular açısından yöneticilere yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticiler, önceden belirlenmiş amaçlar için örgütteki faaliyetlerin düzenli bir şekilde işlemesi amacıyla çalışırlar. İş yaşamında yöneticilerin temel amacı, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılarken, yaşadıkları eşitsizlikleri anlayabilmek ve bu adil olmayan eşitsizlikleri gidermeye çalışmaktır. Çalışanların iş ortamında adil olmayan uygulamalar algılamaları, çalışanların performansında düşüşlere sebep olabileceği gibi çalışanların iş doyumunu da azaltabilir.

Örgüt içinde, çalışanların motivasyonunu artıran en önemli etken, çalışanların taleplerinin ve çalıştıkları rgttten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların talep ve beklentileri ise, örgüt içinde işbölümünün organize edilmiş bir şekilde yapılması, bunun yanı sıra hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Çalışanlar açısından son derece önemli olan konu, tüm çalışanlara adaletli bir şekilde davranılması konusunda yöneticilerin daha dikkatli davranmalarıdır.

Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü alışanların bulundukları rgt ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

Yöneticilerin, örgüt yapısından kaynaklanan, çalışanların örgütsel adalete ilişkin, olumsuz algılarının neler olduğunu belirleyebilmeleri açısından, araştırmanın sonuçları oldukça önem kazanmaktadır. Yöneticilerin, araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yararlanarak, örgütteki çalışanların kazanımlarının dağıtımı konusunda ve çalışanlara olan tutum ve davranışları konusunda yol gösterici bilgiler elde edilebilecekleri düşünülmektedir.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışma için yapılan yazın taraması sonucunda; çalışma, yazında ve uygulamada karşılaşılan belirgin görüşlerden hareket edilerek, gerçekleştirilecektir. Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak bu çalışmanın yapılması ile aşağıda belirtilen amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılacaktır;

a) Çalışmada, örgüt yapısı ve örgütsel adalet ölçeklerine ilişkin, daha önce yabancı yazında belirlenmiş olan orijinal faktör yapılarının, Türk kültüründe geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenecektir.

Çalışmada, daha önce yabancı yazında kullanılmış olan bir ölçek kullanılmıştır. Bu amaçla, çalışmada kullanılan ölçeklerin, faktör yapılarının doğrulayıcı faktör analiziyle ve güvenilirlik analiziyle incelenmesi sonucunda ortaya çıkan bulguların, bu konuda daha sonra çalışma yapacak olan araştırmacılar için yol gösterici nitelikte olması planlanmaktadır.

b) Çalışmada örgüt yapısının, örgütsel adalet üzerindeki etkilerinin araştırılması düşünülmektedir.

Örgütleri, içinde bulundukları zaman ve yerin koşullarına ve bunların değişim süreçlerine uymak zorunda olan sosyal bir sistem olarak nitelenmek mümkündür. Örgütlerin amaçları; en az emek, en az zaman ve en az giderle en yüksek üretimi ve verimi elde etmektir. Bunun başarılması ise, örgüt yapısının, işletme amaçlarına ve

kullanılan araçlara uygun biçimde kurulması ve işlemesiyle mümkündür³. Bir örgütün belirlenen amaçlara ulaşması sağlanırken, çalışanların bulundukları örgüte ilişkin algılarının da dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılar, çalışanların tepkisel tutum ve davranışlar geliştirmelerine sebep olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; çalışanların, örgüt yapısından kaynaklanan örgütsel adalet algılarının belirlenmesi oldukça önemlidir.

Çalışmada, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki olası ilişkiler göz önüne alınarak hazırlanan araştırmanın, temel hipotezleri doğrultusunda, bağımsız bir değişken olan örgüt yapısının hangi boyutlarının, bağımlı bir değişken olan örgütsel adaletin hangi boyutunu, ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmak için görgül bir araştırma yapılarak örgüt yapısının, örgütsel adalet üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, 2002, s.309.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜT YAPISI KAVRAMININ TANITILMASI

2.1.1. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgüt yapısı (organization structure) kavramını ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeden önce, örgüt kavramı açıklanmaya çalışılacaktır. Bireyler, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla örgütlerde çalışırlar. Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını, gerçekleştirebildikleri amaçlarını da daha etkili ve verimli bir biçimde başarmalarını sağlayan toplumsal yaşam kadar eski “sosyal bir bulgu ve araç ”niteliğini taşırlar⁴. Bu açıklamalara dayanarak örgütün bir amaç değil, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araç olduğu ifade edilebilir. Bu durumun örgüt (organization) sözcüğünün kökenine de yansıdığı söylenebilir. Sözcüğün aslını oluşturan Yunanca’daki “*organon*” kelimesi, alet ya da araç anlamına gelmektedir⁵. Belirlenen amaç için kullanılan araç niteliğinde olan örgütün iyi tasarlanması, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Etimoloji açısından örgüt sözcüğünün Latince “*organum*” ve yukarıda sözü edilen Yunanca “*organon*” kelimelerinden türediği ifade edilebilir. Türkçe’de organ olarak kullanılan bu sözcük, bütünün bir parçası anlamına gelir. Bu parça yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev ya da amaç için bütüne hizmet eder⁶. Buradan hareketle insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli olarak bir

⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.9, İstanbul, 1979, s. 23.

⁵ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.: Gündüz Bulut, Mess Yayınları İstanbul, Aralık 1998, s.27.

⁶ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 241,Gençlik Basımevi, İstanbul 1990 (İşletmelerde Organizasyon), s.5.

araya gelen farklı bireylerin, bilgi ve becerilerinin bir araya getirildiği ve bu birikimin bir bütün olarak örgütleri oluşturduğu söylenebilir⁷.

Türk Dil Kurumu (TDK)'nın örgüt ile ilgili açıklamalarında şu tanımlara yer verilmektedir;

- Örgüt, “*ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” dır.
- Örgüt, “*bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü*” dür⁸.

Yazın taraması sonucunda, örgüt kavramı tanımının çeşitlilik gösterdiği söylenebilir. Yazında değişik tanımlarla karşılaşılmasının en önemli nedenleri ise şu şekilde ifade edilebilir⁹;

- Her araştırmacının, kendi çalışma amacına uygun bir tanım geliştirmesi,
- Her araştırmacının, bağlı bulunduğu bilim dalı ya da etkisi altında kaldığı yaklaşıma uygun şekilde tanım yapması,
- Kavramların çok genel, soyut özelliklerinin olması, bu sebeple de her birey tarafından değişik şekillerde algılanmasıdır.

Örgüt kavramının tanımı, farklılıklar göstermektedir. Özellikle 20. yüzyılın bir olgusu olarak ortaya çıkan endüstrileşme sürecinin çeşitli aşamalarında, örgüt kavramının tanımına yeni boyutlar eklendiği görülmektedir. Örneğin¹⁰;

- ***Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan***

⁷ Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design and Change Text and Cases**, Fourth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2004, s.2.

⁸ Türk Dil Kurumu, “Örgüt”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> , Erişim: 23.01.2007.

⁹ Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s.11.

¹⁰ Aldemir, ss. 11-12.

oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir.

- ***İnsan İlişkileri Yaklaşımını benimseyenlere göre örgüt;*** örgütlerdeki birçok değişiklik ve farklı işler insanlar tarafından yerine getirilmektedir ve yine onlar tarafından koordine edilmektedir. Her bireyin örgütte oynadığı belirli roller vardır. Rol, kişi ile örgütün toplumsal yapısı arasındaki bağı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, roller sistemi olarak tanımlanabilir.
- ***1950’lerde ortaya atılan sosyo-teknik yaklaşıma göre örgüt,*** kişilerin çabalarının belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknolojiler etrafında yapılanmasını ve bütünleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir.
- ***Sistem Yaklaşımına göre örgüt,*** geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir.

Örgüt, bir grup insanın belirli bir amaca ulaşmak için koordinasyonlu bir şekilde fikir ve güç birliğinde bulunmaları şeklinde ifade edilebilir¹¹.

Örgüt kavramı, dar ve geniş anlamda kullanılabilir Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir¹². Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreç olarak ifade edilebilir¹³.

¹¹ Ö. Tengiz Üçok, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/2000, s.159.

¹² Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beşinci Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997, s. 156.

¹³ Efil, s.304.

Geniş anlamda örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve imkânların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete konulmasıdır. Bu durumda örgüt, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araçları gibi çeşitli faktörler arasında temel ilişkilerin yaratılması işidir¹⁴ şeklinde ifade edilebilir.

Morgan’a göre örgüt teorileri, örgütleri ayırt edici biçimde görmemizi ve anlamamızı sağlayan metaforlara dayalıdır. Örneğin; Morgan¹⁵, makine metaforu olarak örgütü, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanan ve yapılandırılan bir makine olarak ifade etmiştir.

Aslında örgüt kavramı organizasyonun statik yönünü ifade eder. Bu statik yön, üretim için gerekli olan maddi ve beşeri unsurları bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı ya da iskelettir¹⁶.

Yazın taraması sonucu ortaya çıkan tanımlar değerlendirildiğinde ortak bir örgüt tanımı yapılabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada benimsenen *örgüt tanımı* şu şekilde ifade edilebilir; **“Örgüt; bir işletme içinde çalışanların, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek amacıyla işletmenin her türlü imkânını kullanarak, belirlenen amaçları gerçekleştirebilecek şekilde bir düzen içinde bir araya getirilmesi faaliyetlerinin sonucu oluşan yapıdır”**.

En basitinden en gelişmişine kadar tüm işletmelerin, bir yapıya ihtiyacı vardır. Basit bir örgütte, örneğin; iki kişinin çalıştığı bir benzin istasyonunda, kimin müşterilere benzin vereceği, kimin lastik tamir edeceği, kimin muhasebe kayıtları v.b. ilgileneceğinin belirtilmesi gerekir. Böylesine iki kişiden oluşan bir yapıda görevlerin dağılımı güç olmayacaktır. Aksine çok sayıda çalışanı bünyesinde toplayan bir örgütte ise, görev dağılımı çok daha güç olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; her örgütte, bir yapının kurulması gereklidir, aksi halde birçok kişi aynı işi yaparken, yapılması gereken önemli bazı işlerin hiç yapılamaması

¹⁴ Alpugan ve diğerleri, s.156.

¹⁵ Morgan, ss.23-44.

¹⁶ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s.9.

tehlikesi ortaya çıkabilir. Yapı sözcüğü, Latince yapan, inşa eden anlamına gelen “structor” kelimesinden türemiş olup, genellikle sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanır. Bu tanımlama, faaliyet unsurlarının bir düzen içinde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan, bir örgüt yapısının incelenmesinden doğmaktadır¹⁷.

Çok basit olarak yapı, örgütün bölümleri veya unsurları arasında kurulmuş ilişkilerin şekli olarak düşünülebilir¹⁸. Genel anlamda ise yapı, herhangi bir sistemde geçerli ilişki ve organların tümü veya işletmenin çeşitli fonksiyonlarını gerçekleştiren çeşitli organlar arasındaki düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütün yapısı, bir örgütün elemanlarının birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla elverişli bir sistemin yaratılması¹⁹ işi olarak görülebilir.

Örgüt yapısı tanımlanırken üç anahtar unsurdan bahsedilebilir²⁰:

1. Örgüt yapısı, formel ilişkileri, hiyerarşideki seviyenin sayısını kapsar ve yöneticilerin denetim alanını gösterir.
2. Örgüt yapısı, tüm organizasyon bölümlerinin ve bölümlerdeki bireylerin gruplandırılması olarak tanımlanır.
3. Örgüt yapısı, bölümlerde çabaların bütünleştirilmesini, koordinasyonu, etkili iletişimi sağlamak için sistemin tasarımını kapsamaktadır.

Örgüt üyeleri arasındaki sürekli ilişkiler bütünü olarak tanımlanan örgüt yapısı, örgütlerin en önemli yönlerinden biridir. Araştırmacılar yapının; örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve karar alma şekilleri, örgütsel kurallar aracılığıyla örgüt üyelerinden beklenen davranışlar ve bunun yanı sıra güç ve yazılı ilişkileri de içerdiğini vurgulamaktadırlar. Böyle bir durum, üyeler arasındaki resmî ve gayri

¹⁷ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s. 49.

¹⁸ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization and Management A Systems Approach**, McGraw-Hill Book Company, 1970, s.170.

¹⁹ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s. 49.

²⁰ Richard L. Daft, **Understanding The Theory and Design of Organizations**, Thomson South-Western, China, 2007, s. 190.

resmî ilişkileri de kapsamaktadır²¹. Jones'e göre örgüt yapısı, birbirine bağlı görevlerden oluşan ve bir görevin bir başka görevle ilişkisinin de bu görevle ilgili davranışlar tarafından belirlendiği bir sisteme dayalıdır²².

Max Weber, ideal bir örgüt yapısı önermiştir. Önerilen ideal bürokratik örgüt yapısında; açıkça tanımlanmış hiyerarşik bir yapı, yani görevlerin hiyerarşik bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmesi, ayrıntılı bir şekilde önceden belirlenmiş yazılı yönetim kuralları ve işlerin bölümlere ayrılarak uzmanlaşmış kişiler tarafından belirli standartlara uygun olarak yerine getirilmesi söz konusudur²³.

Khandwalla²⁴ yapıyı, bütünün parçalarının sürekli düzenlenmesi şeklinde ifade ederken, örgüt yapısını ise, sürekli ve biçimsel bir şekilde onaylanan örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı olarak tanımlamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada benimsenen örgüt yapısı tanımının, Khandwalla'nın tanımıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Çalışmada benimsenen örgüt yapısı tanımı şu şekilde ifade edilebilir; **“Örgüt yapısı, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sürekli ve biçimsel olarak üst yöneticiler tarafından kabul edilmiş, örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler bütünüdür.”**

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan biçimsel düzenlemeler, örgütleme olarak ifade edilmektedir. Örgütleme, örgüt yapısının oluşturulmasıyla ilgili olarak oluşturulan faaliyetleri ve bir süreci ifade etmek için kullanılmaktadır²⁵. Bu süreç;

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması,
- Çalışanların belirlenmesi ve atanması,

²¹ Maureen L. Ambrose, Marshall Schminke, “Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, s.295.

²² Jones, s.99.

²³ Richard S. Blackburn, “Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.59.

²⁴ Pradip N. Khandwalla, **The Design of Organizations**, Harcourt Brace Jovanovich Inc.,1977, s.482.

²⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.167.

- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi aşamalarını içerir²⁶.

Yönetimin önemli ve temel fonksiyonlarından olan örgütlenme, bir kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç gereç ve personelin sağlanması, bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlanabilir²⁷.

Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (biçimsel) örgüt yapısıdır. Formel yapı, önceden bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder²⁸. Barnard, formel örgütü; fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal unsurların oluşturduğu karmaşık bir işbirliği sistemi olarak ifade ederken aynı zamanda iki ya da daha fazla kişinin güçlerinin veya faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği bir sistem olarak tanımlamaktadır²⁹.

Formel (biçimsel) örgüt yapısı; örgüt şeması, iş tanımları veya bulunan mevkilere rehberlik yapan formel ilişkilerin ve görevlerin bir şeklidir. Formel yapı, çalışanların davranışlarına rehberlik etmek için yöneticiler tarafından resmi kurallar, üretim politikaları, iş süreçleri ve tazminat düzenlemeleri gibi benzer plan ve yöntemlerin uyumlaştırılması sürecini kapsamaktadır³⁰.

Formel (biçimsel) yapı; özellikle örgüt şeması, ileri derecede oluşturulmuş organizasyon el kitabı, iş tanımları ve diğer resmi dokümanlar tarafından temsil edilir³¹. Örgüt şeması, örgütün formel yapısını göstermektedir. Bu şema; işlerin nasıl gruplandığını yani işlerin bölümlere ayrılma tarzını, örgütteki hiyerarşi düzeyini, çalışanların mevkilerini ve unvanlarını görebilme olanağı tanır. Ancak işlerin tanımını, örgütte ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını, her bir kadememin sahip

²⁶ Alpugan ve diğerleri, s.159.

²⁷ Ahmet Hamdi Aydın, “Yönetimin Fonksiyonları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, Mayıs 2007, s.76.

²⁸ Koçel, s. 171

²⁹ Chester I. Barnard, **The Functions Of The Executive**, Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1968, s. 65, 81.

³⁰ Kast, Rosenzweig, s.172.

³¹ Kast, Rosenzweig, s.172.

olduğu yetkiyi ve iletişim düzenini belirleme olanağı tanımaz³². Bir örgüt şemasında görünmeyen hususlar, organizasyon el kitabı adı verilen doküman vasıtasıyla incelenebilir. Böyle bir durumda formel yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler (başlıca işler, görevler, yetki ilişkileri vs.) organizasyon el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır³³.

Bir örgütün varlık nedeni; belirli amaçların, birden fazla kişi ile ve bir grup halinde gerçekleştirilebilmesidir. Bu yüzden örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır. Diğer bir ifadeyle yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda çalışanların birbiriyle ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir³⁴. Dolayısıyla örgüt yapısı görevlerin nasıl biçimsel bir şekilde bölündüğünü, gruplandığını ve koordine edildiğini tanımlar³⁵. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt yapısı, örgütsel fonksiyonlara temel sağlayan örgütün anatomisi olarak düşünülebilir³⁶.

Örgüt yapısı, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işletme kaynaklarını kullanma ve çalışanlar arası ilişkileri düzenlemeyle ilgili yetki, görev ve kuralların oluşturduğu formel bir sistemdir³⁷. Örgüt yapısı bir organizasyon içindeki birimlerin ve pozisyonların dağılımı ayrıca birimlerin ve pozisyonların birbirleriyle sistematik ilişkileri yoluyla ifade edilen bir organizasyonun kalıcı özellikleri olarak tanımlanabilir. Bu tanımın odak noktası işbölümüdür. Bu işbölümü, pozisyonlar arası birbiriyle bağlantılı ya da birbiriyle ilişkili görev pozisyonları yaratır³⁸. Bu yüzden örgütte çalışan herkesin neyi, niçin yaptıklarını örgütün ana amaçlarının elde

³² M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 8. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2005, s. 138.

³³ Koçel, s.216, 171.

³⁴ Koçel, s. 27.

³⁵ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications**, Eighth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998, (Organizational Behavior), s.478.

³⁶ Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", **Academy of Management Review**, Vol.5, No.1, 1980, s. 49.

³⁷ Jones, s.8.

³⁸ Daniel J. Brass, "Being in The Right Place: A Structural Anaysis of Individual Influence in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, Issue.4, December 1984, s.519.

edilmesindeki rolünün ve yerinin önemini bilmesi bakımından örgüt yapısının kurulması büyük öneme sahiptir³⁹.

Örgüt yapısı işletmelerin, çalışma alanına, büyüklüğüne, ürettiği mal ve hizmetlerin çeşitliliğine, dağıtım kanallarına, gelişme planlarına ve benzeri özelliklerine göre farklılık gösterir⁴⁰.

Örgüt yapısı içerisindeki temel farklılıkları ifade etmek için Burns ve Stalker mekanik ve organik yapı ayrımını yapmıştır. Mekanik yapılar katı, sert ve geleneksel bürokrasiler olarak şekillenmektedir. Mekanik oluşumlarda güç merkezîleşmiştir, iletişim katı ve hiyerarşik yapı sayesinde gerçekleşmekte, yönetim biçimleri ve iş tanımları çeşitlilik göstermemekte ve resmi kurallar ve düzenlemeler karar almada etkin durumda bulunmaktadır. Buna karşın organik örgütler daha esnek, daha gevşek ve merkezî olmayan bir oluşum sergilemektedirler. Otoritenin resmi sınırları daha az belirgindir, güç merkezî değildir, iletişim kanallarının açık ve daha esnek olmasının yanı sıra resmi kurallar ve düzenlemeler amaçlara ulaşmada çalışanlara yardımcı olurken daha çok ikinci planda kalmaktadırlar⁴¹.

Aslında örgüt yapısı, bir işletme içerisinde her türlü imkândan yararlanılarak, işletmenin amaçları doğrultusunda en yüksek verimin elde edilmesinde bir araç vazifesini görmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; her örgütün, iyi düzenlenmiş bir örgüt yapısına ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. İyi düzenlenmiş bir örgüt yapısının kurulabilmesi için de belli boyutlara ihtiyaç vardır. Çalışmada bu boyutlar örgüt yapısı boyutları şeklinde ifade edilecektir.

2.1.2. Örgüt Yapısı Boyutları

Örgüt yapısı boyutları, değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların bazıları şu şekilde ifade edilebilir;

³⁹ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s.51.

⁴⁰ Hayri Ülgen, "Sanayi İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Uygulaması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 1, Nisan 1986, s.17.

⁴¹ Ambrose, Schminke, s.295.

Pugh vd.⁴² örgüt yapısını; faaliyetlerin yapısı (uzmanlaşma, biçimselleşme), yetkinin merkezileşmesi, iş akışının kontrolü ve büyüklük şeklinde belirlemişlerdir.

Reimann⁴³, örgüt yapısı boyutlarını; merkezileşme derecesi, uzmanlaşma ve biçimselleşme olarak ifade etmiştir.

Farklı bir araştırmada da Pugh vd.⁴⁴; örgüt yapısı boyutlarını; organizasyonda işbölümü yani fonksiyonel uzmanlaşma, her zaman uygulanan tüm durumları kapsayan kuralların var olması yani prosedürlerin standart hale getirilmesini ifade eden standartlaşma, kuralların fazlalığı ve prosedürlerin, talimatların ve iletişimin yazılı olması yani biçimleşme, yetkinin merkezileşmesi ve pozisyonların düzenlenmesi (konfigürasyon) şeklinde belirlemişlerdir.

Daft⁴⁵, örgütün yapısal boyutlarını; biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranı olarak belirlemiştir.

Aldemir⁴⁶ örgüt yapısı boyutlarını; temel yapı boyutları ve eylemsel yapı boyutları şeklinde gruplandırmıştır. Temel yapı boyutları içerisinde; farklılaşma ve denetim alanı boyutlarını, eylemsel yapı boyutları içerisinde de merkezîyetçilik, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme boyutlarını incelemiştir.

Bir örgütün temel (anatomik) yapısı, onun formel (biçimsel) yapısının iskeletidir. İyi düzenlenmiş bir örgüt şemasında temel yapıyı görmek mümkündür⁴⁷. Biçimsel örgüt yapısının; örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanı, temel yapıyı oluşturur. Bu aşamada bir

⁴² D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. Turner, "Dimensions of Organization Structure" **Administrative Science Quarterly**, Vol.13, No.1, Jun., 1968, (Dimensions of Organization Structure), s.71.

⁴³ Bernard C. Reimann, "On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", **Administrative Science Quarterly**, Vol.18, No.4, December 1973, s.462, ss.462-476.

⁴⁴ D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.1, March 1969, s.116.

⁴⁵ Daft, s.17-18.

⁴⁶ Aldemir, s. 58.

⁴⁷ Ceyhan Aldemir, Robert Barbeto, "Yönetim Biçimleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkiler, Biplot Çok Değişken Analizinin Örgüt Araştırmalarına Uygulanması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Yayın No: 167, İstanbul, 1985, s.464.

örgütün temel yapısının farklılaşma ve denetim alanı boyutlarından oluştuğu ifade edilebilir. Formel (biçimsel) örgüt yapısının, örgüt şemaları içinde yer almayan bu nedenle de kolaylıkla çözümlenemeyen karmaşık düzenlemelerinin eylemsel yapıyı oluşturduğu ifade edilebilir. Merkezîyetçilik, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme gibi boyutlar, örgüt yapısının eylemsel yapı boyutlarını oluşturmaktadır⁴⁸.

Çalışmanın bu aşamasında örgüt yapısının; farklılaşma, denetim alanı, merkezîyetçilik, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme boyutları incelenmeye çalışılacaktır.

2.1.2.1. Farklılaşma

Günümüzde örgütlerin çoğu işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmektedirler. Böyle bir durumda da uzman personel ve yöneticilerin büyük bir bölümü, büyük işlerin küçük parçalarını üstlenmektedirler. Bu nedenle örgütlenme faaliyetinin ilk aşamasında; değişik bölüm ve kişilerin üstlenmesi gereken uzmanlaşmış iş ya da görevleri belirlemek için işletmede gerek yönetim fonksiyonu ve gerekse yönetsel türde olmayan üretim, kalite kontrolü, muhasebe, pazarlama gibi temel işleri kendi işlerinde daha küçük birimlere bölmek ya da ayırmak suretiyle iş farklılaşmasına gidilmektedir⁴⁹.

Örgütler büyüdükçe, yöneticilerin örgütün değer yaratabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin, nasıl kontrol ve koordine edileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Farklılaşma, bir örgütte örgütsel görevlerin yerine getirilebilmesi için, hangi çalışanların, hangi yetki ve sorumluluk ile hangi görevi, hangi kaynakları kullanarak gerçekleştireceğinin belirlenmesi sürecidir. Farklılaşma, örgütsel görevlerin yerine getirilebilmesi için, uzmanlaşma derecesi veya işgücünün tahsis edilerek kontrol edilmesi ve kurulması süreci⁵⁰ olarak ifade edilmektedir.

⁴⁸ Aldemir, s.58.

⁴⁹ Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Montaj Baskı, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir 2002, s. 202.

⁵⁰ Jones, s.95.

Küçük bir organizasyonda, çalışanların işbölümü ve uzmanlaşma düzeyi düşük olacağı için, farklılaşma derecesi de düşük olacaktır. Çünkü küçük bir örgütte bir ya da birkaç çalışan, tüm örgütsel görevleri yerine getirebilmektedir. Dolayısıyla, kimin, neyi, ne zaman yapacağının koordine edilmesiyle ilgili sorunlar yaşanmamaktadır. Örgütler büyüdükçe farklılaşma derecesi de artacaktır. Karmaşık bir örgütte, hem çalışanların dağılımı hem de farklılaşma düzeyi yüksek olacaktır⁵¹.

Farklılaşmanın temel yapı taşlarını, örgütsel roller oluşturmaktadır. Örgütsel rol, bir çalışanın örgüt içindeki pozisyonunun gerektirdiği göreve ilişkin davranışlarının bütünüdür. Belirli görev ve sorumluluklar ile birlikte kendisine bir rol verilen çalışan, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği sorumlulukları başarabilmek için gerekli olan kaynakları kullanabilme sorumluluğunu da alabilecektir. Bir örgütün farklılaşmasında, çalışanın örgütsel rolleri ile ilgili olarak yapacağı her bir görev için, gerekli olan yetki ve sorumluluk düzeyinin örgüt içersinde açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bir çalışan, görevinin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde kavrar ve üst'ünün kendisinden iş ile ilgili olarak ne beklediğini bilirse, örgüt içinde kontrol fonksiyonu işleyebilecektir. Kontrol, bir örgütün çalışanlarını örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmaya sevk ve motive etmesi yeteneğidir⁵².

Yatay ve dikey farklılaşma, örgütsel tasarımın ilk basamağıdır. Çünkü örgütsel tasarım, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından yetki ve görevlerin yapılandırılması süreci⁵³ olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle yatay farklılaşmanın, birimler arasındaki yatay ayırım derecesini göz önüne aldığı, dikey farklılaşmanın ise örgütsel hiyerarşiyle ilgili olduğu ifade edilebilir⁵⁴.

Dikey farklılaşma, genellikle yönetim kademelerinin sayılarına bakılarak ölçülür. Yetkinin yapılandırılması yani karar verme yetkisinin alt yönetici kademeler yaratılarak bölüştürülmesi, dikey farklılaşmayı belirtir⁵⁵. Bu tür farklılaşmaya; bir işletmenin pazarlama bölümünden daha önce bir müdür sorumlu iken; firmanın

⁵¹ Jones, s.95.

⁵² Jones, s.98,99.

⁵³ Aldemir, s.63.

⁵⁴ Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, (Organization Theory), s.83.

⁵⁵ Aldemir, s.63,64.

büyümesi sonucu, müdür yardımcıları ve şeflerin devreye girmesi, yani yönetim kademelerinin sayısının artması örnek olarak gösterilebilir⁵⁶. Dikey farklılaşma düzeyi, her role ilişkin yetki düzeyini göstermektedir. Yetki düzeyine göre çalışanların sınıflandırılması ve derecelendirilmesi, hiyerarşi olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel hiyerarşinin tepe noktasındaki görevler, alt hiyerarşik düzeyde yer alan görevlere göre daha fazla yetki ve sorumluluk gerektirir. Her alt düzey bir önceki hiyerarşik düzeyin kontrolü altındadır. Örgüt hiyerarşisinin şekli ve kontrol alanı, örgütün karar verme mekanizmasını ve iletişim sisteminin etkinliğini belirlemektedir. Hiyerarşinin şekli ve merkezîyetçi ve adem-î merkezîyetçi karar verme arasındaki denge, örgütte dikey farklılaşmayı meydana getirmektedir⁵⁷. Bir örgütte yönetim kademeleri arttıkça örgüt yapısı, yüksek bir piramidi andıracaktır. Dikey farklılaşma, örgüt yapısındaki yoğunlukla ilgilidir. Örgüt içindeki hiyerarşi düzeylerinin sayısı artarken karmaşıklık derecesi de o kadar artmaktadır⁵⁸.

Dikey farklılaşmanın artmasıyla yeni yönetim kademeleri ortaya çıkar. Bu da işletmenin yönetsel giderlerini artırır. Çünkü alt düzey çalışana ödenen ücretle, yönetici pozisyonundaki çalışana ödenen ücret farklı olacaktır. Özellikle de büyük işletmelerin birçok yönetim kademeleri yaratmalarının sebebi kontroldür. Yönetim kademeleri arttıkça, üst daha az sayıda ast'ı yöneteceğinden astların üstleriyle daha kolay ilişki kurmalarına sebep olacaktır. Örgütte dikey farklılaşma arttıkça küçük gruplarla çalışma fırsatı bulunacaktır. Küçük grupların büyüklere kıyasla daha bütünleşmiş ve daha yüksek morale sahip olmaları sebebiyle, daha yüksek bir iş başarımı sağlanabilir. Bunun yanı sıra daha az iş'den ayrılma, şikâyet, devamsızlık ve üretim kayıpları ortaya çıkabilir⁵⁹.

Dikey farklılaşma arttıkça, kademelerin gerek yetki gerek statü açısından birbirinden farklı olmasının yalnız maliyetlerin yükselmesine değil, aynı zamanda başka olumsuz sonuçlara da yol açabileceği ifade edilebilir. Yönetim kademeleri arttıkça, alt ve üst yönetim kademelerinde yerine getirilen işler de farklı olacaktır. Bu fark, işleri yerine getiren çalışanların güç, statü ve kazançlarının da farklılaşmasına

⁵⁶ Doğan, s.203.

⁵⁷ Jones, s. 101, 129.

⁵⁸ Robbins, Organization Theory, s.87

⁵⁹ Aldemir, s.64, 65.

yol açacaktır. Ayrıca üst yönetim ile çalışanlar arasında ne kadar çok hiyerarşik düzey varsa, iletişimde bozulma potansiyeli bir yandan yükselirken, diğer yandan yönetim personelinin kararlarının koordine edilmesi de o kadar zor olacak ve çalışanların hareketlerini üst yönetimin denetlemesi de zorlaşacaktır. Böyle bir durumda dikey farklılaşma arttıkça iletişim bozukluklarının da artması, üst yönetim tarafından gönderilen bir mesajın birçok anlam değişikliklerine uğrayarak alt kademelere ulaşmasına sebep olacaktır⁶⁰.

Yatay farklılaşma, birim çalışanlarının yönelimini, yaptıkları işlerin özelliklerini, eğitimlerini ve yetiştirilmelerini esas alarak, birimler arasındaki farklılaşma derecesini ifade etmektedir⁶¹. Görevlerin yapılandırılması yani yerine getirilecek olan işin alt iş birimlerine bölünmesi yatay farklılaşmayı belirtir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yatay farklılaştırma, temel örgütsel rolleri yerine getirmek için, örgütsel görevleri alt birimlere ayırmak ve alt birimlere yeni görevler yüklemek olarak ifade edilebilmektedir⁶². Örneğin; bir işletmedeki tüm işlerin pazarlama, üretim ve finans gibi uzmanlaşmış bölümlere ayrılması; yine pazarlama alanına giren tüm işlerin, ambalajlama, depolama, taşıma, satış, reklâm ve fiyatlandırma gibi daha uzmanlaşmış alt bölümlere ayrılması, yatay farklılaşmayı göstermektedir⁶³.

Robins⁶⁴, bir örgüt içinde uzmanlaşmış bilgi ve yeteneğe gereksinim duyan farklı görevler ne kadar çoksa, örgütün o kadar karmaşık olduğunu ifade etmektedir. Örgütün karmaşıklık derecesi arttıkça, değişik yönelimler örgüt çalışanlarının iletişim kurmalarını ve yönetimin faaliyetlerini koordine etmelerini zorlaştırmaktadır. Örneğin; örgütler uzmanlaşmış gruplar oluşturduğunda veya bölümlerin görevlerini genişlettiğinde, grupları birbirinden farklılaştıracak ve grupla arasındaki etkileşimi daha karmaşık hale getirecektir.

⁶⁰ Aldemir, s.65.

⁶¹ Robbins, Organization Theory, s.84.

⁶² Jones, s.102.

⁶³ Doğan, s.203.

⁶⁴ Robbins, Organization Theory, s.84.

Örgütlerde yatay farklılaşmanın en güçlü belirtisi, uzmanlaşma ve bölümlere ayırmadır. Yatay farklılaşma, çalışanın uzmanlaşmasına ve daha verimli çalışmasına yol açmaktadır. Ancak birçok örgütte bulunan uzmanlaşma, fonksiyonel bölümler arasındaki iletişimi sınırlandırmakta ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını engellemektedir. Yatay farklılaşmanın bir sonucu olarak, farklı bölümlerde görev yapan çalışanların, görev yaptıkları alt birimlere uyum gösterdikleri ifade edilebilir. Böyle bir durum; çalışanın örgüt içindeki rolünü algılayış şekliyle ilgilidir. Örneğin; üretim bölümünde görev yapan bir çalışan daha çok maliyetlerin azaltılması ve kalitenin artırılması ile ilgilenirken, Ar-Ge bölümündeki bir çalışan ise, yenilik üzerine odaklanmaktadır. Üretim bölümünde çalışanlar kısa vadeli düşünürken, Ar-Ge bölümündekiler ise, daha uzun vadeli düşünmektedirler⁶⁵.

Yatay farklılaşmanın artması, çalışanların birbirinden farklı eğitim ve alt yapıya sahip olmaları anlamına gelecektir⁶⁶. Yatay farklılaşma sonucu oluşan yapıda, eğer bir iş, çok az görevin yapılmasını gerektiriyorsa, o işi yerine getirecek çalışanların, o işi öğrenmeleri de o kadar kısa zamanda ve az maliyetle olacaktır. Böyle bir durumda kişi kısa zamanda işi öğrenip en iyi şekilde yerine getirmeye başlayacaktır. Böylece örgüt açısından kaliteli mal ve hizmet elde etmek mümkün olacaktır⁶⁷.

2.1.2.2. Denetim Alanı

Kontrol alanı ya da yönetim alanı olarak da ifade edilen denetim alanı, bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Bu kavram örgüt tasarımcıları için son derece önemlidir. Çünkü denetim alanı yöneticiler tarafından astların faaliyetlerinin koordinasyonu için gereklidir. Bu yüzden bir üst'ün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Çünkü bir yönetici çeşitli nedenlerin etkisiyle, belirli bir sayıdan fazla astı gerektiği gibi denetleyip,

⁶⁵ Jones, s.103.

⁶⁶ Robbins, Organization Theory, s.87.

⁶⁷ Aldemir, s. 66.

gözetleyemez. O halde yöneticinin, doğrudan doğruya gözetip denetleyebileceği, yönetimi altındaki çalışanların sayısı, o yöneticinin denetleme genişliğini belirler⁶⁸.

Denetim alanının dar veya geniş oluşuna göre örgütün biçimi, bölümlerin büyüklüğü, örgüt şemasının yükseklik ve genişliği belli olur. Denetim alanının dar tutulması halinde, örgüt yapısını simgeleyen hiyerarşi piramidi tabanı dar, yüksekliği fazla, sivri bir üçgene benzemektedir. Denetim alanının geniş tutulması halinde ise tabanı geniş, yüksekliği az, basık bir hiyerarşi piramidi söz konusudur⁶⁹. Geniş denetim alanı, daha uzak gözetim, daha fazla kişisel girişim fırsatı ve daha iyi iletişim sağlar⁷⁰.

Denetim alanının geniş olmasını sağlayan faktörler şu şekilde ifade edilebilir⁷¹:

- Astların yerine getirdiği görevlerin rutin ve dengeli olması,
- Astların sürekli olarak benzer işleri üstlenmesi,
- Astların tek bir faaliyet alanında yoğunlaşmaları,
- Astların eğitilmiş ve işlerini yaparken çok az yönlendirme ihtiyacı duymaları,
- İşin gerektirdiği faaliyetleri belirleyen kural ve prosedürlerin mevcut olması,
- Planlama ve diğer bölümlerle koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarının çok gerekli olmaması,

⁶⁸ Alpugan ve diğerleri, s.174.

⁶⁹ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s.55-57.

⁷⁰ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Basım ve Yayım ETAM A.Ş., 1994, (Essentials of Organizational Behavior), s.265.

⁷¹ Efil, s.333.

- Yöneticilerin yararlanabileceği bilgi akışı gibi destek sistemlerinin mevcut olması,
- Yöneticilerin kişisel tercihlerinin ve yönetim tarzlarının geniş bir denetim alanı oluşturma yönünde olması.

Bir organizasyonda denetim alanının genişliği, yönetsel hiyerarşinin niteliğini şekillendirmektedir. Yönetsel hiyerarşi, örgütün tabanından üst yönetimine kadar uzayan raporlama sistemini ifade etmektedir. Dolayısıyla denetim alanı dar olduğunda, yönetsel hiyerarşide çok sayıda yönetici yer alacaktır. Denetim alanı genişlediğinde ise, yönetsel hiyerarşi küçülmektedir. Diğer yandan örgüt büyüdükçe yönetici sayısı da artmaktadır. Çünkü artan karmaşıklık ve koordinasyon ihtiyacı, yönetsel hiyerarşiyi genişletmektedir⁷². Geleneksel yönetim teorisini savunanlar astların bütün faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak için dar denetim alanının yöneticiye imkân tanıyacağı görüşüne sahiptirler⁷³.

Denetim alanı;

- Yapılan işin niteliğine,
- Astların ve Üst'ün eğitim ve becerilerine,
- Elde bulunan kontrol tekniklerine,
- Gerekli koordinasyon derecesine,
- Standartlaşma derecesine,
- Coğrafi yakınlığa,
- Kurmay hizmetlerin varlığına,

⁷² Efîl, s.333

⁷³ Kast, Rosenzweig, s.177.

➤ Kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojisine,

göre biçimlenir ve işletmeden işletmeye de farklılıklar gösterir⁷⁴.

Denetim alanını önemli hale getiren nokta, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir⁷⁵.

2.1.2.3. Merkezîyetçilik (Yetki Devri)

Bazı örgütlerde yöneticilerin örgütle ilgili tüm kararları aldıkları, alt kademe yöneticilerinin ise üst yönetimin talimatlarını yerine getirdikleri ifade edilebilir. Bu tür örgütlerin merkezci bir yapıya sahip oldukları kabul edilirken; bazı örgütlerde, karar alma yetkisinin faaliyetlere yakın olan yöneticilere bırakılması ise, yerinden yönetim olarak kabul edilmektedir. Merkezci yönetim, karar alma yetkisinin örgütün üst kademelerinde toplanmasını ifade etmektedir. Yerinden yönetim ise, karar alma yetkisinin örgütün alt kademelerine doğru yayılımına dayanmaktadır⁷⁶. Yani merkezîleşme, karar verme ve otorite gücünün yayılması yerine toplanma derecesi ile ilgilidir⁷⁷. Bu kavram sadece biçimsel otoriteyi, yani bir kişinin mevkiden kaynaklanan haklarını ifade eder⁷⁸. Merkezci yapıda karar alma yetkisi sınırlı bir alanı kapsar. Merkezci olmayan yapıda ise karar alma yetkisi örgütün alt kademelerine devredilmektedir. Bu yapıda çeşitli düzeydeki organlara bağımsız hareket özgürlüğü tanınmaktadır. Bu durumu aşağıda Şekil 1 üzerinde göstermek mümkündür⁷⁹:

⁷⁴ Alpugan ve diğerleri, s.174, Koçel, s.211.

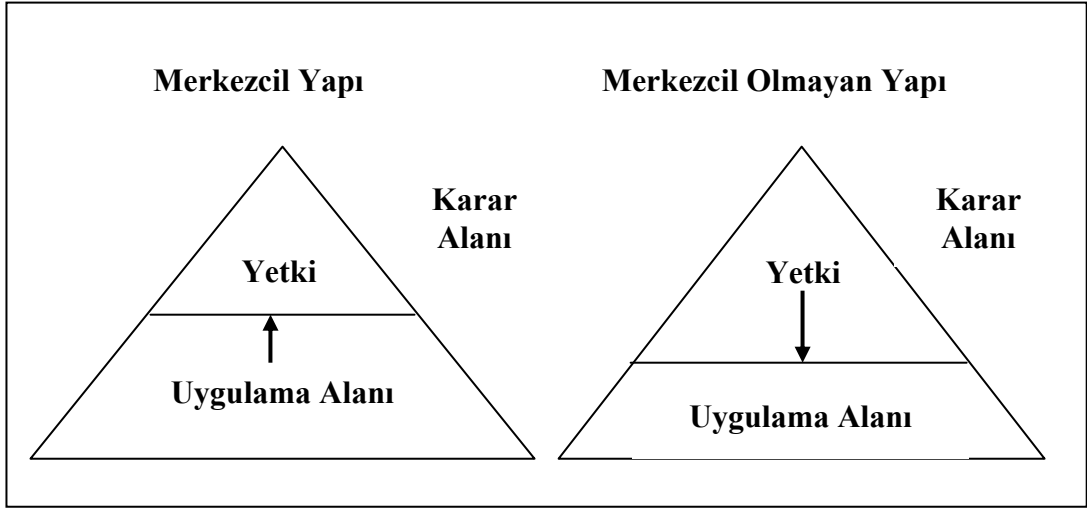
⁷⁵ Koçel, s.212.

⁷⁶ Efil, s.322.

⁷⁷ Charles A. Glisson, Patricia Yancey Martin, "Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.1, 1980, s.22.

⁷⁸ Robbins, Essentials of Organizational Behavior, s.246.

⁷⁹ Efil, s.324.



Kaynak: Efil, s.324.

Şekil 1: Merkezcil ve Merkezcil Olmayan Yapı

Şekil 1 değerlendirildiğinde, merkezcil örgüt yapısında karar alma ve uygulama alanının üst kademelerde toplandığı, yani yetki hiyerarşisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Merkezcil olmayan örgüt yapısında ise karar alma ve uygulama alanlarının daha çok alt kademelere doğru kaydırıldığı yani çalışanların karar alma uygulamalarına daha çok katıldıkları görülebilir.

Hage ve Aiken⁸⁰ merkezîleşmeyi, sosyal pozisyonlar arasında gücün dağıtılma derecesi olarak ifade ederlerken, merkezîleşme derecesinin iki alt boyutunu tanımlamaktadırlar:

- **Merkezîleşme derecesinin birinci alt boyutu**; çeşitli pozisyonlarda bulunanların, örgütsel politikaların belirlenmesi ve kaynakların tahsisi hakkındaki kararlara katılımını gösteren karar alma sürecine katılımıdır. Karar alma sürecine katılım çalışanların, yeni hizmetlerin oluşturulması, yeni politikaların uyumlaştırılması, çalışanların terfisi, çalışanların işe alınması gibi geniş örgütsel kararlara nasıl katıldıklarını ifade etmektedir. Bunlar örgütün yaygın karar alma alanlarıdır.

⁸⁰ Jerald, Hage ve Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, Issue.1, June 1967, s.77-78.

- **Merkezîleşme derecesinin ikinci alt boyutu ise;** sosyal pozisyonlar arasında gücün nasıl dağıtıldığını gösteren yetki hiyerarşisidir; yerine getirilecek görevler bakımından, karar alma gücünün tek elde toplanmasına işaret etmektedir. Boyutlar açısından değerlendirildiğinde, alt düzey çalışanlarının karar alma sürecine katılım oranları ne kadar düşük olursa, o örgütte yetki hiyerarşisinin daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Böyle bir durumda da örgütün daha çok merkeziyetçilik eğilimi gösterdiği söylenebilir.

Glisson ve Martin⁸¹, hizmet örgütleriyle ilgili olarak yapmış oldukları çalışmada, merkezileşmiş örgütlerde; müşterilere hizmet ulaştırmada görevli alt düzey çalışanların karar alma sürecine katılım oranlarının çok düşük olduğunu, yani hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yer alan alt düzey çalışanlarının örgüt politikalarının belirlenmesi ya da örgüte yeni eleman alımı konusunda söz haklarının olmadığını ifade etmişlerdir. Aslında böyle bir durum; bir açıdan çalışanları, büyük örgütsel sorunlarla uğraşmaktan kurtarır ve çalışanların müşterilerine hizmet sunabilmeleri için kullanılabilecek süreyi artırır. Böylece merkezileşmiş bir örgütte direkt hizmet veren çalışanlar, müşterilerle ilgilenmek için daha fazla zaman bulabilirler. Merkeziyetçiliğin böyle bir yararının yanı sıra, daha birçok yararı vardır. Örneğin;

Merkezcil bir örgüt yapısında iletişim sistemi etkin olarak yürütülebilir. Bu sayede üst düzey çalışanlarının vermiş oldukları emirler, alt düzey çalışanlarına daha sağlıklı bir şekilde iletilebilir. Merkeziyetçilik, örgütün denetlenmesi ve koordinasyonunda da etkinliği sağlar. Böylece politika, uygulama ve kararlarda tekdüzelik sağlanabilir. Karar verme yetkisi üst kademede toplandığı için olağanüstü durumlarda yöneticinin çabuk karar vermesi kolaylaşır. Yetkinin üst kademede toplanması nedeniyle yöneticiler güç ve itibar sahibi olurlar. Üst yönetimin yaptığı planların güvenilirliği artabilir. Merkezcil örgüt yapısında örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur. Merkezcil örgüt yapısının yararlarının yanı sıra, bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Merkezcil örgüt yapısında yetki devri bulunmadığı için bu durum astların yetişmesini engeller, bireysel yetenekleri kısıtlar,

⁸¹ Glisson, Martin, s.23.

Çalışanların sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Böyle bir yapıda st kademe yöneticileri gereksiz işlerle uğraşmaları sonucu, örgütün ana politikalarından uzaklařabilirler⁸².

Büyük rgtlerde alt kademe yöneticileri, özellikle de sorunlar hakkında st kademe yöneticilerinden daha detaylı bilgilere sahiptirler⁸³. Bu yüzden örgütsel faaliyetler arttıķa ve örgütler büyüdükçe faaliyetleri tek bir merkezden yönetmek, ana sorunlara daha uzak kalmak anlamına gelebilir. Bu açıdan sorunlara daha yakın olan ve faaliyetleri daha yakından denetleyebilecek alt kademe yöneticileri, örgütler açısından daha önemli hale gelmektedirler.

Örgütler büyüdükçe, karar alma gücünün sadece st kademelerde toplanması yerine, alt kademelerin de karar mekanizmalarına katıldığı, örgütte hızlı ve güvenli bir iletişimin olduğu, her kademedeki çalışanın gerekli bilgi ve becerilerinin yanında, işi gerçekleştirme arzusuna da sahip olduğu bir örgüt yapısı oluřturulmaktadır⁸⁴. Örgütler için önemli olan, önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu için elde bulunan kaynakların, yani üretim öğelerinin bu yönde planlanması, örgütlenmesi zorunlu olmaktadır. Yetki, bu eylemlerin tümüne bir temel oluşturmaktadır. Bu yüzden işlerin ve görevlerin yerine getirilmesi, işlerin denetlenmesi ancak yetkinin varlığı ile mmkndr⁸⁵.

Örgütler büyüdükçe, bütün işleri tek bir yöneticinin yerine getirmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla bu tür işlerin yöneticiler arasında paylaşılması gerekecektir. Bunu sağlayan yol da yetki devridir.

Karar verme, yürütme, rgt amacına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini isteme gibi hakları kullanmak konusunda üstlerin astlara izin

⁸² Efil, s.326.

⁸³ Robbins, Organizational Behavior, s.485.

⁸⁴ Nihat Erdoğmuş, "rgtlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997, s.1.

⁸⁵ Alpugan ve diğerleri, s.178.

vermelerine, yetkinin delegasyonu veya yetki devri (yetki göçerilmesi) adı verilmektedir⁸⁶.

Bu yüzden yetki devri kavramı, astların üst basamakların onayını almadan kendi başlarına karar verebilmeleri anlamını ifade etmektedir. Bir örgütte eğer tüm kararlar tepe yöneticisi tarafından veriliyorsa, o örgüt merkeziyetçidir. Kararlar ne kadar çok astlar tarafından üstlerine danışılmadan verilebiliyorsa, o örgüt o kadar çok yetki devretmiş sayılır. Yetki devrinin doğal sonucu olan merkezi yetki yapısının tersi, yerinden yönetim tipi (adem-i merkeziyetçi) bir yapıdır. Yetki devri, profesyonel yöneticilerin yetişmesine katkıda bulunur. Bu sayede hem yöneticilerin karar verebilme yetenekleri gelişir, hem de başarılarını gösterebilmelerine imkân tanınmış olur⁸⁷.

Yönetici adına karar verme hakkını kullanan ast, yani yetki devredilen kişi, verdiği kararların sonuçları konusunda yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Yetkisini devreden bir üst, sorumluluğunu devretmez. Dolayısıyla astlara yetki devredilebilir, fakat bu süreç içinde yöneticinin sorumluluğu azalmayacaktır⁸⁸.

Yetki devri, yönetsel kaynakların en etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik önemli bir araç olarak görülmektedir. Örgütlerde işlerin çokluğu ve karmaşıklığı sebebiyle, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmı detaylarla uğraşmakla geçmektedir. Bu durum ise, örgütlerin daha fazla önem arzeden işlerine yöneticilerin yeteri kadar zaman ayıramamalarıyla sonuçlanmaktadır. Yetki devrinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle, yöneticilerin iş yükleri daha çok hafifleyebilir ve zamanlarını daha verimli kullanabilirler⁸⁹. Böylece karar alma, iletişim ve yönetim faaliyetlerinin daha çabuk ve esnek yürütülmesi sağlanabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetki devri sayesinde çalışanların kararlara katılımının

⁸⁶ Alpugan ve diğerleri, s.178.

⁸⁷ Aldemir, s. 96-98.

⁸⁸ Koçel, s.214-215

⁸⁹ Erdoğan, s. 3.

sağlanması merkezci örgüt yapısındaki kırtasiyeciliği azaltılıp, zaman, emek ve maliyet açısından örgüt için fayda yaratabilir⁹⁰.

Yetki devrinin motive edici özelliği sayesinde astlara yetki devredilerek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu iş yapma gibi üst düzey psikolojik ihtiyaçları karşılanabilir. Alt basamaklara yetki devredilerek yerel sorunlar, daha hızlı ve sağlıklı biçimde çözüme kavuşturulabilir. Aynı zamanda yerel çevredeki değişikliklere daha kolay uyum sağlanır. Günlük işlerle ilgili yetkileri astlarına devreden üst düzey yöneticiler, ana görevleri olan uzun vadeli planlar yapabilmek için daha çok zaman kazanırlar⁹¹. Böylece yöneticiler yetki devrederek üzerindeki yükleri hafifletmiş olurlar. Denetimi altındaki astlarını çalıştırarak onların gelişmelerine yardımcı olabilirler. Kendilerine yetki devredilen astlar da, işlerini daha istekli yapabilirler⁹².

Yetki devrinin yöneticiye sağladığı yararların yanı sıra, bir takım sorunları da ortaya çıkarabileceği şu şekilde ifade edilebilir; Yetki devri bölümler arasında farklılıklar yaratabilir. Her bölüm kendi başına buyruk hareket edebilir, böyle bir durum da örgütsel koordinasyonu zorlaştırır. Yetki devri, denetim sorunları yaratabilir. Her birim bağımsız olduğundan onları kontrol etmek de güçleşir. Özellikle daha önce merkezi yapılarda çalışmış yöneticilerin tutum ve davranışlarını değiştirme güçlükleri ve bu duruma karşı olan isteksizlikleri de bir takım sorunlara yol açabilir⁹³. Ayrıca yetki devredilen yöneticilerin yeterli ölçüde yetişmemesi etkin olmayan kararların alınmasına yol açabilir. Yetkileri devralan kişilerin, sorumluluktan kaçması, isteksiz davranışları ve karar almaktan kaçınmaları, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bölümlerin bağımsız olmaları sonucu bölüm yöneticileri sadece kendi bölümlerinin en yüksek kârı elde etmesi amacını güderken, başka bölümleri zor durumda bırakabilirler⁹⁴.

⁹⁰ Efil, s. 327.

⁹¹ Aldemir, s.97.

⁹² Erdoğan, s.3.

⁹³ Aldemir, s.98.

⁹⁴ Efil, s.327.

2.1.2.4. Uzmanlaşma

Pugh vd.⁹⁵ ne göre uzmanlaşma, pozisyonlar arasında resmi görevlerin dağıtılması ve örgüt içindeki işbölümüyle ilgili bir kavramdır. İşbölümü, örgütsel faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayrılma derecesini ifade etmektedir. İşbölümü geniş ölçüde uygulandığında, çalışanların tek bir görev alanında uzmanlaştığı görülmektedir⁹⁶.

Aston grubunun çalışmasına göre uzmanlaşma boyutu; fonksiyonel uzmanlaşma ve rol uzmanlaşması şeklinde iki alt boyuta ayrılarak incelenmiştir. Örgütler tarafından en çok tercih edilen uzmanlaşma boyutu **fonksiyonel uzmanlaşmadır**. Aston grubu bir endüstri işletmesinde en fazla 16 fonksiyonel bölümün bulunabileceğini varsaymış ve araştırmalarında da işletmelerin bu bölümlerden kaç tanesine sahip olduğuna bakmıştır. İşletme bu bölümlerden ne kadar çoğuna sahipse, o kadar fonksiyonel uzmanlaşmaya gitmiş demektir⁹⁷.

Robins'e göre⁹⁸, fonksiyonel uzmanlaşmada, işler basit ve tekrarlanan görevlere bölünür. Bu aynı zamanda işbölümü olarak da bilinir. Yüksek derecede karmaşık işlerde, hiçbir kişi tek başına bütün işleri yerine getiremez. Bazı işler yüksek derecede gelişmiş yetenekler gerektirirken, bazıları da hiçbir eğitim almamış çalışanlar tarafından yapılabilmektedir. Örgüt içinde yerine getirilen görevlerin çoğu, geniş ölçüde yetenek gerektirmektedir. Tüm çalışanlar, bir örgütün üretim sürecinin her aşamasına katılırsa, çalışanların hem en zor ve hem de en kolay görevleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücretlerin sahip oldukları yetenek düzeyini yansıtmaması beklentisi içerisinde dirler Böyle bir durumda; daha fazla yetenek isteyen işler haricinde çalışanlar, yetenek düzeylerinin altında çalışıp daha az ücret alabilirler.

Uzmanlaşma açısından çalışanların sürekli olarak aynı işi tekrarlamaları, çalışanlara bireysel yetenek ve bilgilerini geliştirme olanağı sağlayabilir Çalışanlara

⁹⁵ Pugh, Dimensions of Organization Structure, s.72.

⁹⁶ Efil, 334.

⁹⁷ Aldemir, s.106.

⁹⁸ Robbins, Organization Theory, s.84-85.

ait bu bilgi ve yetenekler, örgütün temel yeteneklerinin en önemli kaynağını oluşturmaktadır⁹⁹. Çalışanlar işi yapabilme yeteneklerini ancak işi tekrar etme yoluyla güçlendirebilirler. Çalışanları belirli ve tekrarlanan bir iş için eğitmek, onları zor ve karmaşık faaliyetler için eğitmekten daha kolaydır ve daha az maliyetlidir. Ayrıca yapılan işbölümü, çalışanların özel buluşlar yapmalarını teşvik ederek, çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırabilir. İşbölümü uzman grupları ortaya çıkarır. Bu uzmanları gruplandırma şekline, bölümlere ayırma (departmanlaşma) denir. Bu yüzden bölümlere ayırma, örgütlerin yatay olarak farklılaşmış faaliyetlerini koordine etme yöntemidir¹⁰⁰.

Uzmanlaşma boyutunun ikinci alt boyutu olan **rol uzmanlaşması** ise, fonksiyonel bölümdeki uzmanlık gerektiren pozisyonların (rollerin) saptanmasıdır. Bu pozisyonlar ne kadar çok ve farklıysa, örgüt o kadar rol uzmanlaşmasına gitmiş sayılır¹⁰¹.

Örgüt içinde uzmanlaşma derecesi arttıkça, örgüt açısından koordinasyon eksikliği oluşurken, çalışanlar açısından da tek bir işi yapmalarından kaynaklanan monoton bir iş düzeninin ortaya çıkmasına sebep olabilir¹⁰².

2.1.2.5. Standartlaşma

Standartlaşma, sürekli şekilde tekrarlanan işler ya da sürekli şekilde karşılaşılan sorunların çözümü için belirlenen kurallardır¹⁰³. Kurallar, arzulanan amaçlara ulaşmak için gerekli yöntemleri gösteren, resmi ve yazılı ifadelerdir. Yazılı kurallar ve standart çalışma yöntemleri, örgüt içindeki davranışların kontrol edilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütler, çalışanlarına örgütsel görevlerini nasıl yapacaklarını göstermekte, onlara görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluk vermektedirler¹⁰⁴.

⁹⁹ Jones, s.99.

¹⁰⁰ Robbins, Organization Theory, s.85.

¹⁰¹ Aldemir, s.106.

¹⁰² Efil, s.334.

¹⁰³ Aldemir, s. 106.

¹⁰⁴ Jones, s. 111, 112.

Standartlaşma sayesinde örgüt içinde örneğin; envanter kontrolü günlük mü, haftalık mı, aylık mı yoksa yıllık mı yapılmaktadır, yoksa hiç mi yapılmamaktadır? Terfiler önceden belirlenen ölçütler üzerinden mi yoksa keyfi olarak mı yapılmaktadır¹⁰⁵? sorularına cevap verilmektedir.

İleri derecede standartlaşma, çalışanların alternatif davranışlar içinde yer alma olasılığını ortadan kaldırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların alternatifleri göz önüne alma ihtiyaçlarını da yok etmektedir¹⁰⁶. Aslında standartlaşmanın makul düzeyde olmasına ihtiyaç vardır. Çünkü çalışanların katı kurallarla, ne yapacaklarının belirlenmesi, çalışanların inisiyatif kullanma yeteneklerini ve yaratıcılıklarını engelleyebilir.

2.1.2.6. Biçimselleşme

Biçimselleşme, örgüt içerisindeki kuralların, amaca ulaşmak için birbiriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasını ifade eden geniyöntemlerin, emirlerin ve iletişimin ne derecede yazıya döküldüğünü gösteren ölçüdür¹⁰⁷. Bu tanımdan yola çıkarak biçimselleşmenin, örgüt içindeki işlerin standartlaştırılma derecesini gösterdiği ifade edilebilir. Bir örgütte, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin bilgiler ne kadar açık, ayrıntılı ve yazıya dökülüp belgelenmişse, örgütün de o derecede biçimselleşmiş bir yapıya sahip olduğu söylenebilir¹⁰⁸. Biçimselleşme derecesi, bir örgütte işler yerine getirilirken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Bir örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise, biçimselleştirme derecesi de çok yüksek olacaktır¹⁰⁹.

Eğer bir iş yüksek derecede biçimselleştirilmiş ise, bireyin iş yükümlülüğü üzerindeki takdir yetkisi minimum düzeydedir. Yani işi yapan kişinin; iş ile ilgili ne

¹⁰⁵ Aldemir, s.106.

¹⁰⁶ Robbins, Essentials of Organizational Behavior, s.244.

¹⁰⁷ Aldemir, Barbeto, s.467.

¹⁰⁸ Aldemir, s.106.

¹⁰⁹ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 5. Bası, İzmir 2004, s.336.

yapacağı, ne zaman yapacağı, nasıl yapacağı konusunda çok az karar verebilme yetkisi vardır. Bir örgütte biçimselleşme düzeyinin yüksek olması, yetkinin merkezileşmiş olduğunu göstermektedir¹¹⁰. İşin yerine getirilmesinde biçimselleşme derecesinin yükseltilmesi, çalışanların alternatif çalışma şekillerini denemelerini ve farklı çalışma yöntemleri üzerinde düşünmelerini engelleyebilmektedir¹¹¹. Bu yüzden de biçimselleşmenin makul bir düzeyde olması, çalışanlar açısından gerekli hale gelmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde; biçimselleşmenin, makul düzeyde olmasına ihtiyaç vardır. Çünkü; ileri derecede biçimselleşme düzeyi, çalışanlarda inisiyatif kullanma ve yeni fikirlerin ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır. Biçimselleşme düzeyinin yüksek olması, yöneticilerin ellerinde bulundurdıkları güce yoğunlaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, açık iş tanımları, örgütsel kurallar ve açık bir şekilde tanımlanmış prosedürler, kapsamlı iş süreçleri vardır. Aksine biçimselleşmenin düşük olduğu örgütlerde ise, çalışanların davranışları önceden programlanmamış ve çalışanlar karar yetkisini uygulamada büyük bir özgürlüğe sahiptirler¹¹². Çalışanların işlerinde kişisel karar verme özgürlükleri oldukça geniştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişinin işinde karar verebilme yetkisi ile örgüt tarafından önceden planlanan davranışların miktarı ters orantılı olduğu için işin standartlaşma derecesinin yüksek olması, örgüt içinde çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını önceden bilmelerini sağlamaktadır¹¹³.

Yapısı çok basit ve tekrarlayıcı işler, genellikle ileri derecede biçimseldir. Örgütte daha üst kademede çalışanlar, daha az tekrarlayıcı olan ve daha karmaşık çözümler gerektiren faaliyetler içinde yer alırlar. Hiyerarşi içinde yükseldikçe, yöneticilerin karar verme yetkileri de artar. Örgütün en üst kademelerinde biçimsellik düzeyi düşüktür. Çalışanların ne tür bir işin içinde bulundukları da biçimsellik derecesini etkiler. Örneğin; üretimle ilgili işler, genellikle satışla ya da araştırmayla ilgili işlerden daha biçimseldir. Çünkü üretim, sürekli ve tekrarlayıcı hareketlerle ilgilidir. Bu tür işler standartlaşmıştır. Tam tersine, satış bölümü müşterilerin değişen

¹¹⁰ Jones, s.112.

¹¹¹ Efil, s.330.

¹¹² Robbins, Organizational Behavior, s.487.

¹¹³ Robbins, Essentials of Organizational Behavior, s.244.

ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır. Araştırma bölümü ise yenilikçi olmak istiyorsa esnek olmalıdır¹¹⁴.

Robbins'e göre, örgüt büyüdükçe, örgüt yapısı örgütün byklğ göre belirlenmektedir. Bir rgt daha fazla teknik çalışan istihdam ettiği zaman, uzmanlaşmanın getireceği ekonomik faydaların avantajını yaşamaya çalışır. Bu durum yatay farklılaşmayı artırabilir. Benzer faaliyetleri gruplamak, örgütün verimliliğini arttırabilir. Ancak her grup farklı faaliyetler yerine getireceği için gruplar arası ilişkiler zarara uğrayabilir. Dolayısıyla yönetim yatay olarak farklılaşmış gruplar arasındaki koordinasyonu sağlamak için dikey farklılaşmayı arttırmak zorunda kalabilir. Farklılaşmadaki bu artış, st yönetimin, örgüt içindeki faaliyetleri doğrudan denetleyebilme becerisini azaltacaktır. Bu yüzden doğrudan gözetimle başarılan denetimin yerine, biçimsel kural ve düzenlemeler geçecektir. Biçimselleşme düzeyindeki bu artış, dikey farklılaşmayı artırabilir. Çünkü yönetim, örgüt üyelerinin genişleyen ve farklı faaliyetlerini koordine edebilmek için yeni birimler yaratır. Ayrıca st yönetim faaliyet aşamasından çekilince alt kademe yöneticilerinin hızlı ve bilgilendirici kararlar almaları zorlaşır. Böyle bir durumda da yetki devri sayesinde alt kademe yöneticilerinin kararları zamanında almaları saėlanabilir¹¹⁵. Bu görüşten hareketle örgüt byklğndeki değişimlerin önemli yapısal değişimlere yol açtığı ifade edilebilir.

2.1.3. Çalışmada Benimsenen rgt Yapısı Yaklaşımı

Çalışmada rgt yapısı boyutları olarak Aldemir'in belirlediği eylemsel yapı boyutlarından; biçimselleşme ile merkezileşmenin iki alt boyutu olan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ele alınmıştır.

Araştırmanın amacı; örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemek olduğu için araştırmada örgüt yapısının merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyeceği varsayımı altında, örgüt yapısının sadece merkezileşme ve

¹¹⁴ Robbins, Essentials of Organizational Behavior, s.245.

¹¹⁵ Robbins, Essentials of Organizational Behavior, s.247-248.

biçimselleşme boyutları dikkate alınmıştır. Yazın taraması sonucunda da örgüt yapısının; merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu görüşünü destekleyen bulgular elde edilmiştir¹¹⁶.

Biçimselleşme düzeyi, kuralların süreçlerin emirlerin ve iletişimin yazılı olarak ifade edilme derecesini ifade ettiğinden dolayı yazılı dökümantasyon sistemi, örgüt şemalarını tanımlamakta, görevlerin, sorumlulukların ve karar alma yetkisinin tanımlanmasını sağlamaktadır¹¹⁷. Örgütte yapılan işlerin standartlaşma derecesini gösteren biçimselleşme düzeyi ile çalışanların iş davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek kolaylaşmaktadır. İşbölümünün ve iş yapma prosedürlerinin, çalışanlara ayrıntılı bir şekilde açıklanması, çalışanların görevlerini yaparken aldıkları şahsi kararları ve yetkilerini azaltmaktadır. Dolayısıyla biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanlar ne yapacakları ya da nasıl yapacakları konusunda, biçimselleşme düzeyleri düşük olan örgütlerde çalışanların sahip oldukları kadar karar verme yetkisine sahip değillerdir. Biçimselleşme düzeyi ile çalışanlar neyi, nerede, nasıl yapacaklarını önceden bildikleri için bu durum örgütlerdeki belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusu üzerinde yapılan bu çalışmada biçimselleşme, çalışmada benimsenen yaklaşımlardan biri olmuştur.

Örgütlerde merkezileşme derecesini belirleyen, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarının benimsenmesinde, çalışanların adalet algılarının, örgütün merkezileşme dercesinden etkilendiği görüşü etkili olmuştur. Çünkü kararlara katılım, çalışanların ücret, terfi, bölüm politikalarının oluşturulması gibi örgütün bütününe ilgilendiren konularda, söz hakkına sahip olma derecesini ifade ederken yetki hiyerarşisi ise üst yönetimde bulunanların, örgütle ilgili karar alma gücünü ellerinde bulundurmalarını ifade etmektedir. Merkeziyetçi bir örgüt yapısında astlar ve üstler arasında statü farklılıkları olacağı için bu durum çalışanların dağıtım adaleti algılarını etkileyebilir. Kararlara katılım düzeyinin yüksek olduğu adem-i

¹¹⁶ Marshall Schminke, Russell Cropanzano ve Deborah E. Rupp, "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, ss.881-905. Marshall Schminke, Maureen L. Ambrose, Russell S. Cropanzano "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.2, 2000, ss.294-304

¹¹⁷ Efil, s.330.

merkeziyetçi örgüt yapılarında ise güç sahibi olan yöneticilerle, iletişim kurmak daha kolaydır. Örgütte önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların, kararlara ilişkin düşüncelerinin dinlenmesi ve çalışanların karar sürecine dâhil edilmesi çalışanların süreç adaleti algılarını etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; örgütlerde merkeziyetçilik, çalışmada benimsenen yaklaşımlardan birini oluşturmaktadır.

Örgüt yapısının biçimselleşme düzeyini ölçmek için Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formunda biçimselleşme düzeyi, 0,78 güvenirlik katsayısına sahip bulunmuştur¹¹⁸.

Merkezîleşme derecesini belirleyen kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarını ölçmek için ise Hage ve Aiken tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formunda kararlara katılım 0,90 ve yetki hiyerarşisi 0,70 güvenirlik katsayısına sahiptir¹¹⁹.

Örgüt yapısı, örgüt içinde çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet konusuna yer vermeye çalışılacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANITILMASI

20. yüzyılın başından günümüze kadar yönetim yazınında yerini alan teoriler incelendiğinde, bu teorilerin dile getiriliş tarihleri ile yüzyıl içinde dönüm noktası olma niteliği taşıyan bazı toplumsal olayların ortaya çıkış ya da sona eriş tarihleri arasında paralellik olduğu söylenebilir. Örneğin; Taylorizm ve ilkeleri; örgütler açısından, benimsenebilir bir bakış açısı sunmuştur. 1917 Ekim Devrimi sonrası, başta Avrupa olmak üzere dünyanın çeşitli bölgelerindeki sendikal hareketlerin hız kazanması ve sosyal devlet anlayışının gündeme gelmesi, insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel etkinliğin kaynağını örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim teorilerinin aksine sistem yaklaşımı ile birlikte

¹¹⁸ Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie. "An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5, 1994, s.706, 710.

¹¹⁹ Hage ve Aiken, s.77, 78-79.

çevresel faktörleri de dikkate alan ve böylece örgütü etkileyen tüm değişkenleri bir arada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim teorileri geliştirilmiştir. Böyle teorilerin geliştiği bir dönemde, sosyal alandaki pek çok kavramın örgütsel alana uyarlandığı, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni örgütsel modellerin, yönetici-çalışan ilişkilerinin ve çalışan davranışlarının tanımlandığı ifade edilebilir¹²⁰.

Modern organizasyon teorisi ile pekişen bakış açısı, özellikle 1980’lerden sonra, kısa süreler içinde tartışılan ve daha çok pragmatik özellikleri ile değer biçilerek benimsenen bir “kavramlar yığını” oluşmasına neden olmuştur. Organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı da söz konusu kavramlar yığını içindeki yerini almıştır¹²¹.

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler¹²².

Sosyal bilimciler uzun zamandan beri örgütlerin etkin bir şekilde fonksiyonunu yerine getirebilmesi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel memnuniyeti için temel bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir. Konuyu örgütsel adalet kavramı kapsamında inceleyen araştırmacılar, örneğin; işe eleman alma (istihdam) testlerinin adil kullanımı, ücrette eşitlik, çatışmaların adil çözümü ve

¹²⁰ Janset Özen, “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi** 5, İstanbul Barosu, İstanbul, Haziran 2002, s. 107.

¹²¹ Özen, s. 107.

¹²² Doruk Uysal Irak, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 2004, s.26.

işyerinde demokratik karar alma hakkı gibi örgütsel faaliyetler konusunda fikir birliği yapmışlardır¹²³.

Örgütsel adalet konusunun özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir¹²⁴. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet konusunun çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar hem çalıştıkları örgüte karşı hem de yöneticilerine karşı güven duymak isterler. Bu güvenin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri de çalışanların örgütsel adalet algılarıdır. Çünkü çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içinde özellikle bütün çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığı takdirde de çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlemlenebilir.

2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Yönetim yazını incelendiğinde, “adalet” kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir.¹²⁵ Örneğin; John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade ederken¹²⁶ sosyal refah devletinin nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak ele aldığı “A Theory of Justice” adlı kitabında, sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin hem herkesin yararına olacak ve hem de mevkiler ve görevlerin herkese açık olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır¹²⁷.

¹²³ Jerald Greenberg “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol.16, No.2, 1990, (Organizational Justice), s. 399, Irak s.26.

¹²⁴ Senay Yürür, “Örgütsel Adalet ile İş tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2, 2008, s.298.

¹²⁵ Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng, “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, s.425, Jerald Greenberg, Robert J. Bies, “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, Issue.5/6, Mayıs 1992, s.433.

¹²⁶ A. Serap Fırat, “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.58, Sayı.3, Temmuz-Eylül 2003, s.123.

¹²⁷ Ramazan Gökbuvar, Birol Kovancılar, “Sosyal Refah Devleti ve Değişim”, <http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>, Erişim: 12.02.2008.

Sosyal Adalet’e ilişkin ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir¹²⁸. Fakat son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “sosyal adalet” * kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir¹²⁹.

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir¹³⁰.

Türk Dil Kurumu (TDK)’nın adalet ile ilgili açıklamalarında dört farklı tanıma yer verilmektedir;

- Adalet, “*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe*” dir.
- Adalet, “*hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*” dir.
- Adalet, “*bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları*” dir.

¹²⁸ Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer, “Değerler ve Adalet”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.161.

* Toplumun değişik kesimlerinde hayat standardı, gelir düzeyi vb. birtakım ölçülerin fırsat eşitliği çerçevesinde dikkate alınmasıyla sosyal alanda sağlanan denge durumudur.

Türk Dil Kurumu “Sosyal Adalet”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim: 17.12.2007.

¹²⁹ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.54.

¹³⁰ Pir Ali Kaya, “Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, Erişim: 07.01.2008, s.232.

- Adalet, “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” dur¹³¹.

Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır¹³².

Örgütlerle ilgili çalışmaların çoğu, örgütlerdeki öz değerlerin önemini vurgulamaktadır ki, öz değerler örgütün temel ve sürekli rehber prensipleri olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısıyla adalet de böylesi değerlerden biri olarak tanımlanmaktadır¹³³. Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir¹³⁴.

Yapılan bu tanımlar ışığında, çalışmada benimsenen örgütsel adalet tanımı şu şekilde ifade edilebilir: örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmasıdır. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi örgütsel adalet olarak tanımlanabilir.

Henry Fayol’un yönetim ilkelerinden olan süreçlerle ilgili ilkelerine bakıldığında, eşitlik-hakkaniyet ilkesinin dikkat çektiği görülmektedir. Fayol bu ilkeye adalet ilkesi dememiştir. Adaletin daha önce verilmiş kararların işleme

¹³¹ Türk Dil Kurumu, “Adalet”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim: 18.12.2007.

¹³² Rajnandini Pillai, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams, “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, Vol.25, No.6, 1999, s. 900, Colquitt ve diğerleri, s.425.

¹³³ Mary A. Konovsky, “Understanding Prosedural Justice and its İmpact on Business Organization”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s.490.

¹³⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005, s.76.

konulması olduğunu ve bu kararlar verilirken her şeyin düşünülmesinin mümkün olmadığını vurgulamıştır. Bu yüzden de verilen kararların ilk olarak durumlara uygun olup olmadıklarının araştırılması ve ondan sonra uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Çalışanların örgütte güven içinde çalışabilmesi için yöneticilerin tüm çalışanların çıkarlarına uygun biçimde iyi ve adil davranmasının, bir yöneticinin en temel görevi olduğunu vurgulamıştır¹³⁵.

Çalışanlar, davranışlarını varolan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır¹³⁶. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar¹³⁷. İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır¹³⁸. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin yazında çok dikkat çekmesinin sebebinin, örgütsel tutum ve davranışların önemli bir bölümünün doğrudan çalışanların adalet algılarıyla ilgili olmasından kaynaklandığı söylenebilir¹³⁹. Yapılan araştırmalarda da çalışanların adalet algılarının, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların tutumlarıyla yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır¹⁴⁰.

¹³⁵ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm, Erişim: 09.01.2008.

¹³⁶ Ömer Faruk İşcan, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi" **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.60, Sayı.1, 2005, s.150.

¹³⁷ Mustafa Çolak ve Hayat Ebru Erdost, "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2004, s.52.

¹³⁸ Constant D. Beugre ve Robert A. Baron, "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", **Journal of Applied Social Psychology**, Volume.31, Issue.2, February 2001, s.324.

¹³⁹ Sylvia G. Roch, Linda R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", **Journal of Management**, Vol.32, No.2, April 2006, s.299.

¹⁴⁰ Lynn McFarlane Shore ve Ted H. Shore, "Perceived Organizational Support and Organizational Justice", **Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, Edited By: Russell S. Cropanzano and Michele Kacmar, Westport CT: Quorum, 1995, ss.149-164., Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No.6, 1991, ss.845-855, Thomas Li-Ping Tang ve Linda J. Sarsfield-Baldwin, "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol.61, Issue. 3, Summer 1996, ss.25-31., Dean B. McFarlin ve Paul D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal

Örgütsel adalet konusuyla ilgili araştırmalar, 1970’li yıllardan bu yana hız kazanmaya başlamıştır¹⁴¹. Bu süre içinde araştırmacılar, üç soruya cevap aramışlardır. Bunlardan birincisi; insanların niçin adaletle ilgilendiği, ikincisi; adalet yargılarının neyin etkilediği, üçüncüsü ise; hangi sonuçların adalet yargısıyla ilgili olduğudur¹⁴². Bu noktadan hareketle; araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için neden önemli olduğu sorusu düşünüldüğünde; adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir¹⁴³:

- **Birincisi**; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir.
- **İkincisi**, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı,

and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.3, 1992, ss.626-637, Robert Folger ve Mary A. Konovsky, “Effects of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989, ss.115-130.

¹⁴¹ Çolak ve Erdost, s.53.

¹⁴² Maureen, L. Ambrose, “Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue.1, 2002, s.805.

¹⁴³ Çolak ve Erdost, s.54.

“çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir¹⁴⁴.

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir¹⁴⁵.

Yukarıda ele alınan “örgütsel adalet” kavramıyla ilgili görüşlerden sonra, sosyal ortamlardan, örgütsel ortamlara taşınan adalet konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adaletin boyutlarının açıklanmasını sağlayan ve örgütsel adalet konusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayan teorileri tartışmanın uygun olacağı düşünülmektedir.

2.2.2. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” (reactive-proactive dimension) ve “süreç-içerik boyut”undan (process-content dimension) türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır¹⁴⁶.

Adaletin “**reaktif teorisi**”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık “**proaktif teoriler**”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler. Adaletle ilgili

¹⁴⁴ Constant D. Beugré, “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective”, **International Journal of Human Resource Management** 13:7 November, 2002, (Understanding Organizational Justice), s.1092., H. John Bernardin, Dona K. Cooke, “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.5, 1993, s. 1098.

¹⁴⁵ Haluk Gürgen, Çiğdem Kirel, Ferruh Uztuğ ve Nezih Orhon, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir, 2003, s.71.

¹⁴⁶ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, (A Taxonomy), s.9.

“**süreç teorileri**” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “**içerik teorileri**” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler¹⁴⁷.

Bu açıklamalar ışığında; örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; **dağıtım adaleti**, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. **Süreç adaleti** ve onun uzantısı olan **etkileşim adaleti** ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir¹⁴⁸.

Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı 4 tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Tablo 1 bu sınıflandırmayı düzenlemekte ve her bir sınıflandırmanın ilk örneklerini belirlemektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Greenberg, A Taxonomy, s.10.

¹⁴⁸ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara 2006, s.45.

¹⁴⁹ Greenberg, A Taxamony, s.10.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılmasının İlk Örnekleri

Reaktif – Proaktif Boyutu	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif - İçerik</u> Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<u>Reaktif - Süreç</u> Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<u>Proaktif - İçerik</u> Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	<u>Proaktif - Süreç</u> Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, A Taxonomy, s.10.

2.2.2.1. Reaktif - İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet teorileridir. Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, bu kategoriye girmektedir. Bunlar arasında Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Walster ve Berscheid'nin (1973) “Eşitlik Teorisi” versiyonları ve Crosby'nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” sayılabilir¹⁵⁰. Ancak şuna da dikkat çekmek gerekir ki, örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerinden olan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgütler içinde değil de genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek türetilmiştir¹⁵¹. Bu teoriler önemli bir ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar. Bu bakış açısı, çalışanların adaletsiz durumlara, belirli bir takım negatif duygular sergileyerek tepki göstereceğini açık bir şekilde ifade etmeleridir. Onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu bakış açısıdır. Bu teoriler

¹⁵⁰ Greenberg, A Taxamony, s.11.

¹⁵¹ Greenberg, Organizational Justice, s.400.

çalışanların, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır¹⁵².

Homans(1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir¹⁵³.

Adalet konularıyla ilgilenenler, Adams'ın eşitlik teorisine büyük önem vermişlerdir. Dolayısıyla “Eşitlik Teorisini” birçok bilim adamı benimsemiştir¹⁵⁴. Adams'ın “**Eşitlik Teorisi**”, Homans'ın “Dağıtım Adaleti Teorisine” dayanmaktadır.

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar¹⁵⁵. Yatırımdan kastedilen, çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır¹⁵⁶.

Adams (1965), “Eşitlik Teorisi”nde fazla ücret alan çalışanların suçluluk hissine kapılacağını ve daha düşük ücret alan çalışanların da öfke hissine kapılacağını belirtmiştir. Örneğin; adaletsiz bir durum algılaması içinde olan çalışanlar, davranışsal olarak performans düzeylerini değiştirerek duruma tepki gösterebilirler. Adams'ın teorisi, örgütsel ortamlarda adaletle ilişkin araştırmaların çoğuna ilham kaynağı olmuştur. Aslında Eşitlik Teorisi ile ilgili araştırmaların çoğu, simülasyonlu çalışma ortamlarında yapılmıştır. Eşitlik Teorisi'nin prototipi olan bir deneyde, deneyi yapan, çalışan deneklerin ücretlerinin hakkaniyete uymadığına

¹⁵² Greenberg, A Taxamony, s.11.

¹⁵³ Çakır, s.35.

¹⁵⁴ Karl E. Weick, “The Concept of Equity in the Perception of Pay”, **Administrative Science Quarterly**, 11, s. 439.

¹⁵⁵ Beugré, Managing Fairness, s.2.

¹⁵⁶ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1998, s..288.

inanarak, eşitsizliği manipüle etmiş ve böylece fazla ücret ödenmesi veya az ücret ödenmesi şeklinde bir eşitsizlik durumu oluşturmuştur. Örneğin; (a) deneklerin bir hata sebebiyle kendilerinden daha nitelikli iş arkadaşlarıyla aynı ücreti aldıklarına inanmaları sağlanarak, yüksek ücret alma manipülasyonu yapılmış veya (b) karşılıklı diyaloglar yolu ile çalışanların aynı niteliklere sahip olduklarını keşfetmelerine imkân sağlanarak, denekler bir ücret eşitsizliği durumuyla karşı karşıya olduklarına inandırılmışlardır. Eşitlik Teorisine göre, düşük ücret alan çalışanların, eşit ücret elde eden çalışanlardan daha az verimli ve daha az memnun olmaları ve daha yüksek ücret alan çalışanların da eşit ücret alan çalışanlardan daha verimli ve daha fazla memnun olmaları gerekmektedir. Genel olarak çeşitli deney ortamlarında bu öngörüler kabul edilmiştir¹⁵⁷.

Walster vd. göre Eşitlik Teorisi, dört temel görüşten oluşmaktadır¹⁵⁸:

1. Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
2. Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşdırmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca Walster vd. ikinci görüşe ilave bir düşünce geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi elimine etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol

¹⁵⁷ Greenberg, A Taxamony, s.11.

¹⁵⁸ Elaine Walster, Ellen Berscheid, G. William Walster, "New Directions in Equity Research", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.25, No.2, 1973, s.151-154.

seçilebilir; birincisi, çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “*gerçek eşitlik*” sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, “*psikolojik eşitlik*” sağlanabilir.

Bir diğer reaktif-içerik teorisi, eşitlik teorisinin bir versiyonu olan “**Statü Değeri Teorisi**”dir. Bu teoriye göre; bir çalışanın eşitsizlik duygusu ve bu eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir çalışan ile yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle örneğin, bir meslek grubu ile yaptığı karşılaştırmalardan kaynaklanmaktadır¹⁵⁹.

Jasso’nun “**Dağıtım Adaleti Teorisi**” ise, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır¹⁶⁰.

Bu teoriler ile Adams’ın iyi bilinen formülasyonu arasındaki önemli bazı kavramsal farklılıklara rağmen, bu teorilerin benzer oldukları ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların, elde ettikleri sonuçların ya da ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına inanmaları durumunda, nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir şekilde reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılmalarına imkân tanımaktadır¹⁶¹.

Crosby’nin “**Göreceli Mahrumiyet Teorisi**”¹⁶², son reaktif-içerik teorisidir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi, eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır.

¹⁵⁹ Greenberg, A Taxamony, s.12.

¹⁶⁰ Guillermina Jasso, “A New Theory of Distributive Justice”, **American Sociological Review**, Vol.45, No.1, February 1980, s.3.

¹⁶¹ Greenberg, A Taxamony, s.12.

¹⁶² Faye Crosby, “A Model of Egoistical Relative Deprivation”, **Psychological Review**, Vol.83, No,2, March 1976, (A Model of), ss.85-113.

II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel çalışmalarda incelenen adalette Göreceli Mahrumiyet Teorisi, örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmektedir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir¹⁶³. Çalışanlar sadece elde ettiklerinden daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar. Küskünlük; bir hata veya bir incitme olarak kabul edilen bir olguya karşı yöneltilmiş şiddetli bir memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olup, sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir¹⁶⁴.

İlk kez II. Dünya Savaşı sırasında, askerlerin ordu yaşamına uyumlarının değişik yönlerini araştıran, geniş araştırma programları yürüten Stouffer vd. ¹⁶⁵, askeri inzibat ve ordu hava birlikleri arasında terfilere ilişkin deneyimleri karşılaştırmışlardır. Hava birliklerindeki terfilerin, hızlı ve düzenli olduğunu; aksine inzibat çalışanlarının, özellikle yavaş terfi ettiklerini ifade etmişlerdir. İçgüdülere dayalı olarak, hava birliklerinin arzulanan sonuçlara daha çok sahip olmalarından dolayı daha yüksek bir doyuma sahip olacakları düşünülmüş fakat gerçekte sonuçlar tam tersi çıkmıştır. İnzibat birliklerinin, terfi fırsatlarından önemli derecede memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hava birliğinde çalışanlar, kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığı yargısına varmışlardır. İnzibat birlikleri de kendilerine adil davranıldığını düşünmüşlerdir.

Göreceli Mahrumiyet araştırmalarının çoğu, politik sistemleri değiştirmeye yönelik şiddet içeren girişimlere odaklanmışsa da, bazı çalışmaların da öfkeli

¹⁶³ Greenberg, A Taxamony, s.12.

¹⁶⁴ Beugré, Managing Fairness s.16.

¹⁶⁵ Samuel, Andrew Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, Robin M. Williams, Jr., **Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier, Adjustment During Army Life**, Vol.1, Princeton NJ: Princeton University Press, 1949, aktaran Russel Cropanzano, Marjorie L. Randall, "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", **Justice In The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Edited by: Russel Cropanzano, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, London, 1993, s.3-4.

çalışanların örgütten kaynaklanan memnuniyetsizliğe nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklandıkları ifade edilebilir. Örneğin; yapılan bir araştırmada, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların daha öfkeli ve kuskün olma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak da, bu kadınların kendilerini diğer çalışan erkeklerle karşılaştırmaları sonucunda daha az kazanç sağlamaları gösterilmiştir¹⁶⁶. Bu araştırmaya göre kuskünlüğün derecesi, *isteme ve gelecekle ilgili beklentiler* şeklindeki iki değişkene göre öngörülmektedir. Kişinin sahip olduğu ve istediği durum arasındaki çelişki büyüdükçe, memnuniyetsizlik de o derece büyük olmaktadır. Bir başka durumda, kişinin sahip olduğu ile hak ettiğini düşündüğü arasındaki çelişki arttıkça, kuskünlük de artmaktadır. Göreceli Mahrumiyet Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar¹⁶⁷. Bu tür araştırmalar, Göreceli Mahrumiyet Teorisinin günümüzde ürettiği tipik araştırmalardandır. Çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları ödül dağıtımlarına nasıl tepki gösterecekleri incelendiği için Göreceli Mahrumiyet Teorisi de açık bir şekilde reaktif- içerik teorisi olarak ifade edilebilir¹⁶⁸.

2.2.2.2. Proaktif - İçerik Teoriler

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanır¹⁶⁹.

Leventhal, çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtımı yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül

¹⁶⁶ Faye Crosby, **Relative Deprivation and Working Women**, New York: Oxford University Press 1982, (Relative Deprivation), aktaran Greenberg, A Taxamony, s.12.

¹⁶⁷ Beugré, Managing Fairness, s.17.

¹⁶⁸ Greenberg, A Taxamony, s.12.

¹⁶⁹ Greenberg, A Taxamony, s.12.

dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal kendi “**Adalet Yargı Modeli**”ni (Justice Judgment Model) formüle etmiştir¹⁷⁰.

Ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve çalışan davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynar. Birçok araştırmacının ödül dağıtımlarının çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmasına rağmen, son zamanlarda dikkatler, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir¹⁷¹.

Adalet Yargı Modelinde, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüşürülecektir¹⁷².

Leventhal, ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret v.b.) eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini beklemek yönündedir¹⁷³.

¹⁷⁰ Greenberg, A Taxamony, s.12-13.

¹⁷¹ Sara M. Freedman, John R. Montanari, “An Integrative Model of Managerial Reward Allocation”, **Academy of Management Review**, Vol.5, No.3, 1980, s.381.

¹⁷² Greenberg, A Taxamony, s.13.

¹⁷³ Gerald S. Leventhal, The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations, L. Berkowitz ve E. Walster, **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press, Vol.9, 1976, aktaran Beugré, Managing Fairness, s.8.

Leventhal vd., çalışanlararası çatışmayı engellemek isteyenlerin, performansı en kötü olan çalışanların ödülünden aldığı payı, en iyi performansı gösteren çalışan aleyhine artırdığını saptamışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, ödül dağıtımının aynı zamanda gizlilikten de etkilendiğini göstermiştir. Gizlilik durumlarında yöneticilerin en kötü performans gösteren çalışanın ödülleri abartmaları mümkün değildir. Ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtımı yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendi eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtımı yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtımı tercih edecektir¹⁷⁴.

Belirli adalet ilkelerinin; belirli hedefleri kolaylaştırdığına inanıldığını gösteren araştırmalar, dağıtım kararlarının öngörülmesine ve açıklanmasına yardımcı oldukları sürece örgütsel davranışla ilişkili olduğunu göstermiştir¹⁷⁵.

Lerner'in “**Adalet Güdüsü Teorisi**”ne göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner da, Leventhal gibi dağıtım uygulamalarının, sık sık eşit temelli paylaşım kuralının önüne geçtiğini kabul etmiştir¹⁷⁶.

Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. Bunlar arasında öne çıkan dört ilke ise şunlardır¹⁷⁷:

- Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.

¹⁷⁴ Gerald S. Leventhal, James W. Michaels, Charles Sanford, “Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.23, No.1, 1972, s.100.

¹⁷⁵ Greenberg, Organizational Justice, s.401.

¹⁷⁶ Greenberg, A Taxamony, s.13.

¹⁷⁷ Melvin J. Lerner, “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, **Journal of Personality**, Vol.45, Issue.1, 1977, s.36-45.

- Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır
- Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner’ın “Adalet GÜdüsü Teorisi”ne göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir¹⁷⁸. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir.

Çeşitli ödül dağıtım uygulamaları ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğasını ilişkilendiren araştırmalar, adalet güdüsü teorisini desteklemektedir¹⁷⁹. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır¹⁸⁰. Örgüt içinde bir çalışanın, diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın motivasyonu açısından son derece önemlidir¹⁸¹. Bu açıdan değerlendirildiğinde, “Adalet GÜdüsü Teorisi” adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır.

Lerner adalet güdüsü teorisiyle ilgili olarak, “hak ediş adaleti” kavramını açıklarken, bir çalışanın bir pozisyon sahibine empati yaparak yaklaştığında, ortaya çıkan adaleti ifade etmektedir. Böyle bir durumda çalışan, kendini o pozisyondaki herhangi birisiyle özdeşleştirmektedir. Lerner’a göre, adalet teorisinin temel ilkelerinden biri, kişisel sözleşmenin yani bir kişinin hak ediş kavramına bağlılığının

¹⁷⁸ Lerner, s.1-52.

¹⁷⁹ Greenberg, A Taxamony, s.13.

¹⁸⁰ Beugré, Managing Fairness, s.12.

¹⁸¹ Lerner, s.7.

gelişiminin insani gelişimin doğal bir sonucu olarak görülmesidir¹⁸². Bu açıdan değerlendirildiğinde proaktif- içerik teorisi olan “adalet güdüsü teorisi”nin manevi bir karakterde olduğu ifade edilebilir¹⁸³.

2.2.2.3. Reaktif - Süreç Teoriler

Her ne kadar karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), derin bir farklılık göstermiyor gibi gözüküyorsa da süreç teorileri, farklı bir entellektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arzetmektedirler. Aslında hukuk bilimciler genel olarak hukukî kararlar verirken kullanılan prosedürlerin, toplumun bu kararları kabul etmesi üzerinde büyük bir etkisi olacağını kabul etmişlerdir. Proaktif- içerik teorilerinin formülleştirilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı zamanda (1970’li yılların başlarında) Kuzey Carolina Üniversitesi’ndeki bir araştırma ekibinden, iki araştırmacı olan Thibaut ve Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenecek, çeşitli çatışma çözümü prosedürlerine yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarlanmış bir dizi araştırma yürütmüşlerdir¹⁸⁴.

Thibaut ve Walker’ın “**Süreç Adaleti Teorisi**”nde¹⁸⁵, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmede kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de **karar kontrolü** olarak ifade edilmiştir.

¹⁸² Lerner, s.7, 42.

¹⁸³ Greenberg, A Taxamony, s.13.

¹⁸⁴ Greenberg, A Taxamony, s.13.

¹⁸⁵ John Thibaut, Laurens Walker, “A Theory of Procedure”, **California Law Review**, Vol.66, Issue.3, May 1978, s.545-546.

Kullanılan prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Üçüncü taraflara hem kazanımlar hem de prosedürler üzerinde kontrol gücü veren işlemler, “otokratik işlemler”; kararlar üzerinde kontrol gücü veren fakat süreçler üzerinde kontrol gücü vermeyen işlemlere “hakemlik işlemler”; süreçler üzerinde kontrol gücü veren işlemlere “arabuluculuk işlemleri” ve üçüncü taraflara ne süreçler üzerinde ne de işlemler üzerinde kontrol gücü veren işlemlere de “pazarlık işlemleri” adı verilmiştir. Son olarak da çatışanların ve üçüncü tarafların kazanımlar ve süreçler üzerindeki kontrolü paylaştıkları işlemler de “tartışmaya açık işlemler” olarak ifade edilmişlerdir. Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararların daha adil algılanacağı ve daha iyi kabul edileceği varsayımı altında simülasyonlu hukukî karar alma yöntemi kullanan birçok araştırmada, bu varsayımı destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir¹⁸⁶.

Tyler ve Folger¹⁸⁷, bireylerin polis memurları ile karşılaştıklarında; bu otoritelerin, muhataplarına muamele ederken izledikleri yöntemlerden yoğun bir şekilde etkilendiklerini bulmuşlardır. Son zamanlarda örgüt araştırmacıları, aktif bir şekilde Thibaut ve Walker’ın, süreç adaleti teorisini çeşitli örgütsel konulara genişletme ve uygulama girişiminde bulunmuşlardır. Bunlar arasında çalışanlarla işverenler arasındaki çatışmaların çözümü ve iş performansı değerlendirmeleri sayılabilir¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Greenberg, A Taxamony, s.14.

¹⁸⁷ Tom R. Tyler, Robert Folger, “Distributional and Procedural Aspects of Satisfaction with Citizen-Police Encounters”, **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.1, Issue.4, December 1980, ss.281-292.

¹⁸⁸ Greenberg, A Taxamony, s.14.

2.2.2.4. Proaktif - Süreç Teoriler

Bu sınıflandırmada saptanan teorilerden belki de en az bilinenleri, proaktif - süreç teorilerine girmektedir. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu, **“Dağıtım Tercihi Teorisi”**dir. Bu Leventhal’ın “Adalet Yargı Modeli”nden türemiştir ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak önerilmiştir. Ancak bu teori dağıtım kararlarından çok, özellikle süreçlerle ilgili kararlara uygulandığı için bir “Proaktif Süreç Teorisi” olarak kullanılmaktadır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürleri vurgulayan Reaktif-Süreç Teorilerinin tersine Proaktif-Süreç Teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. “Dağıtım Tercihi Teorisi”ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edebilir¹⁸⁹:

- a) Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma,
- b) Tutarlı kurallara dayanma,
- c) Doğru bilgiye dayanma,
- d) Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
- e) Çalışanları önyargılara karşı koruma,
- f) Çalışanların İtirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlama,

¹⁸⁹ Greenberg, A Taxamony, s. 14,15.

g) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama,

h) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlara dayanmaktır..

Dağıtım tercihi teorisinden esinlenerek yapılan az sayıda araştırma, bu teoriyi genel olarak desteklemektedir. Bu çalışmalar iki türde gerçekleştirilmiştir: 1. türde yapılan çalışmada, deneklere cevaplamaları için adil olduğu algılanan veya adaletsiz olarak algılanan yöntem örnekleri vermeleri için açık uçlu sorular sorulmuştur. 2. türdeki çalışmada ise, deneklerden yazılı senaryolar içinde manipüle edilmiş çeşitli dağıtım yöntemlerinin önemini puanlandırmaları istenmiştir. Açık uçlu anket çalışmasında beyaz yakalı yöneticilerden, çeşitli yönetim rollerinde karşılaştıkları adaletsiz olayları belirlemeleri istenmiştir. Çalışma sonunda deneklerin diğer ilkeler arasında Leventhal ve arkadaşlarının ileri sürdüğü, süreç adaleti ilkeleri olan tutarlılık ve ön yargı baskısı, düzeltilebilirlik ve etiğe uygunluk ilkelerini belirlemiş oldukları gözlemlenmiştir. Bir başka çalışmada da orta kademe yöneticilerden, adaletli olarak algıladıkları performans değerlendirme ilkelerini belirlemeleri istenmiş ve çalışma sonunda Leventhal ve arkadaşlarının teorisi ile uyumlu süreç ilkeleri bulunmuştur. Bunlar¹⁹⁰;

- Değerlendirmelerden önce çalışanlardan girdi sunmalarını istemek ve bunu değerlendirmelerin bir dayanağı olarak kullanmak,
- Değerlendirme görüşmeleri sırasında iki yönlü bir iletişimin sağlanması,
- Ortaya çıkan değerlendirmeye itiraz edilmesi olanağı,
- Değerlendirmeyi yapan kişinin, yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olma derecesi,
- Değerlendirme standartlarının tutarlı ve yoğun bir şekilde uygulanması.

¹⁹⁰ Greenberg, A Taxamony, s.15.

Barrett-Howard ve Tyler¹⁹¹, sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adilliğini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde tutarlı olmanın en güçlü adalet algılaması ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel adalet teorileri dikkate alındığında, örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel adalet teorilerine dayandırılarak açıklanabileceği ifade edilebilir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Göreli Mahrumiyet Teorisi, çalışanların kazanımlarının adil dağıtımı üzerine odaklandıklarından dolayı, “dağıtım adaleti” kavramını açıklamaktadırlar. Bu teoriler dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yılların başlarından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde, örgütte hangi kararların alındığıyla ilgili değil, kararların nasıl alındığıyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde, adalet kavramı, süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, araştırmacıları, “süreç adaleti” kavramına ulaştırmıştır. Thibaut ve Walker'ın, Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, süreç adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir. Araştırmalarda, süreç adaleti konusuna gösterilen ilginin arttığını, ancak dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdüğünü söylemek mümkündür. 1980'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise, dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki ayrımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla örgütsel adaletin bu boyutları tüm unsurlarıyla

¹⁹¹ Edith Barrett-Howard, Tom R. Tyler, “Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.50, Issue.2, 1986, s.303.

inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmada, süreç adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti de bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır¹⁹².

Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisine göre; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değişebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkileşim adaleti, karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayandığından dolayı Adalet Güdüsü Teorisi, etkileşim adaletini açıklayabilmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda; sosyal adalet kavramından başlayarak günümüze kadar örgütsel adalet konusunun örgütsel ortamlara nasıl uygulandığı Tablo 2'de de grldğu gibi, örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması sağlanarak anlatılmaya çalışılmıştır. Teoriler anlatılırken, hangi teorilerin hangi örgütsel adalet boyutunu ifade ettiğini vurgulamaya da zen gösterilmiştir:

¹⁹² Greenberg, Organizational Justice, s.402, 404, zen, s.112.

Tablo 2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde mahrumiyet hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Süreç Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza&Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Süreç Adaleti

Kaynak: Özen, s. 115.

2.2.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin ortaya çıkışını sağlayan teoriler ele alındıktan sonra, çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan üç boyutu incelenmeye çalışılacaktır.

2.2.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir¹⁹³. Dağıtım adaleti, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıktı oranı başka çalışanların girdi-çıktı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıktı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar¹⁹⁴.

Dağıtım adaleti, adalet ve eşitlik gibi tahsis için sonuçların tutarlı ve uyumlu olduğu durumlarda gelişmektedir¹⁹⁵. Böyle bir durumda çalışanlar arasında örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için emeklerinin karşılığı diye alınan kazanımlar olarak değerlendirilen; takdir, ödül ve ücretlerin eşitlik anlayışı çerçevesinde dağıtılması görüşünün hâkim olduğu ifade edilebilir.

¹⁹³ Ömer Faruk Işcan, Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 59(1), Ocak-Mart 2004, s.183.

¹⁹⁴ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1093.

¹⁹⁵ Jason A. Colquitt, “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, 2001, s.386.

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların temel olarak dağıtım adaleti üzerine odaklandığı ifade edilebilir. Bu araştırmaların çoğu, adaleti değerlendirmek için bir sosyal mübadele teorisi kullanmış olan Adams'ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır.

Adams'a göre; çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zeka, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu iki katkı-kazanım oranının karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine bir objektif bileşen sağlamasına rağmen, Adams bu sürecin tamamen subjektif olduğu görüşündedir¹⁹⁶. Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu subjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Adams, sosyal mübadele kavramı çerçevesinde açıkladığı eşitlik teorisini, her bir tarafın diğer tarafa bir fayda sağladığı ve geri dönüşte de bir fayda aldığı bir süreç olarak ifade etmiştir. Örneğin; çalışanlar, işverenleriyle mübadele ilişkilerine sahiptirler. Çalışanlar, işverenleri için işlerinde zaman ve çaba harcarlar. Emeklerinin karşılığı olarak da ücret ve tazminat elde ederler. Adams böyle bir mübadele ilişkisinde; çalışanların, adaletsiz bir durumla karşılaşmaları halinde bu duruma nasıl tepki gösterdiklerini anlamaya çalışmıştır¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Colquitt ve diğerleri, s.426.

¹⁹⁷ Robert Folger, Russell Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi, 1998, s.2-3.

Adams'a göre mübadele ilişkisinde, çalışan tarafın; eğitimi, zekâsı, deneyimi, iş yerinde almış olduğu eğitimi, yeteneği, kıdem, yaşı, cinsiyeti, etnik geçmişi, sosyal statüsü ve tabii ki işe ilişkin bireyin yapmış olduğu çabaları etkilidir¹⁹⁸.

Adams, eşitlik teorisini tanımlamak için aşağıdaki formülü geliştirmiştir¹⁹⁹:

$$\frac{I_{ind}}{Out_{ind}} > \frac{I_O}{Out_O} \text{ veya } \frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$$

I_{ind} : bireyin katkısı (çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri, çabaları, emekleri, iş için harcadıkları zamanları ...),

Out_{ind} : bireyin elde ettiği çıktı (işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, terfi, ücret ...),

I_O : karşılaştırma yapılan bireyin katkısı (girdisi),

Out_O : karşılaştırma yapılan bireyin elde ettiği çıktı,

O_A : A bireyinin elde ettiği çıktı,

I_A : A bireyinin katkısı,

O_B : B bireyinin elde ettiği çıktı,

I_B : B bireyinin katkısını ifade etmektedir.

Adams'ın teorisi, adalete karar vermek için bir eşitlik kuralının kullanılması gerektiğini savunurken, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç gibi diğer bazı dağıtım kurallarını da tanımlamıştır. Araştırmalar göstermiştir ki, farklı durumlar (örneğin; işe karşılık aile), farklı örgütsel amaçlar (grup uyumuna karşılık verimlilik) ve farklı

¹⁹⁸ J. S. Adams, Inequity in Social Exchange, Editor: L. Berkowitz **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.2, 1965, New York Academic Pres, s. 277, aktaran Folger, Cropanzano, s.3.

¹⁹⁹ Beugré, Managing Fairness, s.3.

kişisel dürtüler (kişisel çıkar dürtülerine karşılık diğerlerinin çıkarları) belli dağıtım kurallarının öne çıkarılmasına veya kullanılmasına yol açabilirler. Ancak tüm dağıtım standartları amaç olarak dağıtım adaletinin sağlanmasına çalışırlar ve bunu farklı kuralları kullanarak yaratmaya çalışırlar²⁰⁰.

Dağıtım adaletsizliği, diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında çalışanın umduğu miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, kızgınlık ve diğer olumsuz bazı davranışlara neden olmaktadır²⁰¹.

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin "eşit temelli paylaşım" (equity), "eşit paylaşım" (equality), ve "ihtiyaç"tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır²⁰². Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların adil dağıtımını sağlamak için tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir²⁰³. Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak etsin veya etmesin herkese eşit biçimde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır.

2.2.3.2. Süreç Adaleti

Örgüt içinde yöneticiler tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlarla ilgilidir. Bu kararların bazıları çalışanların aldığı ücretlerle, bazıları üzerinde çalıştıkları projelerle ve bazıları da onların içinde bulundukları sosyal ortamlar ile ilgilidir. Bu kararların, çalışanın neden o örgütte çalıştığını etkileyen hem ekonomik hem de sosyo-duygusal sonuçları vardır. Bu sonuçların önemi, bireylerin tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel bir gözle yargılamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, alınan kararların ardından bireylerin sorduğu ilk sorulardan biri "bu adil miydi?" olmaktadır²⁰⁴. Süreç adaleti, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder.

²⁰⁰ Colquitt ve diğerleri, s.426.

²⁰¹ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1093

²⁰² Morton Deutsch, "Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, 1975, s.137-149.

²⁰³ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1095

²⁰⁴ Colquitt, s.386.

Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreç adaleti iki kısımda incelenmektedir²⁰⁵. Bunlardan birincisi, formel süreçler ikincisi ise, etkileşim adaletidir. Formel süreçler, kazanımların adil dağıtımı için gerekli olduğuna inanılan süreçlerin varlığına işaret etmektedir. Örgüt içinde çalışanların kararlara katılımını veya kararların tarafsız bir şekilde alınmasını kolaylaştıran süreçler buna örnektir.

Örgütsel adalet teorileri açıklanırken, Thibaut ve Walker'ın iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan (arabuluculuk ve hakemlik) oluşan üç taraflı bir çatışma çözümü sürecinden bahsedilmiştir. Bu üç taraflı tartışmalı çözüm prosedürlerinin, bir karar aşaması ve bir de süreç kontrolü aşamasına sahip oldukları ifade edilmiştir. Thibaut ve Walker'ın araştırması örgüt içinde alınan kararların alınma şekline (süreçlere) itiraz edenlerin, süreç kontrolü aşamasında kontrolü ellerinde tuttukları sürece, karar alma sürecinde kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, duruma itiraz edenler eğer süreç kontrolüne sahip olduklarını algıarlarsa, süreçleri adil olarak görebilirler²⁰⁶. Bu süreç kontrolü etkisi, genelde “adil süreç etkisi” ve “ sesini duyurma” etkisi olarak adlandırılmaktadır²⁰⁷.

Thibaut ve Walker süreç adaleti kavramını ortaya atmalarına rağmen, çalışmalarında yasal prosedürlere karşı itiraz edenlerin tepkilerine odaklanmışlardır. Adalet ve yasa üzerine odaklanma, araştırmacıların ilgisini çekse de Leventhal ve arkadaşları süreç adaleti kavramını örgütsel durumlar gibi yasal olmayan konulara genişletmişlerdir²⁰⁸.

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, sonuç dağıtımının altında yatan kararların adilliğine ve bir sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için karşılaması gereken

²⁰⁵ Özen, s.115.

²⁰⁶ Colquitt ve diğerleri, s.426.

²⁰⁷ Robert Folger, “Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of “Voice” and Improvement on Experienced Inequity”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.35, No.2, 1977, s.108-119.

²⁰⁸ Colquitt ve diğerleri, s.426.

kurallara odaklanmaktadır. Bu aşamada, altı adet süreç adaleti kuralı tanımlanmıştır²⁰⁹. Süreç açısından adil olarak algılanan kararlar, bütün bu kurallara sahip olmalıdır. Bu kurallar şunlardır²¹⁰:

- **Tutarlılık**; dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için tutarlı olmalıdır. Ayrıca bu tutarlılık süreklilik arzetmelidir.

Tutarlılık süreç adaleti için önemli bir kuraldır. Dolayısıyla deneysel araştırmalar da tutarlılığın süreç adaleti için önemini ortaya koymuştur. Gilliland²¹¹, aralarında tutarlılık kuralının da bulunduğu süreç adaleti kurallarını, çalışanların seçimine uygulamıştır. Van Den Bos, Vermunt ve Wilke²¹² ise, karar alma işlemleri sırasında, çalışanların düşüncelerine önem verilmesinin, çalışanların süreç adaleti algılarını artıracığı görüşünden hareketle, çalışmalarında çalışanlara söz hakkı verilmesinin zaman içerisinde tutarlılık kuralı tarafından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır.

- **Önyargı baskısı**; yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- **Doğruluk kuralı**; karar almada süreçler mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- **Düzeltilbilirlik kuralı**; süreçler, çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.

²⁰⁹ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1095, Colquitt ve diğerleri, s.426.

²¹⁰ Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg, Cindy P. Zapata-Phelan, "What is Organizational Justice? A Historical Overview", **Handbook of Organizational Justice**, Edited by: Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2005, s. 24.

²¹¹ Stephen, W. Gilliland, "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4, 1993, s.705.

²¹² Kees Van Den Bos, Riel Vermunt and Henk A. M. Wilke, "The Consistency Rule and The Voice Effect: The Influence of Expectations on Procedural Fairness Judgements and Performance", **European Journal of Social Psychology**, Vol.26, 1996, ss.411-428.

- **Temsil kuralı;** bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.
- **Etik olma kuralı;** süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Örneğin; süreçler, hilekârlık, rüşvetçilik veya özel yaşamın gizliliğinin ihlâlinden uzak olmalıdır.

Süreç adaleti konusunda, kabul görmüş ve çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiş olan bu altı kural dışında bazı kurallar da, çalışanların süreç adaletini algılamalarını artırmak için kullanılabilir.

Tyler, süreç adaletinin algılanmasını sağlamak için bu altı kuraldan bağımsız üç kural belirlemiştir²¹³:

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Üçüncü kişilerde güven,
- Sosyal durumun açıklığı.

Tyler’a göre, çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığını hissettirme olasılığı artar. Çalışanlar, otoritenin tarafsız ve önyargısız davranışlar göstererek çatışmaları veya problemlerini çözmek için kullanılan doğal bir alan yani “eşit düzeye getirilmiş bir oyun alanı” yaratıp yaratmadığı üzerine odaklanırlar. Güven kuralında, uzun dönemde üçüncü kişinin yani karar veren kişinin iyi niyeti önem kazanır. Sosyal durumun açıklığı kuralında ise, sosyal etkileşim esnasında kişilerarası davranışlar sayesinde grup içerisinde çalışanların statüleri hakkında diğer çalışanların bilgi alması sağlanmış olur.

Süreç adaleti, karar alma sürecinde çalışanların sesini duyurması yoluyla gelişmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde süreç adaleti, çalışanların ödülleri

²¹³ Tom R. Tyler, “The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.57, No.5, 1989, s.831.

belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar²¹⁴. Bir süreç, ücret ve terfi gibi kazanımların belirlenme sürecinde, çalışanlara söz hakkı verildiği zaman, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilir²¹⁵.

Çalışanlar, dağıtım kararlarının alınma şeklini ifade eden süreçleri adil olarak algıladıklarında, karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve kararlara daha fazla destek olmaktadır²¹⁶. Folger ve Konovsky, ücret artışlarına karar vermek için kullanılan süreçlerin doğru bir şekilde algılanmasının, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi faktörlere önemli katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır²¹⁷.

Süreç adaleti bakış açısıyla değerlendirildiğinde; çalışanlar ücret ve terfi gibi dağıtım kararlarının, nasıl alındığıyla ilgili olarak sürecin adil olduğuna inanmaları halinde, düşük ücret almaları ya da terfilerinin gerçekleşmemesi gibi herhangi olumsuz bir durumdan sonra, sürecin adil olduğuna inandıkları için düşük ücret almaları veya terfilerinin neden gerçekleşmediği konusunu düşünme olasılıklarının çok az olduğu ifade edilebilir²¹⁸.

Niehoff ve Moorman süreç adaletinin iki alt boyutunu tanımlamışlardır. Birinci alt boyut formel süreçler; ikinci alt boyut ise, etkileşim adaletidir. **Formel süreçler**, adil etkili algılamalar ve ödüllerin adil dağıtımı için temel ilke olduğuna inanılan süreçlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir. **Etkileşim adaleti** ise, süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya formel süreçlerin uygulanmasında çalışanların kabul ettiği davranışların adil olduğunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bir süreç yerine getirilirken, yöneticilerin çalışanlara olan davranış tarzları, çalışanların adalet algılarını etkileyebilir²¹⁹. Bu açıdan değerlendirildiğinde; yöneticilerin, çalışanlara olan tavrı ve yöneticilerin, alınan kararların gerekçelerini

²¹⁴ İşcan, Naktiyok, s.183.

²¹⁵ İşbaşı, s.55.

²¹⁶ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1095.

²¹⁷ Folger, Konovsky, s. 122.

²¹⁸ Robert J. Bies, Tom R. Tyler, “ The “Litigation Mentality” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations”, **Organization Science**, Vol.4, No.3, August 1993, s.355.

²¹⁹ Brian P. Niehoff ve Robert H. Moorman, “Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, 1993, s.534.

açıklama konusunda samimi ve dürüst davranmaları ve bu amaçla çalışanlarla pozitif yönlü bir iletişim kurmaları, çalışanların süreç adaletine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

Cropanzano ve Ambrose²²⁰, dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının yapısal açıdan benzer olduklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım ve süreç adaleti boyutlarını ayrı yapılar olarak değil, örgüt kararlarını bir “etkileşim etkisi” (interaction effect) yaratmak yoluyla belirleyen bütünleşik yapılar olarak ele almanın uygun olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır²²¹.

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki etkileşimin açıklanmasında iki model kullanılmaktadır. Bunlar “Kişisel Çıkar Modeli” (Self-Interest Model) ve “Grup Değeri Modeli” (Group Value Model) dir. Kişisel Çıkar Modeli, Araçsal Model (Instrumental Model) olarak ifade edilirken, Grup Değeri Modeli ise İlişkisel Model (Relational Model) olarak ifade edilmektedir²²².

“Kişisel Çıkar Modeli” ve “Grup Değeri Modeli”, farklı varsayımlara dayalıdır. Yani kişilerin niçin adil olmayan süreçlere oranla adil olan süreçleri daha çok tercih ettiklerini açıklamakta kullanılmaktadır²²³.

“**Kişisel Çıkar Modeli**”ne göre; çalışanlar kendi kazanımlarıyla ilgilendikleri için kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Bu açıdan değerlendirildiğinde; süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamaları için çalışanlara söz hakkı verilmesi, çalışanların süreç adaleti algılarını güçlendirecektir. Süreç kontrolü, bir çalışanın düşüncelerinin değerlendirilmesi arzusunun tatmin etmesi nedeni ile (bu görüşlere kulak verilmesi, karar vericinin istenen şekilde karar vermesi sonucunu doğurmasa bile) süreç adaletini güçlendirebilir. Bir başka ifade ile süreç

²²⁰ Russell Cropanzano ve Maureen L. Ambrose, “Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda”, Eds. Jerald Greenberg and Russell Cropanzano, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press Stanford, California, 2001, s.125.

²²¹ Janset Özen, “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, I. Basım, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s.193.

²²² Cropanzano and Ambrose, s.123-124.

²²³ Joel Brockner, Phyllis Siegel, “Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust”, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, Sage Publications, London, New Delhi, 1996, s.398.

kontrolü, sadece kararlar üzerinde bir etkiye sahip olacağına inanıldığı için değil, aynı zamanda “değer ifade eden” unsurlara sahip olduğu için süreç adaletini güçlendirebilecektir. Yani çalışanların tercihlerinin ifade edilmesi, pozitif bir şekilde algılanabilecektir²²⁴.

Kişisel Çıkar Modeli, çalışanların özellikle somut ve maddî çıkarlarını maksimize etmek için motive oldukları varsayımından hareket etmektedir. Çalışanlar hem uzun dönemli hem de kısa dönemli çıkarlarıyla ilgilenmektedirler. Kişisel Çıkar Modeli’ne göre, ekonomik mübadele ilişkisinde; eğer çalışanlar ilişkilerinin, uzun dönemli kazançlar getireceğine inanırlarsa, hemen kısa dönemli kazanımlarından vazgeçmeye istekli olabilirler. Çalışanların uzun dönemde alacakları kazanımlarına olan beklentilerini ortaya çıkaran, süreç adaletine yönelik algılamalarıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların süreç adaleti algıları yüksek olduğunda, çalışanlar arzuladıkları kazanımları zamanla elde edeceklerini düşünebilirler. Bu yüzden de çalışanlar uzun dönemli kazanımlarını elde edecekleri konusunda daha az endişe duyabilirler²²⁵.

Adil olmayan süreçler, çalışanların uzun dönemde almayı umdukları kazanımlar konusunda böylesi bir güven sağlamayabilir. Çalışanların zamanla almayı umdukları kazanımlar tahmin edilemeyebilir. En kötüsü de adil olmayan süreçlerin çalışanların uzun dönemli geleceklerinin belirsizliğine inanmalarına sebep olabilmesidir. Yani adil süreçler, çalışanları kısa dönemli dağıtım adaletiyle ilgili olarak endişelendirmezken, tersine adil olmayan süreçler çalışanların, uzun dönemli çıkarlarında, dağıtım adaletine güven duymamalarına yol açabilecektir²²⁶.

“Grup Değeri Modeli”ne göre örgüt, çalışanlarının sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde bulundurulmaktadır²²⁷. Bu modele göre çalışanlar; çalışma gruplarıyla, yöneticileriyle ve çalıştıkları örgütleriyle uzun dönemli ilişkilere odaklanmaktadır. Çalışanlar, yöneticiler tarafından uygulamaya konulan tarafsız karar alma yöntemlerinin kullanılmasını aynı

²²⁴ Greenberg, Organizational Justice, s.408.

²²⁵ Brockner, Siegel, s.399.

²²⁶ Brockner, Siegel, s.399.

²²⁷ Brockner, Siegel, s.399.

zamanda kendilerine saygı gösterilmesini, fikirlerine değer verilmesini ve kendilerine hak ettikleri şekilde davranılmasını beklemektedirler²²⁸.

Kişisel çıkar modelinde ekonomik kazanımlar, grup değeri modelinde ise sosyal ve psikolojik kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Kişisel çıkar modelinde, süreç adaleti algısı yüksek olduğu zaman, ekonomik kazanımların önem derecesi azalırken; tersine grup değeri modelinde süreç adaleti algısı düşük olduğunda, ekonomik kazanımlar daha büyük önem arz edecektir²²⁹.

2.2.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti; yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir.

Greenberg'e göre²³⁰, süreç adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında kullanılan formel süreçlerden başka faktörden de etkilenmektedir. Bu faktör ise karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden etkileşim adaletidir. Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir. Sosyal bilimlerde yüksek lisans öğrencilerinden işletmelerin işe alma prosedürlerinin adaletli olup olmadığını değerlendirmek için kullanabilecekleri bir kriterler listesi oluşturmaları istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; dürüstlük, nezaket, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi gibi kişilerarası davranışların, formel süreçlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmıştır.

²²⁸ Greenberg, Organizational Justice, s.408.

²²⁹ Brockner, Siegel, s.401.

²³⁰ Greenberg, Organizational Justice, s.411.

Karşı taraftan gelen adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissini desteklenmesi anlamına gelmektedir²³¹.

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir²³²:

- Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
- Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
- Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),
- Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

Greenberg²³³, belirlenen bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir.

Greenberg, etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık yönlerinin, dağıtım adaletinin kişiler arası değerleri olarak görülebileceğini; çünkü kararların sonuçlarına karşı tepkiler doğurabileceklerini ileri sürmektedir. Yine Greenberg, etkileşim adaletinin açıklama yönünün, süreç adaletinin kişiler arası bir değeri olarak görülebileceğini; çünkü çalışanlara yapılan açıklamaların sürecin yapısal yönlerini

²³¹ Beugré, Understanding Organizational Justice, s.1095.

²³² Çolak ve Erdost, s.60.

²³³ Greenberg, The Social Side of Fairness, s.82-86, Çolak ve Erdost, s.60.

değerlendirebilmek için gerekli bilgiyi sağladığını ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, onlara karşı duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda, çalışanların etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilir²³⁴.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, örgütsel adaletin boyutları anlatılmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet yapısının boyutlarını açıklarken, her bir boyutun bir takım kuralları olduğu vurgulanmıştır. Aşağıda Tablo 3'te dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti kurallarını, yazarlarıyla birlikte özet halinde görmek mümkündür:

²³⁴ Colquitt, s.386.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Yapısının Kuralları

Yazar		Anlam
Dağıtım Adaleti Kuralları		
Eşit Temelli Paylaşım (equity)	Adams, 1965	Kazanımlar, çalışanların katkılarına göre dağıtılmalıdır.
Eşit Paylaşım (equality)	Deutsch, 1975	Kazanımlar bireylerarası eşitliğe göre dağıtılmalıdır.
İhtiyaçlar	Deutsch, 1975	Kazanımlar çalışanların ihtiyaçlarına dayalı olarak dağıtılmalıdır.
Süreç Adaleti Kuralları		
Karar Kontrolü	Thiabut&Walker, 1975	Karar alma sürecinde, çalışanlara söz hakkı verilmelidir.
Süreç Kontrolü	Thiabut&Walker, 1975 Folger, 1977	Karar alma sürecinin uygulanma şeklinde, çalışanlara söz hakkı verilmelidir.
Tutarlılık Kuralı	Leventhal, 1980	Benzer süreçler, tutarlı bir şekilde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.
Önyargı Baskısı Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler ön yargılardan uzak olmalıdır. Yani karar alıcılar önyargısız olmalıdır.
Doğruluk Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, geçerli gerçek bilgi ve fikirlere dayandırılmalıdır.
Düzeltilbilirlik Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, değiştirilebilmelidir. Yani karar ve süreçleri düzeltme fırsatı olmalıdır.
Temsil Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, bütün önemli alt grup ve çalışanların görüşlerini temsil etmelidir.
Etik Olma Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, yaygın etik standartlarla uyumlu olmalıdır
Etkileşim Adaleti Kuralları		
Saygı	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, bireylere saygılı ve düşünceli davranmalıdır.
Kurallara Uygunluk	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, önyargılardan uzak olmalıdır.
Dürüstlük	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, dürüst olmalı ve hilelerden uzak durmalıdır.
Doğruluk	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, süreçleri çalışanlara yeterli ve anlaşılır şekilde açıklamalıdır.

Kaynak: Çolak ve Erdost, s.63.

2.2.4. Çalışmada Benimsenen Örgütsel Adalet Yaklaşımı

Örgütsel adalet konusunda, reaktif yaklaşımlar, çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları durumlara karşı tepkileri üzerine yoğunlaşan yaklaşımlar olarak ifade edilirken, proaktif yaklaşımlar ise, örgütte adaletsiz bir durumun ortaya çıkmasını önleyici yaklaşımlar olarak bilinmektedir. Dolayısıyla, proaktif yaklaşımlar, örgüt içinde adalet anlayışının güçlendirilmesini sağlamayı amaçlayan ve dolayısıyla da örgütte adil durumların yaratılmasıyla ilgili davranışların incelenmesini sağlayan yaklaşımlardır.

Çalışmada, örgüt yapısının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri incelenirken, örgütsel adaletin hem reaktif hem de proaktif özellikleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; örgüt yapısının, çalışanların adalet algılarının güçlendirilmesini sağlayıp sağlamadığı; örgütsel adaletin, reaktif ve proaktif yaklaşımını yansıtan dağıtım adaleti ve süreç adaletini temsil eden formel süreçler ve etkileşim adaleti boyutları benimsenerek araştırılmıştır.

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar, değişik bakış açılarıyla yapılmış ve bu çalışmalarda örgütsel adaletin alt boyutları farklı biçimlerde ortaya koyulmuştur²³⁵. Çalışma için yapılan yazın taraması sonucunda da örgütsel adalet konusunun boyutlara ayrılması aşamasında farklı görüşlerin olduğu belirlenmiştir.

Martocchio ve Judge yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adaleti tek boyut olarak düşünmüşler ve çalışmalarında tek boyutlu “Örgütsel Adalet Ölçeği”ni (Organizational Justice Scale) kullanmışlardır²³⁶.

Masterson vd.²³⁷, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin algılanmasının etkileşim adaleti yoluyla sağlandığını, çalışanların örgütü adaletli

²³⁵ H. Nejat Basım, Cem Harun Meydan, Harun Şeşen, “Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, 24 (274), 2009, s.81.

²³⁶ Joseph J. Martocchio ve Timothy A. Judge, “When We Don’t See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions”, **Journal of Management**, Vol.21, No.2, 1995, s.263.

olarak algılamalarında ise, süreç adaletinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yani süreç adaleti ve etkileşim adaleti ayrı boyutlar olarak değerlendirilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector²³⁸ yaptıkları bir meta-analitik çalışmada, örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Greenberg²³⁹ örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak belirlenen iki farklı boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Ancak belirlenen bu boyutlar görgül olarak test edilmemiştir.

Colquitt vd.²⁴⁰ yapmış oldukları meta-analitik bir çalışmada örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyut halinde incelemişlerdir.

Etkileşim adaleti, başlangıçta dağıtım adaleti ve süreç adaletinden sonra üçüncü bir boyut olarak değerlendirilirken, son zamanlarda süreç adaletinin bir boyutu olarak ele alınmaktadır²⁴¹. Çalışmada da etkileşim adaleti süreç adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır.

Greenberg, örgütsel adaletin iki boyutu olan dağıtım ve süreç adaletinin her birinde adaletin yapısal ve sosyal belirleyicileri arasındaki ayrımı vurgulamak için bir sınıflama önermiştir. Önerilen sınıflama, iki bağımsız boyut olarak formüle edilmiştir. Örgütsel adaletin boyutları olarak dağıtım ve süreç adaleti dikkat çekerken, odak belirleyiciler olarak yapısal ve sosyal yönler ele alınmıştır. Adalet,

²³⁷ Suzanne S. Masterson, Kyle Lewis ve M. Susan Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work", **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.4, 2000, s. 738.

²³⁸ Yochi Cohen-Charash and Paul E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2, November, 2001, s.281.

²³⁹ Jerald Greenberg, "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Edited by: Russell Cropanzano, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, 1993, (The Social Side of Fairness), s.83.

²⁴⁰ Colquitt vd., s.426-427.

²⁴¹ Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.62, Sayı.1, Ocak-Mart 2007, s.259.

yapısal belirleyici olması durumunda, etkileşimin meydana geldiği şartlara odaklanılarak aranır. Tersine, adaletin sosyal belirleyicilerinde ise çalışanların davranışlarına odaklanılır²⁴².

Süreç adaletinin, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan yapısal boyutu, formel süreçler olarak ifade edilir. Süreç adaletinin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişiler arası davranışlarını konu alan ve karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından, uygulanma şekliyle ilgili olan sosyal boyutu, etkileşim adaleti olarak ifade edilmektedir.²⁴³

Niehoff ve Moorman tarafından belirlenen örgütsel adalet boyutları da süreç adaletinin bu iki boyutunu yansıtmaktadır. Belirlenen bu boyutlar, dağıtım adaleti, süreç adaletini temsil eden formel süreçler ve etkileşim adaleti boyutlarıdır. Ölçeğin orijinal formunda dağıtım adaleti 0,74, formel süreçler 0,85, etkileşim adaleti 0,92 güvenilirlik katsayısına sahip bulunmuştur²⁴⁴.

Yıldırım, bir tekstil fabrikasında, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde, veri toplama aracı olarak Niehoff ve Moorman tarafından belirlenen, örgütsel adalet ölçeğinden yararlanmıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, Cronbach Alpha katsayıları; dağıtım adaleti için 0,81, formel süreçler için 0,89 ve etkileşim adaleti için 0,95 olarak belirlenmiştir²⁴⁵.

Örgüt yapısının, örgütsel adalet üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada da etkileşim adaleti, süreç adaletinin alt boyutu olarak ele alınmıştır. Bu açıdan, çalışmada Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğini kullanmanın uygun olacağı düşünülmektedir.

²⁴² Greenberg, The Social Side of Fairness, s. 82-83.

²⁴³ Greenberg, Organizational Justice, s. 411, Yıldırım, s.259.

²⁴⁴ Niehoff ve Moorman, s.534.

²⁴⁵ Yıldırım, s.264.

2.3. ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Her örgütün kendine özgü bir yapısı vardır. Bu yapıya bağlı olarak, çalışanların örgütü değerlendirmelerine ilişkin algıları farklılık gösterebilir. Çalışmanın bu aşamasında, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler, yapılan çalışmalar dikkate alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki Etkileşimleri Açıklayan Çalışmalar

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, son yıllarda hızla artmıştır. Bu araştırmalar çok kapsamlı olsa da, örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemede oynadığı rol üzerine, çok az araştırma yapılmıştır²⁴⁶. Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, çok az deneysel araştırma tarafından incelenmesine rağmen, bu konu kavramsal yönden oldukça ilgi çekmiştir²⁴⁷.

Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki kavramsal ilişkiler Keeley²⁴⁸ tarafından taslak haline getirilmiştir. Keeley, örgütlerin etkinlik amaçları ve etik değerleri arasında bir gerginlik olduğunu ileri sürmektedir. İşle ilgili kararların ahlaki standartlara göre değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilen etik değerler; dürüstlük ve adaleti ifade etmek için kullanılmaktadır. Bazı yöneticilerin tüm faaliyetlerinde ve davranışlarında örgütün; kârlılık ve örgütsel başarısını göz önünde bulundururken, bazı yöneticilerin de örgütlerin ekonomik kârı kadar örgütte sosyal adaleti artıracak bir yol bulmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Keeley, çalışanlara saygıyı dikkate almayan örgütlerin aslında adaletsiz olduklarını ileri sürmektedir.

Bazı kavramsal çalışmalarda ise, çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde örgüt yapısının etkileri özellikle göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin;

²⁴⁶ Ambrose, Schminke, s. 296.

²⁴⁷ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.295.

²⁴⁸ Michael Keeley, **A Social Contract Theory of Organizations**, Notre Dame, IN: University of Notre Dame Pres, 1988, aktaran Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

Sheppard vd.²⁴⁹, bazı örgütlerin yapılarının onları sistemli biçimde adil kıldığını, katılıma izin verdiğini, uygun süreçler sağladığını, buna karşın diğer örgütlerin yapılarının, örgüt içinde adaletsiz bir ortamın algılanmasına zemin hazırladığını ileri sürmektedirler.

Greenberg²⁵⁰, örgütsel adalet boyutlarının sınıflandırmasını yapmış, ayrıca yapısal ve sosyal belirleyicileri ortaya koymuştur. Greenberg yapmış olduğu çalışmada, adaletin veya adaletsizliğin çoğunlukla bire bir sosyal ilişkilerin bir sonucu olduğunu, fakat bu sosyal etkileşimlerin adaletin belirleyicilerinden sadece bir tanesi olduğunu gözlemlemiştir. Greenberg aynı zamanda, adaletin genellikle örgütün biçimsel yapısından kaynaklandığını ve dolayısıyla örgütlerin yapısal boyutlarının, adaleti artırıp azaltabileceğini ifade etmiştir²⁵¹.

Teorik çalışmalar, örgüt yapısının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebileceğini öngörmektedir.

Ambrose ve Schminke²⁵², finans, yiyecek, üretim, eğitim, sağlık, eğlence, sigorta gibi farklı sektörlerden 64 işletmeden, 506 çalışandan veri elde ederek gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, çalışanların adalet algılarının kısmen örgüt ve onun yapısının bir ürünü olduğunu ileri sürmektedirler. Ambrose ve Schminke ilk olarak örgüt yapısının farklı boyutlarını göz önünde bulundurmak yerine, mekanik ve organik örgüt yapısıyla ilgilenmişlerdir. İkinci olarak örgüt yapısının, örgütsel adalet ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği üzerine odaklanmışlardır. Yapmış oldukları bu çalışmada; süreç adaleti ve algılanan örgütsel destek, bunun yanı sıra etkileşim adaleti ve yöneticiye güven arasındaki ilişkilerde örgüt yapısı (mekanik yapı, organik yapı) moderatör değişken (aracı) olarak ele alınmıştır.

Katı, sert ve hiyerarşik olan mekanik örgütler, süreç adaletinin belirlenen altı kuralından beşini yansıtmaktadırlar. Bunlar tutarlılık, önyargı baskısı, doğruluk,

²⁴⁹ Blair H. Sheppard, Roy J. Lewicki ve John W. Minton, **Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace**, New York: Lexington Books, 1993, aktaran Ambrose and Schminke, s.296.

²⁵⁰ Greenberg, The Social Side of Fairness, s.83-84.

²⁵¹ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

²⁵² Ambrose and Schminke, ss.295-305.

düzeltilirlik ve temsiliyet kurallarıdır. Yani mekanik örgütlerde, süreçlerin resmî yönlerini yansıtan beş kuralın daha fazla ağırlığa sahip olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla mekanik yapılarda, süreç adaletinin daha etkili olduğu ileri sürülebilir. Süreç adaleti, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkilerin kalitesini ve dolayısıyla da sosyal etkileşim ilişkilerinin gelişimini etkiler²⁵³.

Ambrose ve Schminke, örgütsel adalet boyutlarının farklı örgüt yapılarında, farklı önem dereceleri göstereceğini ifade etmişlerdir. Bazı yapılarda belirli kurallar, çalışanların süreç adaletini değerlendirmelerini sağlarken, bazılarında da söz konusu kurallar, çalışanların etkileşim adaleti üzerinde odaklanmalarını sağlayabilmektedir. Yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; süreç adaleti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerde mekanik örgüt yapısının, etkileşim adaleti ve yöneticiye güven arasındaki ilişkilerde ise, organik örgüt yapısının belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır²⁵⁴. Organik örgüt yapılarında, yüz yüze iletişimin daha belirgin olması etkileşim adaletinin önemini artırırken, mekanik örgüt yapılarında ise, resmî prosedürlerin varlığı çalışanların süreçler üzerine odaklanmalarını sağlayacaktır.

Greenberg, örgüt içinde belirlenen kurallar, güç ilişkileri ve çalışanların sesini duyurma fırsatları gibi örgütlerin yapısal özelliklerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde rol oynadığını vurgulamaktadır²⁵⁵.

Spell ve Arnold²⁵⁶, üretim, perakende, emlak, sigorta ve ulaşım sektöründen, 72 işletmeden 677 çalışan üzerinde; dağıtım adaleti, süreç adaleti, mekanik yapılar ve çalışanların hissettikleri endişe ve kaygı düzeyleriyle ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışanların, dağıtım adaleti algılarının düşük düzeylerde olmasının, çalışanların endişe ve kaygı düzeylerini arttırdığını vurgulamışlardır. Çalışanların dağıtım adaletiyle ilgili endişelerini azaltmada, süreç adaletinin etkisinin

²⁵³ Jaclyn M. Nowakowski, Donald E. Conlon, “Organizational Justice: Looking, Back, Looking Forward”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol.16, No.1, 2005, s.13.

²⁵⁴ Ambrose ve Schminke, s.296-299.

²⁵⁵ Greenberg, The Social Side of Fairness, s.79-103.

²⁵⁶ Chester, S. Spell ve Todd Arnold, “An Appraisal Perspective of Justice, Structure and Job Control as Antecedents of Psychological Distress”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.28, 2007, s. 743.

olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada; mekanik örgüt yapılarının, çalışanların süreç adaleti algılarını pozitif yönde artıracağını vurgulamışlardır.

Spell ve Arnold²⁵⁷, toptan ve perakende, üretim, emlak, sigorta ve ulaşım sektöründen 483 çalışan üzerinde; çalışanların zihin sağlığı ile ilgili olarak yaptıkları başka bir çalışmada, çalışanların örgüt yapısı ve örgütsel adaleti nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bir inceleme yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda; dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının, çalışanların bireysel düzeydeki endişe ve moral bozukluklarını önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır. Fakat mekanik örgüt yapılarında çalışanların süreç adaleti algılarının ve organik yapılarda ise çalışanların etkileşim adaleti algılarının pozitif yönde artacağına ilişkin hipotezleri, araştırma sonucunda doğrulanmamıştır. Ancak Spell ve Arnold'ın, bir önceki çalışmalarında ortaya çıkardıkları; mekanik örgüt yapıları ve süreç adaleti arasındaki pozitif yönlü ilişki ikinci çalışmalarıyla tutarlı değildir.

Schminke, Ambrose ve Cropanzano²⁵⁸, finans, banka, gıda, sağlık, sigorta, üretim, inşaat, eğitim ve iletişim sektöründen 209 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada; örgüt yapısı boyutlarının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki doğrudan etkilerini incelemiştir.

Schminke, Cropanzano ve Rupp²⁵⁹, finans, sigorta, eğitim, gıda, kimya ve üretim sektöründen toplam 35 işletmeden, 212 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında; örgüt yapısı ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Altıntaş²⁶⁰, Bursa'da faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki ihracat işletmelerinde çalışan, 86 yönetici ve işletme sahibi üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgüt yapısının; örgütsel politika ve süreç adaletine yönelik, yöneticilerin

²⁵⁷ Chester S. Spell ve Todd J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health", **Journal of Management**, Vol.33, No.5, 2007, s.731,747.

²⁵⁸ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.299.

²⁵⁹ Schminke, Cropanzano, Rupp, s.888.

²⁶⁰ Füsün Çınar Altıntaş, "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.151.

tutumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda ise, biçimselleşmenin süreç adaleti ile pozitif yönde, örgütsel politika ile negatif yönde ilişkisi olduğu, yetki hiyerarşisinin süreç adaleti ile negatif yönde, örgütsel politika ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak çalışmada, kararlara katılım ile süreç adaleti ve örgütsel politika arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Andrews vd.²⁶¹, İhracatçı Birliği'nin 489 yönetici üyesi üzerinde; örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkilerde, merkezîyetçiliğin etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutları ve iş doyumu arasındaki ilişkilerde, merkezîyetçiliğin belirleyici bir rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, örgüt yapısı boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerindeki etkileri, boyutlar itibarıyla tek tek incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.1.1. Merkezîleşme ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkiler

Çalışanların örgütte bulunmalarının en önemli nedeni; kendi kişisel çıkarlarını göz önüne alarak, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütte çalıştıkları süre içinde, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmektir.

Çalışanlar, ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak olan ücret düzeylerine ilişkin belirli bir beklenti geliştirirler. Örneğin; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, işe vermiş oldukları çabanın karşılığında, çalışma şartlarının ağırlığı ve aldıkları sorumluluğu göz önünde bulundurarak, diğer çalışanlardan daha fazla ücret, ödül ve takdir edilme beklentisi geliştirebilirler. Bir çalışanın aldığı ücret, ödül, takdir edilme ve terfi etme fırsatlarını, referans olarak aldığı diğer çalışanların, ücret ve diğer kazanımlarıyla karşılaştırması sonucunda, çalışanın kendi ücretine ve diğer kazanımlarına ilişkin algılamaları ortaya çıkmaktadır.

²⁶¹ Martha C. Andrews, Thomas L. Baker ve Tammy G. Hunt, "The Interactive Effects of Centralization on the Relationship Between Justice and Satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies Online First*, Published on July 2, 2008, s.1, <http://online.sagepub.com>, Erişim: 20.06.2009.

Çalışanların ücret, ödül, ceza, takdir edilme, terfi etme gibi her türlü kazanımlarına ilişkin algılarının ortaya çıkmasında, örgüt yapısı önemli bir faktördür. Örgüt yapısı boyutlarından; merkeziyetçilik, çalışanların dağıtım kararlarına ilişkin algılarını etkileyebilir. Yazın taraması sonucunda merkeziyetçilik ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkilerin çok fazla ele alınmadığı, bu ilişkileri ele alan çalışmalarda ise, dağıtım adaletinin daha çok ekonomik değişimle ilgili olduğu, başka bir deyişle dağıtım adaletinin, daha çok ücret konusunda, çalışanların gösterdikleri tepkilerle ilgili olduğunu vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır.

Merkezîleşme, bir örgütte güç ya da yetkinin bir merkezde toplanması anlamına gelmektedir. Çalışmada örgüt yapısının merkezîyetçilik boyutu açıklanırken, merkezîyetçiliğin iki alt boyutundan bahsedilmiştir. Bunlar; karar alma sürecine katılım ve yetki hiyerarşisidir. Karar alma sürecine katılım, örgüt ile ilgili herhangi bir kararda çalışanların bu kararlara katılımının sağlanması anlamına gelmektedir. Yetki hiyerarşisi ise, yerine getirilecek görevler bakımından, karar alma gücünün tek elde toplanmasını ifade etmektedir.

Ambrose ve Schminke²⁶², çalışmalarında dağıtım adaletinin; süreç adaleti, etkileşim adaleti, sosyal değişim ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların temel bir parçası olmadığını vurgulamışlardır. Dağıtım adaleti, genelde sosyal değişimden çok, ekonomik değişim ile daha yakından bağlantılı olarak kabul edilmekte ve bu nedenle bu ilişkilerde dağıtım adaletinin belirleyici bir rolü olmadığı düşünülmektedir. Ambrose ve Schminke, örgüt yapısının dağıtım adaleti ile sosyal değişim değişkenleri arasındaki ilişkiyi düzenlemesini beklemediklerini ifade ederlerken, analizlerinde dağıtım adaletini, kontrol değişkeni olarak kullanmışlardır.

Ambrose ve Schminke'nin görüşlerini destekler nitelikte, Materson vd.²⁶³, yapmış oldukları çalışmada, dağıtım adaletinin ekonomik değişimle ilgili olduğu düşüncesiyle çalışmalarında dağıtım adaletine yer vermemişlerdir. Süreç ve

²⁶² Ambrose ve Schminke, s.298.

²⁶³ Suzanne S. Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.4, 2000, s.738.

etkileşim adaletinin farklı sosyal etkileşim ilişkileri sayesinde işle ilgili sonuçları etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır

Cropanzano vd.²⁶⁴, yapmış oldukları çalışmada, dağıtım adaletine yer vermişler fakat analizlerde açık öngörülerde bulunmamışlardır. Çünkü örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun; çalışanların yöneticiye veya örgüte karşı geliştirdikleri bir tepkiden ziyade, ücret artışlarına karşı geliştirilen tepkilerle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bundan dolayı da dağıtım adaletini, kontrol değişkeni olarak çalışmalarında kullanmışlardır.

Andrews ve Kacmar²⁶⁵, örgütsel politika, örgütsel adalet ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri araştırmak bir kamu kuruluşunun 418 çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında; merkezileşme ve dağıtım adaleti arasında bir nedensellik ilişkisi bulamamışlardır.

Schminke, Cropanzano ve Rupp²⁶⁶, yetki hiyerarşisi ve dağıtım adaleti arasında negatif yönlü düşük bir ilişki, kararlara katılım ve dağıtım adaleti arasında ise pozitif yönlü düşük bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmada, artan yetki hiyerarşisinin çalışanların dağıtım adaleti algılarını azaltacağını, kararlara katılımın ise çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde artıracağını tespit etmişlerdir. Merkezileşme derecesi, çalışanların dağıtım adaleti algılarını etkileyebilir. Örgütlerde karar alma gücünün tek elde toplanması ve çalışanların örgüt ile ilgili kararların alınması konusunda söz haklarının olmaması, üst yönetim kademesinde bulunan çalışanlara orantısız miktarda ekonomik fayda sağlayabilir. Dağıtım kararları alınırken, çalışanların bu kararlara katılımlarının olmaması, çalışanların bu durumu adaletsiz olarak algılamalarına sebep olabilir.

Merkeziyetçiliği ifade eden; yetki hiyerarşisinin yüksek olduğu, çalışanların kararlara katılımının olmadığı örgütlerde, çalışanların dağıtım adaleti algıları

²⁶⁴ Russel Cropanzano, Cynthia A. Prehar ve Peter Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", **Group & Organization Management**, Vol.27, No.3, September 2002, s.325.

²⁶⁵ Martha C. Andrews ve K. Michele Kacmar, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, 2001, s.353.

²⁶⁶ Schminke, Cropanzano ve Rupp, s.894.

azalabilir. Yetki hiyerarşisi, karar alma gücünü elinde bulunduranların, kendi işleriyle ilgili karar verebilme ve inisiyatif kullanma güçlerini ifade ettiğinden dolayı alt düzeyde çalışanlar, örgütte alınan kararların, adil olmadığı düşüncesinde olabilirler. Bu ifadelerden de yola çıkarak, örgütte artan yetki hiyerarşisinin, çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir.

Yetki hiyerarşisinin düşük olduğu başka bir deyişle kararlara katılımın daha yüksek düzeylerde gerçekleştiği örgüt yapılarında ise, çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları pozitif yönde artabilir. Kararlara katılım, çalışanların işe alınmalarından terfilerine kadar her türlü bölüm kararlarının alınmasında, çalışanlara söz hakkı verilmesini kapsadığından, çalışanlar verilen kararların adil olduğu düşüncesinde olabilirler. Bu görüşten yola çıkarak, örgütte dağıtım kararlarının alınmasıyla ilgili olarak çalışanlara söz hakkı verilmesinin, çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

2.3.1.2. Merkezîleşme ve Süreç Adaleti Arasındaki İlişkiler

Süreç adaleti, çalışanların elde edecekleri ücret ve terfi gibi kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin ve kuralların adaletli olup olmadığının, çalışanlarca algılanma şeklini ifade etmektedir.

Süreç adaleti; örgütlerde karar alma sürecinin uygulanmasında, adaletin sağlanmasına yönelik olarak yönetimin sorumluluğunu ön plana çıkarmaktadır. Yöneticiler bu sorumluluğu; çalışanların görüşlerini dikkate alma, önyargılardan uzak olma, kararları tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulama, alınan bir karardan sonra çalışanlardan zamanında geribildirim alma, çalışanlara alınan kararların haklı gerekçelerini doğru bilgilerle açıklama ve çalışanlara karşı saygılı davranma yoluyla yerine getirmeye çalışmaktadırlar²⁶⁷.

Süreç adaleti açıklanırken, süreç adaletinin iki özelliğinden bahsedilmiştir. Bunlar; süreç kontrolü ve karar kontrolüdür. Süreç kontrolü; çalışanların,

²⁶⁷ Robert Folger ve Robert J. Bies, “Managerial Responsibilities and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, 1989, s.82 .

yöneticilerin verdiği dağıtım kararlarıyla ilgili, memnun olmadığı bir uygulama konusunda, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerini yani çalışanların, doğru bulmadıkları uygulamalar konusunda tartışabilmelerini başka bir deyişle bu konuda söz haklarının olması durumunu ifade etmektedir. Karar kontrolü ise, çalışanın elde edeceği; ücret, ödül, teşvik, prim, izin, terfi gibi her türlü kazanımları üzerinde, çalışanın bir etkisinin olup olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla karar kontrolü, çalışanın dağıtım kararları konusundaki söz hakkını yansıtırken, süreç kontrolü ise, dağıtım kararlarının nasıl alınması gerektiği ile ilgili olarak çalışanın söz hakkını yansıtmaktadır.

Süreç adaletinin bu iki özelliği (süreç kontrolü ve karar kontrolü), merkezîleşmeyi temsil eden karar alma sürecine katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ile paraleldir²⁶⁸. Karar alma sürecine katılım, süreç kontrolünün esas bileşeni olan söz hakkını yansıtmaktadır. Karar alma sürecine katılım oranının yüksekliği, çalışanların politikalara ve süreçlere daha fazla katkı sağlamalarına yol açmaktadır; böyle bir durum da çalışanların süreç adaleti algılarını artırabilir. Benzer biçimde yetki hiyerarşisi; süreç adaletinin, karar kontrolü özelliği ile paraleldir. Örgüt içinde artan karar kontrolünün, çalışanların süreç adaleti algılarının pozitif yönde artmasına yol açacağı ifade edilmektedir.

Merkezîleşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak ifade edilen; kararlara katılımın düşük, yetki hiyerarşisinin yüksek düzeylerde olduğu örgütlerde, çalışanların süreç adaleti algılarının oldukça düşük düzeyde olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır.

Schminke vd.²⁶⁹, yapmış oldukları çalışmalarında merkezîleşmenin süreç adaleti algıları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları da onların hipotezlerini destekleyici niteliktedir. Dolayısıyla karar alma sürecine katılım oranının yüksek olması, süreç adaletinin algılanmasıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip bulunmuştur. Ayrıca çalışmalarında, yetki hiyerarşisiyle süreç adaletinin algılanması arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmanın

²⁶⁸ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

²⁶⁹ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.298-299.

sonuçları da bu görüşleri destekler niteliktedir. Yani yetki hiyerarşisi artarken, çalışanların süreç adaleti algıları azalmaktadır. Schminke vd., adem-i merkeziyetçi örgütlerin, merkezî örgütlere göre; süreç adaleti açısından, daha adil algılandıklarını ortaya çıkarmışlardır.

Aryee vd.²⁷⁰, yapmış oldukları çalışmalarında, adem-i merkeziyetçiliğin bir göstergesi olan çalışanların örgüt kararlarına katılımının, süreç adaletiyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fakat yetki hiyerarşisi ve süreç adaleti arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır.

Andrews ve Kacmar²⁷¹, merkezîleşmenin süreç adaleti algılarını negatif yönde etkileyeceğini vurgulamışlardır. Yapmış oldukları çalışma sonucunda da; çalışanlara söz hakkı verilmemesinin ve yetki hiyerarşisinin yüksek seviyede olmasının, çalışanların süreç adaleti algılarını azaltacağı yönündeki görüşlerini destekler nitelikte bulgular elde etmişlerdir.

Schminke, Cropanzano ve Rupp²⁷², yetki hiyerarşisi ve süreç adaleti arasında negatif yönlü, kararlara katılım ve süreç adaleti arasında pozitif yönlü düşük ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda, yetki hiyerarşisi artarken çalışanların süreç adaletine ilişkin algılarının azaldığı, kararlara katılım düzeyi arttıkça ise, çalışanların süreç adaleti algılarının pozitif yönde arttığı ortaya çıkmıştır.

Süreç adaletini açıklayan modellerden Kişisel Çıkar Modeli'nde de bahsedildiği gibi, çalışanlar kendi kazanımlarıyla ilgilendikleri için kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamaları yönünde, çalışanlara söz hakkı verilmesi, çalışanların süreç adaleti algılarını etkileyecektir. Başka bir deyişle çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların süreç adaleti algılarını pozitif yönde arttıracaktır. Çalışanların süreçler üzerinde söz sahibi

²⁷⁰ Samuel Aryee, Zhen Xiong Chen ve Pawan S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.94, 2004, s.9.

²⁷¹ Andrews ve Kacmar, s.353.

²⁷² Schminke, Cropanzano ve Rupp, s. 890, 893.

olmaları, aslında süreçler üzerinde kontrolü sağlayarak kendi kişisel çıkarlarını korumaları açısından önem taşımaktadır.

Çalışanlar, dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili süreçler üzerinde bir karar alıcı gibi söz sahibi olma beklentisi içerisinde olabilir. Çünkü çalışanların elde etmeyi umdukları her türlü kazanım, çalışanların kendi kişisel kazanımlarıyla ilgilidir. Çalışanlar, kendi kişisel çıkarlarını her zaman koruma eğilimindedirler. Tam tersine yetki hiyerarşisinin yüksek olduğu ve çalışanların süreçler üzerinde söz sahibi olmadıkları örgüt yapılarında ise çalışanların süreç adaleti algıları azalmaktadır.

Süreç adaletini açıklayan modellerden Grup Değeri Modeli'ne göre ise, çalışanlar elde ettikleri ücret ve terfi gibi kazanımlarla ilgilenmek yerine, daha çok dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ilgilenirler. Çalışanların süreç adaletine ilişkin algıları pozitif yönde arttıkça; çalışanlar, yönetimin hem kendilerine hem de diğer grup üyelerine değer verdiğini düşünebilirler. Grup Değeri Modeli'ne göre, çalışanların süreç adaleti algılarının yüksek olması, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır.

2.3.1.3. Merkezîleşme ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkiler

Örgüt içinde çalışanların, sürekli iletişim halinde olması, çalışanların karşılıklı etkileşimini artıran bir faktördür.

Dağıtım kararlarıyla ilgili süreçler uygulanırken, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, etkileşim adaleti olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara değer vermeleri, saygı duymaları ve çalışanları, dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili bilgilendirilmeleri, bu bilgilendirme sırasında çalışanlara karşı kibar ve dürüst davranmaları, çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde artıracaktır.

Örgütün yapısı, aynı zamanda örgüt içinde gelişen ilişkilerin türünü de etkilemektedir. Organik yapılarda iletişim kanalları açık ve daha esnektir. Bu durum, kişilerarası ilişkilerin gelişmesine yardımcı olacaktır. Etkileşim adaleti açısından

düşünüldüğünde, organik örgüt yapılarında çalışanlar yöneticileriyle olan sosyal ilişkilerini geliştirebilirler²⁷³.

Organik örgütlerde kişilerarası iş ilişkileri; gayrî resmi kontrol sistemleri, kişilerarası etkileşimler ve yüz yüze iletişim gibi daha çok kişilerarası faktörlere dayanmaktadır. Ambrose ve Schminke²⁷⁴, organik örgütlerde bu kişilerarası etkileşimlerin belirginliğinin; adaletin kişilerarası yönlerinin bağlantısını ve bunun sonucunda da etkileşimsel adaletin önemini artırması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, çalışanların organik örgütlerde, mekanik örgütlerden daha fazla etkileşimsel adalete odaklanacaklarını ileri sürmüşlerdir. Ambrose ve Schminke, etkileşim adaleti ve örgüt yapısı arasında önemli bir etkileşim olduğunu ifade ederken, araştırma sonuçlarında, etkileşim adaleti ve yöneticiye güven arasında, örgüt yapısının belirleyici olduğuna dair hipotezlerini destekler nitelikte bulgular elde etmişlerdir. Dolayısıyla araştırma sonucunda, etkileşim adaleti ve yöneticiye güven arasında, organik örgüt yapılarında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Schminke, Ambrose ve Cropanzano²⁷⁵, merkezîleşmenin; ne karar alma sürecine katılım ne de yetki hiyerarşisi boyutlarının, çalışanların etkileşim adaleti algılarını etkilemeyeceğini vurgulamışlardır. Bunun nedeni olarak da merkezîleşmenin, süreçlerin yapısal yönleri üzerinde odaklanması gösterilmiştir. Yapmış oldukları çalışmanın sonucunda; yetki hiyerarşisi ve etkileşim adaleti arasında düşük düzeyde bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca kararlara katılım ve etkileşim adaleti arasında da çok düşük bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada, ne yetki hiyerarşisinin ne de çalışanların kararlara katılımının, etkileşim adaletinin önemli bir belirleyicisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Schminke, Cropanzano ve Rupp²⁷⁶, yetki hiyerarşisi ve etkileşim adaleti arasında negatif yönlü düşük bir ilişki, kararlara katılım ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, yetki

²⁷³ Nowakowski, Conlon, s.13.

²⁷⁴ Ambrose ve Schminke, s.297, 300.

²⁷⁵ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

²⁷⁶ Schminke, Cropanzano ve Rupp, s.892.

hiyerarşisi çalışanların etkileşim adaleti algılarını azaltmaktadır. Kararlara katılım ise çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde artırmaktadır.

Merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde, önemli örgütsel kararlar, alt kademe çalışanlarla karşılıklı görüşme yerine, üst kademelerden alt kademelere doğru, kararların dikte edilmesi şeklinde alındığı için yetki hiyerarşisi, örgütün alt kademe ve üst kademe çalışanları arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkilemektedir²⁷⁷. Bu görüşten hareketle; artan yetki hiyerarşisinin, çalışanların etkileşim adaleti algılarını azaltabileceği öngörülebilir. Yetki hiyerarşisi, yönetimin aldığı kararların alt kademe çalışanlarınca sorgulanmasına imkân tanımaz. Ayrıca merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde bilginin aktarımı çok düşük düzeylerde. Bilgi paylaşımının çok kısıtlı olması, çalışanların etkileşim adaleti algılarını da olumsuz yönde etkileyebilir.

2.3.1.4. Biçimselleşme ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkiler

Biçimselleşme, örgüt içinde yapılacak olan işlerin görev tanımlarının yapılmasını ve çalışanlar için önceden planlanmış bir performans değerlendirme sisteminin düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır. Örgütlerde yapılacak olan işin; ne zaman, nerede, kim tarafından, nasıl yapılacağına önceden ayrıntılı olarak belirlenmesi, örgütlerdeki belirsizliğin en alt düzeye inmesini kolaylaştıracaktır.

Belirsizliğin yüksek olduğu örgütlerde, kısıtlı olan örgüt kaynaklarının dağıtım konusunda sorunlar yaşanabilir. Bu kısıtlı kaynaklar üzerinde güç sahibi olmak isteyen çalışanlar, örgütte politik bir iş ortamı yaratabilirler. İşletmenin sahip olduğu kaynakları etkili şekilde kullanma olanağı sağlayan işletme bütçesinin belirlenmesi, çalışanların işe alınması sürecinde, seçme ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, ödüllerin ve görevlerin dağıtılması gibi konulara ilişkin karar alma süreçlerini daha fazla etkilemek isteyenler, politik davranışlar sergileyebilirler.

²⁷⁷ Danny Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, 1987, ss.7-32.

Örgütte, biçimselleşme düzeyi arttıkça, önceden belirlenmiş kural ve prosedürler, örgütte politik davranışların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Altıntaş²⁷⁸, biçimselleşme ve örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmada, örgütte biçimselleşme düzeyi arttıkça yöneticilerin örgütsel politika algılarının azaldığı ortaya çıkmıştır.

Belirsizliğin yüksek olduğu bir örgütte, hangi işin, nasıl yapılması gerektiğine ilişkin önceden belirlenmiş kurallar olmadığı için, işe ya da çalışanlara ilişkin kararlar alınırken politik davranışlar ortaya çıkabilir. Örneğin, çalışanların terfilerinin belirli standartlara göre yapılmaması, yöneticilerin kendi belirledikleri yöntem ve kriterlere göre terfileri gerçekleştirmeleri sonucunda çalışanlar böyle bir belirsizlik ortamında kendi çıkarlarını korumak amacıyla politik davranışlar sergileyebilirler. Böyle bir politik ortamda yani belirsizliğin yüksek olduğu, biçimselleşme düzeyinin çok düşük olduğu örgütlerde, çalışanların dağıtım adaleti algıları azalabilir.

Schminke, Cropanzano ve Rupp²⁷⁹, biçimselleşme ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada, örgütlerde artan biçimselleşme düzeyinin, çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde artıracığı tespit edilmiştir.

Andrews ve Kacmar²⁸⁰, biçimselleşme düzeyi ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü, düşük bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda ise, örgütlerin biçimselleşme düzeyinin, çalışanların dağıtım adaleti algılarının, bir belirleyicisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Biçimselleşme, belirlenen kuralların tutarlı bir şekilde herkese uygulanmasını sağladığı için çalışanların ücret, ödül, ceza, terfi, teşvik, prim, takdir gibi her türlü kazanımlarıyla ilgili algılarını pozitif yönde artırabilir. Biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanların kazanımlarına ilişkin belirli kurallar ve prosedürler önceden belirlenmiştir. Yöneticilerin, çalışanların performanslarını yazılı standartlara dayalı olarak belirli kurallara göre değerlendirmeleri sonucunda; örneğin, terfi gibi

²⁷⁸ Altıntaş, s.162.

²⁷⁹ Schminke, Cropanzano ve Rupp, s.894.

²⁸⁰ Andrews ve Kacmar, s.353.

bir kazanım elde etmeleri, örgütteki yazılı kuralların uygulandığının bir göstergesi olabilir.

2.3.1.5. Biçimselleşme ve Süreç Adaleti Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde biçimselleşme düzeyi arttıkça; kurallar, düzenlemeler ve örgütte işlerin nasıl yapılacağı, yazılı olarak ifade edilmektedir. Yüksek derecede biçimselleşmiş örgütlerde, bir kararın nasıl alındığını belirlemede çok az esneklik vardır.

Yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgüt yapılarında, çalışanların bireysel takdir yetkisi en az düzeye indirgenirken, örgüt içinde kuralların algılanmasında çalışanlara yol gösterici kolaylıklar sağlanır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgüt yapılarında, yüksek derecede biçimselleşmenin getirdiği tutarlı kural ve prosedürler, örgüt içinde çalışanların davranışlarındaki belirsizliği ortadan kaldırabilir. Bir örgütte tüm çalışanlara, aynı kural ve prosedürlerin tutarlı bir şekilde uygulanması, çalışanların örgütü değerlendirmelerine ilişkin algıları üzerinde etkili olabilir. Aryee vd.²⁸¹, üretim ve gazete işletmelerinden toplanan verilerle yaptıkları çalışmalarında; artan biçimselleşme düzeyinin, çalışanların süreç adaleti algılarını pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Biçimselleşme ve süreç adaleti, daha karmaşık bir ilişki içinde olabilir. Bazen çok katı biçimde biçimselleşmiş örgütler, çok da olumlu olmayan yasalıcı örgüt olarak tanımlanan bir özellik gösterebilirler. Yasalıcı örgütler, karar almada yasal olarak kabul edilebilir süreçlerin büyük oranda yönetsel takdir yetkisinin yerine geçtiği, ancak süreç ve karar kontrolünün imkânsız hale geldiği örgütlerdir²⁸². Başka bir deyişle çalışanların, süreçler ve kararlar üzerinde söz hakları yoktur.

Yasalıcı süreçler, çoğunlukla çalışanlara adil davranmayı artırmak için başlatıldığı halde gittikçe artan yasallaşma, gerçekleştirmek üzere yola çıktığı amaçlara daha sonraları zarar verebilir. Böyle bir durumda yüksek derecede

²⁸¹ Aryee vd., s.9.

²⁸² Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

biçimselleşmiş yasalıcı süreçler, yöneticiler ve örgütleri yasal olarak koruyabilirken, sosyal veya ekonomik açıdan daha rasyonel olan ve kabul edilebilir bir mantığı olan güveni teşvik ederek, örgütsel adaletin sosyal amaçlarına yavaş yavaş zarar verebilirler²⁸³.

Örgütler o kadar kural-bağlı hale gelebilirler ki, yetersiz esneklik ve takdir yetkisi olduğu gibi kalır ve bu esneklikten yoksunluk, örgüt içinde adalet algılarını artırabilecek güncel kararları almaktan yöneticileri caydırabilir. Aslında resmî kuralları ve düzenlemeleri işleme koymanın görünen nedenlerinden biri, karar alma sürecini potansiyel olarak önyargılı olan insan olgusundan arındırmak; gücü önyargılı kabul edilmeyen bir dizi yazılı politikalara bırakmaktır. Tutarlılık ve yasallığın bu zıt güçleri, biçimselleşmenin adalet olgusu ile doğrudan bağlantılı olmayabileceğini ortaya koyabilir. Buna ilave olarak, ılımlı ve uygun bir biçimselleşme düzeyi, çalışanların süreç adaleti algılarını artırabilir²⁸⁴.

Biçimselleşme, örgütsel ortamlarda belirsizliği azaltır. Örgütlerde biçimselleşme düzeyinin artması, örgütü daha bürokratik hale getirebilir. Böyle bir durumda kurallar, süreçler, emirler ve iletişim yazılı olarak iletilir. Bürokraside, kişisel olmayan genel kurallar ve işleyiş ilkelerine göre hareket edilir.

Andrews ve Kacmar²⁸⁵, örgütün biçimselleşme düzeyi ile süreç adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada, artan biçimselleşme düzeyinin, çalışanların süreç adaleti algılarını pozitif yönde arttıracakları ortaya çıkmıştır. Örgütsel süreçlerin ve kuralların ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi; yöneticilerin, belirlenen biçimsel prosedürlere dayanarak, karar alma sürecini kullanmalarını sağlamaktadır.

Altıntaş²⁸⁶ da, Andrews ve Kacmar'ın çalışmasında olduğu gibi örgütün biçimselleşme düzeyi ile süreç adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit

²⁸³ Sim B. Siktin, Robert J. Bies, "The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions and Dilemmas", **Organization Science**, Vol.4, No.3, August 1993, s.345, 350.

²⁸⁴ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.296.

²⁸⁵ Andrews ve Kacmar, s.353.

²⁸⁶ Altıntaş, s.162.

etmiştir. Çalışmasında, artan biçimselleşme düzeyinin, yöneticilerin süreç adaleti algılarını artırdığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içinde dağıtım kararlarının nasıl verilmesi gerektiği ile ilgili olan süreçler ve bu süreçler sonunda elde edilen ödüller, kurallar tarafından belirlenirler. Leventhal'ın belirlediği, süreç adaletinin altı kuralından biri olan tutarlılık kuralı, çalışanların süreç adaleti algıları için oldukça önemlidir. Kuralların son derece iyi belgelenmesi ve çalışanlar tarafından bu kuralların bilinmesi, çalışanların benzer durumda olan diğer çalışanlar ile kendilerine eşit davranıldığına güvenmeleri açısından oldukça önemlidir²⁸⁷. Bu açıdan bakıldığında, biçimselleşme düzeyinin çalışanların formel süreç algılarını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

2.3.1.6. Biçimselleşme ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkiler

Örgütler büyüdükçe daha bürokratik hale gelmektedirler. Büyük örgütlerde, çalışanlar kural ve düzenlemelerin yoğun olduğu biçimsel yapılarda faaliyet gösterirler. Schminke, Cropanzano ve Rupp'un, yapmış oldukları çalışmada, biçimselleşme düzeyi ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunda, örgütte biçimselleşme düzeyinin çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Kişisel ilişkilerin temelini oluşturan çalışanlara saygı göstermek ve nezaketli davranmak etkileşim adaletinin anahtar unsurunu oluşturmaktadır²⁸⁸.

Biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, yapılan her türlü işlem yazılı olarak çalışanlara bildirilir ve kurallar tutarlı bir şekilde herkese eşit bir şekilde uygulanmaya çalışılır. Böyle bir çalışma ortamında çalışanlar, hem yöneticilerin kendilerine saygı duyduklarını hem de örgüt içinde yapılan her türlü süreçte yazılı yollarla bilgilendirildiklerini düşünebilirler. Böyle bir bilgilendirme, çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde etkileyebilir.

²⁸⁷ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s..

²⁸⁸ Schminke, Cropanzano ve Rupp, s.892-894.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda; örgüt yapısı, örgütsel adalet, örgüt yapısı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler konusu, ayrıntılı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında ise, teorik temelleri önceki bölümlerde tartışılmış olan örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler konusunda bir görgül araştırmaya yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ İLE İLGİLİ GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği Türkiye'nin 500 büyük işletmesinden araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan görgül bir araştırmaya yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

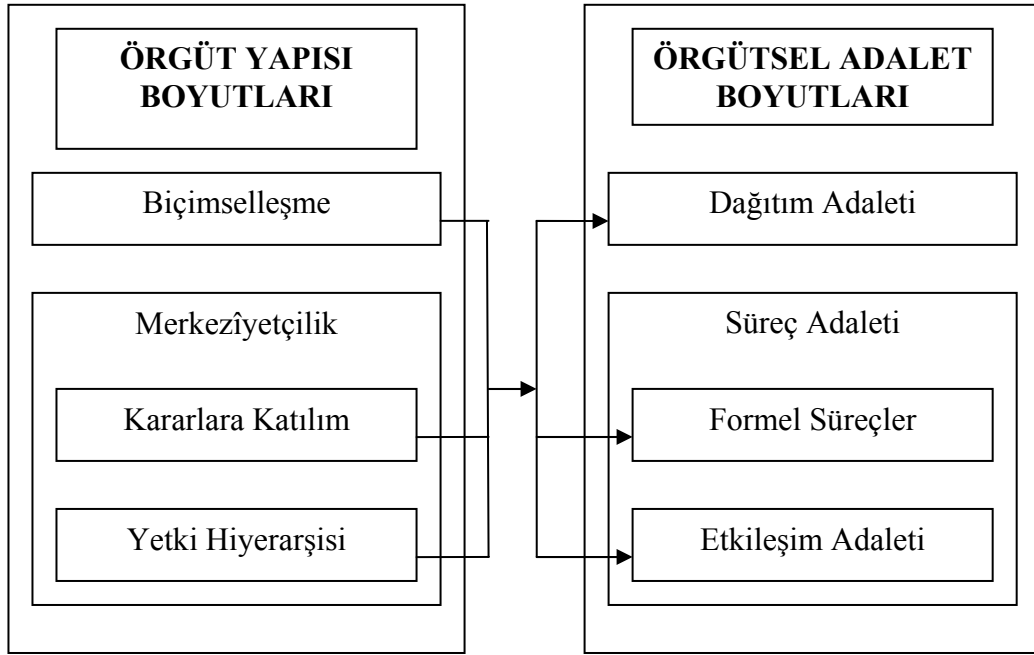
Araştırmanın yönteminde, araştırmanın modeli sunulduktan sonra sırasıyla; araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan analiz yöntemi ve araştırmanın uygulandığı örneklem üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, çalışanların çalıştıkları örgüt yapısının örgütsel adalet algılarını etkileyeceği varsayımına dayanarak, bir model geliştirilmiştir. Bu model Şekil 2'de görülebilir.

Araştırma modeline göre, örgüt yapısı ile ilgili boyutlar örgütsel adaletin belirleyicileri olarak ele alındığından “bağımsız değişkenler”dir. Örgütsel adalet ve alt boyutları ise, modelin “bağımlı değişkenleri”ni oluşturmaktadır.

Araştırma modelinden de görülebileceği gibi örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma modeline göre, örgüt yapısı, “biçimselleşme ve merkezîyetçiliği oluşturan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi” boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel adalet ise “dağıtım adaleti, süreç adaletini oluşturan formel süreçler ve etkileşim adaleti” boyutları ele alınarak değerlendirilmektedir.



Şekil 2: Örgüt Yapısı – Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli

Araştırmanın modeli matematiksel olarak şu şekilde ifade edilebilir:

$$Y_{ij}^k = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^2 \alpha^k + \beta_i^k X_{ij}$$

k = model sayısı (k = 1,2,3)

i = değişken numarası

j = alt değişken numarası

$$1.\text{model } Y_1^1 = \alpha^1 + \beta_1^1.X_1 + \beta_2^1.X_{21} + \beta_3^1.X_{22}$$

$$2.\text{model } Y_{21}^2 = \alpha^2 + \beta_1^2.X_1 + \beta_2^2.X_{21} + \beta_3^2.X_{22}$$

$$3.\text{model } Y_{22}^3 = \alpha^3 + \beta_1^3.X_1 + \beta_2^3.X_{21} + \beta_3^3.X_{22}$$

Araştırma modelinin matematiksel ifadesinde kullanılan değişkenler aşağıda sunulmuştur.

X₁:	Biçimselleşme	Y₁:	Dağıtım adaleti
X₂:	Merkezîleşme	Y₂:	Süreç adaleti
X₂₁:	Kararlara katılım	Y₂₁:	Formel süreçler
X₂₂:	Yetki hiyerarşisi	Y₂₂:	Etkileşim adaleti

Hem örgüt yapısını hem de örgütsel adaleti ölçmek için gerekli yazın taraması yapılmış ve örgüt yapısı boyutlarını ve örgütsel adalet boyutlarını ölçen ölçekler incelenmiş ve bu ölçeklerle ilgili olarak yararlanılan kaynaklar aşağıda Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları

Ölçekler	Soru Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Örgüt Yapısı Boyutları		
Biçimselleşme	6	PODSAKOFF, Philip M. ve Scott B. MacKenzie, ss.702-713.
Kararlara Katılım	4	HAGE, Jerald and AIKEN Michael, ss.72-92.
Yetki Hiyerarşisi	5	HAGE, Jerald and AIKEN Michael, ss.72-92.
Örgütsel Adalet Boyutları		
Dağıtım Adaleti	5	NIEHOFF, Brian P., Robert H. Moorman, ss.527-556.
Formel Süreçler	6	NIEHOFF, Brian P., Robert H. Moorman, ss.527-556.
Etkileşim Adaleti	9	NIEHOFF, Brian P., Robert H. Moorman, ss.527-556.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen, araştırma hipotezleri çalışmanın teorik yapısına dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Belirlenen bu hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

Örgüt yapısı boyutları, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerin yapısal boyutları ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülebilir²⁸⁹. Bu görüşten hareketle örgüt yapısı boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını artırıp ya da azaltabileceği öngörülebilir.

Merkezileşme ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkilerin açıklandığı bölümdeki çalışmalarda da belirtildiği gibi yetki hiyerarşisinin yüksek düzeylerde olduğu, kararlara katılımın düşük düzeylerde olduğu merkezîleşmiş örgütlerde, çalışanların dağıtım adaleti algıları azalırken, yetki hiyerarşisinin düşük, kararlara katılımın yüksek düzeylerde olduğu adem-i merkezîyetçi örgütlerde ise, çalışanların dağıtım adaleti algıları pozitif yönde artabilir.

Çalışanların neyi, ne zaman, hangi yöntemlere göre yapacaklarının önceden belirlenmiş kurallara ya da çalışma yöntemlerine göre yapılması, çalışanların hangi durum ve şartta işleri nasıl yürüteceklerine ilişkin belirsizliği ortadan kaldırabilir. Biçimselleşme ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkilerin açıklandığı bölümdeki çalışmalarda da belirtildiği gibi örgütlerde biçimselleşme düzeyinin, çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde artıracığı öngörülebilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, araştırmanın 1., 2. ve 3. hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Biçimselleşme düzeyinin, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₂: Kararlara katılımın, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

²⁸⁹ Greenberg, The Social Side of Fairness, s.83-84.

H₃: Yetki hiyerarşisinin, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

Merkezileşme ve süreç adaleti arasındaki ilişkilerin anlatıldığı bölümde de bahsedildiği gibi örgüt içinde kararlara katılım düzeyi arttıkça, çalışanların örgüt içerisindeki politikalara ve verilen kararlara ilgili süreçlere daha fazla fikir vererek katılımları sağlanabilir. Bu durumda da çalışanlar, gerçekleşen süreçleri adaletli olarak algılayabilirler²⁹⁰. Ayrıca yetki hiyerarşisi arttıkça, çalışanların süreç adaleti algılarının azalabileceği öngörülebilir. Çalışanlar, tüm çalışanlara eşit davranıldığını ne kadar çok fark ederlerse, o örgütü kararların verildiği süreçler açısından o kadar adaletli olarak değerlendirme eğilimindedirler. Ayrıca çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların süreç adaleti algılarını artırabileceği öngörülebilir.

Biçimselleşme ve süreç adaleti arasındaki ilişkilerin açıklandığı bölümde de belirtildiği gibi biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, kararların örgütün biçimsel prosedürlerinin gerektirdiği uygulamalara dayalı olarak alınması nedeniyle, biçimselleşme, süreç adaleti algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir²⁹¹. Bu görüşten hareketle, biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, artan biçimselleşme düzeyi, çalışanların süreç adaleti algılarını pozitif yönde artırabilir. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın 4., 5. ve 6. hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₄: Biçimselleşme düzeyinin, çalışanların formel süreç algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₅: Kararlara katılımın, çalışanların formel süreç algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₆: Yetki hiyerarşisinin, çalışanların formel süreç algıları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

²⁹⁰ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.298-299.

²⁹¹ Schminke, Ambrose, Cropanzano, s.298-299.

Biçimselleşme ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkilerin anlatıldığı bölümdeki çalışmalarda da belirtildiği gibi biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde kurallar, tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanmaya çalışıldığı için örgüt içinde tüm çalışanların, aynı kurallara uymaları ve diğer çalışanlar ile aynı davranışlara maruz kalmaları, örgüte ve yöneticiye olan güvenlerini artırabilir. Böyle bir durum da çalışanların adalet algılarını etkileyebilir²⁹². Bu görüşten hareketle biçimselleşme düzeyinin, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde etkisinin olabileceği öngörülebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, artan biçimselleşme düzeyi, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde artırabilir.

Merkezileşme ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkilerin anlatıldığı bölümdeki çalışmalarda da belirtildiği gibi çalışanların, kararlara katılım düzeyi artıka, etkileşim adaleti algıları da olumlu yönde artabilir. Aksine yetki hiyerarşisinin yüksek düzeyde olduğu, yani merkezileşmenin arttığı bir örgütte yöneticilerin, alt kademe çalışanlarına alınan kararlarla ilgili bilgi aktarımı sınırlıdır. Örgütte alınan kararların, alınma nedenlerinin, alt kademe çalışanlarına bilgi verici nitelikte aktarılması yerine; alınan kararlar, çalışanların uyması gereken talimatlar şeklinde iletilir. Bu açıdan artan yetki hiyerarşisinin, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyebileceği öngörülebilir. Bu görüşlerden hareketle hazırlanan, araştırmanın 7., 8. ve 9. hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₇: Biçimselleşme düzeyinin, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₈: Kararlara katılımın, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₉: Yetki hiyerarşisinin, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

²⁹² Schminke, Cropanzano, Rupp, s.884.

Çalışmada, araştırma modeline dayalı olarak geliştirilen, araştırma hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi, stepwise (aşamalı) metodu uygulanmıştır.

3.1.3. Analiz Yöntemi

Çalışmanın birinci aşamasında; çalışanların, örgüt yapısından kaynaklanan örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik olarak, bu alanda yapılmış olan ve araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve uygun olduğu düşünülen (İngilizce) ölçekler, mütercim tercümanlık bölümünden bir öğretim üyesinin yardımıyla dilimize çevrilmek suretiyle soru formu hazırlanmıştır.

İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanlardan, soru formu aracılığıyla istenen veriler toplanmıştır. Dağıtılan bu soru formu ile ankete katılan çalışanların örgüt yapısı ve örgütsel adalet algılarına yönelik veriler elde edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev unvanı, işletmedeki çalışma süresi, çalışma hayatında geçen toplam süresi, değiştirdiği iş yeri sayısı gibi demografik özelliklerinin yanında çalıştığı bölüm, çalıştığı işletmenin faaliyet alanı, bulunduğu sektör, örgütün statüsüne ilişkin veriler de elde edilmiştir.

Üçüncü aşamada, soru formu aracılığı ile toplanan veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL 8.71 (Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling) istatistiksel veri analizi paket programlarına yüklenerek, gereken analizlerin yapılması için hazır hale getirilmiştir.

Dördüncü aşamada, örgütsel adalet algısı ve örgüt yapısına ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için SPSS 16.0 ve LISREL 8.71 istatistiksel veri analizi paket programlarından yararlanılarak, her bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizleri (CFA: Confirmatory Factor Analysis) ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Beşinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Altıncı aşamada, araştırmaya katılan çalışanların örgüt yapısı ve örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistik yardımıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Yedinci aşamada ise, araştırma modeline dayalı olarak gerçekleştirilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, örgüt yapısı boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, çoklu regresyon analizi, stepwise (aşamalı) metodu uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda denkleme giren örgüt yapısı boyutlarının, ankete katılan çalışanların örgütsel adalet algılarını açıklama güçlerinin olup olmadığı incelenmiştir.

3.1.4. Örneklem

Farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışan çok sayıda çalışana ulaşabilmek için İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen ve 2008 Temmuz ayında, 2007 verilerine dayanılarak açıklanan Türkiye'nin 500 büyük işletmesi, araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formu, araştırmanın amacını ve katılımcı işletmelerin isimlerinin, açıklanmayacağını bildiren bir üst yazı ile birlikte, 06.10.2008 tarihinde işletmelerin genel müdürlerine posta yolu ile gönderilmiştir. Genel müdürlerden, soru formunun çoğaltılarak, işletmede çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan en az on kişi tarafından doldurulmasını ve 30.10.2008 tarihine kadar geri gönderilmesini sağlamaları rica edilmiştir. Fakat bazı işletmelerin adres değişiklikleri nedeniyle iade edilen soru formları, adresleri güncellenerek işletmelere yeniden gönderildiği için soru formlarının geri dönüşü 28.11.2008 tarihine kadar devam etmiştir.

Araştırma kapsamına alınan 500 işletmeden 14 işletme, Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi listesinde ismini açıklamadığı için araştırma 486 işletme üzerinden yapılmıştır. Soru formlarının gönderildiği 486 işletmeden 4'üne adres değişiklikleri nedeniyle ulaşılamamıştır. Geriye kalan 482 işletmeden 46 (yaklaşık %10) işletme, araştırmaya katılmış ve bu işletmelerden toplam 403 adet soru formu toplanmıştır.

Ancak 11 soru formu hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Kullanılabilir durumda olan **392** adet soru formu, araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin illere göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı (n=46)

İller	İşletme Sayısı	İller	İşletme Sayısı
Adana	2	İzmir	2
Adapazarı	1	Kastamonu	1
Ankara	8	Kayseri	2
Bolu	2	Kocaeli	4
Çanakkale	1	Konya	1
Denizli	1	Ordu	1
Hatay	1	Sivas	1
İstanbul	17	Zonguldak	1

Araştırmaya katılan **işletmelerin, illere göre dağılımları** incelenmiştir. Araştırmaya 16 farklı ilden katılım sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan işletmelerinin faaliyet alanlarını, faaliyette bulunduğu sektörleri ve işletmelerinin statülerini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 6’da araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları, sektörleri ve statüleri itibarı ile dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Alanı, Sektör ve Statülerine Göre Dağılımları (n=392)

Faaliyet Alanı, Sektör ve Statü		Frekans	Yüzde (%)
Faaliyet Alanı	Gıda-Tütün Sanayi	56	14,3
	Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	31	7,9
	Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	41	10,4
	Otomotiv Endüstrisi	40	10,2
	Elektrik ve Enerji Sektörü	30	7,7
	Metal Ana Sanayi	40	10,2
	Kâğıt, Kâğıt Ürünleri ve Basım Sanayi	16	4,1
	Sağlık Sektörü	10	2,6
	Maden Sektörü	22	5,6
	Kimya	39	9,9
	İnşaat Sektörü	14	3,6
	Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler	53	13,5
Sektör	İmalat	370	94,4
	Hizmet	22	5,6
İşletmenin Statüsü	Kamu	114	29,1
	Özel	278	70,9

Tablo 6 değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, farklı faaliyet alanlarında yer aldıkları söylenebilir. Bu dağılım içerisinde en büyük payları %14,3'lük oranla gıda-tütün sanayi, %13,5'lik oranla makine ve teçhizat ve mesleki aletler alanında çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu faaliyet alanlarını sırasıyla; taş ve toprağa dayalı sanayi (%10,4), otomotiv endüstrisi (%10,2), metal ana sanayi (%10,2), kimya (%9,9), dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi (%7,9) elektrik ve enerji sektörü (%7,7), maden sektörü (%5,6), kâğıt, kâğıt ürünleri ve basım sanayi (%4,1), inşaat sektörü (% 3,6), sağlık (% 2,6) sektöründe çalışanlar izlemektedir.

Tablo 6’da, araştırmaya katılanların faaliyette bulunduğu **sektörler** incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların çok büyük bir kısmının (%94,4) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalıştıkları, %5,6 gibi küçük bir kısmının da hizmet sektöründeki işletmelerde çalıştıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların işletmelerinin **statüleri** Tablo 6’da değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %70,9’unun özel sektörde, %29,1’inin ise kamu sektöründe çalıştığı söylenebilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN TEKNİKLERİ

3.2.1. Yazın Taraması

Araştırmada örgüt yapısı, örgütsel adalet ve örgüt yapısı ile örgütsel adalet ilişkisi konularında yapılan teorik çalışmaları ve görgül araştırmaları incelemek amacıyla yazın taraması yapılmıştır. Bu doğrultuda örgüt yapısı ve örgütsel adalet konularına ilişkin yazılan kitap, makale ve diğer yayınlar yabancı yazından ve Türk yazınından ulaşılabildiği ölçüde incelenmiştir. Bu kaynaklara ulaşmak için değişik üniversitelerin kütüphanelerinden, T.C. Yükseköğretim Kurulu Yayın ve Dokümantasyon Tez Merkezinde konu ile ilgili tezlerden, çeşitli veri tabanlarından, elektronik dergilerden ve internetteki bazı kaynaklardan yararlanılmıştır. Yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde incelendikten sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışmanın amacına uygun bir şekilde, “örgüt yapısı ve örgütsel adalet ilişkisi modeli” araştırma modeli olarak ortaya çıkarılmıştır.

3.2.2. Soru Formu

Araştırmada survey yöntemi benimsenmiştir. Survey yönteminde genellikle kullanılan teknik soru sorma tekniğidir. Sorular yazılı ya da sözlü sorulabilse de iyi bir örneklem için örnek sayısının fazla tutulması gerektiğinden, çok sayıda denek ile yapılacak bir çalışmada yazılı soru tekniğine başvurmak daha doğru olmaktadır. Bu nedenle survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda her zaman soru sorma

tekniki kullanılmıştır²⁹³. Soru sorma tekniğinde, yüzyüze görüşme olmadığından çalışanların sorulara cevap vermekten çekinme ya da taraflı cevap verme gibi durumları olmamakta ve çalışanlardan daha güvenilir cevaplar alınabilmektedir²⁹⁴. Bu gerekçelere dayanarak yapılan bu araştırmada da soru sorma tekniği olan anket kullanılmıştır.

Örgüt yapısı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla kullanılan soru formu Ek 2’de verilmektedir. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel adalet algısını ölçen 20 ifade ile örgüt yapısını ölçen 15 ifade olmak üzere toplamda 35 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan bölüm, görev unvanı, işletmede çalışılan süre, toplam çalışma süresi, örgütün faaliyet gösterdiği alan, sektör, değiştirilen işyeri sayısı ve işletmenin statüsünü belirlemeye yönelik 12 soru yer almaktadır.

Soru formunda örgütsel adalet algısı, Niehoff ve Moorman²⁹⁵ tarafından geliştirilen Adalet Ölçeği (Justice Scale) ile ölçülmüştür. Örgüt yapısına ilişkin biçimselleşme boyutu, Podsakoff ve MacKenzie²⁹⁶, merkezileşmeye ilişkin kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ise Hage ve Aiken²⁹⁷ tarafından geliştirilen ölçekler ile bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

Modele ilişkin analizleri yapmadan önce, ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla hem örgüt yapısı ölçeğine hem de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis (CFA)) yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizinden farklı olarak, daha önceden belirlenmiş bir faktör yapısının doğrulanmasını test etmek amacıyla

²⁹³ Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, İzmir, 2002, s.28.

²⁹⁴ Mine Arlı ve M. Hamil Nazik, **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.49.

²⁹⁵ Niehoff ve Moorman, s.541.

²⁹⁶ Podsakoff ve MacKenzie, , s.706.

²⁹⁷ Hage ve Aiken, s.78-79.

kullanılmaktadır²⁹⁸. Doğrulayıcı faktör analizi, bir kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin başka bir kültüre uyarlamasını yaparken kullanılan bir analizdir.

Çalışmada yabancı yazında geliştirilmiş bir ölçek kullanıldığı için ölçeğin yapı geçerliliğinin doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ile incelenmesi uygun görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi ile teorik bir temele dayanarak oluşturulan örgüt yapısı ve örgütsel adaletle ilişkin faktörlerin gerçek verilerle uyum gösterip göstermediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, öngörülen ölçme modelinin tutarlılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilebilmesi açısından oldukça önemlidir²⁹⁹.

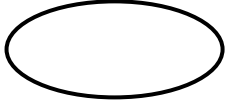
Doğrulayıcı faktör analizine, kovaryans matrisinin hesaplanmasıyla başlanmaktadır. Teorik verilere bağlı olarak ve elde edilen verilere dayanarak ilişkileri açıklayan bir model öngörülmektedir. Bu modelde faktörler arasındaki veya faktörlerle değişkenler arasındaki ilişkiler, çiftli karşılaştırma esasına göre belirlenmektedir. Amaç, ilişkinin güçlü olup olmadığını belirlemektir. Doğrulayıcı faktör analizinde, analiz sonucunda elde edilen modelin veri yapısına ne ölçüde uygun olduğunu gösteren “uyum iyiliği indeksi” (goodness-of-fit index) değerleri hesaplanmaktadır³⁰⁰.

²⁹⁸ Ebru Öztürk, “Toplumsal Yetenek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:41, Sayı:2, 2008, s.109.

²⁹⁹ Halil Yurdugül, “Çoktan Seçmeli Test Sonuçlarından Elde Edilen Farklı Korelasyon Türlerinin Birinci ve İkinci Sıralı Faktör Analizlerindeki Uyum İndekslerine Etkisi”, **İlköğretim Online**, 6 (1), 2007, s.158, <http://ilkogretim-online.org.tr>, Erişim: 10.01.2009.

³⁰⁰ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.411.

Doğrulamalı faktör analizinde kullanılan bazı kavram ve semboller şu şekilde ifade edilebilir³⁰¹:



Oval şekilde temsil edilen, klasik faktör analizinde, faktörlere denk gelen **örtük değişkenler**, teorik olarak var oldukları düşünülen ve ancak ölçme araçlarında kullanılan maddeler aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır.



Kare ya da dikdörtgen şeklinde temsil edilen **gözlenen değişkenler** ise, ölçme araçlarında kullanılan soru maddelerini oluşturmaktadır.



Örtük değişkenden, gözlenen değişkene doğru yönelen **tek yönlü oklar**, tek yönlü doğrusal ilişkiyi gösterir. Yani bu oklar, her bir maddenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi verir.



Eğik ve **iki yönlü ok**, örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi gösterir. Klasik anlamda korelasyon veya kovaryans değeriyle eşdeğerdir.

³⁰¹ Ömer Faruk Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2007, s.8,9.

Doğrulamalı faktör analizinde araştırma modeli ile araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler arasındaki uyumun değerlendirilmesinde kullanılan farklı uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 7’de en iyi uyumu ve kabul edilebilir uyumu sağlayan değerler verilmiştir³⁰².

Tablo 7: Uyum İyiliği İndeksi Değerleri (Goodness-of-Fit Index)

Uyum Ölçüler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Chi-square (χ^2)	En az	En az
p value	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
df		
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	$\chi^2/df \leq 5$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$

Kaynak: Schermelleh-Engel Karin, s.52, Şimşek, s.14.

Uyum Ölçüleri: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlandırılmış uyum indeksi, Non-Normed fit index (NNFI): Normlandırılmamış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

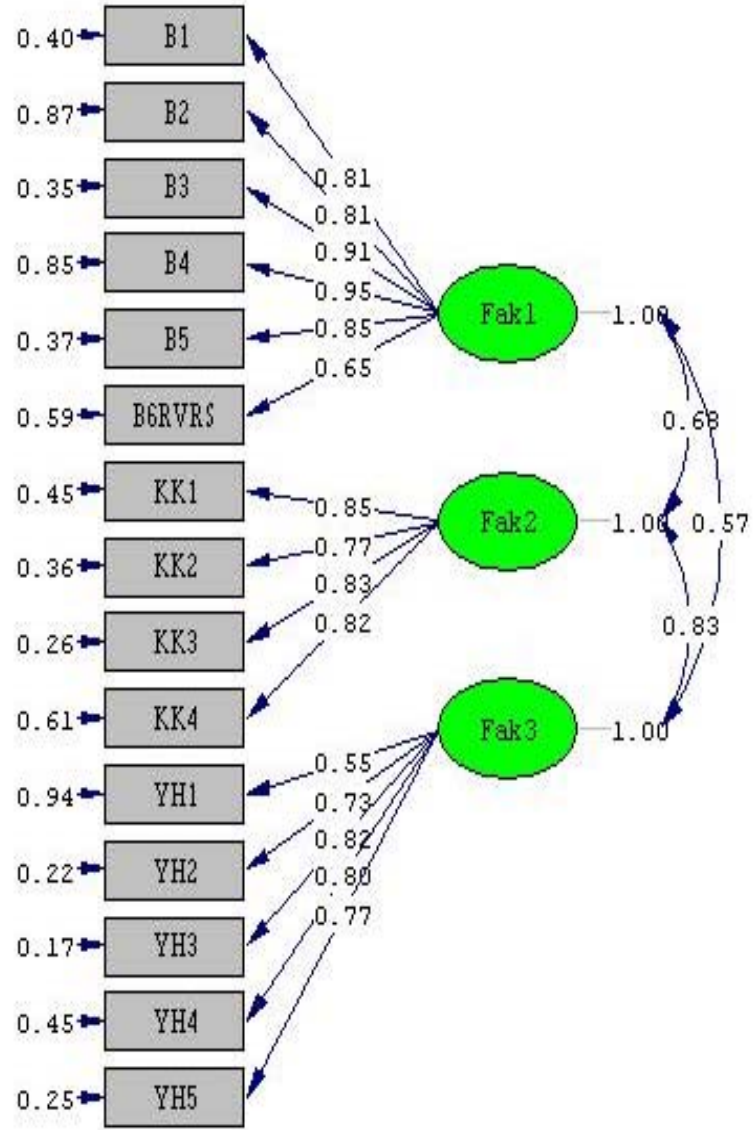
³⁰² Karin Schermelleh-Engel, Helfried Moosbrugger, Hans Müller, “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, 2003, s.52., Şimşek, s.14.

3.2.2.1. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt yapısı ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için LISREL 8.71 paket programından yararlanılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Şekil 3 ve Şekil 4’de görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, veriler doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan ikincil sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Diyagramda, örtük değişkenleri gösteren faktörler (Fak1, Fak2, Fak3) ve her bir örtük değişkeni açıkladığı düşünülen gözlenen değişkenler (B1, B2, ... gibi) görülmektedir. Burada örtük değişkenler (Fak1, Fak2, Fak3), örgüt yapısı boyutlarını yansıtmaktadır. Bu boyutlar; biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisidir. Gözlenen değişkenler (B1, B2, ...) ise, faktörleri açıklayan soru ifadelerinden oluşmaktadır.



**Şekil 3: Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:
Birinci Diyagram**

Tablo 8: Örgüt Yapısı Birincil Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-square (χ^2)	421,15
p value	0,00
df	87
χ^2/df	4,8
CFI	0,97
GFI	0,87
AGFI	0,83
NFI	0,96
NNFI	0,96
SRMR	0,07
RMSEA	0,09

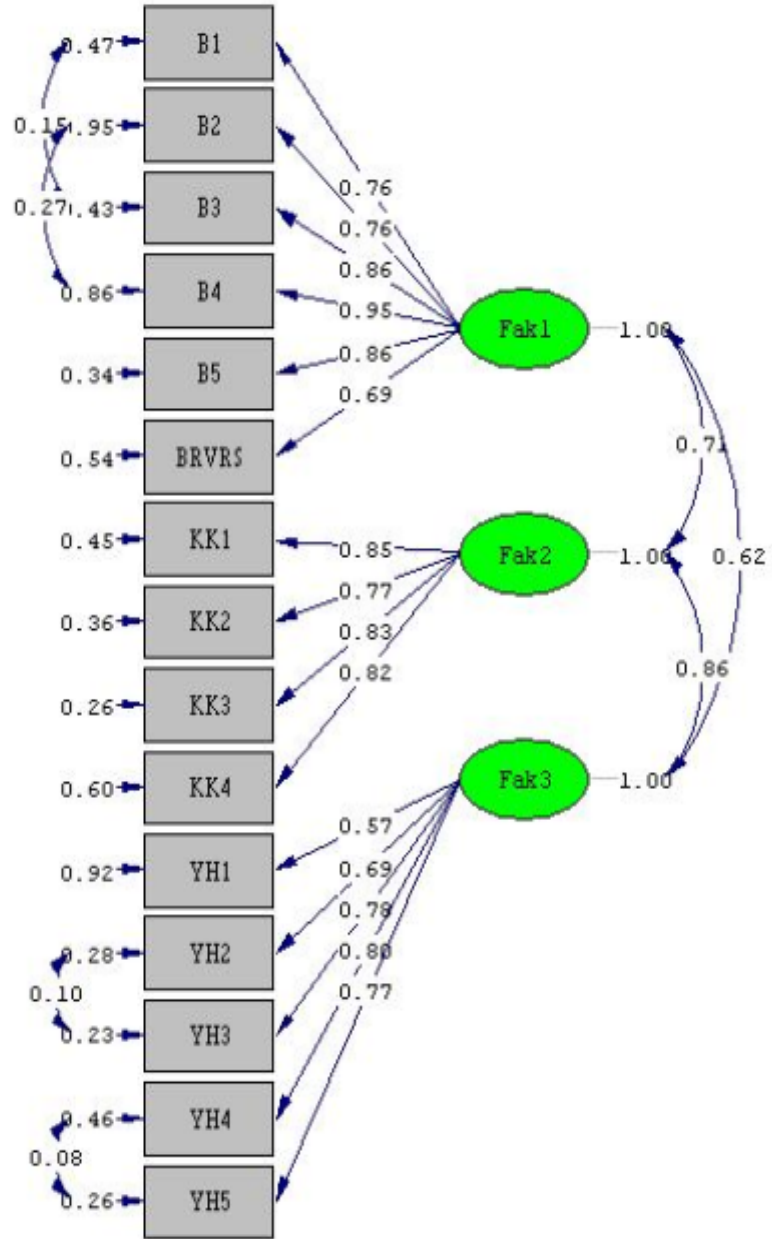
Uyum Ölçüleri: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlandırılmış uyum indeksi, Non-Normed fit index (NNFI): Normlandırılmamış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Örgüt yapısına ilişkin faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile test edildiğinde, Şekil 3’de görülen diyagram ve Tablo 8’de görülen uyum iyiliği indeksi değerleri ortaya çıkmıştır. Gerçekleşen uyum değerleri incelendiğinde, uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum değerleri sınırları içinde olduğu görülebilir. Ancak örgüt yapısı ölçeğine ilişkin, Tablo 8’de görülen uyum iyiliği indeksi değerleri ile programın, analiz sonucu modele ilişkin verdiği düzeltme indisleri (modification indices) (Ek: 3) değerlendirildiğinde, ölçekteki belirlenen ifadelerin (B2-B4, B1-B3, YH2-YH3, YH4-YH5) hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Burada belirlenen bu gözlenen değişkenlerin, örtük değişken tarafından açıklanamayan varyanslarının olduğu ifade edilmektedir. Belirlenen gözlenen değişkenlerin hataları arasında LISREL programı tarafından belirtilen yüksek orandaki bir ilişki, bu ifadelerin birbirleriyle diğer ifadelere oranla daha yakından ilişkili olduklarını

göstermektedir³⁰³. Biçimselleşme boyutunun gözlenen değişkenlerinin (B2-B4, B1-B3) ve yetki hiyerarşisi boyutunun gözlenen değişkenlerinin (YH2-YH3, YH4-YH5) hatalarının ilişkili olduğu düşünülerek yapılan bir düzeltme, Chi-square (χ^2) değerindeki en yüksek düşüşü sağlayarak modelin iyileştirilme olasılığını yükseltebilir. Örgüt yapısına ilişkin ölçek, batı yazınında geliştirilmiş hazır bir ölçek olduğu için Türk kültüründe yapılan bu çalışmada, sonuçların bu şekilde çıkması normal görülmektedir.

Analizde, hatalar ilişkilendirildikten sonra Şekil 4'deki ikinci diyagram ve Tablo 9'da görülen ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri elde edilmiştir.

³⁰³ Şimşek, s.114.



Şekil 4: Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkinci Diyagram

Tablo 9: Örgüt Yapısı İkincil Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-square (χ^2)	306,06
p value	0,00
Chi-square difference	115,09
p value	0,00
df	83
χ^2/df	3,6
CFI	0,98
GFI	0,91
AGFI	0,86
NFI	0,97
NNFI	0,97
SRMR	0,06
RMSEA	0,08

Uyum Ölçüleri: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, Chi-square difference with 4 degrees of freedom: Dört serbestlik derecesi ile ki-kare farklılığı, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlandırılmış uyum indeksi, Non-Normed fit index (NNFI): Normlandırılmamış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan çözümün ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri, verilen modele iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde; χ^2/df oranı ($3,6 < 5$) ve RMSEA ($0,08 < 0,10$), CFI (0,98), GFI (0,91) ve AGFI (0,86) değerlerinin yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Başka bir deyişle, ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler yani soru ifadeleri, örgüt değişkenleri yani örgüt yapısının biçimselleşme ile merkeziyetçiliği temsil eden yetki hiyerarşisi ve kararlara katılım alt boyutlarını açıklayabilmektedir.

Araştırmada kullanılan örgüt yapısı ölçme aracına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra çalışmanın bu aşamasında, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.2.2.2. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan anketin içsel tutarlılık güvenilirliği Cronbach Alpha (α) olarak adlandırılan bir istatistikle ortaya koyulmuştur³⁰⁴. Tablo 10'da örgüt yapısı ölçeğine ilişkin her bir boyutun ayrı ayrı α değerleri ve ölçeğin bütününe ilişkin α değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 10: Örgüt Yapısı Ölçme Aracına İlişkin Bulgular

Ölçme Aracı (Örgüt Yapısı Boyutları)	Soru Numaraları	Soru Sayıları	α
Biçimselleşme	21, 22, 23, 24, 25, 26	6	0,886
Kararlara Katılım	27, 28, 29, 30	4	0,902
Yetki Hiyerarşisi	31, 32, 33, 34, 35	5	0,824
Toplam Ölçek	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	15	0,707

Tablo 10 incelendiğinde; biçimselleşme boyutu, soru formundaki 21, 22, 23, 24, 25, 26. ifadeler ile ölçülmektedir. Sadece 26. ifade tersinden kodlanmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α) 0,886 olarak belirlenmiştir. Kararlara katılım boyutu, soru formundaki 27, 28, 29, 30. ifadeler ile ölçülmüştür. Boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,902 olarak bulunmuştur. Yetki hiyerarşisi boyutu, soru formunda 31, 32, 33, 34, 35. ifadeler ile ölçülmüştür. Boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,824 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ise (α) 0,707 olarak hesaplanmıştır.

³⁰⁴ Ali Özdemir, **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul 2008, s.75.

Örgüt yapısı ölçeğine ilişkin boyutların, α değerleri incelendiğinde;

($0.80 \leq \alpha < 1.00$); biçimselleşme boyutunun (α) 0,886 ile yüksek derecede güvenilir, ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); kararlara katılım boyutunun (α) 0,902 ile yüksek derecede güvenilir, ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); yetki hiyerarşisi boyutunun (α) 0,824 ile yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Ölçeğin toplam güvenilirliği değerlendirildiğinde ($0.60 \leq \alpha < 0.80$); (α) 0,707 ile ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Örgüt yapısının; biçimselleşme ile merkezîleşmenin iki alt boyutu olan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarına ilişkin ifadelerinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soru formunda çalışanlardan, örgüt yapısına ilişkin ifadelerden biçimselleşme boyutuna ilişkin ifadeler katılma düzeylerini, Tablo 11’deki ifadelerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 11: Ölçek Derecelendirilmesi – I

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM

Soru formunda biçimselleşme boyutuna ilişkin altıncı soru ters kodlanmıştır. Bu ters ifade de ise, (1) en olumluyu, yani tamamen katılıyorum ifadesini, (5) en olumsuzunu yani hiç katılmıyorum ifadesini göstermektedir.

Biçimselleşme boyutunda ifadeler katılma düzeyi arttıkça, yani tamamen katılıyorum seçeneğine doğru (5’e doğru) yaklaşıldıkça biçimselleşme düzeyinin arttığı, ifadeler katılma düzeyi azaldıkça yani hiç katılmıyorum seçeneğine doğru (1’e doğru) yaklaştıkça biçimselleşme düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Soru formunda, çalışanlardan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerini, Tablo 12’de yer alan ifadelerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 12: Ölçek Derecelendirilmesi –II

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN

Buna göre kararlara katılım ifadelerinde kararlara katılım sıklığı arttıkça yani her zaman seçeneğine doğru (5’e doğru) yaklaşıldıkça; örgütte, merkezîleşme düzeyinin azaldığı, yetki hiyerarşisinde ise ifadeye katılım sıklığı arttıkça örgütte, merkezîleşme düzeyinin arttığı söylenebilir.

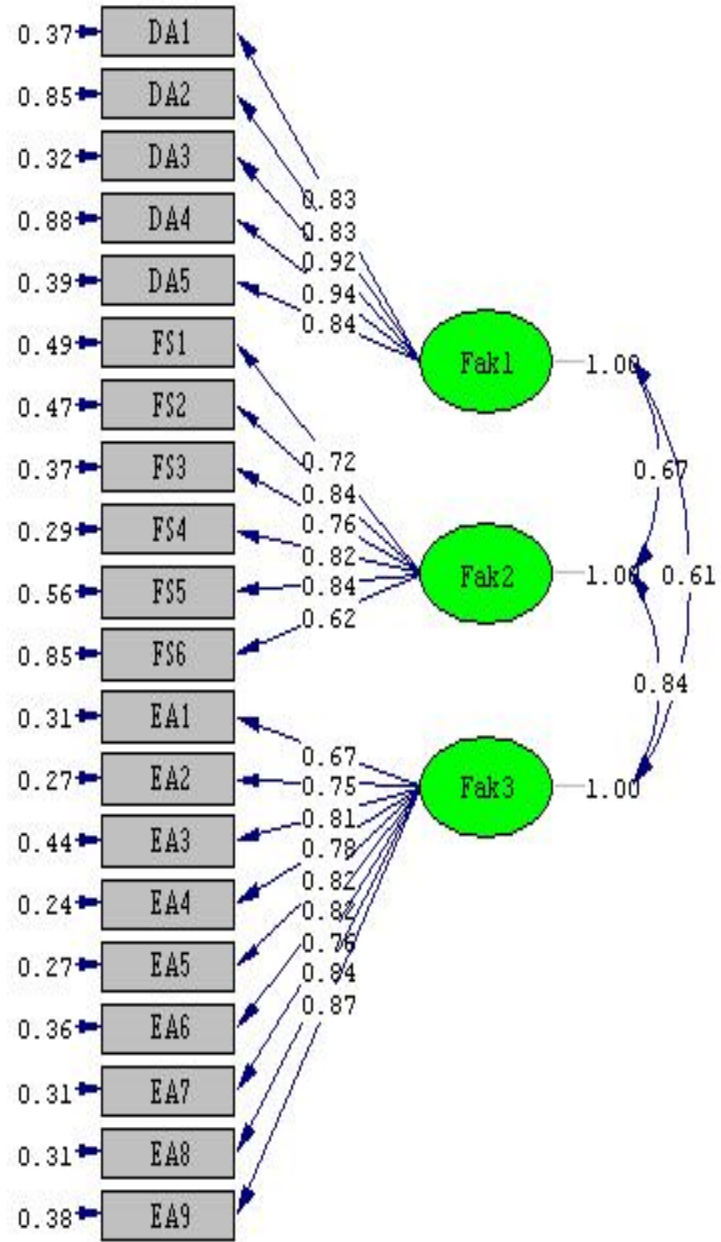
3.2.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere, veri ile model arasında uyum olup olmadığını belirlemek amacıyla ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için LISREL 8.71 paket programından yararlanılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Şekil 5 ve Şekil 6’da görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, veriler doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan ikincil sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Diyagramda, örtük değişkenleri gösteren faktörler (Fak1, Fak2, Fak3) ve her bir örtük değişkeni açıkladığı düşünülen gözlenen değişkenler (DA1, DA2, ... gibi) görülmektedir. Burada örtük değişkenler, (Fak1, Fak2, Fak3) örgütsel adaletle ilişkin boyutları yansıtmaktadır. Bu boyutlar dağıtım adaleti, formel süreçler ve etkileşim

adaletidir. Gözlenen değişkenler ($DA_1, DA_2, \dots$) ise, faktörleri açıklayan soru ifadelerinden oluşmaktadır.



**Şekil 5: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:
Birinci Diyagram**

Tablo 13: Örgütsel Adalet Birincil Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-square (χ^2)	817,29
p value	0,00
df	167
χ^2/df	4,8
CFI	0,97
GFI	0,83
AGFI	0,78
NFI	0,96
NNFI	0,97
SRMR	0,04
RMSEA	0,10

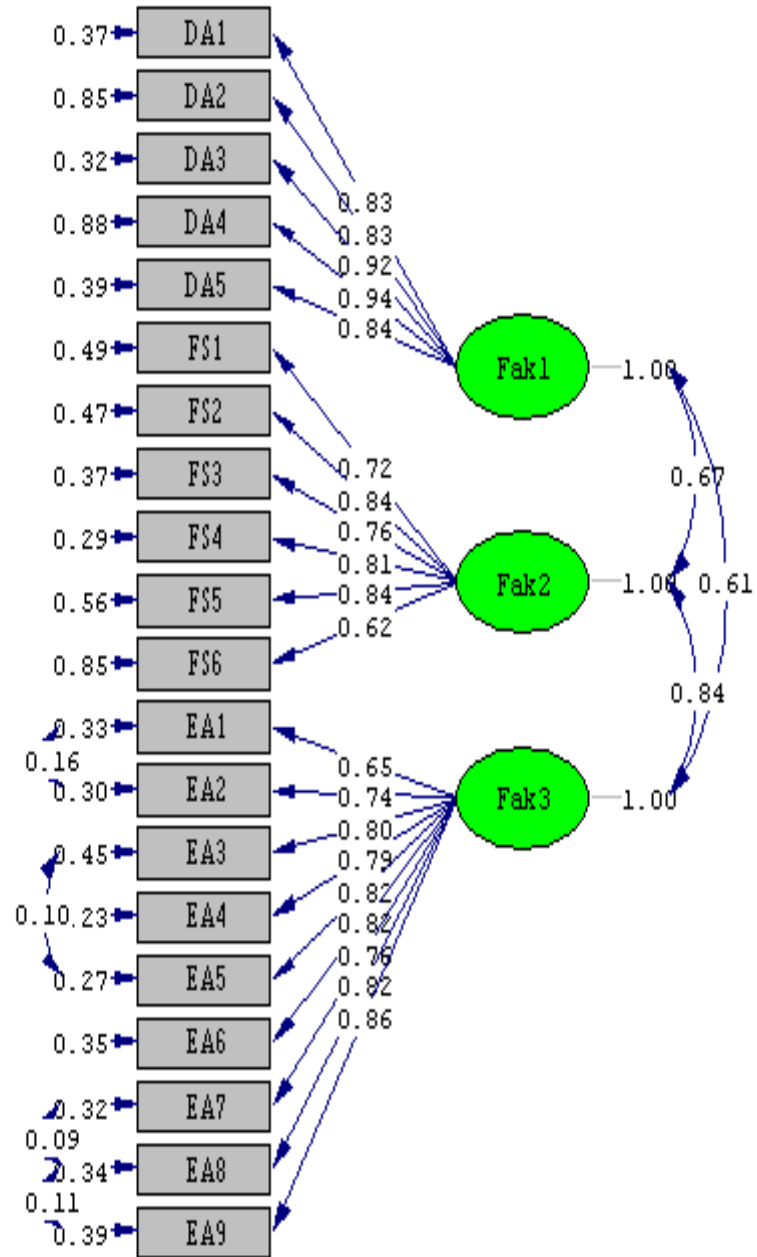
Uyum Ölçüleri: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlandırılmış uyum indeksi, Non-Normed fit index (NNFI): Normlandırılmamış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Örgütsel adalete ilişkin faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile test edildiğinde, Şekil 5’de görülen diyagram ve Tablo 13’de görülen uyum iyiliği indeksi değerleri ortaya çıkmıştır. Gerçekleşen uyum değerleri incelendiğinde, uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum değerleri sınırları içinde olduğu görülebilir. Ancak örgütsel adalet ölçeğine ilişkin, Tablo 13’de görülen uyum iyiliği indeksi değerleri ile LISREL programının, analiz sonucu modele ilişkin verdiği düzeltme indisleri (modification indices) (Ek: 4) değerlendirildiğinde, ölçekteki belirlenen ifadelerin (EA1-EA2, EA3-EA5, EA7-EA8, EA8-EA9) hatalarının ilişkilendirilebileceği

görülmüştür. Burada belirlenen bu gözlenen değişkenlerin, örtük değişken tarafından açıklanamayan varyanslarının olduğu ifade edilmektedir. Belirlenen gözlenen değişkenlerin hataları arasında LISREL programı tarafından belirtilen yüksek orandaki bir ilişki, bu ifadelerin birbirleriyle diğer ifadelere oranla daha yakından ilişkili olduklarını göstermektedir³⁰⁵. Etkileşim adaleti boyutunun gözlenen değişkenlerinin (EA1-EA2, EA3-EA5, EA7-EA8, EA8-EA9) hatalarının ilişkili olduğu düşünülerek yapılan bir düzeltme, Chi-square (χ^2) değerindeki en yüksek düşüşü sağlayarak modelin iyileştirilme olasılığını yükseltebilir. Örgütsel adalete ilişkin ölçek, batı yazınında geliştirilmiş hazır bir ölçek olduğu için Türk kültüründe yapılan bu çalışmada, sonuçların bu şekilde çıkması normal görülmektedir.

Analizde, hatalar ilişkilendirildikten sonra ölçeğe ilişkin, Şekil 6'daki ikinci diyagram ve Tablo 14'de görülen ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri elde edilmiştir.

³⁰⁵ Şimşek, s.114.



**Şekil 6: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:
İkinci Diyagram**

Tablo 14: Örgütsel Adalet İkincil Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-square (χ^2)	557,25
p value	0,00
Chi-square difference	260,03
p value	0,00
df	163
χ^2/df	3,4
CFI	0,98
GFI	0,88
AGFI	0,84
NFI	0,97
NNFI	0,98
SRMR	0,04
RMSEA	0,07

Uyum Ölçüleri: Chi-square (χ^2): Ki-kare, p value: p değeri, Chi-square difference with 4 degrees of freedom: Dört serbestlik derecesi ile ki-kare farklılığı, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlandırılmış uyum indeksi, Non-Normed fit index (NNFI): Normlandırılmamış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan çözümün, ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri, verilen modele iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($3,4 < 5$) ve RMSEA ($0,07 < 0,10$) değeri ile CFI (0,98), GFI (0,88) ve AGFI (0,84) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Yani ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler

yani soru ifadeleri, örtük değişkenleri yani örgütsel adaletin dağıtım adaleti ile süreç adaletini temsil eden formel süreçler ve etkileşim adaleti boyutlarını açıklayabilmektedir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçme aracına ilişkin, doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.2.2.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 15’de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Adalet Ölçme Aracına İlişkin Bulgular

Ölçme Aracı (Örgütsel Adalet Boyutları)	Soru Numaraları	Soru Sayıları	α
Dağıtım Adaleti	1, 2, 3, 4, 5	5	0,873
Formel Süreçler	6, 7, 8, 9, 10, 11	6	0,872
Etkileşim Adaleti	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	9	0,945
Toplam Ölçek	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	20	0,949

Tablo 15 değerlendirildiğinde örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, soru formundaki 1, 2, 3, 4, 5. ifadeler ile ölçülmektedir. Boyutun güvenilirlik katsayısı (α) 0,873 olarak belirlenmiştir. Formel süreçler boyutu, soru formunda 6, 7, 8, 9, 10, 11. ifadeler ile ölçülmektedir. Boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,872 olarak belirlenmiştir. Etkileşim adaleti boyutu ise soru formunda 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. ifadeler ile ölçülmektedir. Boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,945 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,949 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin boyutların α değerleri incelendiğinde;

($0.80 \leq \alpha < 1.00$); etkileşim adaleti boyutunun (α) 0,945'le yüksek derecede güvenilir, ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); dağıtım adaleti boyutunun (α) 0,873'le yüksek derecede güvenilir, ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); formel süreçler boyutunun (α) 0,872 ile yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeğin toplam güvenilirliği değerlendirildiğinde ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) α 0,949 ile ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin ifadelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soru formunda çalışanlardan, örgütsel adaleti algılamalarına ilişkin ifadelere katılma düzeylerini Tablo 11'de yer alan ifadelerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir.

Bu değerlendirmelere göre; ifadelere katılım düzeyi arttıkça, yani tamamen katılıyorum seçeneğine doğru (5'e doğru) yaklaşıldıkça; araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel adalet algılarının pozitif yönde arttığı ifade edilebilir. İfadelere katılım düzeyi azaldıkça yani hiç katılmıyorum seçeneğine doğru (1'e doğru) yaklaştıkça araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel adalet algılarının azaldığı söylenebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, Türkiye'de faaliyet gösteren 500 büyük işletmeden, araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanlar düzeyinde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları;

a) Demografik özelliklere ilişkin bulgular (**frekans ve yüzde**)

- b) Örgüt yapısı düzeylerine ilişkin bulgular (**ortalama ve standart sapma**)
- c) Örgütsel adalet algısı düzeylerine ilişkin bulgular (**ortalama ve standart sapma**)
- d) Örgüt yapısının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular (**Aşamalı Regresyon Analizi, Stepwise yöntemi**).

olmak üzere dört başlık altında sunulmaktadır.

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev unvanı, çalıştıkları bölüm, araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri, değiştirdikleri işyeri sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları
(n =392)

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	124	31,6
	Erkek	268	68,4
Yaş	20'nin altı	2	0,5
	20-29 yaş arası	64	16,3
	30-39 yaş arası	134	34,2
	40-49 yaş arası	117	29,9
	50-59 yaş arası	66	16,8
	60 ve üzeri	9	2,3
Medeni Durum	Bekâr	87	22,2
	Evli	305	77,8
Eğitim Düzeyi	İlkokul	5	1,2
	Ortaokul	3	0,8
	Lise	42	10,7
	Lisans ve Önlisans	246	62,8
	Yüksek Lisans	90	23,0
	Doktora	6	1,5
Görev Unvanı	Yönetici Olmayan Personel	114	29,1
	Alt Düzey Yönetici	91	23,2
	Orta Düzey Yönetici	137	34,9
	Üst Düzey Yönetici	50	12,8
Çalışılan Bölüm	Üretim	39	9,9
	Pazarlama	56	14,3
	Dış Ticaret	10	2,6
	İnsan Kaynakları	60	15,3
	Mali İşler	53	13,5
	Planlama ve Araştırma	78	19,9
	Bilgi İşlem	15	3,8
	Kalite Kontrol	13	3,3
	Lojistik	2	0,5
	İdari İşler	23	5,9
	Diğer	43	11,0

Araştırmaya katılanların, **cinsiyete göre dağılımları** Tablo 16’da gösterilmektedir. Tablo 16’dan araştırmaya katılanların 124’ünün (%31,6) kadın, 268’inin (%68,4) erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya %68,4’lük bir oranla daha çok, erkeklerin katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların, **yaş gruplarına göre dağılımları** ele alındığında, Tablo 16’da da görüldüğü üzere, çalışanların 2’sinin (%0,5) 20 yaşın altında; 64’ünün (%16,3) 20-29 yaş aralığında; 134’ünün (%34,2) 30-39 yaş aralığında; 117’sinin (%29,9) 40-49 yaş aralığında; 66’sının (%16,8) 50-59 yaş aralığında ve 9’unun (%2,3) 60 ve üzeri yaş grubunda olduğu ifade edilebilir. Buna göre araştırmaya katılanların daha çok 30-39 ve 40-49 yaş grupları arasından oluştuğu ifade edilebilir.

Araştırmada çalışanların, **medeni durumlarına göre dağılımları** Tablo 16’da değerlendirilmektedir. Tablo 16’dan araştırmaya katılanların 87’sinin (%22,2) bekâr ve 305’inin (%77,8) de evli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların, **eğitim düzeyleri** Tablo 16’da incelendiğinde; 5’inin (%1,2) ilkokul; 3’ünün (%0,8) ortaokul; 42’sinin (%10,7) lise mezunu; 246’sının (%62,8) lisans veya önlisans mezunu oldukları; 90’ının (%23,0) yüksek lisans ve 6’sının (%1,5) da doktora yaptıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%87,3) yüksek öğrenim gördüklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılanların, örgütteki **görev unvanları** (pozisyonları) Tablo 16’da incelendiğinde; 114’ünün (%29,1) yönetici olmayan personel; 91’inin (%23,2) alt düzey yönetici; 137’sinin (34,9) orta düzey yönetici; 50’sinin (%12,8) üst düzey yönetici oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılanların büyük bir kısmının (%70,9) yönetici pozisyonunda bulunanlardan oluştuğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütlerinde **çalıştıkları bölümlere göre** dağılımları Tablo 16’da görülebilir. Tablo değerlendirildiğinde, araştırmaya işletmelerin birçok bölümünden katılım sağlandığı söylenebilir. Bununla birlikte

sonuçlar, planlama ve araştırma (%19,9); insan kaynakları (%15,3); pazarlama (%14,3) bölümlerinden katılımın diğerk bölümlere oranla biraz daha fazla olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Örgüt Yapısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, örgüt yapısı boyutlarına ilişkin, algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistikten yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 17’de örgüt yapısı boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

Tablo 17: Örgüt Yapısı Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları n=392

	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜT YAPISI		
Bicimselleşme	3,55	0,99
İşim ile ilgili açık, yazılı amaçlar ve hedefler vardır.	3,82	1,09
İş sorumluluklarım açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmiştir.	3,75	1,16
Bu işletmede performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayalıdır.	2,93	1,44
İşimde bana rehberlik edecek yazılı plan, program ve iş tanımları mevcuttur.	3,44	1,30
Görev, yetki ve sorumluluklarım; örgüt politikaları, yöntemler veya iş tanımlarında resmi olarak belgelenmiştir.	3,72	1,22
İşteki çabalarımı yönlendiren yazılı kurallar ve yol gösterici ilkeler yoktur. (R)	3,63	1,21
Merkezîleşme	3,00	0,59
Kararlara Katılım	2,70	1,17
Yeni personel istihdam etmeye yönelik kararlara genellikle hangi sıklıkta katılırsınız?	2,73	1,36
Herhangi bir uzman personelin terfisine yönelik kararlara genellikle hangi sıklıkta katılırsınız?	2,46	1,41
Yeni politikaların kabul edilmesine yönelik kararlara ne kadar sıklıkla katılırsınız?	2,75	1,29
Yeni programların kabul edilmesine yönelik kararlara hangi sıklıkta katılırsınız?	2,88	1,27
Yetki Hiyerarşisi	3,24	0,88
Burada amir bir kararı onaylayana kadar eyleme geçilemez.	3,45	1,21
Burada kendi kararlarını almak isteyen bir kişinin hemen şevki kırılır.	2,62	1,11
En küçük meselelerde bile, nihaî kararın alınması için daha üst düzey birine danışılması zorunludur.	3,10	1,24
Hemen hemen yapacağım herhangi bir şeyden önce bunu patronuma sormak zorundayım.	3,29	1,16
Aldığım herhangi bir kararda patronumun onayını almak zorundayım.	3,76	1,04

Örgüt yapısının biçimselleşme boyutu, 3,55 ortalamaya sahiptir. “İşim ile ilgili açık, yazılı amaçlar ve hedefler vardır” ifadesi 3,82 ile yüksek bir ortalamaya sahipken, “Bu işletmede performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayalıdır” ifadesi ise 5’li Likert ölçeğinde 2,93 gibi (3’e yakın) çok düşük olmayan bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, biçimselleşme düzeyi yüksek bir örgütte çalıştıkları ifade edilebilir.

Merkezîleşmenin iki alt boyutunu oluşturan; kararlara katılım ve yetki hiyerarşisini temsil eden ifadelerin, zaman sıklığı açısından (1. hiçbir zaman, 2. nadiren, 3. bazen, 4. sık sık, 5. her zaman) değerlendirilmesi ve biçimselleşme düzeyinin ise, katılım düzeyini ölçmesi (1. hiç katılmıyorum, 2. az katılıyorum, 3. kısmen katılıyorum, 4. oldukça katılıyorum, 5. tamamen katılıyorum), örgüt yapısına ilişkin tek bir ortalama değer bulunamamasına sebep olmuştur. Araştırmada merkezîleşmeyle ilgili ifadelerde, zamansal olarak katılım sıklığının esas alınmasından dolayı ölçü birimi olarak biçimselleşmeden farklılaştığı için örgüt yapısı tek bir değişken olarak ele alınmamıştır. Bu nedenle araştırmada, bağımsız değişken olan örgüt yapısının boyutları olarak; biçimselleşme boyutu, kararlara katılım boyutu ve yetki hiyerarşisi boyutu biçiminde ele alınacak ve bu boyutlar ayrı ayrı tabloya göre yorumlanacaktır.

Kararlara katılım boyutunun, 5’li zaman sıklığı ölçümünde, ortalaması 2,70 olarak bulunmuştur. Kararlara katılım, yüksek ortalamalara sahip değildir, ortalamanın biraz altında değerlere sahiptir. Yetki hiyerarşisi tanımsal istatistik sonucunun 3,24 ortalama ile kararlara katılım boyutundan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, kararlara katılımı tutarlı bir sonuç ortaya koymuştur. Dolayısıyla kararlara katılım sıklığının düşmesi ve yetki hiyerarşisine katılımın yüksek çıkması, ankete katılanların merkezîyetçi bir örgüt yapısında çalıştıklarını gösterebilir.

Kararlara katılım en düşük düzeyde; “Herhangi bir uzman personelin terfisine yönelik kararlara genellikle hangi sıklıkta katılırsınız?” ifadesinde, 2,46 ortalamaya sahiptir. “Yeni programların kabul edilmesine yönelik kararlara hangi sıklıkta katılırsınız?” ifadesi ise 2,88 ortalama sahiptir. Böyle bir tabloda, kararlara katılım

konusunda araştırmaya katılanların, orta düzeyin biraz altında kararlara katıldıkları ifade edilebilir. Dolayısıyla kararlara katılım boyutunun 5’li Likert ölçeğinde 3’ün biraz altında olması, çalışanların örgüt kararlarında, çok fazla söz haklarının olmadığını gösterebilir.

Yetki hiyerarşisi boyutunda ise “Burada kendi kararlarını almak isteyen bir kişinin hemen şevki kırılır” ifadesi 2,62 ortalama ile düşük bir düzeye sahiptir. “Aldığım herhangi bir kararda patronumun onayını almak zorundayım” ifadesi ise, 3,76 ortalama ile daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Yetki hiyerarşisi boyutunda böyle bir ifadenin yüksek çıkması, 5’li Likert ölçeğinde 3’ün üzerinde bir ortalamaya sahip olduğunu gösterir. Dolayısıyla böyle bir tabloda, ankete katılanların bulundukları örgütü merkezîyetçi olarak algıladıkları ifade edilebilir.

3.3.3. Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistikten yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 18’da örgütsel adalet boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=392)

	Ortalama	Standart Sapma
ORGÜTSEL ADALET	3,70	0,74
Dağıtım Adaleti	3,41	0,94
Çalışma programım adildir.	3,85	1,03
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,09	1,24
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,50	1,08
İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2,99	1,33
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,62	1,04
Süreç Adaleti	3,80	0,77
Formel Süreçler	3,61	0,82
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	3,65	1,01
Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	3,55	1,08
Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3,83	0,97
Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	3,81	0,98
İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	3,54	1,13
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,28	1,11
Etkileşim Adaleti	3,93	0,81
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kıbar ve ilgili davranır.	4,23	0,87
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	4,16	0,92
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,87	1,05
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	4,11	0,92
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	3,89	0,97
İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	3,82	1,02
İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.	3,73	0,94
Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	3,81	1,01
Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	3,73	1,07

Örgütsel adaletin algılanmasında, örgütsel adaletin birinci boyutu olan dağıtım adaleti algısı 3,41 ile en düşük ortalama sahiptir. Bu oran, 5’li Likert ölçeğinde 3’den yüksektir. Dağıtım adaleti ile ilgili 5 ifade vardır. Bu ifadelerden en yüksek algı düzeyini 3,85 ortalama ile “çalışma programım adildir” ifadesi oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla 3,62 ortalama ile “iş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” ve 3,50 ortalama ile “iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” ifadeleri gelmektedir. Dağıtım adaleti boyutunun en düşük algı düzeyini ise, 2,99 ortalama ile “iş yerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum” ve 3,09 ortalama ile “ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadeleri oluşturmaktadır. Böyle bir tabloda, ankete katılanların hem işletmelerindeki ödül dağıtımından, hem de ücret düzeylerinden memnun olmadıkları ifade edilebilir.

Süreç adaleti, iki farklı boyut olan formel süreçler ve etkileşim adaletinden oluşmaktadır. Süreç adaleti, genel olarak 3,80 ile 5’li Likert ölçekte 4’e yakın bir ortalama sahiptir. Formel süreçler, orta düzey katılımın üzerinde 3,61 ortalama sahiptirken, etkileşim adaleti 3,93 ortalama sahiptir. Süreç adaleti algısının yüksek olmasında; etkileşim adaletinin daha etkili olduğu ifade edilebilir. Formel süreçlerle ilgili 6 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin hepsi de 5’li Likert ölçeğinde 3’ün üzerinde ortalama sahiptir. Fakat bu ifadeler arasında “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadesi 3,28 ortalama ile en düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Böyle bir tabloda, ankete katılanların, yöneticilerin kararlarıyla ilgili olan bu süreçlere itiraz etme ve alınan bu kararların yeniden değerlendirilmesini isteme haklarının sınırlı olduğu düşünülebilir.

Etkileşim adaleti 3,93 ortalama ile süreç adaleti algısını arttırmaktadır. Etkileşim adaleti 9 ifade ile ölçülmüştür. “İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır” ifadesi 4,23 ile en yüksek ortalama sahiptir. İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar ve amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar ifadeleri ise 3.73 ile diğer ifadelere göre daha düşük bir ortalama sahiptir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; yöneticilerin, gerekli olan kararlar alınırken kişilerarası ilişkilere önem verdikleri ifade edilebilir.

3.3.4. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacına uygun biçimde belirlenen hipotezler doğrultusunda, örgüt yapısı boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin, aşamalı regresyon analizini yapmadan önce örgüt yapısı boyutları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.4.1. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Örgüt yapısı boyutları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Tablo 19’da görülen korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, belirlenen altı boyutun birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı $r > 0,70$ ise boyutlar arası ilişki yüksek, $0,50 < r < 0,70$ ise ilişki orta, $0,30 < r < 0,50$ ilişki düşük, 0,30 altı değerler için çok düşük düzeyde ilişki söz konusudur.

Karşılaştırılan boyutlar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerlerine bakıldığında biçimselleşme boyutu; özellikle dağıtım adaleti ($r = 0,601$), formel süreçler ($r = 0,524$) ve etkileşim adaleti ($r = 0,553$) ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Kararlara katılım, özellikle dağıtım adaleti ($r = 0,350$), formel süreçler ($r = 0,362$) ve etkileşim adaleti ($r = 0,311$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yetki hiyerarşisi boyutu ise dağıtım adaleti ($r = -0,229$), formel süreçler ($r = -0,300$) ve etkileşim adaleti ($r = -0,280$) ile negatif yönlü çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Örgüt Yapısı Boyutları ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

		Bişimselleşme	Kararlara Katılım	Yetki Hiyerarşisi	Dağıtım Adaleti	Formel Süreçler	Etkileşim Adaleti
Bişimselleşme	Pearson Korelasyon	1					
	Anlamlılık (2-yönlü)						
	N	392					
Kararlara Katılım	Pearson Korelasyon	,237**	1				
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000					
	N	392	392				
Yetki Hiyerarşisi	Pearson Korelasyon	-,164**	-,331**	1			
	Anlamlılık (2-yönlü)	,001	,000				
	N	392	392	392			
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	,601**	,350**	-,229**	1		
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000			
	N	392	392	392	392		
Formel Süreçler	Pearson Korelasyon	,524**	,362**	-,300**	,608**	1	
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000		
	N	392	392	392	392	392	
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	,553**	,311**	-,280**	,550**	,769**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392	392

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

3.3.4.2. Bağımsız Değişken Olarak Örgüt Yapısının Bağımlı Değişken Olan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada örgüt yapısının, örgütsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişkenler olarak ele alınan dağıtım adaleti, formel süreçler, etkileşim adaleti ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları aşamalı regresyon analizine tâbi tutulmuştur.

İlk aşamada, bağımsız değişkenleri oluşturan örgüt yapısına ilişkin boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu denkleme sokulmuştur. Buna göre, örgüt yapısı boyutları ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de görülmektedir

Tablo 20: Örgüt Yapısı ve Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u>		
	β	t	p
Biçimselleşme	0.549	13.653	.000
Kararlara Katılım	0.220	5.474	.000
$R^2 = 0.407$ $F = 133.361$ $p = .000$			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 20’de incelendiğinde, biçimselleşme ve kararlara katılım boyutlarının dağıtım adaleti üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir ($p = .000$). Bağımlı değişken olan dağıtım adaletini, örgüt yapısı boyutlarından sadece iki boyutun açıkladığı ifade edilebilir. Buna göre, dağıtım adaleti ile kararlara katılım ve biçimselleşme boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir Regresyon katsayıları (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve güçlü bir

ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, biçimselleşme ve kararlara katılım gibi örgüt yapısı boyutlarının, çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, biçimselleşme boyutunun, dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin ($\beta=0.549$; $p=.000$); kararlara katılımın, dağıtım adaleti üzerindeki etkisinden ($\beta=0.220$; $p=.000$) daha önemli olduğu görülebilir.

Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.407) göre, biçimselleşme ve kararlara katılım boyutları, dağıtım adaletindeki varyansın %40'ını etkilemektedir. Dağıtım adaleti ile örgüt yapısı boyutları arasındaki ilişkide sadece iki boyutun (biçimselleşme ve kararlara katılım) açıklayıcı olduğu görülmüştür. Buna karşılık yetki hiyerarşisi boyutu, bağımlı değişken olan dağıtım adaletindeki varyansa anlamlı katkılarının olmaması nedeniyle denkleme girmemiştir. Burada örgütte artan yetki hiyerarşisinin, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma bulgularına dayanarak; **H₁ hipotezi** olarak belirtilen; biçimselleşme düzeyinin, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edildiği ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların tüm kazanımlarını ifade eden ücretlerin, terfilerin, takdir ve cezaların önceden belirlenen yazılı kurallar tarafından belirlenmiş olması, çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde artırabilir.

Araştırma bulgularına dayanarak; teorik varsayımdan hareketle hazırlanan, **H₂ hipotezi** olarak belirtilen; kararlara katılımın, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edildiği ifade edilebilir. Araştırma sonuçlarına göre, adem-î merkezîyetçiliği temsil eden, çalışanların kararlara katılımının yüksek düzeylerde gerçekleştiği, yetki hiyerarşisinin düşük düzeylerde olduğu yapılarda, kararlara katılım, çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde artırabilir.

Araştırmada aşamalı regresyon analizi sonucuna göre; **H₃ hipotezi** olarak belirlenen yetki hiyerarşisinin, çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde negatif yönde etkisi

vardır hipotezini desteklemeyen bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla da **H₃ hipotezi** reddedilmiştir. Reddedilmesinin nedeni ise, yetki hiyerarşisi ve dağıtım adaleti arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunamamış olmasıdır. Yetki hiyerarşisi boyutunun, dağıtım adaleti boyutunu açıklama gücü olmadığı için yetki hiyerarşisinin dağıtım adaletindeki varyansa anlamlı katkıları olmamıştır. Merkezîyetçiliğin yüksek düzeylerde olduğu örgütlerde, kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Araştırmada yetki hiyerarşisinin yüksek düzeylerde olması ve araştırmaya katılanlardan (392), 278 çalışanın alt, orta ve üst düzey yöneticiden oluşması H₃ hipotezinin bu şekilde sonuçlanmasına yol açmış olabilir.

İkinci aşamada, bağımsız değişkenleri oluşturan örgüt yapısına ilişkin boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel adaletin formel süreçler boyutu denkleme sokulmuştur. Buna göre örgüt yapısı boyutları ile formel süreçler arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21: Örgüt Yapısı ve Formel Süreçler Arasındaki İlişki

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u>		
	β	t	p
Biçimselleşme	0.450	10.683	.000
Kararlara Katılım	0.203	4.604	.000
Yetki Hiyerarşisi	-0.159	-3.675	.000
$R^2 = 0.357$ $F = 71.716$ $p = .000$			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 21’de incelendiğinde; biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarının, formel süreçler üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir ($p = .000$). Bağımlı değişken olan formel süreçleri, örgüt yapısının biçimselleşme ile merkeziyetçiliği ifade eden kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarının açıkladığı

söylenabilir. Buna göre, formel süreçler ile biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenabilir. Regresyon katsayılarına göre (β), çalışanların formel süreç algılarını, biçimselleşme ve kararlara katılım boyutlarının pozitif yönde, yetki hiyerarşisi boyutunun ise negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre; biçimselleşme boyutunun, formel süreçler üzerindeki etkisinin ($\beta=0.450$; $p=.000$); kararlara katılım boyutunun, formel süreçler üzerindeki etkisinden ($\beta=0.203$; $p=.000$) daha önemli olduğu görülebilir.

Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.357) göre; biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları, formel süreçlerdeki varyansın %35'ini etkilemektedir. Formel süreçler ile örgüt yapısı boyutları arasındaki ilişkide biçimselleşme ile merkeziyetçiliği temsil eden kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi alt boyutlarının açıklayıcı olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre; çalışmanın teorik bilgilerine dayalı olarak hazırlanan, **H₄ hipotezi** olarak belirlenen; biçimselleşme düzeyinin, çalışanların formel süreç algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edildiği ifade edilebilir. Biçimselleşme derecesi yüksek olan örgütlerde; örgütle ilgili kararlar, örgütün biçimsel prosedürlerin gerektirdiği uygulamalara bağlı olarak alınır. Biçimselleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanlar hangi işi nasıl yapacaklarına dair yazılı bir şekilde bilgilendirildikleri için çalışanlar açısından örgütte ne yapmaları gerektiği ile ilgili olarak herhangi bir belirsizlik yoktur. Örgüt içinde yazılı olarak belirlenen kurallar, çalışanlar tarafından önceden bilinir. Belirlenen bu kurallar sayesinde dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili süreçler tüm çalışanlar tarafından aynı düzeyde algılanabilmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında biçimselleşme düzeyinin çalışanların formel süreç algılarını pozitif yönde artırdığı ifade edilebilir.

Örgüt içinde, çalışanların kararlara katılım düzeyi arttıkça, dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ilgili süreçler üzerinde çalışanların daha çok söz haklarının olması, çalışanların süreç adaleti algılarını arttıran bir etken olarak görülebilir. Bu teorik varsayımdan hareketle elde edilen, aşamalı regresyon analizi sonuçlarına dayalı olarak; **H₅ hipotezi** olarak belirlenen, kararlara katılımın, çalışanların formel süreç algıları

üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edildiği ifade edilebilir. Elde edilen araştırma bulgularına göre; kararlara katılım düzeyi arttıkça, çalışanların formel süreç adaleti algılarının, pozitif yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütte yetki hiyerarşisi arttıkça yani örgüt merkezîyetçi bir örgüt yapısına doğru gittikçe bu durum çalışanların formel süreç algılarını azaltabilir. Bu teorik varsayımdan hareketle geliştirilen, **H₆ hipotezi** olarak belirlenen, yetki hiyerarşisinin, çalışanların formel süreç algıları üzerinde negatif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Elde edilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; yetki hiyerarşisi, çalışanların formel süreç adaleti algılarını negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla örgütte artan yetki hiyerarşisinin düzeyi, çalışanların örgüt kararlarının alınma şeklini ifade eden formel süreç algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Üçüncü aşamada, bağımsız değişkenleri oluşturan örgüt yapısına ilişkin boyutlar ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu denkleme sokulmuştur. Buna göre örgüt yapısı boyutları ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Örgüt Yapısı ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

<u>Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişken</u> <u>Etkileşim Adaleti</u>		
	β	t	p
Bıçimselleşme	0.494	11.775	.000
Yetki Hiyerarşisi	-0.152	-3.509	.000
Kararlara Katılım	0.144	3.272	.000
$R^2 = 0.360$ $F = 72.898$ $p = .000$			

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 22’de incelendiğinde; biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarının, etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir ($p = .000$). araştırma bulgularına dayanarak, etkileşim adaleti ile biçimselleşme, yetki hiyerarşisi ve kararlara katılım boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarına göre (β), çalışanların etkileşim adaleti algılarını, biçimselleşme ve kararlara katılım boyutlarının pozitif yönde, yetki hiyerarşisi boyutunun ise negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütte artan biçimselleşme düzeyi, çalışanların etkileşim adaleti algılarını artırabilir. Yine örgütte kararlara katılım düzeyinin artması, çalışanların etkileşim adaleti algılarını artırabilir. Aksine artan yetki hiyerarşisi çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre; biçimselleşme boyutunun, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.494$; $p=.000$); kararlara katılım boyutunun, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkisinden ($\beta=0.144$; $p=.000$) daha önemli olduğu görülebilir.

Bu bulgulara göre, biçimselleşme ve kararlara katılım gibi örgüt yapısı boyutlarının ankete katılan çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde artırabileceği ifade edilebilir. Yetki hiyerarşisi boyutunun ise ankete katılan çalışanların, etkileşim adaleti algılarını azaltacağı söylenebilir.

Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.360) göre, biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları, etkileşim adaletindeki varyansın %36’sını etkilemektedir. Etkileşim adaleti ile örgüt yapısı boyutları arasındaki ilişkide biçimselleşme ile merkeziyetçiliği ifade eden yetki hiyerarşisi ve kararlara katılım alt boyutlarının açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; **H₇ hipotezi** olarak belirlenen, biçimselleşme düzeyinin, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edildiği görülmüştür. Örgütlerde artan biçimselleşme düzeyinin, çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla örgütlerde

biçimselleşme düzeyi arttıkça çalışanların etkileşim adaleti algılarının da artabileceği ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; çalışmanın teorik temellerine dayanılarak oluşturulan **H₈ hipotezi** olarak belirlenen kararlara katılımın, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında, kararlara katılım düzeyi arttıkça, çalışanların etkileşim adaleti algılarının da o düzeyde olumlu yönde artacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırma sonucunda, **H₉ hipotezi** olarak belirlenen yetki hiyerarşisinin, çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde negatif yönde etkisi vardır hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Örgüt içinde yetki hiyerarşisi artarken yani örgüt daha merkeziyetçi bir yapıdayken, çalışanların etkileşim adaleti algıları azalabilir. Artan yetki hiyerarşisi çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen Anova testine göre ise, bulunan F değerlerinin .000 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre .000 önem düzeyinde örgütsel adalet boyutları ile örgüt yapısı boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmayla ilgili olarak survey araştırması yoluyla soru sorma tekniği uygulanarak, bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında ise, araştırma verilerinden elde edilen bulgular değerlendirilerek, sonuçlar ve bu konuda yapılacak öneriler üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada “örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler” incelenmiştir. Araştırmada çalışmanın temel amacı doğrultusunda çalışanların örgüt yapısı ve örgütsel adalet algı düzeylerinin belirlenmesine ve örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileme derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgüt yapısı boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda, teorik varsayımları destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonunda; araştırma bulgularına dayanarak, çalışmada belirlenen amaçlara ulaşıldığı şu şekilde ifade edilebilir;

a) Çalışmada, örgüt yapısı ve örgütsel adalet ölçeklerine ilişkin, daha önce batı yazınında belirlenmiş olan orijinal faktör yapılarının, Türk kültüründe geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, hem örgüt yapısı boyutlarının hem de örgütsel adalet boyutlarının, belirlenen boyutlar çerçevesinde model ile veri arasında iyi bir uyum gösterdiği belirlenmiştir.

Çalışmada, hem örgüt yapısı hem de örgütsel adaletle ilişkin ölçeklerin, bütünü ve alt boyutları açısından, iç tutarlılığın yüksek olduğu yani soru maddelerinin birbirleriyle tutarlı ve her bir soru maddesinin ölçeğin bütünüyle uyumlu olduğu görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde; araştırmada güvenilirliği yüksek ölçeklerin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ile çalışmada kullanılan ölçeklerin hem yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının, hem de güvenilirlik analizleri sonuçlarının, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusu üzerinde yapılacak farklı çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici nitelikte olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

b) Hem teorik düzeyde hem de görgül çalışmada örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada bu iki yapı arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmış ve sonuçta bu ilişkiyi destekleyecek şekilde anlamlı bulgular elde edilmiştir. Belirlenen araştırma hipotezleri bu anlamlı bulgularla desteklenmiştir.

Sadece H₃ hipotezi reddedilmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmada elde edilen sonuçların teorik varsayımları desteklediği ifade edilebilir. Çalışma sonucunda ise, örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebileceği ortaya çıkmıştır.

Çalışmada, ankete katılanların örgüt yapısına ilişkin algıları, biçimselleşme ve merkezîyetçiliğin iki alt boyutu olan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ele alınarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları örgütün yapısını nasıl algıladıklarına ilişkin olarak yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda, tüm boyutlar değerlendirildiğinde, ortalama değerlerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür.

Örgüt yapısının biçimselleşme boyutu değerlendirildiğinde, çalışanlar çok yüksek olmasa da çalıştıkları örgütün biçimsel bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedirler şöyle ki, çalışanlar işlerinde önceden açık bir şekilde belirlenmiş yazılı amaçların varlığını algılamışlardır. Ayrıca çalıştıkları örgütün performans değerlendirme sisteminin yazılı standartlara dayalı olarak gerçekleştirildiği düşünceleri çok yüksek olmasa da ortalamanın üstünde değerlere sahip bulunmuştur.

Araştırmada örgüt yapısının, merkezîleşme boyutunu temsil eden kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarının tanımsal istatistik sonuçları değerlendirildiğinde, teorik açıdan merkezîyetçiliğin varlığını gösteren yetki hiyerarşisinin yüksek düzeyde olması ve kararlara katılımın düşük düzeylerde gerçekleşmesi, araştırmanın sonuçlarıyla da uyumlu bulunmuştur.

Araştırmada yetki hiyerarşisinin, kararlara katılımdan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların kararlara çok az oranlarda müdahale edebildikleri ve yetkinin üst kademe yöneticilerinde toplandığı ve kararların sadece üst yöneticiler tarafından alındığı ifade edilebilir. Kararlara katılım düzeyinin düşük düzeyde olması, çalışanların örgütte alınan kararlara ilişkin olarak söz haklarının olmaması anlamına gelmektedir. Bu durumda da örgütle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları örgütü merkezîyetçi bir yapıya sahip olarak algıladıkları ifade edilebilir. Yani ankete katılan çalışanların bulundukları örgütte yetki

hıyerarşisinin yüksek düzeyde, kararlara katılımın ise düşük düzeyde gerekleştığını ifade ettikleri saylenebilir. Merkezıyetilikle ilgili sonuçların bu şekilde çıkmasının sebebi olarak, araştırmaya katılanlardan (392), 278 çalışanın alt, orta ve st düzey yöneticiden oluşması gösterilebilir.

Çalışmada, ankete katılanların örgütsel adalet algıları dağıtım adaleti ve süreç adaletini temsil eden formel süreçler ve etkileşim adaleti boyutları ele alınarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışanların rgtsel adalet algılarına ilişkin, tanımlayıcı istatistik sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel adalet boyutları arasında, dağıtım adaletinin en düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların dağıtım adaleti algılarının oldukça düşük düzeylerde olduğu saylenebilir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları rgttten aldıkları ücretlerin ve aldıkları ödüllerin adil olmadığını dşnddıkları ifade edilebilir.

Süreç adaletinin dağıtım adaletinden daha yüksek ortalamaya sahip olmasında yani çalışanların süreç adaletini algılamalarında etkileşim adaletinin katkısı büyüktür. Dağıtım kararlarının yöneticiler tarafından alınma şeklini ifade eden süreç adaletinde, çalışanların, formel süreçleri daha düşük oranda algıladıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre örneğin; çalışanların alınan bir ücret ya da terfi kararında yöneticilerin bu kararları neye göre aldığına dair itiraz etme ya da bu kararların yeniden değerlendirilmesini isteme haklarının çok sınırlı olduğu ifade edilebilir.

Çalışanlar, iş ile ilgili alınan kararlarda yöneticilerin kendilerine nazik, saygılı davrandıklarını ve kendilerine değer verdiklerini ifade etmektedirler. Fakat alınan kararların çalışanlara açıklanması konusunda yöneticiler daha sınırlı davranmaktadırlar. Böyle bir durumda yöneticiler, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde arttırabilmek için alınan her bir kararı, çalışanlara detaylı bir şekilde açıklayabilirler veya alınan kararlara ilgili olarak haklı, uygun gerekçeleri çalışanlarla paylaşabilirler.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların, teorik varsayımları desteklediği görülmektedir.

Ankete katılanların dağıtım adaleti algılarını belirleyen örgüt yapısı boyutları; biçimselleşme ve kararlara katılımıdır. Çalışanların dağıtım adaleti algıları biçimselleşme ve kararlara katılımı pozitif yönlü bir nedensellik ilişkisi içindedir. Dolayısıyla örgütte biçimselleşme ve kararlara katılım düzeyinin artması çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

Uygulamadan elde edilen bu sonucun, 2.3.1.4. numaralı bölümde de vurgulanan Schminke, Cropanzano ve Rupp'un yapmış oldukları çalışmayla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örgütlerde biçimselleşme düzeyi arttıkça, çalışanların dağıtım adaleti algılarının pozitif yönde arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların örgüt kararları üzerinde söz haklarının olmasının, çalışanların dağıtım adaleti algılarını pozitif yönde artırdığı ortaya çıkmıştır. Uygulamadan elde edilen bu sonucun da 2.3.1.1. numaralı bölümde de belirtilen Schminke, Cropanzano ve Rupp'un yapmış oldukları çalışmayla benzer sonuçları ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Çalışanlar, örgüt içinde gösterecekleri çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisi içindedirler. Örgütte takdir ve ödüllendirmeye ilgili ilke ve politikaların önceden belirli kurallara göre belirlenmiş olması çalışanlar üzerinde motive edici bir etki yaratabilir. Ayrıca çalışanların dağıtım kararlarının belirlenmesiyle ilgili kararlarda söz haklarının olması çalışanların adalet duygularını olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışmada, yetki hiyerarşisi boyutunun, çalışanların dağıtım adaleti algılarını etkilemediği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara dayanarak, yetki hiyerarşisi ve dağıtım adaleti arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunamadığı söylenebilir. Yetki hiyerarşisi boyutunun, dağıtım adaletini açıklama gücü olmadığı için yetki hiyerarşisinin dağıtım adaletindeki varyansa anlamlı katkıları olmamıştır. Çalışmada merkezîyetçiliğin, çalışanların dağıtım adaleti algılarını etkilemediği ortaya çıkmıştır. Ankete katılan çalışanların (392); üst, orta ve alt kademe yöneticilerinden (278) oluşması sonucun bu şekilde ortaya çıkmasında etkili olabilir. Nitekim uygulamadan elde edilen bu sonucun, 2.3.1.1. numaralı bölümde de belirtilen Andrews ve Kacmar'ın yapmış oldukları çalışmayla benzer sonuçları ortaya koyduğu ifade edilebilir. Ancak uygulamadan elde edilen bu sonucun, 2.3.1.1. numaralı bölümde belirtilen Schminke, Cropanzano ve Rupp'un çalışmasından farklı sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir.

Ankete katılanların süreç adaletini temsil eden formel süreç algılarını belirleyen örgüt yapısı boyutları; biçimselleşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisidir. Dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili formel süreç algıları; biçimselleşme düzeyi ve kararlara katılımı pozitif yönlü, yetki hiyerarşisi ile negatif yönlü bir nedensellik ilişkisine sahiptir. Uygulamadan elde edilen bu sonuçların, 2.3.1.2. ve 2.3.1.5. numaralı bölümlerde de vurgulanan Schminke, Ambrose ve Cropanzano, Altıntaş, Andrews ve Kacmar, Schminke, Cropanzano ve Rupp, Aryee vd.'nin çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak yine bu bölümde bahsedilen Altıntaş'ın çalışmasında kararlara katılım ve süreç adaleti arasında bir nedensellik ilişkisi bulunamamıştır.

Örgütte biçimselleşme düzeyi arttıkça, örgütsel süreçler ve kurallar ayrıntılı bir şekilde belirlendiği için bu durum, çalışanların formel süreç algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca çalışanların, yöneticilerin belirlemiş oldukları süreçler üzerinde söz haklarının olması, durumunda çalışanların formel süreç algıları olumlu yönde etkilenebilir. Fakat süreçlerle ilgili kararların gücü elinde bulunduran yöneticiler tarafından alınmasında, çalışanların kararlar üzerinde fikirlerini ifade etme hakları olmadığı için bu durum çalışanların formel süreç algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırmaya katılanların süreç adaletinin bir alt boyutu olan etkileşim adaleti algılarını etkileyen örgüt yapısı boyutları; biçimselleşme, merkeziyetçiliğin alt boyutları olan yetki hiyerarşisi ve kararlara katılımıdır. Uygulamadan elde edilen bu sonuçların 2.3.1.6. ve 2.3.1.3. numaralı bölümlerde de belirtilen Schminke, Cropanzano ve Rupp'un çalışmasıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak araştırma sonuçları, 2.3.1.3. numaralı bölümde belirtilen Schminke, Ambrose ve Cropanzano 'nın çalışmalarından farklıdır. Araştırmacılar çalışmalarında ne yetki hiyerarşisinin ne de kararlara katılımın etkileşim adaletini açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla merkeziyetçilik ve etkileşim adaleti arasında bir nedensellik ilişkisi bulamamışlardır.

Biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, yazılı olarak belirlenen standart kurallar, tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulandığı için bu durum çalışanların, tüm çalışanlara eşit davranıldığını düşünmelerini sağlayabilir.

Çalışanların kararlara katılımı, kararlarda üzerinde söz haklarının olması, örgüt içinde açık bir iletişimin varlığını gösterebilir. Örgüt içinde sağlanan açık iletişim sayesinde çalışanlar hem yöneticileriyle olan ilişkilerini hem de kişilerarası ilişkilerini geliştirebilirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişilerarası etkileşimin, çalışanların etkileşim adaleti algılarını artırabileceği ifade edilebilir. Çünkü yöneticiler, dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili süreçleri; çalışanlara, nedenleriyle birlikte dürüst, samimi bir şekilde anlatırlarsa, bu durum çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde artırabilir.

Çalışmanın teorik bölümlerinde de tartışıldığı gibi alt kademelerde çalışanlar, örgütle ilgili sorunlar hakkında, üst kademe yöneticilerinden daha detaylı bilgilere sahiptirler. Yetki hiyerarşisinin yüksek olduğu, kararlara katılımın sağlanmadığı merkezîyetçi örgüt yapılarında, üst kademe yöneticileri bu sorunlardan uzak kalacaklardır. Merkezîyetçi örgüt yapılarında, dikey iletişim söz konusu olduğu için astlar sadece üst'lerinin verdikleri talimatlara uymak durumunda kalacaklardır. Böyle bir durumda da yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim sağlanamayacaktır.

Açık bir iletişimin olmadığı, yetki hiyerarşisinin yüksek düzeylerde olduğu örgütlerde çalışanların, etkileşim adaleti algıları da azalabilir. Bu teorik varsayımın, araştırma sonucunda elde edilen bulgularla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırma sonucunda yetki hiyerarşisi ve etkileşim adaleti arasında negatif yönlü bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Dolayısıyla artan yetki hiyerarşisi çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Elde edilen bulgulara göre, biçimselleşme düzeyinin ve kararlara katılımın yüksek düzeylerde olduğu örgütlerde çalışanların, örgütsel adalet algıları pozitif yönde artmaktadır. Aksine yetki hiyerarşisinin yüksek olduğu yani kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı merkezîyetçi örgütlerde ise çalışanların adalet algıları azalmaktadır. Örgüt içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi ve fikirlerinin dikkate alınması çalışanların kendilerini etkileyen önemli kararlarda etkin rol oynamalarını sağlayabilir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, araştırma sonucunda elde edilen araştırma bulgularına dayanarak bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler şu şekilde ifade edilebilir;

Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının yanı sıra ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çalıştıkları düşünüldüğü zaman, çalışanlara emeklerinin karşılığı olarak verilen ücretlerin, aynı düzeyde çalışan diğer çalışanlarla eşit oranda verilmesi gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların her türlü kazanımlarının belirlenmesinde çalışanların düşünce ve beklentilerinin göz önünde bulundurulmasının, çalışanlar açısından son derece önemli olduğu düşünülmelidir.

Çalışanlar, dağıtım ve süreç adaletiyle ilgili olarak örgütün genelini değerlendirirken, etkileşim adaletinde ise, daha çok yöneticilerin sergiledikleri adil davranışları, örgüt içinde adaletin uygulanmasının bir göstergesi olarak görmektedirler. Etkileşim adaleti, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilere dayalı olduğu için yöneticilerin çalışanlara olan tutum ve davranışları çalışanlar açısından çok önemlidir. Dolayısıyla çalışanların etkileşim adaleti algılarının yüksek düzeylerde olması çalışanların süreç adaleti algıları arttırıcı bir etkidir.

Çalışanlara dağıtım kararlarıyla ilgili olarak alınan kararların nasıl alındığı ile ilgili süreçlerin açıklanması, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri açısından, yöneticilerin bu durumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Örgütte uygulanan ücret ya da ödeme sistemlerinin, ödül ve ceza gibi disiplinle ilgili işlemlerin ve yöneticilerin aldıkları örgüt kararlarının, çalışanlar tarafından benimsenmesinde, çalışanlara söz hakkı verilmesinin, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği dikkate alınmalıdır.

Araştırma daha çok yönetici bakış açısını yansıttığından, gelecekte yapılması düşünülen bu tür çalışmalarda, araştırmacıların daha çok alt kademe çalışanlarına ulaşmaları durumunda, araştırma sonuçları daha genellenebilir bir nitelik taşıyabilir.

Örgüt yapısı ve örgütsel adaletle ilgili olarak yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacılar, farklı sektörlerden daha fazla çalışana ulaşarak, örneklem büyüklüğünü daha geniş tutarak ayrıca farklı istatistik yöntemleri uygulayarak araştırma sonuçlarında, konunun ve sonuçların genellenebilmesini sağlayabilirler.

Ankete katılanların (392), 268'i erkek, 124'ü kadın çalışanlardan oluşmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyet açısından eşit bir dağılım göstermedikleri dikkat çekmektedir. Çalışanların cinsiyet açısından, adalet algıları farklılık gösterebilir. Erkeklerin ve kadınların statüleri arasındaki farklar, ücretlere yansıyabileceğinden dolayı örgütte, erkekler ve kadınlar açısından dağıtım adaleti farklı algılanabilir. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak farklı yorumlar yapılabilir.

Çalışanların örgütsel pozisyonları ile adalet algıları arasında da bir ilişki olabilir. Örgütsel hiyerarşide, çalışanların örgüt içinde, bulundukları kademeleriyle elde ettikleri ücret, elde ettikleri statü sembolleri arasında bir bağlantı kurulabilir. Çünkü ödüllendirmede, pozisyonun önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. Aslında çalışanların güç, statü ve kazançları örgütteki pozisyonlarıyla yakından ilgilidir. Bu açıdan yönetim kademelerine bağlı olarak çalışanların dağıtım adaleti algıları farklılık gösterebilir. Ayrıca örgütte yönetim kademeleri arttıkça, alt kademelerle olan iletişimde aksaklıklar olabilir. Üst yönetimin bir mesajı alt kademelere anlam değişikliğine uğrayarak ulaşabilir. Bu da çalışanların etkileşim adaleti algılarını etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; daha sonra bu konuda yapılacak olan araştırmalarda, yönetim kademelerine göre, adalet algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklı yorumlar yapılabilir.

Kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluş amaçları ve sahiplik yapıları açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Kamu kuruluşlarının işleyişleri daha çok yasa ve yönetmeliklere bağlı olarak gerçekleştirilirken, özel sektörde ise örgüt politikaları gibi yazılı kurallar mevcuttur. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının sahiplik yapısı, örgütsel amaçlar ve örgütsel işleyişleri arasındaki farklar sebebiyle; kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların, örgütsel adalet algıları arasında farklar olabileceği

düşünülebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ileride bu konuda yapılacak benzer çalışmalarda, kamu ve özel sektör ayırımına dikkat edilerek farklı yorumlar yapılabilir.

Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin, Türk yönetim ve örgüt yazınında daha fazla incelenmesi gerektiği de ayrıca düşünülmektedir. Türk yönetim ve örgüt yazınında eksikliği hissedilen bu konu incelenerek, yöneticiler ve çalışanlar açısından ortaya çıkan sonuçları ayrı ayrı değerlendirilebilir. İleride yapılması düşünülen çalışmalarda, Türk kültürünün özellikleri de dikkate alınarak, örgüt yapısı ve örgütsel adalet konusunda, kültürel boyutların etkisi araştırılabilir. Aslında bu konuda yapılacak olan kültürlerarası çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yapılacak olan farklı çalışmalarda, kültürel boyutların da dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışma araştırmanın amacına uygun olarak yapılırken, bazı engellerle karşılaşmıştır. Daha sonra yapılacak aynı türdeki çalışmalarda araştırmacıların bu tarz engellerle karşılaşmamaları için bu engel ve kısıtlardan söz edilmesi uygun görülmüştür.

Ankete katılanlardan (392), yönetici olmayan personel sayısı 114'tür. Alt, orta ve üst düzey yönetici sayısı ise toplam 278'dir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ankete cevap veren katılımcıların, daha çok yönetici pozisyonunda olmaları sebebiyle, araştırma sonuçlarının daha çok yönetici bakış açısından yansıdığı ifade edilebilir. Daha sonra bu konuda yapılacak benzer çalışmalarda, bu durumun dikkate alınarak daha çok alt kademelerde çalışanlara ulaşılarak, bu pozisyonlarda çalışanların, örgütsel adalet ve örgüt yapısı konularındaki düşüncelerinin yansıtılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmada da örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde özellikle örgüt yapısının merkeziyetçilik boyutunda, yönetici pozisyonunda çalışanlar ile yönetici olmayan çalışanlar arasında farklılıklar olacağı için bu durumun daha sonraki çalışmalarda göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Daha sonra konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından daha çok farklılaştırılmış örneklem gruplarıyla yapılacak olan çalışmalarla örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler konusunda daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği dikkate alınmalıdır.

Anketlerin, posta yoluyla uygulanmasında, araştırma açısından bazı dezavantajlar görülmüştür. Örneğin; anketlerin geri dönüş süreleri uzamıştır. Araştırmaya katılma oranının düşük olduğu ve anketlerin geri dönüş oranının az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ileride bu konuda çalışacak araştırmacıların posta yoluyla yapılan anketin bu dezavantajlarını da göz önünde bulundurmaları uygun görülmektedir. Yapılacak olan araştırmalarda; araştırmacılar, anketlerin web (internet) yoluyla uygulanmasını tercih edebilirler. Bu yolla verilerin hızlı bir şekilde elde edilmesi sağlanabilir. Ayrıca araştırmacılar anketleri anketörler aracılığı ile uygulayabilirler. Bu yolla da anketlerin geri dönüş oranlarının artması sağlanabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

ALDEMİR, Ceyhan. **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

ALPUGAN, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beşinci Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997.

ARLI, Mine ve M. Hamil Nazik, **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

AYDIN, Ahmet Hamdi. “Yönetimin Fonksiyonları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, Mayıs 2007, ss. 71-101.

BALCI, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler**, Pegem Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara, 2007.

BARANSEL, Atillâ. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.9, İstanbul, 1979.

BARNARD, Chester I.. **The Functions Of The Executive**, Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1968.

BEUGRÉ, Constant D.. **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998.

BROCKNER, Joel and Phyllis Siegel. “Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust”, **Trust in Organizations:**

Frontiers of Theory and Research, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, Sage Publications, London, New Delhi, 1996, ss.390-413.

BUDAK, Gülay ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 5. Bası, İzmir 2004.

COLQUITT, Jason A., Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan. “What Is Organizational Justice? A Historical Overview”, **Handbook of Organizational Justice**, Edited by: Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2005, ss.3-56.

CROPANZANO, Russell ve Maureen L. Ambrose. “Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda”, Eds. Jerald Greenberg and Russell Cropanzano, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Pres Stanford, California, 2001, ss.119-151.

CROPANZANO, Russel ve Marjorie L. Randall. “Injustice and Work Behavior: A Historical Review”, **Justice In The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Edited by: Russel Cropanzano, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, London, 1993, ss.3-20.

CROSBY, Faye. **Relative Deprivation and Working Women**, New York: Oxford University Pres 1982, aktaran GREENBERG, Jerald. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, ss. 9-22

ÇAKIR, Özlem. **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara 2006.

DAFT, Richard L.. **Understanding The Theory and Design of Organizations**, Thomson South-Western, China, 2007.

DOĞAN, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Montaj Baskı, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir, 2002.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, 2002.

ERDOĞMUŞ, Nihat. “Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997, ss.1-12.

EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1998.

FOLGER, Robert ve Russell Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi, 1998.

GREENBERG, Jerald. “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Edited by: Russell Cropanzano, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, 1993, ss.79-103.

GÜRGEN, Haluk, Çiğdem Kirel, Ferruh Uztuğ ve Nezih Orhon. **Halkla İlişkiler ve İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir, 2003.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.

JONES, Gareth R.. **Organizational Theory, Design and Change Text and Cases**, Fourth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2004.

KAST, Fremont E. ve James E. Rosenzweig. **Organization and Management A Systems Approach**, McGraw-Hill Book Company, 1970.

KEELEY, Michael. **A Social Contract Theory of Organizations**, Notre Dame, IN: University of Notre Dame Pres, 1988, aktaran SCHMINKE, Marshall, Maureen L. Ambrose ve Russell S. Cropanzano. “The Effect of Organizational Structure on

Perceptions of Procedural Fairness”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.2, 2000, ss.294-304.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005.

MORGAN, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.: Gündüz Bulut, Mess Yayınları İstanbul, Aralık 1998.

ÖZDEMİR, Ali. **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul 2008.

ÖZEN, Janset. “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda Erdem, I. Basım, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, ss.183-206.

ROBBINS, Stephen P.. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.

ROBBINS, Stephen P.. **Essentials of Organizational Behavior**, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Basım ve Yayım ETAM A.Ş., 1994.

ROBBINS, Stephen P.. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications**, Eighth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

SARGUT, A. Selami. “**Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**”, Verso Yayıncılık, Birinci Baskı, 1994.

SHEPPARD, Blair H., Roy J. Lewicki and John W. Minton, **Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace**, New York: Lexington Books, 1993, aktaran AMBROSE, Maureen L. ve Marshall Schminke. “Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, ss.295-305.

SHORE, Lynn McFarlane and Ted H. Shore. “Perceived Organizational Support and Organizational Justice”, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, Edited By: Russell S. Cropanzano and Michele Kacmar, Westport CT: Quorum, 1995, ss.149-164.

STOUFFER, Samuel, Andrew, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, Robin M. Williams, Jr.. **Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier, Adjustment During Army Life**, Vol.1, Princeton NJ: Princeton University Press, 1949, aktaran Russel Cropanzano, Marjorie L. Randall, “Injustice and Work Behavior: A Historical Review”, **Justice In The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Edited by: Russel Cropanzano, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, London, 1993.

ŞENCAN, Hüner. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 8. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2005.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2007.

USAL, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan. **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, İzmir, 2002.

ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 241,Gençlik Basımevi, İstanbul 1990.

MAKALELER:

ADAMS, J. S.. “Inequity in Social Exchange”, Editor: L. Berkowitz **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.2, 1965, New York Academic Press, ss.267-299,

aktaran FOLGER, Robert ve Russell Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi, 1998.

ALDEMİR, Ceyhan ve Robert Barbeto. “Yönetim Biçimleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkiler, Biplot Çok Değişken Analizinin Örgüt Araştırmalarına Uygulanması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Yayın No: 167, İstanbul, 1985, ss. 464-480.

ALTINTAŞ, Fusun Çınar. “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss.151-168.

ANDREWS, Martha C. ve K. Michele Kacmar. “Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, 2001, ss.347-366.

AMBROSE, Maureen, L.. “Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue.1, 2002, ss.803-812.

AMBROSE, Maureen L. ve Marshall Schminke. “Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, ss.295-305.

ARYEE, Samuel, Zhen Xiong Chen ve Pawan S. Budhwar. “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.94, 2004, ss. 1-14.

BARRETT-HOWARD, Edith ve Tom R. Tyler, “Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.50, Issue.2, 1986, ss. 296-304.

BASIM, H. Nejat, Cem Harun Meydan, Harun Şeşen. “Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, 24 (274), ss.79-99.

BERNARDIN, H. John ve Dona K. Cooke. “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.5, 1993, ss.1097-1108.

BEUGRÉ, Constant D. ve Robert A. Baron. “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Social Psychology**, Volume.31, Issue.2, February 2001, ss.324-339.

BEUGRÉ, Constant D.. “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective”, **International Journal of Human Resource Management** 13:7 November, 2002, ss.1091-1104.

BIES, Robert J. ve Tom R. Tyler. “ The “Litigation Mentality” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations”, **Organization Science**, Vol.4, No.3, August 1993, ss.352-366.

BLACKBURN, Richard S. “Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, ss.59-66.

BRASS, Daniel J.. “Being in The Right Place: A Structural Anaysis of Individual Influence in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, Issue.4, December 1984, ss.518-539.

COHEN-CHARASH, Yochi ve Paul E. Spector. “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Proceses**, Vol.86, No.2, November, 2001, ss.278-321.

COLQUITT, Jason A.. “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, 2001, ss. 386-400.

COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter ve K. Yee Ng. “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, ss. 425-445.

ÇOLAK, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost. “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2004, ss. 51-84.

CROPANZANO, Russel, Cynthia A. Prehar ve Peter Y. Chen. “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, **Group & Organization Management**, Vol.27, No.3, September 2002, ss.324-351.

CROSBY, Faye. “A Model of Egoistical Relative Deprivation”, **Psychological Review**, Vol.83, No,2, March 1976, ss.85-113.

DALTON, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding ve Lyman W. Porter. “Organization Structure and Performance: A Critical Review”, **Academy of Management Review**, Vol.5, No.1, 1980, ss.49-64.

DEUTSCH, Morton. “Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice? **Journal of Social Issues**, Vol.31, No.3, 1975, ss.137-149.

FIRAT, A. Serap. “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.58, Sayı.3, Temmuz-Eylül 2003, ss. 105-144.

FİDAN, Yahya. “Yetki Devri ve Sorunları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Manisa, Sayı.3, 1997, ss.135-160.

FOLGER, Robert. "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.35, No.2, 1977, ss.108-119.

FOLGER, Robert ve Mary A. Konovsky. "Effects of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989, ss.115-130.

FOLGER, Robert ve Robert J. Bies. "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, 1989, ss.79-90.

FREEDMAN, Sara M. ve John R. Montanari. "An Integrative Model of Managerial Reward Allocation", **Academy of Management Review**, Vol.5, No.3, 1980, ss.381-390.

GILLILAND, Stephen, W.. "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4, 1993, ss. 694-734.

GLISSON, Charles A. ve Patricia Yancey Martin. "Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.1, 1980, ss.21-37.

GREENBERG, Jerald. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, ss. 9-22

GREENBERG, Jerald. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol.16, No.2, 1990, ss. 399-432.

GREENBERG, Jerald ve Robert J. Bies. "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol.11, Issue.5/6, May1s 1992, ss.433-444.

HAGE, Jerald ve Michael Aiken. "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", **Administrative Science Quarterly**, Vol.12, Issue.1, June 1967, ss.72-92.

IRAK, Doruk Uysal. “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 2004, ss. 25-43.

İŞBAŞI, Janset Özen. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, ss. 51-73.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 59(1), Ocak-Mart 2004, ss.181-201.

İŞCAN, Ömer Faruk. “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.60, Sayı.1, 2005, ss.149-171.

JASSO, Guillermina. “A New Theory of Distributive Justice”, **American Sociological Review**, Vol.45, No.1, February 1980, ss.3-32.

KONOVSKY, Mary A.. “Understanding Prosedural Justice and its Impact on Business Organization”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss.489-511.

LERNER, Melvin J.. “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, **Journal of Personality**, Vol.45, Issue.1, 1977, ss.1-52.

LEVENTHAL, Gerald S., James W. Michaels ve Charles Sanford. “Inequity and Interpersonel Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.23, No.1, 1972, ss. 88-102.

LEVENTHAL, Gerald S.. “The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, L. Berkowitz ve E. Walster, **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press, Vol.9, 1976, ss.91-131, aktaran BEUGRÉ,

Constant D.. **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998.

MARTOCCHIO, Joseph J. ve Timothy A. Judge, “When We Don’t See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions”, **Journal of Management**, Vol.21, No.2, 1995, ss.251-278.

MASTERSON, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman and M. Susan Taylor. “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.4, 2000, ss. 738-748.

MCFARLIN, Dean B. ve Paul D. Sweeney. “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.3, 1992, ss.626-637.

MILLER, Danny “Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.30, No.1, 1987, ss.7-32.

MOORMAN, Robert H.. “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No.6, 1991, ss. 845-855.

NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman. “Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, 1993, ss.527-556.

NOWAKOWSKI, Jaclyn M. ve Donald E. Conlon. “Organizational Justice: Looking, Back, Looking Forward”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol.16, No.1, 2005, ss.4-29.

ÖZEN, Janset. “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5**, İstanbul Barosu, İstanbul, Haziran 2002, ss.107-117.

ÖZTÜRK, Ebru. “Toplumsal Yetenek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:41, Sayı:2, 2008, ss.97-120.

PILLAI, Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams. “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, Vol.25, No.6, 1999, ss.897-933.

PODSAKOFF, Philip M. ve Scott B. MacKenzie. “An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5, 1994, ss.702-713.

PUGH, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve C. Turner. “Dimensions of Organization Structure” **Administrative Science Quarterly**, Vol.13, No.1, Jun., 1968, ss. 65-105.

PUGH, D. S., D. J. Hickson ve C. R. Hinings. “An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.1, March 1969, ss.115-126.

REIMANN, Bernard C., “On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.18, No.4, December 1973, ss.462-476.

ROCH, Sylvia G. ve Linda R. Shanock. “Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions”, **Journal of Management**, Vol.32, No.2, April 2006, ss. 299-322.

SCHERMELLEH-ENGEL, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Müller. “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, 2003, ss.23-74.

SCHMINKE, Marshall, Maureen L. Ambrose ve Russell S. Cropanzano. "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.2, 2000, ss.294-304.

SCHMINKE, Marshall, Russell Cropanzano ve Deborah E. Rupp. "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, ss. 881-905.

SIKTIN, Sim B. ve Robert J. Bies. "The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions and Dilemmas", **Organization Science**, Vol.4, No.3, August 1993, ss. 345-351.

SPELL, Chester, S. ve Todd Arnold. "An Appraisal Perspective of Justice, Structure and Job Control as Antecedents of Psychological Distress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.28, 2007, ss.729-751.

SPELL, Chester S. ve Todd J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health", **Journal of Management**, Vol.33, No.5, 2007, ss.724-751.

ÜLGEN, Hayri. "Sanayi İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Uygulaması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 1, Nisan 1986, ss.17-38.

TANG, Thomas Li-Ping ve Linda J. Sarsfield-Baldwin. "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol.61, Issue. 3, Summer 1996, ss.25-31.

THIBAUT, John ve Laurens Walker. "A Theory of Procedure", **California Law Review**, Vol.66, Issue.3, May 1978, ss.541-566.

TYLER, Tom R.. "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.57, No.5, 1989, ss.830-838.

ÜÇÖK, Ö. Tengiz. “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/2000, ss.155-162.

WALSTER, Elaine, Ellen Berscheid ve G. William Walster. “New Directions in Equity Research”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.25, No.2, 1973, ss.151-176.

WEICK, Karl E.. “The Concept of Equity in the Perception of Pay”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.11, Issue. 3, December 1966, ss. 414-439.

VAN DEN BOS, Kees, Riel Vermunt ve Henk A. M. Wilke. “The Consistency Rule and The Voice Effect: The Influence of Expectations on Procedural Fairness Judgements and Performance”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.26, 1996, ss.411-428.

YILDIRIM, Fatma. “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.62, Sayı.1, Ocak-Mart 2007, ss. 253-278.

YÜRÜR, Senay. “Örgütsel Adalet ile İş tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2, 2008, ss.295-312.

BİLDİRİLER:

ÖZMEN, Ömür Timurcanday, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer. “Değerler ve Adalet”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, ss.161-166.

DİĞER KAYNAKLAR:

ANDREWS, Martha C., Thomas L. Baker ve Tammy G. Hunt, “The Interactive Effects of Centralization on the Relationship Between Justice and Satisfaction”, *Journal of*

Leadership & Organizational Studies Online First, Published on July 2, 2008, s.1, <http://online.sagepub.com>, Erişim: 20.06.2009.

GÖKBUNAR, Ramazan ve Birol Kovancılar. “**Sosyal Refah Devleti ve Değişim**”, <http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>, Erişim: 12.02.2008.

GÜMÜŞTEKİN, Eren ve Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf>, Erişim: 12.07.2009.

İSTANBUL SANAYİ ODASI (İSO). <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/bb1-25.htm>, Erişim: 01.09.2008.

KAYA, Pir Ali. “**Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme**”, <http://www.isguc.org/armaganlar/nusretein/1/17.pdf>, Erişim:07.01.2008, ss.229-243.

TÜRK DİL KURUMU. “Örgüt”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> , Erişim: 23.01.2007.

TÜRK DİL KURUMU. “Sosyal Adalet”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim: 17.12.2007.

TÜRK DİL KURUMU. “Adalet”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim: 18.12.2007.

YURDUGÜL, Halil. “Çoktan Seçmeli Test Sonuçlarından Elde Edilen Farklı Korelasyon Türlerinin Birinci ve İkinci Sıralı Faktör Analizlerindeki Uyum İndekslerine Etkisi”, **İlköğretim Online**, 6 (1), 2007ss. 154-179, ilkogretim-online.org.tr/vol6say1/v6s1m12.pdf, Erişim: 10.01.2009.

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm, Erişim: 17.11.2008.

EKLER

EK 1: Üst Yazı

Sayın Genel Müdür,

İzmir, 06.10.2008

İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) belirlediği beş yüz (500) büyük işletmede çalışanların, iş ve işletmeleri hakkındaki tutumlarını öğrenmek amacıyla bilimsel bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırma kullanılacak soru formu ilişiktir. Bu soru formlarının, çoğaltılarak, işletmenizde, başta siz ve yardımcılarınız (üst düzey yöneticiler), departman müdürleri ve yardımcıları (orta kademe yöneticiler) ile bu departmanlarda şef (alt düzey yöneticiler) ve yönetici olmayan pozisyonlarda çalışan toplam on (10) kişi tarafından doldurulması yeterli olacaktır.

Çalışmada, araştırmadan elde edilecek bilgiler firma düzeyinde değerlendirilmeyecek ve çalışmayı destekleyen işletmelerin adı açıklanmayacaktır.

Soru formlarının doldurulmasını sağlayarak 30.10.2008 tarihine kadar tarafıma gönderilmesini diler, çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Nurel ÜNER

EK :Soru Formu (1 Adet)

ADRES: Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
35160 Buca / İZMİR
TEL :0 (232) 420 41 80 / 2043
FAKS :0 (232) 420 17 89

EK 2: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler **“işiniz ve/veya işyeriniz hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi saptamaya”** yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Nurel ÜNER

Araş. Gör. Leyla İÇERLİ

Çalıştığınız işletmeyi/kurumu dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz.

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
8. Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9. Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.					
10. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
17. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
18. İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.					
19. Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
20. Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					

Çalıştığınız işletmeyi/kurumu dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz.

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21. İşim ile ilgili açık, yazılı amaçlar ve hedefler vardır.					
22. İş sorumluluklarım açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmiştir.					
23. Bu işletmede performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayalıdır.					
24. İşimde bana rehberlik edecek yazılı plan, program ve iş tanımları mevcuttur.					
25. Görev, yetki ve sorumluluklarım; örgüt politikaları, yöntemler veya iş tanımlarında resmi olarak belgelenmiştir.					
26. İşteki çabalarımı yönlendiren yazılı kurallar ve yol gösterici ilkeler yoktur.					

Çalıştığınız işletmeyi/kurumu dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
27. Yeni personel istihdam etmeye yönelik kararlara genellikle hangi sıklıkta katılırsınız?					
28. Herhangi bir uzman personelin terfisine yönelik kararlara genellikle hangi sıklıkta katılırsınız?					
29. Yeni politikaların kabul edilmesine yönelik kararlara ne kadar sıklıkla katılırsınız?					
30. Yeni programların kabul edilmesine yönelik kararlara hangi sıklıkta katılırsınız?					
31. Burada amir bir kararı onaylayana kadar eyleme geçilemez.					
32. Burada kendi kararlarını almak isteyen bir kişinin hemen şevki kırılır.					
33. En küçük meselelerde bile, nihaî kararın alınması için daha üst düzey birine danışılması zorunludur.					
34. Hemen hemen yapacağım herhangi bir şeyden önce bunu patronuma sormak zorundayım.					
35. Aldığım herhangi bir kararda patronumun onayını almak zorundayım.					

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

Yaşınız () 20'nin altı
() 20-29
() 30-39
() 40-49
() 50-59
() 60 ve üzeri

Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli

Eğitim Düzeyiniz () İlkokul
() Ortaokul
() Lise
() Lisans ve Ön Lisans
() Yüksek lisans
() Doktora

Görev Unvanınız () Üst düzey yönetici
() Orta düzey yönetici
() Alt düzey yönetici
() Yönetici olmayan personel

Çalıştığınız Bölüm

Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Alanı.....

Çalıştığınız Sektör () İmalat () Hizmet

Bu işletmede Geçen Çalışma Süreniz () 1 yıldan az
() 1 – 5 yıl
() 6 – 10 yıl
() 11 – 15 yıl
() 16 ve üzeri

Çalışma Hayatında Geçen Toplam Süreniz.....

Şu Ana Kadar Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı.....

Çalıştığınız İşletmenin Statüsü () Kamu () Özel

EK 3 : Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksi Değerleri:

DATE: 1/ 3/2009

TIME: 0:57

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and

Settings\Administrator\Desktop\lisrel uygulama tez i_in\MUTLULUK.SPL:

YAPI ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Observed Variables:

B1 B2 B3 B4 B5 BRVRS KK1 KK2 KK3 KK4

YH1 YH2 YH3 YH4 YH5

Covariance Matrix from File DOGRULA.COV

Sample Size: 392

Latent Variables:

Fak1 Fak2 Fak3

Relationships:

B1 B2 B3 B4 B5 BRVRS = Fak1

KK1 KK2 KK3 KK4 = Fak2

YH1 YH2 YH3 YH4 YH5 = Fak3

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 392

YAPI ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Covariance Matrix

	B1	B2	B3	B4	B5	BRVRS
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B1	1.06					
B2	0.66	1.53				
B3	0.81	0.77	1.17			
B4	0.70	0.99	0.79	1.76		
B5	0.70	0.61	0.78	0.83	1.09	
BRVRS	0.44	0.44	0.53	0.68	0.58	1.01
KK1	0.42	0.40	0.49	0.53	0.41	0.56
KK2	0.38	0.30	0.41	0.42	0.39	0.56
KK3	0.40	0.38	0.44	0.55	0.42	0.54
KK4	0.53	0.61	0.60	0.80	0.62	0.69
YH1	0.25	0.31	0.34	0.52	0.38	0.48
YH2	0.29	0.27	0.35	0.31	0.31	0.39
YH3	0.33	0.30	0.39	0.37	0.37	0.42
YH4	0.37	0.33	0.40	0.46	0.41	0.48
YH5	0.41	0.39	0.42	0.44	0.41	0.45

Covariance Matrix

	KK1	KK2	KK3	KK4	YH1	YH2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KK1	1.17					
KK2	0.69	0.95				
KK3	0.70	0.66	0.95			
KK4	0.64	0.57	0.69	1.27		
YH1	0.53	0.41	0.50	0.56	1.24	
YH2	0.52	0.45	0.48	0.45	0.39	0.75
YH3	0.59	0.48	0.55	0.54	0.42	0.64
YH4	0.59	0.49	0.56	0.56	0.49	0.53
YH5	0.59	0.50	0.51	0.54	0.35	0.55

Covariance Matrix

	YH3	YH4	YH5
-----	-----	-----	-----
YH3	0.84		
YH4	0.63	1.09	
YH5	0.62	0.69	0.85

YAPI ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

B1 = 0.81*Fak1, Errorvar.= 0.40 , R² = 0.62

(0.045) (0.035)

18.11 11.40

B2 = 0.81*Fak1, Errorvar.= 0.87 , R² = 0.43

(0.058) (0.068)

14.08 12.81

B3 = 0.91*Fak1, Errorvar.= 0.35 , R² = 0.70

(0.046) (0.034)

19.77 10.32

B4 = 0.95*Fak1, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.52

(0.060) (0.069)

15.84 12.33

B5 = 0.85*Fak1, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.66

(0.045) (0.034)

18.87 10.96

BRVRS = 0.65*Fak1, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.41

(0.047) (0.046)

13.70 12.90

KK1 = 0.85*Fak2, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.62

(0.047) (0.039)

17.98 11.48

KK2 = 0.77*Fak2, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.62

(0.042) (0.031)

18.07 11.44

KK3 = 0.83*Fak2, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.73

(0.041) (0.027)

20.29 9.86

KK4 = 0.82*Fak2, Errorvar.= 0.61 , R² = 0.52

(0.051) (0.049)

15.99 12.30

YH1 = 0.55*Fak3, Errorvar.= 0.94 , R² = 0.24

(0.055) (0.069)

9.98 13.61

YH2 = 0.73*Fak3, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.71

(0.036) (0.020)

20.17 11.01

YH3 = 0.82*Fak3, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.79

(0.037) (0.019)

22.09 9.29

YH4 = 0.80*Fak3, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.58

(0.046) (0.037)

17.42 12.30

YH5 = 0.77*Fak3, Errorvar.= 0.25 , $R^2 = 0.70$

(0.039) (0.023)

19.99 11.13

Correlation Matrix of Independent Variables

	Fak1	Fak2	Fak3
Fak1	1.00		
Fak2	0.68 (0.03) 19.75	1.00	
Fak3	0.57 (0.04) 14.38	0.83 (0.02) 36.15	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 87

Minimum Fit Function Chi-Square = 415.59 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 421.15 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 334.15

90 Percent Confidence Interval for NCP = (273.94 ; 401.89)

Minimum Fit Function Value = 1.06

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.85

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.70 ; 1.03)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.099

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.090 ; 0.11)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.25

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.09 ; 1.42)

ECVI for Saturated Model = 0.61

ECVI for Independence Model = 24.43

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 9522.78

Independence AIC = 9552.78

Model AIC = 487.15

Saturated AIC = 240.00

Independence CAIC = 9627.35

Model CAIC = 651.20

Saturated CAIC = 836.55

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.79

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 114.46

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.087

Standardized RMR = 0.076

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.63

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
BRVRS	Fak2	78.5	0.57
BRVRS	Fak3	42.4	0.35
KK4	Fak1	45.4	0.46
YH1	Fak1	9.6	0.21
YH1	Fak2	26.8	0.59
YH5	Fak1	8.1	0.11

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
B3	B1	29.7	0.15
B4	B1	8.6	-0.11
B4	B2	31.6	0.28
B4	B3	13.3	-0.13
B5	B2	10.6	-0.11
BRVRS	B1	16.8	-0.12
BRVRS	B3	11.4	-0.10
KK2	BRVRS	14.9	0.10
KK4	B4	13.6	0.15
KK4	KK2	9.4	-0.09
YH1	B4	9.2	0.15
YH1	BRVRS	8.2	0.11
YH1	KK4	8.2	0.12
YH3	YH2	51.8	0.12
YH4	YH2	19.6	-0.09
YH5	YH1	11.3	-0.10
YH5	YH4	30.4	0.12

Time used: 0.047 Seconds

DATE: 1/ 3/2009

TIME: 0:58

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

YAPI ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Covariance Matrix

	B1	B2	B3	B4	B5	BRVRS
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B1	1.06					
B2	0.66	1.53				
B3	0.81	0.77	1.17			
B4	0.70	0.99	0.79	1.76		
B5	0.70	0.61	0.78	0.83	1.09	
BRVRS	0.44	0.44	0.53	0.68	0.58	1.01
KK1	0.42	0.40	0.49	0.53	0.41	0.56
KK2	0.38	0.30	0.41	0.42	0.39	0.56
KK3	0.40	0.38	0.44	0.55	0.42	0.54
KK4	0.53	0.61	0.60	0.80	0.62	0.69
YH1	0.25	0.31	0.34	0.52	0.38	0.48
YH2	0.29	0.27	0.35	0.31	0.31	0.39
YH3	0.33	0.30	0.39	0.37	0.37	0.42
YH4	0.37	0.33	0.40	0.46	0.41	0.48
YH5	0.41	0.39	0.42	0.44	0.41	0.45

Covariance Matrix

	KK1	KK2	KK3	KK4	YH1	YH2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KK1	1.17					
KK2	0.69	0.95				
KK3	0.70	0.66	0.95			
KK4	0.64	0.57	0.69	1.27		
YH1	0.53	0.41	0.50	0.56	1.24	

YH2	0.52	0.45	0.48	0.45	0.39	0.75
YH3	0.59	0.48	0.55	0.54	0.42	0.64
YH4	0.59	0.49	0.56	0.56	0.49	0.53
YH5	0.59	0.50	0.51	0.54	0.35	0.55

Covariance Matrix

	YH3	YH4	YH5
YH3	0.84		
YH4	0.63	1.09	
YH5	0.62	0.69	0.85

YAPI ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

B1 = 0.76*Fak1, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.55

(0.047) (0.042)

16.13 11.21

B2 = 0.76*Fak1, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.38

(0.060) (0.075)

12.74 12.68

B3 = 0.86*Fak1, Errorvar.= 0.43 , R² = 0.63

(0.048) (0.042)

17.90 10.34

B4 = 0.95*Fak1, Errorvar.= 0.86 , R² = 0.51

(0.061) (0.072)

15.46 11.88

B5 = 0.86*Fak1, Errorvar.= 0.34 , R² = 0.68

(0.045) (0.036)

19.05 9.69

BRVRS = 0.69*Fak1, Errorvar.= 0.54 , R² = 0.47

(0.047) (0.044)

14.61 12.29

KK1 = 0.85*Fak2, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.62

(0.047) (0.039)

17.97 11.52

KK2 = 0.77*Fak2, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.62

(0.042) (0.031)

18.06 11.48

KK3 = 0.83*Fak2, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.72

(0.041) (0.027)

20.24 9.96

KK4 = 0.82*Fak2, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.53

(0.051) (0.049)

16.10 12.28

$$\begin{array}{l} \text{YH1} = 0.57 * \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.92, R^2 = 0.26 \\ (0.055) \quad (0.068) \\ 10.34 \quad 13.38 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{YH2} = 0.69 * \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.63 \\ (0.039) \quad (0.027) \\ 17.76 \quad 10.29 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{YH3} = 0.78 * \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.73 \\ (0.039) \quad (0.026) \\ 19.91 \quad 8.83 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{YH4} = 0.80 * \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.58 \\ (0.047) \quad (0.042) \\ 16.79 \quad 10.86 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{YH5} = 0.77 * \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.70 \\ (0.040) \quad (0.028) \\ 19.31 \quad 9.33 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for B3 and B1} = 0.15 \\ (0.033) \\ 4.53 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for B4 and B2} = 0.27 \\ (0.056) \\ 4.81 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for YH3 and YH2} = 0.10 \\ (0.022) \\ 4.57 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for YH5 and YH4} = 0.077 \\ (0.027) \\ 2.88 \end{array}$$

Correlation Matrix of Independent Variables

	Fak1	Fak2	Fak3
Fak1	1.00		
Fak2	0.71 (0.03) 21.19	1.00	
Fak3	0.62 (0.04) 15.93	0.86 (0.02) 37.96	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 83

Minimum Fit Function Chi-Square = 304.76 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 306.06 (P = 0.0)

Chi-Square Difference with 4 Degrees of Freedom = 115.09 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 223.06

90 Percent Confidence Interval for NCP = (173.29 ; 280.41)

Minimum Fit Function Value = 0.78

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.57

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.44 ; 0.72)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.083

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.073 ; 0.093)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.97

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.84 ; 1.12)

ECVI for Saturated Model = 0.61

ECVI for Independence Model = 24.43

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 9522.78

Independence AIC = 9552.78

Model AIC = 380.06

Saturated AIC = 240.00

Independence CAIC = 9627.35

Model CAIC = 564.00

Saturated CAIC = 836.55

Normed Fit Index (NFI) = 0.97

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.77

Comparative Fit Index (CFI) = 0.98

Incremental Fit Index (IFI) = 0.98

Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 149.67

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.074

Standardized RMR = 0.065

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.63

EK 4 : Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği

İndeksi Değerleri

DATE: 2/3/2009

TIME: 13:21

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\leyla\Desktop\lisrel uygulama tez i_in\MUTLULUK.SPL:

ADALET ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Observed Variables:

DA1 DA2 DA3 DA4 DA5 FS1 FS2 FS3 FS4 FS5 FS6

EA1 EA2 EA3 EA4 EA5 EA6 EA7 EA8 EA9

Covariance Matrix from File DOGRULA.COV

Sample Size: 392

Latent Variables:

Fak1 Fak2 Fak3

Relationships:

DA1 DA2 DA3 DA4 DA5 = Fak1

FS1 FS2 FS3 FS4 FS5 FS6 = Fak2

EA1 EA2 EA3 EA4 EA5 EA6 EA7 EA8 EA9 = Fak3

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 392

ADALET ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Covariance Matrix

	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	FS1
DA1	1.06					
DA2	0.66	1.53				
DA3	0.81	0.77	1.17			
DA4	0.70	0.99	0.79	1.76		
DA5	0.70	0.61	0.78	0.83	1.09	
FS1	0.44	0.44	0.53	0.68	0.58	1.01
FS2	0.42	0.40	0.49	0.53	0.41	0.56
FS3	0.38	0.30	0.41	0.42	0.39	0.56
FS4	0.40	0.38	0.44	0.55	0.42	0.54
FS5	0.53	0.61	0.60	0.80	0.62	0.69
FS6	0.25	0.31	0.34	0.52	0.38	0.48
EA1	0.29	0.27	0.35	0.31	0.31	0.39
EA2	0.33	0.30	0.39	0.37	0.37	0.42
EA3	0.37	0.33	0.40	0.46	0.41	0.48
EA4	0.41	0.39	0.42	0.44	0.41	0.45
EA5	0.47	0.51	0.49	0.53	0.47	0.48
EA6	0.42	0.44	0.48	0.54	0.43	0.46
EA7	0.39	0.36	0.41	0.50	0.40	0.48
EA8	0.45	0.45	0.47	0.56	0.42	0.48
EA9	0.44	0.45	0.45	0.55	0.42	0.51

Covariance Matrix

	FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	EA1
FS2	1.17					
FS3	0.69	0.95				
FS4	0.70	0.66	0.95			
FS5	0.64	0.57	0.69	1.27		
FS6	0.53	0.41	0.50	0.56	1.24	
EA1	0.52	0.45	0.48	0.45	0.39	0.75
EA2	0.59	0.48	0.55	0.54	0.42	0.64
EA3	0.59	0.49	0.56	0.56	0.49	0.53
EA4	0.59	0.50	0.51	0.54	0.35	0.55
EA5	0.55	0.48	0.49	0.59	0.46	0.52
EA6	0.61	0.46	0.54	0.56	0.50	0.51
EA7	0.54	0.47	0.52	0.51	0.46	0.45
EA8	0.60	0.54	0.57	0.57	0.45	0.53
EA9	0.71	0.58	0.64	0.64	0.45	0.55

Covariance Matrix

	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	EA7
EA2	0.84					
EA3	0.63	1.09				
EA4	0.62	0.69	0.85			
EA5	0.59	0.75	0.70	0.94		
EA6	0.58	0.60	0.61	0.68	1.04	
EA7	0.52	0.58	0.54	0.61	0.71	0.89
EA8	0.60	0.61	0.61	0.66	0.72	0.72
EA9	0.62	0.65	0.66	0.65	0.75	0.72

Covariance Matrix

	EA8	EA9
EA8	1.02	
EA9	0.84	1.14

ADALET ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Number of Iterations = 15

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

DA1 = 0.83*Fak1, Errorvar.= 0.37 , R ² = 0.65	
(0.044)	(0.034)
18.66	10.95
DA2 = 0.83*Fak1, Errorvar.= 0.85 , R ² = 0.45	
(0.058)	(0.067)
14.34	12.70
DA3 = 0.92*Fak1, Errorvar.= 0.32 , R ² = 0.73	
(0.046)	(0.033)
20.26	9.67
DA4 = 0.94*Fak1, Errorvar.= 0.88 , R ² = 0.50	
(0.061)	(0.071)
15.48	12.38
DA5 = 0.84*Fak1, Errorvar.= 0.39 , R ² = 0.65	
(0.045)	(0.035)
18.54	11.02
FS1 = 0.72*Fak2, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.51	
(0.045)	(0.039)
15.87	12.58

FS2 = 0.84*Fak2, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.60
 (0.047) (0.039)
 17.78 11.95
 FS3 = 0.76*Fak2, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.61
 (0.042) (0.031)
 17.90 11.89
 FS4 = 0.82*Fak2, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.70
 (0.041) (0.027)
 19.81 10.89
 FS5 = 0.84*Fak2, Errorvar.= 0.56 , R² = 0.56
 (0.050) (0.046)
 16.77 12.31
 FS6 = 0.62*Fak2, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.31
 (0.054) (0.064)
 11.59 13.38
 EA1 = 0.67*Fak3, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.59
 (0.037) (0.024)
 17.79 12.96
 EA2 = 0.75*Fak3, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.67
 (0.038) (0.022)
 19.65 12.51
 EA3 = 0.81*Fak3, Errorvar.= 0.44 , R² = 0.60
 (0.045) (0.034)
 17.97 12.93
 EA4 = 0.78*Fak3, Errorvar.= 0.24 , R² = 0.72
 (0.038) (0.020)
 20.71 12.15
 EA5 = 0.82*Fak3, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.71
 (0.040) (0.022)
 20.49 12.23
 EA6 = 0.82*Fak3, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.65
 (0.043) (0.029)
 19.10 12.67
 EA7 = 0.76*Fak3, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.65
 (0.040) (0.025)
 19.11 12.66
 EA8 = 0.84*Fak3, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.69
 (0.042) (0.025)
 20.04 12.39
 EA9 = 0.87*Fak3, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.67
 (0.045) (0.030)
 19.53 12.55

Correlation Matrix of Independent Variables

	Fak1	Fak2	Fak3
Fak1	1.00		
Fak2	0.67 (0.03) 19.52	1.00	
Fak3	0.61 (0.04) 16.58	0.84 (0.02) 42.06	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 167

Minimum Fit Function Chi-Square = 723.07 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 817.29 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 650.29

90 Percent Confidence Interval for NCP = (564.90 ; 743.20)

Minimum Fit Function Value = 1.85

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.66

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.44 ; 1.90)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.100

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.093 ; 0.11)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.31

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.09 ; 2.55)

ECVI for Saturated Model = 1.07

ECVI for Independence Model = 49.26

Chi-Square for Independence Model with 190 Degrees of Freedom = 19222.04

Independence AIC = 19262.04

Model AIC = 903.29

Saturated AIC = 420.00

Independence CAIC = 19361.46

Model CAIC = 1117.05

Saturated CAIC = 1463.96

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.85

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 115.88

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.056
Standardized RMR = 0.048
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.78
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
FS1	Fak1	21.7	0.28
FS3	Fak1	9.1	-0.16
FS4	Fak1	8.3	-0.15
FS5	Fak1	24.8	0.32
EA5	Fak1	8.0	0.11

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
DA3	DA1	15.1	0.11
DA4	DA1	10.9	-0.12
DA4	DA2	31.7	0.28
DA4	DA3	16.2	-0.15
DA5	DA2	11.6	-0.12
FS1	DA5	17.6	0.11
FS3	FS2	9.2	0.08
FS4	FS1	9.1	-0.07
FS4	FS3	13.2	0.08
FS5	DA4	10.9	0.13
FS5	FS1	13.6	0.11
FS5	FS2	10.6	-0.10
FS5	FS3	13.3	-0.10
EA2	EA1	106.7	0.17
EA4	FS6	12.0	-0.09
EA4	EA3	16.5	0.08
EA5	DA2	8.3	0.08
EA5	FS4	13.8	-0.06
EA5	EA3	36.4	0.12
EA5	EA4	34.3	0.09
EA6	EA3	10.0	-0.07
EA7	EA1	15.3	-0.07
EA7	EA2	17.5	-0.07
EA7	EA4	20.5	-0.07
EA7	EA6	32.9	0.11
EA8	EA3	15.3	-0.08
EA8	EA4	19.7	-0.07
EA8	EA7	36.4	0.11
EA9	EA5	20.6	-0.08
EA9	EA7	10.9	0.06
EA9	EA8	46.2	0.14

Time used: 0.063 Seconds

DATE: 12/18/2008
TIME: 13:22

L I S R E L 8.70
BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

ADALET ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Covariance Matrix

	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	FS1
DA1	1.06					
DA2	0.66	1.53				
DA3	0.81	0.77	1.17			
DA4	0.70	0.99	0.79	1.76		
DA5	0.70	0.61	0.78	0.83	1.09	
FS1	0.44	0.44	0.53	0.68	0.58	1.01
FS2	0.42	0.40	0.49	0.53	0.41	0.56
FS3	0.38	0.30	0.41	0.42	0.39	0.56
FS4	0.40	0.38	0.44	0.55	0.42	0.54
FS5	0.53	0.61	0.60	0.80	0.62	0.69
FS6	0.25	0.31	0.34	0.52	0.38	0.48
EA1	0.29	0.27	0.35	0.31	0.31	0.39
EA2	0.33	0.30	0.39	0.37	0.37	0.42
EA3	0.37	0.33	0.40	0.46	0.41	0.48
EA4	0.41	0.39	0.42	0.44	0.41	0.45
EA5	0.47	0.51	0.49	0.53	0.47	0.48
EA6	0.42	0.44	0.48	0.54	0.43	0.46
EA7	0.39	0.36	0.41	0.50	0.40	0.48
EA8	0.45	0.45	0.47	0.56	0.42	0.48
EA9	0.44	0.45	0.45	0.55	0.42	0.51

Covariance Matrix

FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	EA1
-----	-----	-----	-----	-----	-----

FS2	1.17					
FS3	0.69	0.95				
FS4	0.70	0.66	0.95			
FS5	0.64	0.57	0.69	1.27		
FS6	0.53	0.41	0.50	0.56	1.24	
EA1	0.52	0.45	0.48	0.45	0.39	0.75
EA2	0.59	0.48	0.55	0.54	0.42	0.64
EA3	0.59	0.49	0.56	0.56	0.49	0.53
EA4	0.59	0.50	0.51	0.54	0.35	0.55
EA5	0.55	0.48	0.49	0.59	0.46	0.52
EA6	0.61	0.46	0.54	0.56	0.50	0.51
EA7	0.54	0.47	0.52	0.51	0.46	0.45
EA8	0.60	0.54	0.57	0.57	0.45	0.53
EA9	0.71	0.58	0.64	0.64	0.45	0.55

Covariance Matrix

	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	EA7
EA2	0.84					
EA3	0.63	1.09				
EA4	0.62	0.69	0.85			
EA5	0.59	0.75	0.70	0.94		
EA6	0.58	0.60	0.61	0.68	1.04	
EA7	0.52	0.58	0.54	0.61	0.71	0.89
EA8	0.60	0.61	0.61	0.66	0.72	0.72
EA9	0.62	0.65	0.66	0.65	0.75	0.72

Covariance Matrix

	EA8	EA9
EA8	1.02	
EA9	0.84	1.14

ADALET ORTUK DEGISKENI BIRINCI DUZEY DFA

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

DA1 = 0.83*Fak1, Errorvar.= 0.37 , R ² = 0.65	
(0.044)	(0.034)
18.66	10.95
DA2 = 0.83*Fak1, Errorvar.= 0.85 , R ² = 0.45	
(0.058)	(0.067)
14.34	12.70

DA3 = 0.92*Fak1, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.73
 (0.046) (0.033)
 20.25 9.68
 DA4 = 0.94*Fak1, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.50
 (0.061) (0.071)
 15.48 12.38
 DA5 = 0.84*Fak1, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.65
 (0.045) (0.035)
 18.54 11.03
 FS1 = 0.72*Fak2, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.51
 (0.045) (0.039)
 15.88 12.56
 FS2 = 0.84*Fak2, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.60
 (0.047) (0.039)
 17.77 11.93
 FS3 = 0.76*Fak2, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.61
 (0.042) (0.031)
 17.88 11.88
 FS4 = 0.81*Fak2, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.70
 (0.041) (0.027)
 19.78 10.88
 FS5 = 0.84*Fak2, Errorvar.= 0.56 , R² = 0.56
 (0.050) (0.046)
 16.79 12.29
 FS6 = 0.62*Fak2, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.31
 (0.054) (0.064)
 11.57 13.37
 EA1 = 0.65*Fak3, Errorvar.= 0.33 , R² = 0.56
 (0.038) (0.026)
 16.98 12.80
 EA2 = 0.74*Fak3, Errorvar.= 0.30 , R² = 0.65
 (0.039) (0.024)
 18.98 12.30
 EA3 = 0.80*Fak3, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.59
 (0.046) (0.036)
 17.58 12.56
 EA4 = 0.79*Fak3, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.73
 (0.038) (0.020)
 20.80 11.56
 EA5 = 0.82*Fak3, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.71
 (0.040) (0.023)
 20.42 11.66
 EA6 = 0.82*Fak3, Errorvar.= 0.35 , R² = 0.66
 (0.043) (0.029)
 19.19 12.26
 EA7 = 0.76*Fak3, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.64
 (0.040) (0.026)
 18.82 12.33

$$\begin{array}{l} \text{EA8} = 0.82 \cdot \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.34, R^2 = 0.66 \\ (0.042) \quad (0.028) \\ 19.29 \quad 12.19 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{EA9} = 0.86 \cdot \text{Fak3}, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.65 \\ (0.045) \quad (0.032) \\ 19.10 \quad 12.23 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for EA2 and EA1} = 0.16 \\ (0.020) \\ 7.89 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for EA5 and EA3} = 0.098 \\ (0.022) \\ 4.53 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for EA8 and EA7} = 0.086 \\ (0.019) \\ 4.60 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for EA9 and EA8} = 0.11 \\ (0.022) \\ 5.21 \end{array}$$

Correlation Matrix of Independent Variables

	Fak1	Fak2	Fak3
Fak1	1.00		
Fak2	0.67 (0.03) 19.54	1.00	
Fak3	0.61 (0.04) 16.84	0.84 (0.02) 41.38	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 163
Minimum Fit Function Chi-Square = 517.66 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 557.25 (P = 0.0)
Chi-Square Difference with 4 Degrees of Freedom = 260.03 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 394.25
90 Percent Confidence Interval for NCP = (326.26 ; 469.84)

Minimum Fit Function Value = 1.32
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.01
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.83 ; 1.20)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.079
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.072 ; 0.086)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.67
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.49 ; 1.86)
ECVI for Saturated Model = 1.07
ECVI for Independence Model = 49.26

Chi-Square for Independence Model with 190 Degrees of Freedom = 19222.04
Independence AIC = 19262.04
Model AIC = 651.25
Saturated AIC = 420.00
Independence CAIC = 19361.46
Model CAIC = 884.90
Saturated CAIC = 1463.96

Normed Fit Index (NFI) = 0.97
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83
Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 158.05

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.053
Standardized RMR = 0.045
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.88
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68