



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN
SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALET VE İLETİŞİM
DOYUMUNUN ARACILIK ETKİSİ**

ARZU UĞURLU KARA

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

OCAK 2020



**KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN SOSYAL KAYTARMAYA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE İLETİŞİM DOYUMUNUN
ARACILIK ETKİSİ**

Arzu UĞURLU KARA

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2020

Arzu UĞURLU KARA tarafından hazırlanan “Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yönetim Organizasyon Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan) : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

İşletme Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

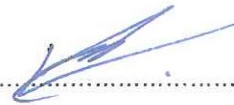
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 09.01.2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZALF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Arzu UĞURLU KARA

09/01/2020

KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE İLETİŞİM DOYUMUNUN ARACILIK ETKİSİ

(Doktora Tezi)

Arzu UĞURLU KARA

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ocak 2020

ÖZET

Bu tez çalışmasında, bir örgüt kültürü boyutu olan sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda sıklık esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde iletişim doyumu ve örgütsel adalet algısının aracılık rolü de araştırılmıştır. Araştırmada; kültürel sıklık-esneklik kavramından, kültürel sıklık-esnekliğin öncül ve ardıllarından, örgüt yapıları ile ilişkisinden ve konu ile ilgili yapılan araştırmalardan; sosyal kaytarma kavramından, sosyal kaytarmanın sosyal kolaylaştırma-sosyal etki kuramı-sosyal mübadele kuramı-serbest davranma etkisi-sosyal tazmin etkisi ile ilişkisinden, sosyal kaytarmanın nedenlerinden, sosyal kaytarmayı engelleme yollarından ve bu konuda yapılan araştırmalardan; örgütsel adalet kavramından, örgütsel adaletin boyutlarından, bazı adalet kuramlarından, örgütsel adaletin öncül ve ardıllarından ve konu ile ilgili yapılan araştırmalardan; örgütsel iletişim ve iletişim doyumu kavramından ve öneminden, iletişim doyumu boyutlarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu tez kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler teorik olarak yorumlanmış ve literatürdeki daha önceden yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Tezin son bölümünde ise araştırma analizleri ve bulgular yer almaktadır. Araştırma Ankara ilinde bulunan bazı üniversitelerde çalışan 361 akademisyenden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucunda sıklık-esneklik algısının sosyal kaytarmayı anlamlı ve negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, sıklık-esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde iletişim doyumu ve örgütsel adaletin tam aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Yapılan analizlerden sonra araştırma bulguları tartışılarak yönetici ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 114708

Anahtar Kelimeler : Sıklık-Esneklik, Sosyal Kaytarma, Örgütsel Adalet, İletişim Doymu

Sayfa Adedi : 192

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

THE MEDIATED EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND
COMMUNICATION SATISFACTION IN THE EFFECT OF CULTURAL TIGHTNESS-
LOOSENESS ON SOCIAL LOAFING

(Ph. D. Thesis)

Arzu UĞURLU KARA

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

January 2020

ABSTRACT

In this study, examined the effect of tightness-looseness, an organizational culture dimension, on the tendency to social loafing. In this context, the relationship between tightness-looseness and social loafing and the mediating effect of organizational justice and communication satisfaction perception were investigated. In research; the concept of cultural tightness-looseness, the precursors and successors of cultural tightness-looseness, the relationship with organizational structures and researches on the subject are mentioned; the concept of social loafing, the relationship between social loafing and social facilitation-social impact theory-social exchange theory-free-acting effect-social compensation effect, reasons of social loafing, ways of preventing social loafing and researches on this subject are mentioned; the concept of organizational justice, the dimensions of organizational justice, some theories of justice, the predecessors and successors of organizational justice and researches on the subject have been mentioned; organizational communication and communication satisfaction concept, and its importance, communication satisfaction dimensions have been mentioned. In addition, the relationships between the variables discussed in this thesis have been interpreted theoretically and the previous researches in the literature have been included. In the last part of the thesis, research analyses and findings are mentioned. The research was carried out by the analysis of the datas collected via sample method from 361 academicians who work in some universities which are located in Ankara province. The relationship between the variables was tested with the structural equation model. As a result of the analysis, it was found that the perception of tightness-looseness had a significant and negative effect on social loafing. In addition, it was determined that communication satisfaction and organizational justice have a complete mediating effect on the perception of tightness-looseness perception on social disorientation tendency. After the analyses research findings and suggestions were made for the managers and researchers by discussing.

Science Code : 114708

Key Words : Tightness-Looseness, Social Loafing, Organizational Justice, Communication Satisfaction

Page Number : 192

Supervisor : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

TEŞEKKÜR

Eğitim ve öğretim hayatım boyunca bana emeği geçen tüm değerli öğretmenlerime ve hocalarıma, teker teker sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım. Hem yüksek lisans hem doktora eğitimimdeki tez danışmanım olan, insani ve ahlaki değerleriyle kendime örnek aldığım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Enver AYDOĞAN'a, hem akademik hayatıma hem de günlük yaşantıma kattığı çok kıymetli bilgiler, tecrübeler ve ufkumu genişleten fikirleri ve ayrıca hiçbir zaman ilgisini, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemediği için teşekkürü borç bilirim. Aynı zamanda Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nin kıymetli öğretim üyeleri olan, derslerinde birçok şey öğrendiğim çok sevgili hocalarım; Prof.Dr. Alptekin Skömen'e, Prof.Dr. Belgin AYDINTAN'a, Doç.Dr. Aykut GÖKSEL'e bana kattıklarından ötürü teşekkür ediyorum. Tez çalışmasına başlarken bana yol gösteren ve her yardıma ihtiyacım olduğunda geri çevirmeyen sayın hocam Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a, yine çalışmam boyunca beni her defasında cesaretlendiren, tezimin analiz aşamasında ve istatistiki verilerin düzenlenmesinde desteğini esirgemeyen ve çalışmamda çok büyük emeği olan sevgili hocam Dr. Kemal KÖKSAL ve Dr. Hasan BOZTOPRAK'a, veri toplama süresince yardımlarını esirgemeyen diğer değerli tüm hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmamı bitirmemi en az benim kadar isteyen canım babam Mahmut UĞURLU ve eğitim sürecim boyunca çalışmalarına katkı sağlayarak bana her daim yardımcı olan sevgili abim Ahmet UĞURLU başta olmak üzere, benden desteklerini ve sevgilerini hiçbir zaman esirgemeyen fedakâr canım anneme, Aslı'ma, Canan anneme ve Ali babama, bana her zaman hoşgörü ile yaklaşan sabrını, sevgisini ve saygısını her daim hissettiren en büyük desteğim biricik eşim Engin KARA'ya da teşekkür ediyorum. Ve tabi ki varlıklarına sürekli şükrettiğim, yaşama sevincim, iki meleğim, Melis ve Aslan... Sizler iyi ki varsınız.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK.....	7
1.1. Kültürel Sıkılık ve Esneklik Kavramı	7
1.2. Kültürel Sıkılık ve Esnekliğin Öncülleri.....	10
1.2.1. Aile ve Eğitim Aktörleri.....	10
1.2.2. Nüfus Yoğunluğu	11
1.2.3. Benzerlik.....	12
1.2.4. Medya ve Ceza Hukuk Sistemleri	13
1.3. Kültürel Sıkılık ve Esnekliğin Ardılları	14
1.3.1. Sosyal Davranış Belirleyicileri.....	14
1.3.2. Yaptırım Mekanizmaları	15
1.3.3. Değerler	15
1.3.4. Dil	16
1.3.5. Yenilikçilik-Yaratıcılık.....	16
1.3.6. Eşbiçimlilik.....	19
1.3.7. İşe Seçim Süreci	19
1.3.8. Performans Değerleme	20

	Sayfa
1.3.9. Hesap Verilebilirlik	20
1.3.10. Sosyalleşme ve Eğitim Süreçleri	21
1.3.11. Çevresel Tehditler	23
1.3.12. Örgütsel Yaşam Süresi	23
1.3.13. Zorbalık	23
1.4. Kültürel Sıkılık-Esneklik ile Diğer Kültür Boyutları	24
1.5. Kültürel Sıkılık-Esneklik ile Örgüt Yapıları	26
2. BÖLÜM: SOSYAL KAYTARMA	31
2.1. Sosyal Kaytarma	31
2.2. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Kolaylaştırma	37
2.3. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Etki Kuramı	38
2.4. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Mübadele Kavramı	40
2.5. Sosyal Kaytarma ve Serbest Davranma Etkisi	41
2.6. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Tazmin Etkisi	41
2.7. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri	43
2.8. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri	45
2.8.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	45
2.8.1.1. Görevde birbirine bağımlılık	45
2.8.1.2. Görevin görünürlüğü	46
2.8.1.3. Dağıtımsal adalet	46
2.8.1.4. Prosedür adaleti	47
2.8.1.5. Kişilik ve kültürel özellikler	47
2.8.2. Grup Düzeyinde Öncüller	49
2.8.2.1. Çalışma grubu boyutu	49
2.8.2.2. Grup birlikteliği	50
2.9. Sosyal Kaytarmayı Engellemek	52

	Sayfa
3. BÖLÜM. ÖRGÜTSEL ADALET	55
3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı	55
3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	61
3.2.1. Dağıtım Adaleti	62
3.2.1.1. Eşitlik teorisi	63
3.2.1.2. Göreli yoksunluk kuramı	65
3.2.1.3. Adalet yargı kuramı	66
3.2.2. Prosedür Adaleti	67
3.2.2.1. Kişisel çıkar teorisi	69
3.2.2.2. Grup değeri kuramı.....	70
3.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	71
3.3. Bilişsel Dayanaklar Kuramı	72
3.4. Greenberg'in Adalet Kuramları	73
3.5. Örgütsel Adaletin Öncül ve Ardılları	74
4. BÖLÜM. İLETİŞİM DOYUMU.....	85
4.1. İletişim Doyumu.....	85
4.2. İletişim ve Örgütsel İletişim.....	85
4.3. İletişim Doyumu ve Önemi	88
4.4. İletişim Doyumunun Boyutları	91
4.4.1. İlişkisel Boyut.....	91
4.4.1.1. Üstlerle iletişim doyumu.....	91
4.4.1.2. Astlarla iletişim doyumu.....	92
4.4.1.3. Yatay ve biçimsel olmayan iletişim boyutu.....	93
4.4.2. Bilgisel Boyut.....	94
4.4.2.1. Medya kalitesi.....	94
4.4.2.2. Örgütsel bütünleşme	95

	Sayfa
4.4.2.3. Örgütsel bakış	95
4.4.3. Bilgisel-İlişkisel Boyut.....	95
4.4.3.1. Bireysel geri bildirim.....	95
4.4.3.2. İletişim iklimi.....	96
4.5. İletişim Doyumunun Öncül ve Ardılları	97
4.6. Sıkılık-Esneklik, Sosyal Kaytarma, Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumu İlişkisi.....	102
5. BÖLÜM. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE İLETİŞİM DOYUMUNUN ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	109
5.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	109
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	109
5.3. Kavramsal Araştırma Modeli ve Hipotezler	110
5.4. Araştırmanın Kapsamı	112
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	112
5.5.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Pilot Çalışma	113
5.5.2. Evren ve Örneklem.....	113
5.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi	114
5.7. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	115
5.8. Veri Analizi ve Bulgular	122
5.8.1. Betimleyici İstatistikler	123
5.8.2. Yol Analizi ve Aracılık Testi	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKLAR	147
EKLER.....	187
Ek-1. Anket Formu	188
ÖZGEÇMİŞ.....	191

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Örgütsel adalet teorileri	68
Çizelge 3.2. Greenberg'in örgütsel adalet teorileri	73
Çizelge 3.3. Örgütsel adaletin ödül ve ardılları.....	83
Çizelge 5.1. Doğrulamalı faktör analizine ilişkin uyum istatistikleri	115
Çizelge 5.2. Ölçeklerde yer alan sorular ve numaralandırması	116
Çizelge 5.3. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulamalı faktör analizleri sonuçları.....	117
Çizelge 5.4. Sıkılık-esneklik ölçeğinin doğrulamalı faktör analizleri sonuçları.....	119
Çizelge 5.5. Sosyal kaytarma ölçeğinin doğrulamalı faktör analizleri sonuçları.....	120
Çizelge 5.6. İletişim doyumu ölçeğinin doğrulamalı faktör analizleri sonuçları.....	122
Çizelge 5.7. Akademisyenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları.	123
Çizelge 5.8. Değişkenlere ait betimleyici istatistikler	125
Çizelge 5.9. Değişkenlere ait korelasyon tablosu	125
Çizelge 5.10. Cinsiyete göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları.....	126
Çizelge 5.11. Medeni durumlarına göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları.....	127
Çizelge 5.12. Kurumun niteliğine göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları.....	127
Çizelge 5.13. Yaşlarına göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları	128
Çizelge 5.14. Eğitim düzeylerine göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları	128
Çizelge 5.15. Meslekteki toplam çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıkılık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları.....	129

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.16. Kurumdaki çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları.....	130
Çizelge 5.17. İlk model uyum değerleri.....	132
Çizelge 5.18. İlk model yol katsayıları	133
Çizelge 5.19. İkinci model uyum değerleri.....	134
Çizelge 5.20. İkinci model yol katsayıları	134
Çizelge 5.21. Değişkenler arası doğrudan ve dolaylı etkiler	135
Çizelge 5.22. Hipotez sonuçları	136

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Etkinlik değeri modeli	29
Şekil 2.1. Ringelmann etkisi: grubun büyüklüğünün işlevi olarak kişi başına düşen kuvvet	31
Şekil 2.2. Halat çeken gruplardaki eşgüdüm ve motivasyon kaybı	32
Şekil 2.3. İki kişilik ve altı kişilik gerçek ve sözde gruplarda bireylerin bağırma şiddetlerindeki azalma	34
Şekil 2.4. Uyarılma ve tepki	38
Şekil 2.5. Sosyal etki kuralı	39
Şekil 2.6. İşin cazibesinin ve grubun büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak çaba	42
Şekil 2.7. Grup büyüklüğünün toplam grup çıktısı üzerindeki etkisi	50
Şekil 2.8. Grubun birlikteliği	51
Şekil 2.9. Sosyal birliktelik/kişilerarası karşılıklı bağımlılık modelinin genel çerçevesi.....	52
Şekil 5.1. Sadeleştirilmiş araştırma modeli.....	110
Şekil 5.2. Genişletilmiş araştırma modeli	111
Şekil 5.3. Örgütsel adalet ölçeği DFA ölçüm modeli	117
Şekil 5.4. Örgütsel sıklık-esneklik ölçeği DFA ölçüm modeli	118
Şekil 5.5. Sosyal kaytarma algısı ölçeği DFA ölçüm modeli	120
Şekil 5.6. İletişim doyumu ölçeği DFA ölçüm modeli	121
Şekil 5.7. İlk model test sonucu	132
Şekil 5.8. İkinci model test sonucu	133

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ADLT	Örgütsel Adalet
DAGTM	Dağıtımsal Adalet
ETKL	Etkileşimsel Adalet
IDII	İletişim İklimi
IDU	Üstlerle İletişim
IDYM	İletişim Doyumu
IDYY	Yatay İletişim
PRS	Prosedürel Adalet
SESS	Sıkılık-Esneklik Algısı
SKAA	Sosyal Kaytarma

GİRİŞ

Sürekli değişen ve belirsizleşen dünyada faaliyet gösteren örgütler rekabette üstünlük sağlayabilmek ve hayatta kalabilmek için teknolojide, rekabette, yasal-politik ve sosyo-kültürel alandaki değişimleri de yakından takip etmelidir. Örgütsel yapı ve stratejilerini bu değişimlere uyumlaştırabilmelidir. Farklı toplumlarda yaşayan, hatta aynı toplumda farklı örgütlerde çalışan insanların çevrelerinde olup bitenleri algılama biçimleri sahip oldukları kültür nedeniyle birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Tayeb'e göre (1994:429), kültür ve örgüt değişkenlerinin birbirleri ile uyumunun araştırılması, koşulbağımlılık kuramını çağrıştırmaktadır. Koşulbağımlılık kuramı, farklı değişkenlerin (örneğin, çevre ve teknoloji gibi) örgütsel yapı ile ne şekilde uyumlandırıldığını açıklamaya çalışır. Ancak kuramın en büyük eksikliği kültürel yaklaşımlardan bağımsız olarak ele alınmasıdır. Bu bakımdan, bu çalışma ile birlikte kültür kavramının örgütsel yapı ile birlikteliğini ele almanın kurama katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Smircich (1983:341), kültürün ne şekilde ele alınması gerekliliği konusunda beş farklı boyut belirlemiştir. Bunlar sırası ile kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetim, örgüt kültürü, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm ve bilinçsiz süreçler ve örgütler olarak sıralanmıştır. Kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde, kültür, insanın biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına hizmet eden, örgütler ise görevlerin yerine getirilmesinde ve başarılmasında gerekli olan bir enstrüman olarak ele alınmaktadır. Smircich (1983:343-348), kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde kültürün bağımsız bir değişken, örgütsel kültürde içsel değişken olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

O halde kültür kavramı toplumsal ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir ve bu iki kavram birbiriyle içiçe geçmiş durumdadır. Çünkü, bireyler bir örgüte girdiklerinde mutlaka yetiştiği ve yaşadığı çevreden edindiği kültürün izlerini taşıyacak ve bunu örgütüne yansıtacaktır. Toplumsal kültür boyutlarının örgüt düzeyindeki yansımaları kültürlerarası araştırmalarda bugüne değin sıklıkla tartışılmıştır. Kültür, örgüt düzeyinde ele alınca önemli olan ortak bir örgüt kültürü ortaya koyarak çalışanları bu çerçevede birleştirmektir. Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan, sonraki nesillere aktarılan değerler, inançlar, tutum ve normlar bütünü olarak tanımlanmıştır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985). Hatta bu konuda Robbins (1986:430), "örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım" ifadesini kullanmıştır. Alan yazında örgüt kültürünü anlamaya

ve açıklamaya yönelik yapılan çalışmaların genel olarak değerler yaklaşımını benimsediği görülmüştür (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1226). Ancak değerlere odaklanıldığında normların, kuralların, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010;13). Bu eksikliği gidermek amacıyla Gelfand, Raver ve Nishii (2006:1226) tarafından sıklık-esneklik kültür boyutu ortaya atılarak kuramsal tartışmaların ilgi odağı olmuştur. Kültürel sıklık-esneklik adı verilen bu boyut bir toplumda var olan sosyal normların etki ve yaptırım gücü üzerinde durmaktadır.

Örgüt yapılarının birbirinden farklılık göstermesi doğal bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma ile toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıklık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkileri tartışılacaktır. Örgüt içinde çalışanların çoğunluk tarafından kabul edilmiş kurallara uyma eğilimi, bu kurallara uymayanlara nasıl tepki verildiği, çevreleri ile ilişkilerinde bu kural ve yaptırımların ne derece önemli olduğu, sıklık-esneklik boyutunun göstergesi olarak kabul edilir. Sıklığın hâkim olduğu örgütlerde önceden belirlenmiş yerleşik kural, norm, rutin ve uygulamalar önemli yer tutar. İşgörenlerin bu normlara sıkı sıkıya uymaları ve normlardan sapmamaları beklenmektedir. Bu bakımdan sıkı örgütlerde, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamalar daha başarılı olacaktır. Esnek örgütlerde ise çalışanların hata ve yanlışlarına karşı daha ılımlı bir yaklaşım söz konusu olup böyle örgütlerde düzen ve uyum daha geri planda kalırken, yeniliğe ve örgütsel değişime tolerans daha yüksektir. Yaptırım düzeyinin ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük hissedildiği esnek örgütlerde yetkelendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranış aralığının geniş bir yelpazeye yayılması beklenir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1226-1228; Wasti ve Fiş, 2010:13). Mevcut yazın ışığında denilebilir ki kültürel sıklık-esneklik hakkında örgütsel düzeyde incelemeler oldukça sınırlı olup bu alan, örgüt kültürü yazını açısından henüz yeni filizlenmekte olan bir tohum olarak görülmelidir. Sıklık-esneklik boyutu yukarıda söz edildiği üzere kültür yazını için görece yeni bir kavram olup ulusal örgüt yazınında birkaç çalışma (Wasti ve Fiş, 2010; Üstün, 2015; Özeren, 2011; Sakal ve Macit:2018) hariç, henüz yeterince dikkate alınmamıştır. Oysa boyutun, birçok örgütsel özellik ve/veya çıktı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin olması beklendiği gibi örgütsel bazı özelliklerin de boyuta etkisi göz ardı edilemez.

Öncelikle, kültürlerin ülkeden ülkeye farklılık göstereceği açıktır. Ancak bu farklılıkların ne şekilde ele alınacağını belirlemek gereklidir. Diğer yandan örgütsel yapılarda gerek ülke sınırları gerek ülkeler arasındaki farklılıkların belirlenmesi için tanımlayıcı alt değişkenlerinin de ele alınması gereklidir. Gelfand, Nishii ve Raver (2006:1229) ve Gelfand ve diğerleri (2011) sıklık-esneklik kültür boyutunun birey, toplum ve aynı zamanda örgüt düzeyinde önemli etkileri bulunduğuna işaret etmiş ve bundan sonraki araştırmalarda kavramın bu düzeylerde daha derinlemesine ele alınması gerektiği yönünde bir çağrıda bulunmuşlardır. Bu tez çalışmasında örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun kendisine nasıl yer bulduğu ve bu boyutun örgütlerin kültürel oluşumlarına nasıl katkı sağladığı incelenmektedir. Bununla birlikte ele alınan örgütlerdeki sıklık-esneklik eğilimlerinin sosyal kaytarma eğilimine etkisi, bu etkide örgütsel adalet algısının ve iletişim doyumunun aracılık etkisi de araştırılmıştır.

Örgüt içerisinde yapılan işlerin çoğunluğu gruplar tarafından yerine getirilmektedir. Grubun başarısı da grup üyelerinin bireysel girdileri doğrultusunda değişmektedir. Grubu oluşturan kişi sayısı arttıkça verimlilikte de değişimler yaşanacaktır (Ilgen, 1999:129-139). Grupta diğerleriyle çalışmak kişinin kapasitesini en üst seviyeye taşıdığı gibi kapasitesini kullanmamasına da yol açabilir, bazı çalışmalar çalışanların grup içinde çaba göstermekten kaçtıklarını ortaya koymuştur (Karau ve Williams, 1997:156-168). Kişi bireysel çalışırkenki gösterdiği çabayı, grup içerisinde nasıl olsa birileri yapar düşüncesi ile yeteri kadar göstermemesi ile baş gösterir. Bu durum sosyal kaytarma eğilimi olarak literatürde yerini bulmuştur. Sosyal kaytarmaya etki edebileceği düşünülen örgütsel çıktılarından bir tanesi örgüt içerisindeki adalet algısı olduğu düşünüldüğünden aracı değişken olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Örgütsel adalet, adalet algısının örgüt içindeki yansıması olarak söylenebilir. Adalet algısını etkileyen birçok faktör olduğu gibi adalet algısı da birçok faktörden etkilenmektedir. Kişiler zihninde oluşan adalet algısına göre davranışlarına yön verir. Örgüt içerisinde herhangi bir adaletsizliğe maruz kalındığının düşünülmesi, örgüte olan katkıları olumsuz etkileyecektir. Bununla ilgili yani örgütsel adalet algısının işgörenlerin davranışlarını etkilediğine dair yazında çalışmalar mevcuttur (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Çalışmadaki bir diğer aracı değişken de iletişim doyumdur. Unutulmamalıdır ki örgüt kültürünü sonrakilere aktarmak, değişen koşullara uyumlaştırmak, bu kültürü benimsemek ve benimsetmek ancak örgüt içi iletişim ile mümkün olacaktır. Yani ne kadar güçlü iletişim

kurulabilirse örgüt kültürü de o denli güçlü benimsenecektir. Çalışanların kurulan bu iletişim türlerinden doyum sağlaması örgütsel çıktılara da olumlu katkılar sağlayacaktır. İletişim doyumu, örgüt içerisinde, iletişimin etkililiği, verimliliği ve kalitesi ile kişilerin bu sistemden ne kadar doyum sağladıklarıyla ilgilidir (Eroğlu ve Özkan, 2009:52).

Genel geçer kültürler arası araştırmalarda kendisine son derece sınırlı yer bulan sıklık-esneklik kültür boyutunun bu araştırmada incelenmesiyle kültürler arası araştırmaların değer odaklı, tek yönlü bakış açısını genişletme yönünde ilgili alan ve yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Ayrıca, sıklık-esneklik kültür boyutunun kültürler arası örgüt ve yönetim yazınına başlı başına, ayrı bir kültür boyutu olarak kazandırılabilmesi kavramın birey ve toplum düzeyinde olduğu kadar örgüt düzeyinde de ele alınması ile mümkün olacaktır. Bu yönüyle araştırmanın örgüt kültürü açısından yeni olarak değerlendirilebilecek bir kültür olgusunu örgütsel düzeyde inceleyerek ve keşfetmeye çalışarak hem örgüt hem kültürlerarası yazına katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki ele alınan tartışmalardan yola çıkarak hem kültür hem de örgütsel değişkenlerin bir arada ele alınması ve bunların kavramsal bir çerçeve içerisinde uyumunun aranması çalışmanın temel amaçlarından biridir. Ülkemiz örgütsel yazınında sıklık-esneklik boyutunun, kendisine nasıl yer bulduğunun belirlenmesi ile bu araştırmanın örgütsel yazına ve uygulayıcılara önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Herkes tarafından benimsenen ve arzulanan bir örgüt kültürünün oluşturulması ve sıklık-esneklik boyutunun birçok değişken ile ilişkilendirilerek örgütsel politika ve uygulamalara yansıtılması örgütlere artı değer katacaktır.

Sınırlılıklar

Tezin bu bölümünde karşılaşılan sınırlılıklara kısaca yer verilmektedir. Öncelikle anketlere verilen cevapların kişileri ve yöneticileri doğrudan ilgilendirmesi bakımından bu anketlerin isimsiz olarak toplanmasını sağlamak amacıyla anketlerin tamamı elden üniversitelerdeki akademisyenlere dağıtılmıştır. Bu veri toplama yönteminde, toplanan anketlerde katılımcılar tam ve doğru cevap verme konusunda istekli davranmayabilmektedir. Bu durum, verilen eksik cevaplar nedeniyle az sayıda da olsa bazı anket formlarının geçersiz sayılması ve analize dâhil edilmemesi ile sonuçlanmıştır.

Ayrıca bu çalışmada iletişim doyumunun örgütsel iletişimin işleyişini etkileyecek diğer değişkenlerle ilgili olan bazı alt boyutlarına yer verilmiştir. Gelecek çalışmalarda farklı değişkenlerle diğer alt boyutlar da araştırma kapsamına alınabilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, Ankara’da faaliyet gösteren bazı üniversitelere dağıtılan anket formlarını esas almaktadır. Farklı herhangi bir şehirdeki üniversitelerde benzer veya farklı sonuçların elde edilmesi ilginç bir durum ortaya koyabilecektir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının dayandığı veri seti tek bir sektöre dayandığına göre sonuçların yorumlanması ve genelleştirilmesinde ihtiyatlı bir yaklaşımın sergilenmesinin daha yerinde olacağı söylenebilir.

Tanımlar

Sıkılık-Esneklik (Tightness-Looseness)

Belirli bir topluluk içinde sosyal normların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücüdür (Gelfand ve diğerleri, 2006).

Sosyal Kaytarma (Social Loafing)

Sosyal kaytarma, bireylerin “ortaklaşa çalıştıkları” motivasyon ve çabalarının, “bireysel çalışmaları”ne veya “ortak etkinliklerdeki”ne göre azalması durumudur (Latane, Williams ve Harkins, 1979:822-832).

Örgütsel Adalet (Organizational Justice)

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansıması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990:401; Byrne ve Cropanzano, 2001:5).

İletişim Doyumu (Communication Satisfaction)

Bireyin örgütteki toplam iletişim çevresine ilişkin algılamalarının doyum derecesidir (Redding, 1972: 25, akt. Downs, Hazen, 1977: 64).

1. BÖLÜM

KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan kültürel sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarmaya ilişkin kavramsal açıklamalara ve değişkenlerin birbirleri olan ilişkilerine yer verilmiştir.

1.1. Kültürel Sıklık ve Esneklik Kavramı

Kültür aslında “anlamanın kaynağı” olarak ele alınır. Kültür davranışlara, bunların nedenlerine ve altında yatan sebeplere anlamlar yükler. Bundan dolayı farklı bir davranış farklı ortamlarda aynı anlama gelirken aynı davranış farklı ortamlarda farklı anlamlara gelebilmektedir (Schneider ve Barsoux, 1997:25; Sığrı, 2006:30). Kültür hayatı kolaylaştırarak anlaşılması anlaşılabilir hale getirir (Kağıtçıbaşı, 1998:12). Bunu yaparken de farklı kültürler anlaşılamadığında insanlar kendi kültürlerini o kültüre yansıtarak ayakta durmaya çalışabilir. “Roma’da isen Romalılar gibi davran” anlayışından yola çıkarak bazı ülkeler uluslararası kültür uygulamaları ile ulusal kültür uygulamalarını harmanlayabilir ya da bunlardan birini tercih edebilir.

Alanyazında son yıllarda kültürle ilgili teorik ve ampirik çalışmaların bir hayli arttığı görülmektedir. Kültür körlüğü ve kültür farkındalığı gibi çok geniş bir alan vardır (Triandis, 1994:42). Bugün; iş motivasyonu (Erez ve Earley, 1987:658-665), çatışma konuları (Gelfand ve Brett, 2004:1-478), grup dinamikleri (Earley, 1993:319-348) ve liderlik (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004:1-848) gibi mikro süreçler ile insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel kültür (Kanungo ve Jaeger, 1990:1-19) gibi makro süreçleri içeren hemen hemen psikolojinin bütün alanları kültürel farklılıklar anlamaya çalışmıştır. Kültürlerarası araştırmaların önemi göz ardı edilemez. Çünkü, kültürler arası araştırmalar psikoloji biliminin evrensel olarak uygulanabilir hale getirilmesi ve örgütlerin küreselleşme devam ederken kültürel farklılıkları yönetmesine yardımcı olması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Birçok bilimsel alandaki vakalarda olduğu gibi, kültürlerarası farklılıkların araştırılmasında hâkim bir odaklanma söz konusudur (Gelfand vd., 2007:4). Kültürlerarası farkları açıklamak

için hepsi olmasa da çoğu “değerlerin” üzerinde durmuştur. Psikologlar yıllardır geniş yapılar olan “değerleri” araştırmışlardır (Bond, 1997:257). Kültürle ilgili araştırmalarda, değerler genelde bireysel düzeyde ölçümlenmeye çalışılmıştır (Morris, Polodny ve Ariel, 2000:52-90). Kültürel farklılıkları anlamak için kurama dayanmayan ve o coğrafyada bulunan değerler kullanılmıştır (Gelfand vd., 2007:4).

Sıkılık ve esneklik konusunda iki önemli bileşen, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Birincisi, sosyal normların gücüdür; toplumlar içinde normların ne kadar açık ve yaygın olduğudur. Diğeri de yaptırım gücüdür; toplumlar içinde normlardan sapmalara ne kadar hoşgörü gösterildiğidir. Günümüzde bu boyut üzerine araştırmalar yapılıyor olsa da aslında antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilim adamları 1960’lardan beri bu boyutun önemi tartışılmaktadır.

Sıkılık-esneklik kavramına ilk kez antropolog olan Peltö (1968:37-40) değinmiştir. Peltö geleneksel toplumların kendini ifade etme ve sosyal normlara bağlılıkları üzerinde çeşitli araştırmalar yapmıştır. Normları çok açık ve kesin olan, aynı zamanda normlardan sapmalara çok ağır yaptırımları olan yerli Kızılderilileri ve Japonları sıkı toplumlar olarak tanımlamıştır. Buna karşılık Finlandiya’yı, normların farklı yollarla ifade edildiği ve genel kuralların az olduğu, disiplinden çıkma ve normlardan sapmalara hoşgörünün yüksek olduğu esnek toplumlar olarak tanımlamıştır. Peltö (1968:37-40) sıkılık ve esnekliği; nüfus yoğunluğu, akrabalık bağları ve ekonomik sistemler ile bağdaştırmıştır. Örneğin, toplumlar sadece ataerkil veya sadece anaerkil ise o toplumlar sıkı, diğertaraftan hem ataerkil hem anaerkil ise o toplum esnek toplumdur. Aynı zamanda tarım toplumlarının avcılık ve toplayıcılık toplumlarından daha sıkı toplumlar olduğunu belirtmiştir. Çünkü çiftçilerin bitkileri üretmek, beslemek ve hayatta kalmaları için sıkı normlara ihtiyacı vardır (Gelfand vd., 2007:4).

Bold ve diğertlerine göre, doğaçlama ve yeniliğin az olduğu toplumlarda rol beklentileri yüksek olduğundan sıkılık hâkimdir. Avcılık ve balıkçılıkla uğraşan toplumlarda ise bireylerin kendi tercihlerini etkinleştirmek için belirsiz rol beklentileri vardır (Boldt, 1978a:152, 1978b:350).

Berry ve Witkin’ e (1975:24) göre; tarım toplumları, avcılık ve balıkçılık toplumları ile karşılaştırıldığında daha sıkıdır. Bu toplumlarda bireylerarası farklılaşma düşük düzeyde

iken, avcılık ve balıkçılık toplumları esnek olduğundan bireylerarası farklılaşma daha yüksektir.

Triandis (1989:506-520), kültürel farklılığın kritik ama ihmal edilmiş bir boyutu olarak gördüğü sıkılık-esnekliğin diğer kültür boyutları ile ilişkili, ancak yine de ayrı bir yapı olduğunu vurgulamıştır. En çok benzeştiği düşünülen bireycilik-toplulukçuluk boyutundan farklı bir yapı olduğu literatürde ortaya konmuştur (Carpenter, 2000; Chan, Gelfand, Triandis ve Tzeng, 1996; Triandis, 1989). Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'a göre, kültür boyutlarının her biri farklı varyasyonları açıklar. Örneğin, bireycilik-toplulukçuluk davranışın grup ve diğerlerinden nasıl etkilendiği ile ilgilidir; güç mesafesi davranışın otorite tarafından nasıl etkilendiği ile ilgilidir; belirsizlikten kaçınma stres ve belirsizliğin davranışı nasıl etkilendiği ile ilgilidir; sıkılık-esneklik ise davranışın toplumsal normların gücü ve yaptırım gücünden nasıl etkilendiği ile ilgilidir (Sakal ve Macit, 2018:3353). Triandis (1989:506-520) sıkılık-esneklik kavramı üzerinde yaptığı çalışmalarda bireycilik-toplulukçuluk boyutuna yeterli önem verilmeyerek ihmal edildiğini öne sürmüştür. Carpenter'ın (2000:38-56) 16 farklı geleneksel toplumun etnografik yapısını ele aldığı ve insan ilişkilerini incelediği araştırması da bu varsayımı desteklemiştir. Araştırma sonucunda sıkılık-esneklik ile bireycilik-toplulukçuluk arasında orta derecede ilişki bulunmuştur.

Antropoloji, sosyoloji, psikoloji alanındaki önceki araştırmalar göstermiştir ki, kültürlerarası farkları anlamada sıkılık-esneklik kavramları önemlidir. Çeşitli disiplinler arasında bilim adamlarının araştırmaları kültürlerarası farklılıkları anlamada dış kısıtların öneminin (dış norm ve yaptırım gücü) değerler yaklaşımından daha yaygın olmadığını göstermiştir.

Normların bağlayıcılığı, yani normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğu ile yaptırımların bağlayıcılığı, yani normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğü ve/veya cezalandırıldığı sıkılık-esnekliğin iki temel bileşenini oluşturmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010:5). Gelfand ve arkadaşlarının sıkılık-esneklik boyutlarının belirlenmesi amacıyla yaptıkları araştırma kapsamında Türkiye'den de kartopu örnekleme yöntemi ile çeşitli sektörlerde %29'unun kadın ve yaş ortalamasının 32 olduğu toplamda 141 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışanlardan her bir maddeyi Türk toplumunu düşünerek cevaplandırmaları istenmiştir (Gelfand vd., 2002). Yanıtlarda normların sosyal ortamlarda belirleyici olduğu, kişilerin bu normlara uyum kaygılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Wasti ve Fiş, 2010:6).

Kültürel sıklığın özünde tehdit etmek hayatta kalmak için bir şart olarak görülür (Gelfand vd., 2011). Kültürel sıklığın sosyo-politik bağlamında geleneksel toplum ve kurumsal baskının uygulanması güçlü normların oluşmasına verimli bir zemin hazırlar. Bu iki arka plan faktörler kültürel sıklıkla etkileşimlidir. Özel durumlar, birbirine benzemeyen tutumlar ve sapmaları hem etkiler hem de bunlardan etkilenir ve sonuçta bireylerin davranışları engellenir (Uz, 2014:6).

1.2. Kültürel Sıklık ve Esnekliğin Öncülleri

Aslında toplumları sıkı ve esnek olarak ayırt ederken dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır. Literatür incelendiğinde, bazı toplumların hayatta kalabilme mücadelesinde tehditlerle, hastalıklarla, savaşlarla karşı karşıya kalma düzeylerine göre sıkı veya esnek olma eğilimine girdikleri, buna uygun norm ve kurallar geliştirdikleri görülmektedir (Peltó 1968:37-40; Gelfand, Nishii ve Raver, 2007:1-59; Triandis, 1989:506-520; Gelfand vd., 2010:14). Bu nedenle Chan ve diğerleri (1996:4) sıklıkla ilişkili ayrı iki faktör üzerinde durmuştur. Sıklık şu öncülleri içerebilir; (1) insanların hayatta kalmaları için gerekli faaliyetlerde birbirine bağımlı olması ve (2) istikrarlı kültür. Muhtemelen daha bağımlı insanlar, faaliyetlerin sorunsuz ve en az çatışma meydana gelecek şekilde kendi faaliyetlerini düzenleyen normlar geliştirirler. Örneğin; pirinç yetiştirilen bir kültürde, bazen bireylerin yürüyüş alanının karşısında ekimi için plan yapılır, alanın hiçbir bölümü ihmal edilmez. Böyle bir ortamda dikim olunca muhtemelen verimlilik ve hayatta kalma ihtimali artar, ancak esneklik hayatta kalma ihtimalini azaltabilir. Yani bu toplumlar çevreye uyum stratejileri geliştirdikçe sıklığa veya esnekliğe doğru yönelmişlerdir. Buna öncülük eden faktörlerden bazıları şu şekildedir (Chan vd., 1996:1-12):

1.2.1. Aile ve Eğitim Aktörleri

Aileler ve öğretmenler, sıkı ve esnek toplumlarda sosyalleşmeyi etkileyen unsurlar arasında ilk sıradadır. Sıkı toplumlarda; aileler kurallara itaati vurgular, çocuklarının davranışlarını izler ve daha katı sosyalleşme taktiklerine sahiptirler (Halloway, 1999:63; Ho, 1981:82; Pearson, 1984:42). Kurallara uyanlar “iyi çocuk”tur, örneğin, Japonya’da Sunao’lar, Çin’de Li-chiao’lar (Ruiz ve Tanaka, 2001:130). Esnek toplumlarda ise çocuklar keşfetme ve araştırma konusunda sürekli cesaretlendirilir ve çocuklara daha yumuşak cezalar verilir. Örneğin, Amerikan anneleri, Çin’li (Chiu, 1987:410; Ryback, Sanders, Lorentz ve

Koestenblatt, 1980:154), Kore’li (Hupp, Lam ve Jaeger, 1992:124), ve Japon annelerine (Zahn-Waxler, Friedman, Cole, Mizuta ve Hirumaa, 1996:2464) göre daha hoşgörülüdür. Eğitim kurumları da esnek toplumlara nazaran sıkı toplumlarda daha etkilidir. Örneğin, Japon sınıflarında öğretmenler öğrencilerden kesin itaat bekler, onların davranışlarını dikkatlice izler ve ailelerine çocukları hakkında detaylı raporlar verirler (Holzer, 2000:72; Stevenson ve Stigler, 1992:102). Sıkı toplumlarda davranışların izlenebilmesi ihtiyacı sadece öğretmenlerden gelmemektedir. Suriye’de aileler çocukları hakkında, öğretmenleri ve diğerleri tarafından bilgilendirilmeyi beklerler. Çin’de çocuklar izlendiklerinden emin olduklarında akranları gibi davranmaya çalışır (Chen, 2000:230). Türk toplumunda ise çocuklar; bireysel bağımlılık, otorite, statü kazanma ve grup değerlerine uyum gibi toplulukçu değerler etrafında toplumsallaştırılır. Türk toplumunda bağımsız bireyler yetiştirmeyi amaçlayan ve dengeli sevgi veren Batılı toplumların aksine, bağımlı ve aşırı sevgi çemberine alınan bireyler yetiştirilmektedir. Son yıllarda modern çekirdek ailede anne-babalar çocuklarının ilgi ve yeteneklerine daha duyarlı olsalar da; otoriteleri, çocuğun kendini özgürce ifade edebilmesinin önüne geçmektedir (Kağıtçıbaşı, 1996a; 2002). Birey bu durumda, bağımsız bir kişiliğe sahip olmaktan uzak, diğerlerinin kendisinden beklediği davranış kalıplarıyla hareket etmektedir (Aslan ve Cansever, 2007: 116). Böylece esnek toplumlara karşı sıkı toplumlarda çocuk yetiştirme ve eğitim uygulamaları, kuralların ve davranışların izlenmesinde daha nüfuzludur.

1.2.2. Nüfus Yoğunluğu

Yüksek nüfus yoğunluğu olan bir toplumda, insanların birbirlerine olan davranışları iyi tanımlanmış normlar tarafından yönlendirilmiyorsa zorluklar meydana gelir. Peltó ‘ya (1968:38) göre, nüfusu daha yoğun kültürlerde düzgün kişilerarası işleyişin olması için daha iyi tanımlanmış sıkı sosyal normlar ve kurallar olmalıdır. İnsanlar kişilerarası ilişkileri korumak için dikkat edeceklerdir. Nüfus yoğunluğu azaldığında esneklik oluşur ve insanlar beklenen davranışı göstermezler. Bu, kültürün üyeleri arasında hareketlilik doğurur (Chan vd., 1996:4). Nüfus yoğunluğunun fazla olması aynı zamanda kaos ve karmaşıklığa ve bunların yaratacağı olumsuzluklara yol açabileceğinden nispeten nüfus yoğunluğunun düşük olduğu kültürlerle göre insanlara yön verecek sınırların net olması, çelişkiye mahal vermemesi gerekir. Örneğin; Japonya, Pakistan, Singapur ve Güney Kore’nin nüfus yoğunluğu Brezilya, Venezuela, Yeni Zelanda, Avustralya, ABD’ye göre daha fazladır ve

bundan dolayı da bu toplumların sıkı kültürel özellikler gösterdiği söylenebilmektedir (Gelfand vd., 2010:14).

1.2.3. Benzerlik

Benzer kültürlerde insanlar da benzerdir. Diğer bir deyişle normlar ve değerler önemlidir. Benzer olmayan toplumlarda insanlara farklı norm ve değerler yön verir. Benzer kültürlerde, bir üye grup normlarından saparsa, diğer grup üyeleri cezaya karar vermek durumundadır. Çünkü, grup içi üyelerin reddi diğerleri için duygusal olarak bezdiricidir. Kültürler grup normlarından sapmalar için hoşgörü de gösterebilir. Bu benzer olmayan kültürlerde daha olasıdır, insanların farklılığından grup normlarından sapmalara daha çok esnek yaklaşım vardır (Chan vd., 1996:4). Benzer kültürlerde, insanlar davranışlarını grup normlarına uydururlar, gruplar bu konuda daha katıdır (Triandis, 1990:45). Bir kültür iki farklı kültürde de kesişebilir. Tayland iki farklı kültürün kesişim gösterdiği (Hindistan ve Çin) bir örnek ülke özelliği göstermektedir. İnsanlar farklı tür normlardan haberdardır ve kural olarak bu esneklikten gelir (Chan vd., 1996:4).

Orru, Biggart and Hamilton (1991:361-389) Japonya ve Kore'deki ayrıntılı denetim sistemlerini, örgütler arasındaki örgütsel formları ve sınırlı benzerliği tartışmışlardır. Japonya'da, son derecede başarılı örgütler neredeyse ayırt edilemez. Örneğin, kendi mali kuruluşları ve ayda bir kez bir araya gelen şirket başkanları ile sektördeki rakip şirketlere benzerdirler. Kore'deki önde gelen kuruluşlar da benzer şekilde ağırlıklı olarak tek bir aile tarafından denetlenen kuruluşlardır ve şirketlerin bağlı olduğu merkezi bir holding vardır. Sistemlerin denetimi devlet mevzuatına göre yapılır. Beklendiği gibi belirli teşvikleri vermeyen, vergi iadelerinin ve dikkatli muayenelerin olduğu veya ihmal edilmiş banka kredi uygulamaları olan firmalar bulanabilir (Hamilton ve Biggart, 1988:77). Buna karşılık daha az denetimler ve daha az endişe duyulan esnek toplumlardaki örgütlere karşı daha az benzerlik olacaktır.

Lincoln, Hanada ve Olson (1981:93-115), Japonların örgütsel bağlama uyduklarında daha fazla memnuniyet ve sosyal bütünleşme deneyimlediklerini, Amerikalıların örgütsel bağlamdan daha az etkilendikleri için daha az memnuniyet ve sosyal bütünleşme gösterdiklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Wiersema ve Bird (1993:1002), Amerika'daki

araştırmalarla karşılaştırıldığında Japonya'daki takımların üst yönetim ekibinin daha güçlü tahminlere sahip olan bir benzer olmadıklarını bulmuşlardır.

Benzerlik ile ilgili bir diğer kavram da coğrafik uzaklıktır. Bir kültür diğer kültürlerden ne kadar uzak ise o kadar benzer olur. Ancak tam tersi de mümkün görünmektedir, yani daha benzer bir kültür, dış kültürel etkilere karşı koyarak da uzaklaşabilir (Chan vd., 1996:4).

Ayrıca sıkılık için istikrar gereklidir. Çünkü pek çok çevresel değişiklik olduğunda, ekonomik yükselme ve savaşlar gibi, yeni koşullarla başa çıkmak için yeni normlar geliştirmek zorunda kalınabilir (Chan vd., 1996:5). Japonya ada ülkesi olduğu için hem diğer kültürlerden uzaklaşmıştır hem de geleneklerine bağlı kalarak kendisini diğer yabancı kültürlerin etkisinden koruyarak benzer kalmış ve sıkı bir kültür olma eğilimi göstermiştir (Hansen, 2009:35).

1.2.4. Medya ve Ceza Hukuk Sistemleri

Medya ve ceza hukuk sistemleri de esnek ve sıkı toplumlardaki sosyalleşme derecelerinde etkilidir. Esnek toplumlardaki medya (Örneğin; ABD, Yeni Zelanda) sosyalleşme konusunda teşviğe açıktır ve düzenlemeleri nispeten daha azdır. Ancak bazı konularda siyasi baskılar, düzenlemeler ve denetimler kabul edilebilir (Sussman ve Karlekar, 2002:10). Buna karşılık, sıkı toplumlarda medya (Örneğin; Singapur, Suudi Arabistan), sosyalleşme konusunda daha sınırlı teşviğe sahiptir, içerikleri düzenlemeleri sıklıkla görülür (Sussman ve Karlekar, 2002:10). Suç adalet sisteminin doğası da toplumlararası sosyalleşme derecelerini belirleyen unsurlardandır. Sıkı toplumlarda, ceza gerektiren suçların daha geniş bir yelpazesi vardır. Örneğin, Singapur'da sakız almak ayıptır (Soltani, 2003) ve suçluların işledikleri suç için cezalandırılma olasılıkları daha yüksektir (United Nations Office on Drugs and Crime, 2004). Sıkı toplumlar esnek toplumlarla karşılaştırıldıklarında yaptırımlar daha sıklıdır. Örneğin, İran ve Suudi Arabistan'da ayağın kesilmesi ve dayak; Singapur'da uyuşturucu suçları için ölüm (Uluslararası Af Örgütü, 2002; 2004). Türk ceza hukukunda ise her suçluya aynı cezayı değil, her suçluya uygun cezayı vermek amaçlanmaktadır. 5237 sayılı yeni Türk Ceza Kanununa göre, “ceza yargıcu suçun işleniş biçimini, suçun işlenmesinde kullanılan araçları, suçun işlendiği zaman ve yeri, suçun konusunun önem ve değerini, meydana gelen zarar veya tehlikenin ağırlığını, failin güttüğü amaç ve saiki gözönünde bulundurarak, işlenen suçun kanuni tanımda öngörülen cezanın alt ve üst sınırı

arasında temel cezayı belirlemektedir. Yani, Türk ceza hukuk sisteminde, suç işlenmesiyle bozulan toplum düzeninde adaletin sağlanması için suç işleyen kimseye uygulanacak ceza hukuku yaptırımlarının haklı ve ölçülü olması amaçlanmaktadır. Çünkü ancak haklı ve suçun ağırlığıyla orantılı bir yaptırım ile suç işleyen kişinin bu fiilinden pişmanlık duyması sağlanabilir ve yeniden topluma kazandırılması söz konusu olabilir (Sevimli, 2007:87).

Özetle; bireyler, toplumsal kurumlara göre sosyalleşmektedirler ve bu kurumların sosyalleşmeye karşı sıkı ve esnek toplumlardaki teşvik düzeyleri farklıdır.

1.3. Kültürel Sıkılık ve Esnekliğin Ardılları

Sıkılık ve esneklik örgütlere hem fayda hem de zarar getirmektedir. Örgüt kültürü ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki, sıkı toplumlarda genellikle daha hassastır. Verimlilik ve uyumluluk önemlidir. Sıkı toplumlar daha istikrarlı, daha az esnek ve değişime karşı daha dirençlidir (Ostroff ve Bowen, 2000:212; Schneider vd., 2002:222; Sorenson, 2002:72). Ayrıca yüksek sorumluluk ve yaptırım nedeniyle çalışanların uyumluluğu daha muhtemeldir ve daha az sapkın davranışlara girme ihtimalleri vardır. Her ne kadar işe alım, seçim ve sosyalleşme süreçleri örgütsel öngörülebilirliği ve kontrolü artırsa da, bu uygulamalar sıkı toplumlarda örgütlerin hızla değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini engelleyebilir (Gelfand vd, 2007:37). Kültürel sıkılık ve esnekliğin meydana getirebileceği ardılar şu şekilde açıklanabilir (Gelfand vd, 2007:23).

1.3.1. Sosyal Davranış Belirleyicileri

Fishbein ve Aizen'in (1975:110) "gerekçeli eylem teorisinde" bahsettiği üzere, istemli davranışı (x) gerçekleştirmek için niyet iki faktör tarafından belirlenir; tutum bileşeni (x'i performansının hoşlanarak gerçekleştirilmesi) ve normatif bileşen (x performansını gerçekleştirmek için sosyal baskının hissedilmesi). Sıkı kültürlerde normatif baskının, esnek kültürlerde ise tutum bileşeninin daha önemli belirleyici bir unsur olacağı tahmin edilmektedir (aktaran Bond, 1997:257).

Benzer bir kavramsallaştırma, toplulukçuluğun sosyal davranışlar üzerindeki etkisi araştırılarak ve bunu destekleyecek uygulamalı deneysel kanıtlar bulunarak özellikle toplulukçu kültürlerde normatif baskı öncelikle belirli grup üyelerinden gelmektedir (aile

veya en yakın arkadaşlar gibi). Oysa bu durum sıkı kültürlerde, bireyin karşılaştığı baskı genel kurallar ve normlardan kaynaklanır. Başka bir deyişle, bu genel olarak toplumdan kaynaklanmaktadır (Gelfand vd., 2007:26).

1.3.2. Yaptırım Mekanizmaları

Her ne kadar psikologlar yaptırım mekanizmaları üzerindeki etkileri incelese de (Yamagishi, 1986:110, 1988:265), sosyal davranışların yaptırım mekanizmaları etkilerindeki kültürel farklılıkları yeteri kadar incelenmemiştir. Sıkı kültürlerde, yaptırım mekanizmaları daha iyi kurulmakta, normlar ve kurallar ihlal edildiğinde yaptırımlar daha ağır olmaktadır. Esnek kültürlerde yaptırımlara daha az takılınır ve daha az sertlik vardır. Bir davranışın sapkın olup olmadığını anlamak çok zor olur. Çünkü normlar ve kurallar böyle kültürlerde iyi tanımlanmış değildir.

Kidder (1992:385) bu farklılıkları vurgulamak için bazı gözlemlerde bulunmuştur. Özellikle, yurt dışından dönen genç Japonların katı kural ve işlemlere yeni baştan uyum sağlamadaki zorluklara vurgu yapmıştır;

“Saçımda perma vardı ve öğretmenim saçlarımı kesmem gerektiğini söyledi ve öyle de yaptım. Ayrıca, Amerika’dayken saç rengim güneşten ötürü açılmış, kahverengileşmişti. Öğretmenim saçımı siyaha boyamam gerektiğini söylüyordu ve diğer öğrenciler de benimle alay ediyorlardı. Mutsuzdum. Saçımı boyatmak istemiyordum çünkü bu benim zaten doğal saçım diyordum sürekli. Amerika’ya geri dönmek istiyordum çünkü orada kimse benim saçıma aldırmyordu” (Kidder, 1992:385). Kidder’ın yanı sıra literatürde başka araştırmacılar da (Ferguson, 1989:31) farklı ülkelerden dönenlerin benzer sorunlarla karşılaştıklarına dikkati çekmiştir.

1.3.3. Değerler

Hofstede’nin belirttiği üzere (1980), kültürler belirsizlikten kaçınmada değerlerin farklı türlerini vurgular. Esnek kültürlerle karşı sıkı kültürlerde insanlar farklı değer önceliklerine sahiptir. Sıkı kültürlerde özellikle; formalite, yapılandırma ve düzen gibi özniteliklerin yanı sıra benzerlik, geçmiş gelenekler, kararlılık, ahlaklılık, hukuk ve güvenlik konuları çok önemlidir. Esnek kültürlerde ise insanların ahlaki görelilik, değişim ve hoşgörü, risk alma,

cesaret, simülasyon ve çeşitlilik gibi değerleri kabul etmesi muhtemeldir (Gelfand vd., 2007:28).

1.3.4. Dil

Sıkı kültürlerdeki biçimsellik ve kurallar konuşulan dile de yansımaktadır. Kiddler ve Muller (1991), Japonya’da insanların konuşurken dikkat etmeleri gereken birçok kural olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örneğin, Japonya’da kadınlar kibar ve alçak gönüllüğünün ifadesi olarak “ben” öznesinin karşılığı olan resmi sözcük “watashi” kelimesini tercih etmek durumundayken, erkekler gayri resmi olan “boku” sözcüğünü kullanabilmektedirler. Japonya’da bir konuşmacı konuşması esnasında kuralları ihlal ederse bu onun için güven sorunu oluşturur (Kiddler ve Muller, 1991:140). Sıkı kültürlerdeki sözcüklerin çok sayıda bağlamlarda kullanımı ve anlamları için ortak bir anlayış gerekir. Örneğin; Amerika gibi esnek kültürlerde, insanlar kelime seçiminde kesin sınırlar olmadığından daha özgürdürler (Triandis, 1989:510). Bu durum, esnek toplumlara nazaran sıkı toplumlarda kelimelerin anlamları ve kullanımı konusunda geniş bir uzlaşının olması gerektiğini göstermektedir. Yapılan bir araştırmada, sıkı kültür eğilimi gösteren Japonya ile esnek kültür eğilimi gösteren Amerika’daki örneklemeler üzerinde dile yükledikleri anlam ve dili algılayış tarzları incelenmiştir. Sıkılık-esnekliğin dil üzerinde etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Sıkı kültürlerde kelimelerin anlamları ile ilgili esnek kültürlere göre ortak bir algılayışın olduğu, yani sıkı toplumlardaki normlar sayesinde hangi durumlarda hangi kelimelerin kullanılacağını belli olduğu, bundan dolayı da insanlar tereddüte düşmeden üzerinde mutabıkca varılan şekilde kelimeleri seçtikleri görülmüştür (Chan ve diğerleri, 1996:6).

1.3.5. Yenilikçilik-Yaratıcılık

Sıkı ve esnek toplumların yenilikçi davranışlar sergilemeye istekli olmaları yani risk alma ve riskten kaçınma durumları da farklılık gösterir. Bireyler yüksek ödemelere odaklanan (Crowe ve Higgins, 1997:118; Friedman ve Forster, 2001:1002; Levine, Higgins ve Choi, 2000:90), hatalara yönelik olumlu davranışlar sergileyen (Rybowiak, Garst, Frese ve Batinic, 1999:528), yaşamda bir açıklık bekleyen (George ve Zhou, 2001:515) toplumlar daha fazla risk alma ve yenilikçilik eğilimindedirler. Risk almaktan kaçma durumlarında ise bireyler belirsiz ve yeni durumları önlemeye eğilimlidirler (Moskowitz, 1993:132; Neuberg ve Newsom, 1993:114) ve daha az yaratıcıdır (George ve Zhou, 2001:515).

Sıkı ve esnek toplumlarda bireylerin durağan durumları tercih etmeye karşı açık olmaları konusundaki davranışları farklıdır. Direnci değiştirme ile ilgili hatalar ve yanlış yapma korkusu sıkı toplumlarda daha sık görülür (Thoresen, Pucik ve Welbourne, 1999:110).

Buna karşılık esnek toplumlarda daha az hiyerarşi ve uyum vardır. Büyük yenilikler ve örgütsel değişim için daha fazla hoşgörü vardır. Yani örgütlerde daha az sorumluluk ve yaptırım, çalışanlara daha fazla takdir ve daha geniş kabul edilebilir davranış yelpazesi vardır. Bu kuruluşa yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenilik sağlar. Çeşitli fikirler ve davranışlar genellikle daha büyük yenilikçilik ile ortaya çıkar (Cox, vd., 1991:828). Daha az katı algıların olduğu ve gevşek yapıların örgüt uygulamalarının olduğu esnek toplumlarda, çalışanlar arasında komutların daha yumuşak olması değişimin önünü açar ve örgüte daha fazla esneklik sağlar (Schneider, vd., 1995:748; Wright ve Snell, 1998:758). Ancak her ne kadar esnek toplumlardaki örgütler değişimi ve yaratıcılığı teşvik etse de bu durum işlerin daha az tahmin edilebilirliğine ve sapkın davranışların daha büyük ölçüde olmasına neden olabilir. Kültürlerarası farklılıklar 3 düzeyde analiz edilebilir: 1) toplumsal bağlam için uygun örgüt uygulamaları 2) diğer örgütler için uygun örgütler 3) örgütler için bireysel uygunluk.

Kültürel sıklık-esneklik uyumcu-yenilikçi bilişsel tarzlara denk gelmektedir (Kirton, 1976, 1994:622). Bireyler uyumcu bilişsel tarzla sağlam temellere oturtulmuş ve yasal başlangıç noktası belli olan varsayımları, teorileri, normları ve bazı uygulamaları kabul etme eğilimindedirler. Uyum sağlayıcılar sorunları gözden geçirilmiş çözümler ve açıklamaları da önemserler. Buna karşılık, bireyler yenilikçi tarzlarla köklü değişiklikler için daha iştahlıdır. Önceki araştırmalar yaratıcı davranışlar için bu iki bilişsel tarzın bazı kanıtlarının bağlayıcı olduğunu öne sürmüştür. Foxall ve Haskins (1986:65) uyumcu-yenilikçi tarzlar ile çeşitli kişilik özelliklerinin ilişkili olduğunu ve bu kişilik özelliklerinin yaratıcı davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Janssen, De Vries ve Cozijnsen (1998:945-967) yaptıkları araştırmada yenilikçi bilişsel tarzın uyumcu bilişsel tarza nazaran daha özgün ve sıradışı fikirlere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Değişim eğilimi ile ilgili olarak, sıkı kültürlerden gelen bireyler var olan normlara ve kurallara bağlı olup değişime daha dirençlidirler. Dünyada kadın liderle ilgili yapılan bir çalışmada, Toh ve Leonardelli (2012:604-611), daha sıkı kültürlerde daha az sayıda kadının üst liderlik pozisyonlarına ulaştığını söylemektedir. Bu araştırmacılar bu kültürlerde örgüt uygulamalarını değiştirmede direncin olduğunu, liderlik rollerinde geleneksel olarak erkeklere rol vermeyi

tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Yaratıcılıkta sıkı kültürün etkisi, bireyin yabancı veya yerel yaratıcı bir göreve ilgi duyması ile değişir. Yabancı yaratıcı görevler için, kültürel mesafe –iki kültürün farklılık derecesi- yaratıcılıkta sıkı kültürün olumsuz etkisini arttırmaktadır. Ana ülkedeki kültürel sıkılığın derecesi önemli bir rol oynar. Sıkı kültürlü bir ülkede başarılı yaratıcı çalışmalar yapmak uzak kültürden gelen yabancılar için daha zordur. Kültürel mesafe arttıkça bu etki de artmaktadır. Diğer taraftan, yerel yaratıcı görevler için, aşinalık ve yerel kültüre bağlılık yenilikçilikte üstünlük doğuracaktır. Kültürel sıkılık ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki ile sonuçlanacaktır (Chua vd., 2015: 192).

Sıkı kültürden gelen bireyler esnek kültürlerle karşılaştırıldığında, kendi kültürleri içinde daha yaratıcı projeler için çalışmaya kalkışırken kendilerini daha güvende ve daha yüksek öz yeterlilikte hissederler. Onların sosyal normları netleştirmede kültürel bağlılıkları kaybolmuştur ve izleyicilerin kendi ülkeleri içinde aynı normlara uymaları esnek kültürlerden daha yüksektir. Onların başarıdaki güvenleri artar ve yerel izleyicilerin tercihlerini kavramak daha da kolaylaşır. İletişim araştırmaları göstermektedir ki, izleyici ile yapılan fikir paylaşımı ortak bir amaç için temel oluşturmada oldukça etkili olabilir (Krauss ve Chiu, 1998:42; Lau, Chiu ve Lee, 2001:351).

Esnek kültürlerde, normlar çoğu kez belirsizdir ve geniş bir paylaşımı yoktur (Triandis, 1989:515); bu nedenle kitlelerin tercihi daha çoğulcudur (Au, 1999:800). Ayrıca, esnek kültürlerden gelen kişiler daha az paylaşılmış normlara yönelmiş ve böylece daha az güçlü kültürler olarak bilinen görevlere çekilmişlerdir. Sıkı kültürler normlarına uygun olmayan yeni fikirleri kavramayabilir (Toh ve Leonardelli, 2012:605). İlgili sorunların olası çözümlerinin kullanılabilirliği özellikli yerel şartları karşılamalıdır. Herhangi yeni bir çözümün veya fikrin başarısının dikkate alınması için planlanan kitle açısından kabul edilebilir olması gerekir (Csikszentmihalyi, 1990:112).

Daha sıkı kültürlerden gelen bireyler, kendi kültürleri içinde yaratıcı çalışma yaparken onlara bilgi verildiğinde ve yerel normlar paylaşıldığında zevk alırlar. Bunun anlamı, bir yaratıcı biliş açısından, onlar daha yaratıcı fikir alanlarında gezinmek için donatılmışlardır. Aynı zamanda eğilimleri ve muhtemel fikirleri araştırırken de bunların yerel kültürel bağlama uyumlu olup olmadığını araştırırlar. Esnek kültürlerden gelen bireyler, kendi kültürleri ile birlikte tanıdık ve farklı düşüncelere uyum sağlayabilir. Açık ve yaygın olarak paylaşılan yerel normların eksikliği ve kitlelerinin tercihleri başarıyı etkilemektedir (Triandis, 1989:112; Au, 1999:800). Böylece

esnek kültürlerden gelen bireyler kendi kültürlerinde yaratıcı çalışmalar yaparken herhangi farklı üstünlüklerden zevk almazlar.

1.3.6. Eşbiçimlilik

Sıkı ve esnek toplumlarda bireylerin, topluma mal olmuş yollardan sapan hareketlere karşı uyum göstermek için isteklilikleri farklıdır. Bu durum da Tetlock ve diğerleri tarafından yapılan araştırma ile tutarlıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki normal standartlar bilindiğinde hesap verme zorunluluğu benzerliğe neden olur (Cummings ve Anton, 1990:15; Lerner ve Tetlock, 1999:256; Tetlock, 1992:335; Tetlock, Skitka ve Boettger, 1989:632).

Örgütler diğer örgütlerin yaptıklarını yapmak için toplumsal bir baskı hissedersen, belirsizlik durumlarında diğer örgütleri taklit etmeye başlayacaktır veya birbirine benzer uzmanları işe alacaklarından eşbiçimlilik oluşacaktır (DiMaggio ve Powell, 1991:65). Eşbiçimlilik, baskı ne olursa olsun kurumsallaşmış ve meşrulaşmış ulusal devlet içerisinde kuruluşların giderek aynı kuralları benimsediğini göstermektedir (Hamilton ve Biggart, 1988:62; Jepperson ve Meyer, 1991:208).

1.3.7. İşe Seçim Süreci

Toplumsal sıklık ve esnekliğin örgüt uygulamalarında yukarıdan aşağıya doğru etkileri vardır. Örneğin, Japon örgütleri tarihsel olarak belirli üniversitelerden işgören almaya öncelik vermektedirler (Fliaster, 2001:45). Her yıl aynı zamanda benzer deneyimlere sahip toplumdaki bireyler işe alınır (Morishima, 1995:121). Benzer şekilde, birçok İngiliz kuruluşlarındaki üst düzey yöneticiler; Eton, Cambridge ve Oxford eğitimlerine sahiptirler (Hambrick ve Mason, 1984:195). İşverenler için çok tanınmış olan kaynaklar, olası çalışanlar hakkındaki bilgi güvenilirliğini artırabilir ve bu şekilde onların örgüte nasıl uyum sağlayacağı konusunda fikir verebilir.

Ayrıca sıkı ve esnek toplumlarda işe seçim sürecinde aranan özneliliklerin de farklı olması beklenmektedir. Bilgi, beceri ve iş gereksinimlerini karşılamak için çalışanların yeteneklerini tanımlayan seçim niteliklerinin esnek toplumlarda birincil vurgu olması beklenmektedir. Sıkı toplumlarda işe alınacak personelin örgüt normlarına uyum sağlayabilecek olması beklenir. Örneğin Fujiwara (1993:108) araştırmasında, Japon

kuruluşların seçim sürecinde %10'dan az bir oranda teknik uzmanlığa öncelik verildiğini, bunun yerine seçim sürecindeki önemli şartların adayların eğitilebilmesi olduğunu, örgütün amacının örgütsel ilişkileri ve örgütsel standartları korumak şeklinde olduğunu ortaya koymuştur (Morishima, 1995:125).

1.3.8. Performans Değerleme

Sıkı toplumlardaki örgütler esnek toplumlardaki örgütlerle karşılaştırıldığında daha iyi geliştirilmiş performans izleme sistemleri mevcuttur. Sıkı toplumlarda çalışanlar sürekli izlenir ve örgütteki normları ihlal durumunda daha ağır cezalandırılırlar. Birçok Japon örgütünde çalışan davranışları devamlı değerlendirilir (Aoki, 1988:52; Jennings, vd., 1995:355; Morishima, 1995:126). Çalışanlar sapkın davranışlar için güçlü yaptırımlar bekler ve Amerikalılar ile karşılaştırıldığında utanç gibi eylemleri çok büyük tehdit olarak algırlar (Kobayashi, 1998:5193). Suudi Arabistan ve İran'da ise örgüt standartları için İslam öğretilerinden sapma tehdit olarak görülmekte ve genelde bunun hoşgörüsü bulunmamaktadır (Ali, 1993:54; Mellahi ve Wood, 2001:135; Tayeb, 2001:122). Toplulukçu kültürde diğer insan kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirmeleri de bireyci kültürden farklı şekilde ele alınmalıdır. Toplulukçu kültüre daha yakın olan Türk kültüründe, sistematik performans değerlendirmesi yaklaşımını uygulamak zordur. Bunun sebebi, net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi faaliyetlerin bireyci kültürle göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır (Sümer, 2006).

1.3.9. Hesap Verilebilirlik

Fishbein ve Ajzen'e (1975) göre davranışlar, öznel normları algılamının yanısıra tutumların işlevidir. Ayrıca bu yaklaşım kültürlerarası araştırmalarda değerler ile her zaman davranışların tahmin edilemeyeceğini açıklar (aktaran Bond, 1997:258). Örneğin, sıkı toplumlarda bu tahmin zor iken esnek toplumlarda kişinin bireysel değerleri davranışlarına bakılarak tahmin edilebilir. Çünkü sıkı toplumlarda kişiler uyma zorunluluğundan dolayı kendi değerleri çerçevesinde hareket edemezken, durum esnek toplumlarda tersidir.

Toplumsal sıklık ve esneklikte örgütsel sonuçlar üzerine örgütsel uygulamaların ılımlı etkisinin olduğu önerilmiştir. Toplumsal bağlamla uyumlu olmayan örgütsel uygulamalar yerine

toplumsal bağlamdaki sıklık ve esneklik dereceleri ile uyumlu örgütsel uygulamaların olması başarılı olma olasılığını daha da yükseltir. Örneğin, uygulamaların yüksek derecede hesap verilebilirlik, denetime neden olması (yüksek güvenilirliğin, kalite odaklı üretim süreçlerinin olması, toplam kalite yönetimi dahil olmak üzere uluslararası ISO 9001 standartlarına uyulması) sıkı toplumları esnek toplumlara göre daha başarılı yapacaktır. Araştırmalar göstermektedir ki, Amerikan şirketlerinin ISO 9001 izleme sistemlerini uygularken %70 oranında yüksek başarısızlık oranları vardır (Souza-Poza, Nystrom ve Wiebe, 2000:745; Withers ve Ebrahimpour, 1996:10). Buna karşılık, Japon ve Singapur şirketlerinin toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki başarı oranları çok daha yüksek düzeydedir (Dahlggaard vd., 1998:816; Sohal, 1998:920). Türk kamu bürokrasisinin doğal yapısı hesap verebilirlik ölçütü ile ilgili olarak memurlar ile vatandaşlar arasına bir set koymaktadır. Türk Anayasa'sınının 129. Maddesinde “memurlar ve diğer kamu görevlileri yetkilerini kullanırken işledikleri kusurlardan doğan tazminat davaları, kendilerine rücu edilmek kaydıyla ve kanunun gösterdiği şekil ve şartlara uygun olarak, ancak idare aleyhine açılabilir...” belirtildiği şekliyle mevcut sistem, hizmeti sunanlar (devlet memurları) ile alanlar (halk) arasında gerekli karşılıklı iletişimin olmaması, devlet memurlarının halka karşı sorumluluk ve hesaba çekilebilirlik içinde olmasını engellemektedir (Çevik ve Kendirci, 2012:139). Daha sıkı toplumlardaki bireyler, yüksek derecedeki hesap verilebilirlik ve izleme gibi uygulamaları destekleyen özniteliklere (yüksek normatif ilişkisel güç, düzenleyici güç, önleme odaklı olma gibi) sahiplerken, esnek toplumlardaki yüksek derecedeki hesap verilebilirlik ve izleme gibi uygulamalar çalışanlar arasında olumsuz tepkiler ortaya çıkarır (Frink ve Klimoski, 1998:25). ABD'deki saha çalışmaları, izlenmenin ve hesap verme zorunluluğunun çalışanlarda olumsuz duygusal tepkiler oluşturduğundan performanslarının da bozulduğunu göstermiştir (Sutton ve Galunic, 1996:201-250). Çalışanlar izlenmeyi bir baskı olarak gördükleri için (Martin ve Freeman, 2003:354) işlerini yerine getirirken ki denetim nedeniyle üretim kaybından şikayetçilerdir (Aiello ve Kolb, 1995:340).

1.3.10. Sosyalleşme ve Eğitim Süreçleri

Sosyalleşme ve eğitim süreçleri esnek toplumlara karşı sıkı toplumlarda daha yaygındır. Yoğun bir sosyalleşme ve eğitim örgütsel standartları sürdürebilme ve hesap verilebilirliğin artırılması için gereklidir (Aoki, 1988:54; Morishima, 1995:150; Redding, Norman ve Schlender, 1994:650). Örneğin, ABD ile karşılaştırıldığında Japon şirketlerindeki çalışanların daha fazla

katılım ve daha kapsamlı resmi işe alıştırma programları ile sosyalleşme ve eğitim programları çok daha uzun süre devam etmektedir (Lincoln ve Kalleberg, 1985:742; Moroshima, 1995:152).

Toplumsal sıklık-esnekliği örgütsel değişimler de etkiler. Örgütsel norm ve uygulamalar hakkındaki algılmalarda üretim üzerine tüm örgütsel uygulamalar tartışılmıştır ve böylece “güçlü” kurumsal kültürler üretilmiştir. Güçlü örgüt kültürlerinin çalışanların algılayabilecekleri açık ve anlaşılabilir normları vardır (Cooke ve Rousseau, 1988:246; Cooke ve Szumal, 1993:1300; O'Reilly ve Chatman, 1996:162). Yoğun sosyalleşme ve eğitim ölçüsü için, sürekli geribildirim ve performans değerlendirme, seçim ve yerleştirme sistemleri için deneyimlerin çalışanlar arasında paylaşımı, sıkı toplumlardaki örgüt kültürünü daha sıkı yapacak ve esnek toplumlardaki örgüt kültürünü de nispeten daha zayıf yapacaktır. Bu sosyalleşme uygulamalarının kapsamı yani çalışanların iş ortamındaki algılamalarının paylaşılmasının daha önceki araştırmalarla tutarlı olduğu görülmektedir (Malamaut, 2002:1598; Peterson, 1984:573). Bunun yanı sıra araştırmalar göstermektedir ki örgütsel uygulamalardaki hesap verme zorunluluğu da yüksek olarak paylaşılan biliş olarak görülmektedir (Frink ve Klimoski, 1998:1-51; Rozelle ve Baxter, 1981:437).

Sıkı toplumlardaki örgütlerde yüksek derecede iş birliği ile benzer düşünceler yönetilir veya bireyler için benzer iletişim beklentileri örgütsel uygulamalar için gruplandırılır (Baird ve Meshoulam, 1988:116; Bowen ve Ostroff, 2004:203; Delery, 1998:289; Wright ve McMahan, 1992:295). Morishima (1995:160) Japonya’da bilgi edinmeyi sağlamak, geliştirmek ve sosyalleşmeyi oluşturmak için bilginin paylaşılması gerekliliği anlayışını oluşturarak insan kaynakları yönetimi sisteminin nasıl olması gerektiğini tanımlamıştır. Esnek örgütlerde, örgütsel uygulamalar karşısında işbirliğinin daha düşük olacağı tahmin edilmektedir. Örgütsel uygulama konularında daha fazla tutarsızlık vardır. Esnek toplumlarda yöneticilerin örgütsel uygulamaları ve süreçleri yürürlüğe koymak için karar verme yetkisinin nasıl olup olmayacağı kararı muhtemeldir ki bu çalışanların kuruluşun içeriği hakkındaki farklı mesajları daha iyi algılama olasılığını artırır. Bununla tutarlı olarak Crossland ve Hambrick (2005), ABD’nin yönetimle ilgili karar verme yetkisinin Japonya ve Almanya ile karşılaştırıldığında daha büyük olduğunu görmüşlerdir. Bütününde, her iki yapıdaki örgütsel uygulamalar (yoğun sosyalleşme, sürekli geribildirim) için iş birliği, örgüt kültürünü sıkı toplumlarda (esnek toplumlarda) daha güçlü (daha zayıf) yapar.

Hem sıkı hem de esnek toplumlarda aşağıdan yukarıya doğru işlemler örgütsel kültürlerin oluşumuna katkıda bulunur. Ancak, sıkı toplumlarda güçlü örgütsel kültürün aşağıdan yukarıya çıkmasını kolaylaştırmak için daha yüksek sosyal paylaşım ve daha düşük davranış değişikliği gerekir. Aynı zamanda, yüksek derecede sosyal baskı, yoğun sosyal etkileşim ve güçlü sosyalleşmenin aşağıdan yukarıya ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Kozlowski ve Klein, 2000:35). Bunların hepsi sıkı toplumlarda daha yaygındır.

1.3.11. Çevresel Tehditler

Tüm toplumlarda yüksek riskli örgüt sistemlerinin düşük riskli örgüt sistemlerine karşı daha sıkı olması beklenir. Genel olarak kural, tüm toplumdaki örgütlerden toplumsal kültür bağlamı ne olursa olsun tehdit, tehlike ve güvenlik açığına karşı alacağı önlemleri ile daha sıkı olması beklenir. McKelvey (1982:186), sıkı ve kapsamlı denetim sistemlerine sahip örgütlerin çevresel tehditlere her şeyden daha çok dikkat etmesi gerektiğini kuvvetlice savunmuştur. Nükleer enerji santrallerinde, prototip yüksek risk sisteminin birçok kuralları vardır ve hata oranının en aza indirilmesi için sürekli izlenir (Klein, Bigley ve Roberts, 1995:772).

1.3.12. Örgütsel Yaşam Süresi

Örgütsel sıklık ve esneklik örgütün yaşam süresini de etkiler. Genç yeni başlayan firmalar daha esnek olmakla birlikte (Örneğin, tecrübe, deneyimin vurgulandığı) ve daha büyük, daha olgun kuruluşlar daha sıkı olmaktadır (Örneğin kuralların vurgulanması, istikrar, öngörülebilirlik gibi Hanks, vd., 1993:6; Olson ve Terpstra, 1992:28). Mülkiyet de örgütlerde sıklık ve esnekliği belirleyen unsurlardan bir tanesidir. Kamu kuruluşlarının birden çok paydaşları ve eksik pazar teşvik tedbirleri yüzünden birçok kurala, karı raporlama standartlarına ve denetim mekanizmalarına sahip olma eğilimi vardır (Marsden, Cook ve Knoke, 1994:892). Buna karşılık, özel kuruluşların daha esnek ve yenilikçi olma eğilimleri vardır. Çünkü onlar dış kurallar ve yönetim organları tarafından sınırlandırılmamıştır ve piyasa baskıları hayatta kalmak için esnekliği vurgular (Kurland ve Egan, 1999:438).

1.3.13. Zorbalık

Ne zaman bireyler diğerlerinin gösterdiği davranışlardan saparsa bu durum bireyler arası olumsuz koşullar nedeniyle sıkı toplumdaki bireyler için zararlıdır ve olumsuz sonuçlar

doğurur. Örgütlerdeki zorbalık üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bu durumdaki kişiler arkadaşları tarafından sapkın görülüp kişisel saldırılara maruz kalabilirler (Leymann, 1996:165-184; Namie ve Namie, 2000:56). Zorbalık çok sayıda toplumda vardır ancak özellikle sıkı kültürlerde daha da gelişmiş olabilir. Bu zorbalık sosyal normlara uymaları için diğerlerinden farklı değerlere sahip olan Japon çocuklarında bir süre için kabul edilmiştir (Kidder, 1992:386; Rios-Ellis, Bellamy ve Shoji, 2000:228; Takemura ve Takagi, 1988:58). Los Angeles Times gazetesinde yer alan Magnier'in raporunda (1999); zorbalık sosyal denetim için Japon okullarında ve şirketlerinde belirgin bir duruma gelmiş iken, iş yeri uzmanları birçok insanın işten çıkmasını durdurmak için çok yaygın olmadığını söylemişlerdir. Böyle durumlara esnek toplumlarda rastlanmasa da sapmalara hoşgörü sıkı toplumlardan daha ciddidir (Gelfand vd., 2007:41). Kişi-örgüt uyumu, kişi-ekip uyumu ve memnuniyeti, stres arasındaki ilişkiler sıkı ve esnek toplumlarda çok düzeyli modelleme teknikleri ile test edilebilir (O'Reilly vd., 1991:159). Örneğin, sıkı toplumlardan esnek toplumlara gidildikçe gurbetçilerin çalışma ve erken dönüş oranları daha düşüktür (Black, 1988:282; Black ve Stephens, 1989:532).

1.4. Kültürel Sıkılık-Esnelik ile Diğer Kültür Boyutları

Sıkılık ve esneklik kavramını açıklarken kültür boyutlarından olan bir kavram dikkati çekmektedir: bireycilik-toplulukçuluk (Carpenter, 2000:40; Chan vd., 1996:7; Triandis, 1989:515). Hofstede'nin (1980) bireycilik-toplulukçuluk boyutu kültürel farklılıkları ortaya koymakta, kişinin çevre ile ilişkilerinde kişisel amaçlarını ön planda tutarak "ben" merkezli bir yaşayışı tercih etmesi veya kişisel amaçlar yerine ortak amaçların ön plana çıktığı "biz" merkezli bir yaşam tarzına yönelmesi ve işbirlikçi davranışları ve tutumları kapsamaktadır. Ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm) sıkı toplumsal etkileşimleri anlatmaktadır.

İnsanlar, içinde bulundukları grupları ve örgütleri diğerlerinden ayrı tutarlar. Bu gruplar üyelerini kollarken bunun karşılığında sadakat bekler. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlerler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri "gruba uyumu" amaçlar. Bireyci kültürlerdeyse "bireylerin kendine saygısı" öne çıkacaktır (Sığı, 2006:41). Japon toplumu, Türk toplumunda da olduğu gibi ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Batılıların anlamakta en çok zorluk çektikleri özelliklerden biri, Japonların ortak değerlere, özellikle ekip sorumluluğuna olan aşırı eğilimleridir. Kişiler, tek başına çabalamanın sonunda önemli bir şeyin ortaya çıkmayacağı

düşüncesini tamamen benimsemişlerdir. Yaşamdaki önemli herşey, “ortak çabaların” sonucu ya da bir “ekip çalışmasının” ürünüdür. O yüzden, sonuçlara kişisel başarı ya da hata olarak bakmak mümkün değildir. Bu bağlamda Japon kuruluşlarında "tam bir bağlılık" söz konusudur (Güvenç, 1989). Ortaklaşa davranışın en büyük olumsuz etkilerinden birisi olarak ortaya çıkan husus, "sosyal kaytarma" ile ilgili araştırma bulgularıdır. Önceki bilimsel çalışmalar, ortaklaşa davranış eğilimin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığını ileri sürmüştür. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise, ortaklaşa davranış kültürünün egemen olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarını ve ortak yarar öne alındığından kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığını göstermektedir (Sığı, 2006:41).

Bireycilik-toplulukçuluk; toplumların, bireylerin kendisinin öne çıkmasını mı yoksa grup içi güçlü ilişkileri mi tercih ettiğini ortaya koyar (Hofstede, 1980). Bu toplum içinde sosyal normlardan sapmalara ne kadar tolerans gösterildiğini ifade etmez. Genelde toplumlar ayırlama şu şekildedir; toplulukcu ve esnek toplumlar (Örneğin; Brezilya, Hong Kong), toplulukcu ve sıkı toplumlar (Örneğin; Japonya, Singapur), bireyci ve esnek toplumlar (Örneğin, Amerika, Yeni Zelanda), bireyci ve sıkı toplumlar (Örneğin; Almanya) (Chan vd., 1996:6; Triandis, 1989:517). Geleneksel toplumlardaki sıklık-esneklik ve bireycilik- toplulukculuktaki farklılaşma ampirik olarak da desteklenmiştir (Carpenter, 2000:40). Fiş ve Wasti'nin (2009) Türkiye’de yaptığı çalışmada, bireycilik-toplulukçuluk bağlamında dengeli bir yaklaşımın en üst seviyede girişimcilik yönelimi ile ilişkilendiği görülmektedir. Ayrıca, yüksek seviyede güç aralığı ile girişimcilik yönelimi ve tüm boyutları arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada belirsizlikten kaçınma boyutunun psikometrik olarak görece sorunlu yapısından hareketle, bu boyutun yerine Türkiye’nin koşullarına uygun sıklık-esneklik boyutu önerilmiştir (Fiş ve Wasti, 2009: 135). Sıklık-esneklik ile belirsizlikten kaçınma farklıdır veya bir toplumda bilinmeyen bir gelecek karşısında stresin düzeyi farklıdır (Hofstede, 1980). Her ne kadar sıkı toplumlarda belirsizlikten kaçınma düzeyi daha yüksek olsa da, bunun zıttı da mümkündür. Sıkı toplumlarda çok net normlar vardır ve böylece, belirsizlikten kaynaklanan stres vatandaşlar arasında etkili bir biçimde ortadan kaldırılabılır. Örneğin, Singapur’un genellikle sıkı olması beklenirken Hofstede’nin (1980) belirsizlikten kaçınma dizininde en düşük sıradadır. Sonuçta, sıklık-esneklik güç mesafesinden farklıdır yani güç derecesinin toplumlardaki eşit olarak dağılımı farklıdır (Hofstede, 1980). Kavramsal olarak, eşitsizliğin yüksek dereceli olduğu yani yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu kültürlerde güçlü normlar ve yaptırımları mevcutken yüksek derecede eşitliğe sahip olan yani güç mesafesinin düşük olduğu kültürler de durum tam tersidir.

Sıkılık ve esneklik kültürlerarası farkı gösteren diğer boyutlardan farklı bir kültür boyutudur. Bu boyutların her biri “farklı” kültürel özellikleri açıklar. Bireycilik- toplulukculukta nasıl ki davranışlar kişinin kökeni veya ailesinden etkileniyorsa, güç mesafesine bağlı davranışlar yetkililerden etkilenir. Belirsizlikten kaçınmaya bağlı davranışlar strese ve belirsizlikten etkilenir, sıkılık-esnekliğe bağlı davranışlar güçlü sosyal normlardan ve yaptırımlardan etkilenir. Toplamda sıkılık-esneklik benzersiz ve diğer boyutlar için tamamlayıcıdır.

Modern toplumlarda kültürler arası araştırmalar için sıkılık-esneklik kavramının araştırılıp geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Kültürel değerler ve inançlar ile ilgili teorik ve ampirik alanda çok sayıda araştırma vardır: Ancak normlarla ilgili araştırmalar eksik kalmıştır. Diğer kültür düzeyi araştırmaları ile tutarlı (Hofstede, 1980; House vd., 2004:122; Schwartz, 1994), kültürlerarasında normların ve yaptırım gücünü ölçmek için kullanılacak ölçeklerin geliştirilmesi ve doğrulanması da önemlidir.

1.5. Kültürel Sıkılık-Esneklik ile Örgüt Yapıları

Aslında örgüt yapıları, bir görevin yapısına, diğer görevlerden ne kadar bağımsız olduğuna, denetimin nasıl olduğuna ve yönetsel merkeziyetçiliğin derecesine göre değerlendirilir (Donaldson, 2001:17). Dolayısı ile örgüt yapıları, çalışanların görevlerini, diğer çalışanlarla ilişkilerini etkileme gücüne sahiptir (Houghton ve Yoho, 2005:65). Örgütlerin içyapıları bireylerarası ilişkilerin ve süreçlerin düzenlenmesinde oldukça etkilidir. Bunun yanı sıra örgütün sahip olduğu kültür, örgütün dış çevredeki yerini ve gücünü de belirler. O yüzden örgütün kültürü iyi tanımlanmalıdır ki gelecekteki hedeflenen noktaya daha rahat varılabilsin (Aydıntan ve Göksel, 2012:54).

Geçmişten bugüne kadar doğrudan veya dolaylı birçok araştırmada sıkılık-esneklik kavramı yer bulmuştur (Chandler, 1973; Quinn ve Cameron, 1983:33-51; Hill ve Hoskisson, 1987:331; Quinn, 1988; Cameron ve Quinn, 1992:1-242). Örneğin, çevre ile strateji arasındaki ilişkide değişime eğilim yani yaratıcılık ve duraganlık incelenmiştir (Chandler,1973). Ayrıca çevresel koşulların belirsiz olduğu durumlarda esnek stratejilerin kurtarıcı olabileceği belirtilmiştir (Hill ve Hoskisson, 1987:331).

Durkheim (1984) sosyolojinin kurucusu olarak kabul edilmekte, mekanik dayanışma ve organik dayanışma arasında bir süreklilik olarak toplumsal yapıyı kavramsallaştırmıştır. Mekanik

toplumlar gelenekselidir. Bu geleneksel toplumlarda insanlar toplu bilince sahiptir. Örneğin paylaşılan inançlar, fikirler ve ahlaki tutumlar öncelikle din üzerine yapılandırılmıştır. Bu toplumlar genel olarak sapmalara biçilen cezanın önem derecesine ve baskıcı yasalar üzerine karakterize edilmiştir. Durkheim'ın (1984:242) deyiimiyle, toplum bireyselliği daha sıkı tutmak için yapılandırmaya olanak sağlar. İç ortamı ile daha güçlü bir bağ kurar ve sonuç olarak gelenekselidir. Yasal kurallardan dolayı bilinçlerin benzerliği artar ki bu baskıcı tedbirlerin tehditi altındadır ve herkese tekdüze inanç ve uygulamalar dayatılmaktadır. Öte yandan, organik toplumlar daha sanayileşmiştir ve artan nüfus yoğunluğuna sahiptir. Sanayileşmiş toplumlarda bu iş bölümü nedeniyle insanlar ahlaki anlaşma yerine ekonomik dayanışmaya bağlıdır. Ahlaki saflık bir zamanlar toplulukçu bilinci yıpratmış ve bireysel bilince yol vermiştir. Çünkü endüstriyel toplumlarda bireysel bilinç toplulukçu bilinçten daha baskındır. Kurucu üyeler sapmalardan daha az rahatsız olurlar ve kanunlar artık baskıcı değildir (Durkheim, 1984).

Sıkı toplumlar daha geleneksel ve baskıcı olmalıdır, esnek toplumlar daha sanayileşmiş ve liberal olmalıdır. Kültürel sıkılık-esneklik teorisyenlerinin daha önceki önerileri ile birlikte böyle bir kavramsallaştırma yapılabilir. Örneğin, Peltó (1968:38) tarım toplumlarının sıkı olduğunu savunmuştu. Triandis (1989:512) kentleşme derecesinin de önemli bir faktör olduğunu düşündürmüştür. Triandis (1989:512) diğer toplumlardan daha uzak, üyelerinin birbirine daha benzer olduğu bir toplum tahmin etmiştir. Küreselleşme, sanayileşmenin ve geleneksel toplumların başka bir göstergesi olabilir. Geleneksel toplumun sosyo-politik yapısı için bir başka faktör de gelirdir. Genel olarak gelir, azami ölçüde kültür ve çevrenin ayrılmaz olması için herhangi kültürel değişkenlerle ilişkili olmalıdır (Hofstede, 2001; Inglehart ve Baker, 2000:44; Schwartz ve Sagie, 2000:467). Gelir kültürel uyumu geliştirmek için ekosistemin bir parçasıdır (Van de Vliert, Huang ve Levine, 2004:63). Kültürel sıkılık-esneklik özel durumda, ikiden fazla nedenden dolayı esneklikle olumlu ilişkili olmalıdır: çünkü zenginlik güvenliği getirir ve bireylerin daha fazla geliri olduğunda davranışlarda daha fazla esneklik olur. Kültürel sıkılık-esneklik teorisyenleri kültürel sıkılığı Durkheim'ın mekanik toplumlarda gelenekselliği kavramsallaştırması konusunda anlamaya varmışlardır. Buna göre daha geleneksel toplum daha sıkı olmalıdır (Uz, 2014:9). Durkheim'ın mekanik ve organik toplumunun başka bir yönü, ceza ve şiddettir ki bu kültürel sıkılık-esneklik literatüründe yankılanmıştır. Çünkü toplumların hayatta kalmak için tehditlere karşı güçlü sosyal normlar ve sapkın davranışlara yaptırım geliştirmeleri gerekir (Gelfand vd., 2011). Bu gereksinim de denetim ve baskı yöntemleri ile desteklenmelidir. Sıkı milletlerde daha az demokrasi ve basın özgürlüğü olması muhtemeldir

(Gelfand vd., 2011), büyük olasılıkla yargı bağımsızlığı, ekonomik özgürlük ve askeri denetimler vardır. Bu nedenle büyük kurumsal baskı sıkı bir toplumda vardır.

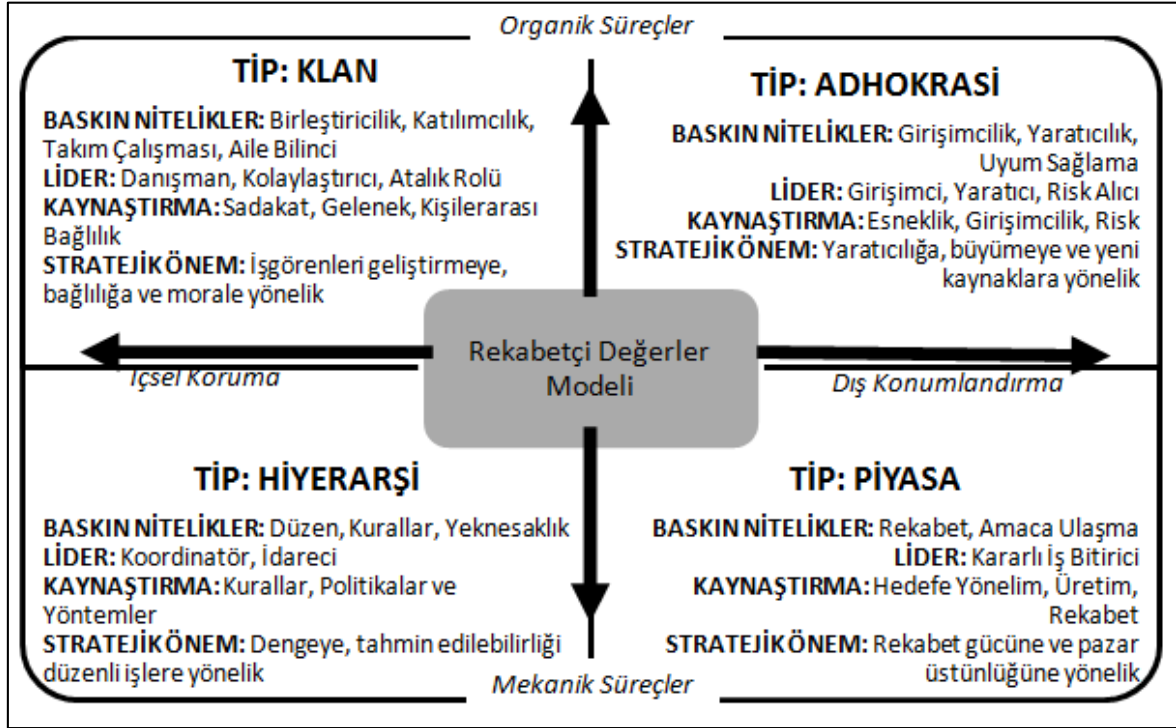
Alanyazında daha sonraları Burns ve Stalker (1961), çevre ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve mühendislik şirketi, elektronik şirketi ve ipek imalathanesini ele alarak “mekanik-organik örgüt yapılarını” incelemişlerdir. İpek imalathanesinde, görev tanımlarının net, yukarıdan aşağıya bilgi akışının sınırlı, merkezi bir yapılanmanın olduğu, uzmanlığın ön plana çıktığı ve öngörülebilir bir çevrede olduğu görülmüştür. Mühendislik şirketinde, esnek bir yapının olduğu, çevreye uyuma önem verildiği ve hızlı değişen bir çevrede olduğu görülmüştür. Son olarak elektronik şirketi ise, iş tanımlarının aksatıldığı, görevlerin etkileşimli dinamik olarak tasarlandığı ve öngörülemez bir çevrede olduğu görülmüştür (akt. Balcı, 2002:32). İlk önceleri örgüt yapısı askeri yapılanmadan yola çıkarak mekanik yapı olarak doğmuştur. Daha sonraları örgüt yapıları içinde bulundukları çevreye göre farklılaşmış ve organik yapılar doğmuştur. Mekanik yapılarda, yöneticiler otoriterdir ve otorite için güce ihtiyaç vardır, işler bölümlendirilerek tasarlanmıştır. Organik yapılarda ise, yöneticinin otoriterliğinden uzak, bilgi ve beceriye ihtiyaç duyularak, işler birleştirilerek tasarlanmıştır (İnel vd., 2014:6).

Bir örgüt ne kadar hızlı ve esnek karar alabilirse o kadar beklentileri karşılayacaktır (Bardakçı, 2004:4). Berman’a (2013:127) göre “katı olan her şey buharlaşıp havaya karışmakta” dır, yani merkezi yapılanma ve bürokrasi bugün yerini sıfır hiyerarşiye bırakmakta, çevik örgüt yapıları yeniliğe açıklıkla birlikte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Yeniliğe açık olan örgütler, organik örgüt yapısının niteliklerini taşımalıdır. Çünkü organik yapılarda serbest bilgi akışı, takım çalışmaları, düşük merkezileşmenin olması ile değişime hızla cevap verebilecek esneklik hakimdir ve çalışanlar da buna göre eğitilmiş ve güçlendirilmiştir (Naktiyok, 2007: 217). Ayrıca bu örgüt yapılarında etkin iletişim son derece önemlidir. Çalışanlar örgütün stratejileri doğrultusunda görüşlerini rahatça ifade edebilirler ve sorumluluk sahibidirler (Greenberg ve Baron, 2000:231; Gitman ve McDaniel, 2002:143).

Quinn’e (1988) göre de esneklik örgüt kültürünü farklılaştıran önemli bir unsurdur. Ayrıca Quinn ve Cameron’ın (1983) “Etkinlik Değeri Modeli” de sıklık-esneklik kavramı yoğun olarak ele alınmıştır. Bu model dört boyuttan oluşmuştur ve örgütler her bir boyutta sıklık-esneklik ile içsel-dışsal olarak incelenmiştir. Bu 4 farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür.

Modelin ilk iki evresi organik süreçten son iki evresi de mekanik süreçten oluşur. Yani esneklikten sıkılığa doğru bir geçiş vardır. Örgütlerin kültürel yapıları bu sınıflamalardan birine yakındır ve yaşam süreleri boyunca farklı kültürel yaklaşımlar da benimseyebilirler (Ergün, 2007:268).



Şekil 1.1. Etkinlik değeri modeli

Kaynak: Lund, D. B., 2003:222.

İlk evre dış çevreye uyumun ön plana çıktığı dinamik bir evre olan adhokrası kültüründen oluşur. Yaratıcılık, girişimcilik, risk almaya önem verildiği, kararların sezgiler aracılığıyla alındığı evredir. Örgüt uzun dönemde büyümeye ve yeni kaynaklar edinmeye çalışır, esnekliğin var olduğu bir kültür yapısı vardır (Cameron ve Whetten, 1981:525; Cameron ve Freeman, 1991:23; Cameron ve Quinn, 1992:33-34). İkinci evre insan ilişkilerinin önemli olduğu klan kültürüdür. Sadakat, takım çalışması, iletişimin etkinliği, bireylerarası ilişkilerde bağlılık ve güven çok önemlidir, gücün kullanımı gayriresmidir, destek ve moralin fayda sağlayacağına inanılır (Ergün, 2007:268; Quinn ve Cameron, 1983; Cameron ve Quinn, 1992:36). Üçüncü evre esnekliğin yerini denetime bıraktığı hiyerarşi kültürüdür. Örgütler hiyerarşik yapılanmıştır, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmakta, gözetim ve denetim ile birlikte itaat beklenmektedir. Bu yapının üzerinde durduğu nokta yasal çerçevelerdir. Bu anlamda sıkılığın hâkim olduğu bir örgüt kültürü vardır. (Ergün, 2007: 268; Cameron ve Whetten, 1996:271). Dördüncü evre pazar kültürüdür. Çalışanlar amaca ulaşmak için odaklanmıştır. Liderler katı ve

beklenti içindedirler. Dış faktörlere odaklanarak sıkı rekabet içine girilir. Çok amaçlı alt sistemlerin olduğu, uyuma önem verildiği ve yapının ortadan kalktığı evredir. Örgüt, pazar çevresine, teknolojik değişime ve rekabet koşullarına uyum sağlanmaya çalışırken farklı ve yeni süreçlerle birlikte yeni değerler de benimsenebilir (Ergün, 2007:268; Cameron ve Quinn, 1992:37). Unutulmamalıdır ki, insanlar farklı yapılar veya sistemler içerisinde farklı sonuçlar üretmektedir (Senge, 2004:34; Johnson, 1998:145).

Özetle, kültürel sıklık-esneklik değerler yerine normlar üzerine odaklanarak literatürde kendini göstermiştir. Değerler bireyin içsel algılamalarının yansıması iken, normlar bireyden bağımsız gelişen dış çevre unsurlarının bireyde yarattığı duygu durumlarını ortaya koyar.

Sıkı ve esnek örgütler şu bakımdan birbirinden farklılık göstermektedir; sosyal davranışlarını belirleme, ceza hukuk sistemleri ve yaptırım mekanizmaları, değerler, dil, yenilik-yaratıcılık, eşbiçimlilik, işe seçim süreci, performans değerlendirme, hesap verilebilirlik, eğitim süreçleri, çevresel tehditler, örgütsel yaşam süreleri, zorbalık, aile yapıları, nüfus yoğunluğu gibi. Sıkı toplumlar ve örgütler; daha istikrarlı, daha az esnek, değişime sıcak bakmayan, baskıcı, ahlak, hukuk ve güvenlik kurallarına uymanın çok önemli olduğu, daha yüksek sorumluluk duygusunun olduğu, gelenekselci, riskten kaçınıldığı, hesap verme zorunluluğunun yüksek olduğu, eşbiçimliliğin kaçınılmaz olduğu, çalışanların sürekli izlendiği, sosyal baskının yoğun olduğu yapılardır. Esnek toplumlar ve örgütler ise; yaptırımların çok önemli olmadığı, daha az sertliğin olduğu, ahlaki göreceğin ve hoşgörünün hâkim olduğu, daha az hiyerarşinin olduğu, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yeniliğe önem verildiği, hesap verme zorunluluğunun fazlaca hissedilmediği yapılardır. Görüldüğü üzere kültürel sıklık-esneklik boyutunun öncülleri ve ardılları mevcuttur. Örgütsel açıdan bakacak olursak önemli olan çalışanların örgüt yapılarını nasıl algıladığıdır. Çünkü aynı işyerinde bir çalışan gerek kendi yöneticisinden gerek kendi departmanından ve gerekse kendi çalışma koşullarından ötürü, diğer mesai arkadaşına göre işyerini daha sıkı veya daha esnek algılayabilir. Önemli olan da bu algısını davranışlarına dolaylı olarak da örgüt başarısını nasıl etkilediğidir. Yöneticiler bu duruma uygun yönetim veya liderlik tarzı benimseyerek hem çalışanın hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilir. Bu çalışmada kültürel sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma, örgütsel adalet ve iletişim doyumu ile ilişkisi irdelenmiştir. Ayrıca bu kültür boyutunun başka hangi örgütsel değişkenlere etki edebileceğinin araştırılması da literatüre olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmada kültürel sıklık-esneklik boyutu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır, analiz sonuçlarına son bölümde yer verilecektir.

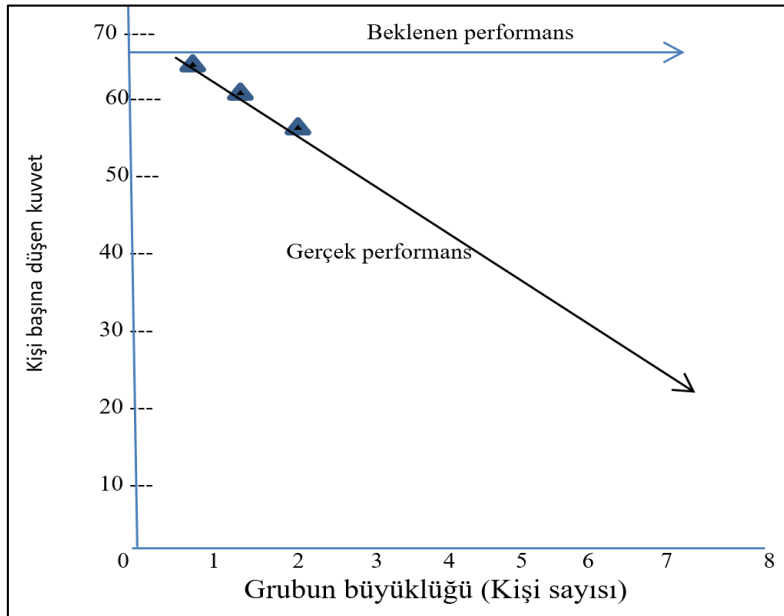
2. BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

2.1. Sosyal Kaytarma

Belki de en temel ve başat sosyal psikoloji sorusu başka insanların varlığının bir kimsenin davranışları üzerinde ne gibi etkiler yarattığıyla ilgili olanıdır. Bireyin tek başına iken sergilediği performansla başka insanların varlığı söz konusu iken sergilediği performans arasında ne gibi değişiklikler in olduğu merak konusudur (Hogg ve Vaughman, 2005:306).

Bu alanda, Fransız ziraat mühendisi Ringelmann (1913), zirai işlerde değişik sayıda insan, hayvan ve makinenin nasıl bir verimlilik yarattığını araştırmak üzere bir dizi deney yapmıştır (akt. Kravitz ve Martin, 1986). Bir deneyde, genç erkekler tek başlarına ya da ikili, üçlü, sekizli gruplar halinde, bir dinamometreye (uygulanan kuvvetin miktarını ölçen alet) bağlı ipi yere paralel olacak şekilde çekmişler. Ringelmann (1913), her kişinin uyguladığı kuvvetin grubun büyüklüğünün bir işlevi olarak azaldığını görmüş: grubun üye sayısı arttıkça, her bir bireyin uyguladığı kuvvet azalmıştır. Buna Ringelmann etkisi denmektedir (Hogg ve Vaughan, 2011:315).



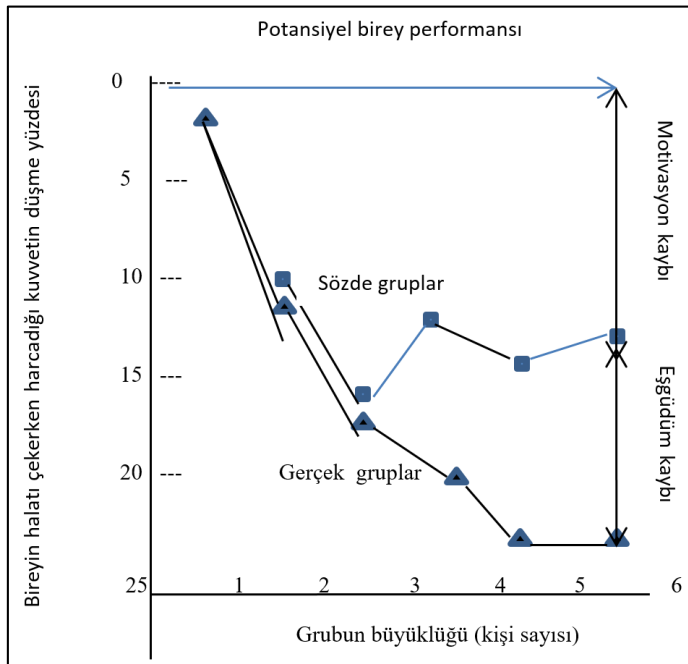
Şekil 2.1. Ringelmann etkisi: grubun büyüklüğünün işlevi olarak kişi başına düşen kuvvet

Kaynak: Ingham, Levinger, Graves ve Peckham, 1974; akt. Hogg ve Vaughman, 2005:310.

İpi yere paralel olarak çeken kişi sayısı arttıkça, her bir kişinin uyguladığı kuvvette azalma olur: sekiz kişilik grupta her bir kişinin harcadığı kuvvet, ipi tek başına çeken bir kimsenin harcadığı kuvvetin yarısına eşittir. Dolayısı ile bu iki olası açıklama getirir (Hogg ve Vaughan, 2011:315):

- 1) Eşgüdüm kaybı; çalışanların birbirlerinin hareketlerini engellemesi, dikkatlerinin dağılması ve diğerlerinin kendilerinden daha düşük düzeyde çaba sarf ettiği düşüncesi üyelerin bütün kapasitelerini ortaya çıkarmalarına engel olur.
- 2) Motivasyon kaybı; katılımcıların motive olması daha düşüktür, tüm güçleriyle çalışmazlar.

Ingham, Levinger, Graves ve Peckham (1974:372) bu açıklamaları incelemek üzere Ringelman'ın araştırmasını iki deneysel koşulda tekrarlamışlardır. Bir deneyde değişik büyüklükteki gerçek gruplar halat çekerken, diğer deneyde aralarında tek bir gerçek katılımcı bulunan sözde gruplar aynı işi yapmışlar. Sözde gruptaki işbirlikçilere halatı çeker gibi yapmaları ama bu arada inandırıcılıklarını hiç kaybetmemeleri talimatı verilmiş. Gerçek katılımcı halat çekilirken en ön sırada ve dolayısı ile işbirlikçilerin gerçekte halata asılmadıklarından habersizdir. Grubun üye sayısı arttıkça her bir kişinin harcadığı çaba azalmaktadır, bu azalmanın bir kısmı eşgüdüm kaybından dolayıdır. Gerçek gruplarda büyük bir kısmı motivasyon kaybı yüzündendir. Katılımcı, diğer üyelerin halatı çektiğini sanmaktadır (akt., Hogg ve Vaughman, 2005:310).



Şekil 2.2. Halat çeken gruplardaki eşgüdüm ve motivasyon kaybı

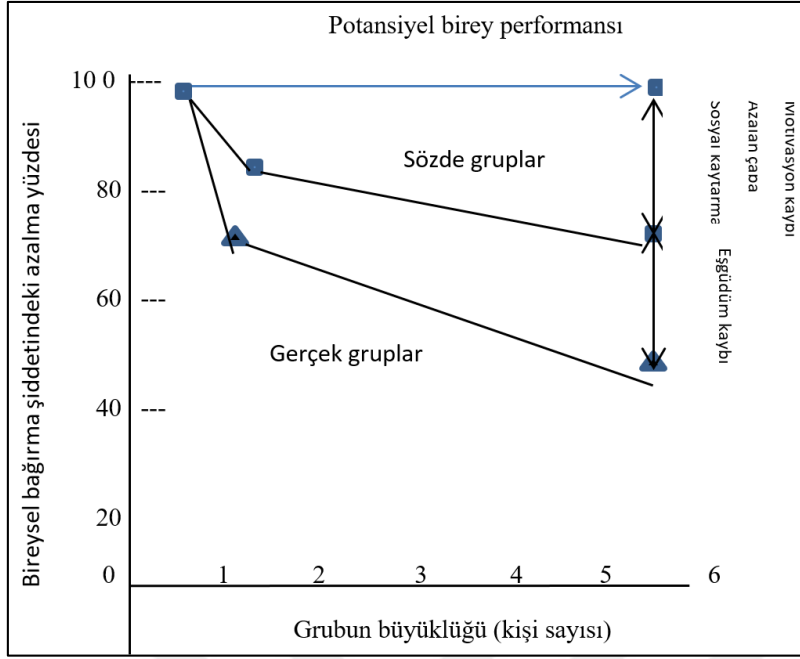
Kaynak: Ingham, Levinger, Graves ve Peckham, 1974; akt. Hogg ve Vaughman, 2005:310

Sonuçlar incelendiğinde sözde gruplardaki bireysel performansta bir azalma olduğu görülmektedir. Eşgüdüm olmadığından dolayı, zayıf eşgüdümüne bağlanabilecek herhangi bir kayıp söz konusu olamaz, performansın düşüşü ancak motivasyon kaybına bağlanabilir. Gerçek gruplarda ise bireysel performansa ek bir düşüş olmuştur. Bu ise eşgüdüm kaybına bağlanabilecek bir sonuçtur.

Aslında bireylerin birlikte çalışırken motivasyonlarının ve çabalarının düşmesi bekleyiş teorisiyle ilişkilidir (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147). Bekleyiş teorisinde eğer birey çabasının belirli düzeyde bir performansla sonuçlanacağına ve bunun sonucunda birinci kademe sonuç-ödül ile mükafatlandırılacağına ve bu birinci kademe ödülleri de ikinci kademe sonuçlara yol açacağına inanıyorsa ve bu birinci-ikinci kademe ödülleri istiyorsa motive olacaktır (Koçel, 2014: 746). Sosyal kaytarma açısından da; çalışanın motivasyon ve çabaları; içinde bulunduğu gruptaki bireysel performansı grubun performansını büyük ölçüde etkiliyorsa ve grubunun yüksek performans göstermesiyle arzuladığı sonuçlara ulaşacağı beklentisi varsa bir hayli artacaktır (Williams ve Karau, 1991: 571).

Bu motivasyon kaybı Latene, Williams ve Harkins (1979:825) tarafından sosyal kaytarma olarak adlandırılmıştır. Bu araştırmacıların yaptıkları deneylerde katılımcılar tek başlarına ya da ikili, dördü, altılı gruplar halinde ellerini çırparak ve bağırarak tezahüratta bulunmuşlardır. Her bir kişinin çıkardığı gürültü iki kişilik gruplarda yüzde 29, dört kişilik gruplarda yüzde 49, altı kişilik gruplarda ise yüzde 60 oranında azalmıştır. Bağırma deneyinde ise, katılımcılar yalnızken, iki ve altı kişilik gerçek gruplarda ya da sözde gruplarda (bu sözde gruplardaki kişilerin gözleri bağlı, kulakları tıkalıdır, böylece beyaz gürültü sürekli bir biçimde aktarılır) bağırılmışlardır. Ingham ve meslektaşlarının deneylerinde de gözlemlendiği gibi, sözde gruplardaki katılımcıların çabasında apaçık bir düşüş yaşanmış, gerçek gruplardaki katılımcılarda ise fazladan bir eşgüdüm kaybı ortaya çıkmıştır.

O halde sosyal kaytarma; kişilerin, bir işi icra ederken, grup içinde diğer çalışanların nasıl olsa çalıştıkları fikriyle gereken çabayı sarf etmekten geri durmasıdır. Bireylerin yalnızken çalışmalarına kıyasla, bir işi kolektif olarak yaparlarken (kişisel çıktılarının diğer grup üyelerinin çıktıları arasında kaybolduğu bir etkinliktir bu) daha az bireysel çaba harcamalarıdır (Williams, Karau ve Bourgeois, 1993:131).



Şekil 2.3. İki kişilik ve altı kişilik gerçek ve sözde gruplarda bireylerin bağırma şiddetlerindeki azalma

Kaynak: Latene, Williams ve Harkins, 1979

Grubun büyüklüğü arttıkça, öğrenciler (gerçek bir eşgüdümüne gerek duyulmasa ve öğrenciler sadece bir grup içerisinde olduklarına inansalar bile) daha az şiddetli bağırırlar.

Sosyal kaytarma, yaygın ve sağlam bir olgudur. Karau ve Williams (1993:682) 1990'ların başına dek gerçekleştirilen 78 sosyal kaytarma araştırmasını kapsayan meta-analizlerinde, bu araştırmalarda yapılan birey-grup karşılaştırmalarının yüzde 80'inin sosyal kaytarma olgusunu içerdiğini bulmuşlardır. Bu olağanüstü önem taşıyan kapsayıcı bir etkidir (Williams, Harkins ve Karau, 2003:328; Williams, Karau ve Bourgeois, 1993:135). Genel kaytarma paradigmasında bireysel performans ya da eş eylem performansı bir tür toplamalı iş yapan (Örneğin, beyin fırtınası) gruplarla ya da sözde grupların performansı ile -burada kişiler değişik sayıdaki başka kimselerle ortak olarak çalıştıklarına inandırılır, fakat gerçekte koşullar öylesine düzenlenir ki her bir kişi bireysel katkı sunmaktadır- karşılaştırılır.

Sosyal kaytarma alanda olduğu kadar laboratuvar ortamında da fiziksel işlerde (bağırma, el çırpma, halat çekme, hava basma ve yüzme), bilişsel işlerde (fikir üretme), değerlendirme görevlerinde (şiiirlerin nitelikçe değerlendirilmesi, yorum yazıları ve klinik terapiler) ve algısal görevlerde (labirent performansı, uyanıklık performansı), farklı kültürlerden (Birleşik Devletler, Fransa, Polonya, Japonya, Tayvan, Tayland ve Hindistan) gelen katılımcılar kullanılarak elde edilmiştir (Hogg ve Vaughan, 2005: 318). Freeman, Walker,

Bordon ve Latane (1975:584) ABD’de restoranlarda bahşış bırakma uygulamasında bile kaytarma etkisine rastlamışlardır; tek başına yemek yiyen insanların kabaca yüzde 20’si bahşış bırakırken, beş ya da altı kişilik gruplarda bahşış bırakma oranının sadece yüzde 13 olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda, sosyal kaytarmanın çalışanların ellerinden geleni değil de beklenilenden daha azını yapmaya başlamaları ile ortaya çıktığı söylenebilir.

Çalışanların ister bireysel olarak ister grup veya takım içerisindeki yüksek performansları işletmenin amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Ancak burada önemli olan, performans düzeylerini belirleyebilmektir. İşgörenin bireysel bazda performansını belirlemek, grup veya takım içerisindeki katkısını belirlemekten nispeten daha kolaydır. Bu derecede bir zorluğun olduğu grup ortamında bazı çalışanlar sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler (Wright ve Noe, 1996: 586). Üretim esnasında çok çalışan, daha az çalışan ve hiç çalışmayan işgörenleri ayırt edebilmek ve buna göre değerlendirmeyi başarabilmek zor olduğu kadar adaletli bir davranış olacaktır. Eğer, performans değerlendirme sistemi takım çalışmalarını destekler ise, bu takım çalışmalarının daha etkin olacağı düşünülmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001:103). Grup üyeleri, çalışmalarının sonucunda eşit olarak ödül alacağını biliyorsa, bu durum bireylerin çok az çaba göstermelerine sebep olmaktadır. “Kalabalık içinde kaybolma” diye tanımlanan bu durum sosyal kaytarma davranışını artıracaktır (Latane vd., 1979:827). Bu sebeple bazı yöneticiler işgörenlerin bireysel olarak daha fazla gayret göstereceğini tahmin ettiği durumlarda grup çalışmasını tercih etmezler. Çünkü çalışanların bilerek veya bilmeyerek, gruptaki sosyal farkındalığın düşmesi ile yalnızken ki zamandan daha az çaba sarf edebildiklerini düşünürler. Yanı sıra grup bazında çalışan işgörenlerin katkılarını belirlendiğinde bireysel performansta artma olduğu, belirlenemediğinde ise sosyal kaytarma eğiliminde artma olduğu görülmüştür (Liden vd., 2004: 285-286). Örneğin, Bilimsel Yönetim yaklaşımında Taylor (1856-1915) üretkenlik ve verimliliği arttırmak amacıyla grup görevlerinden ziyade bireysel görevlerin veya gruba ithafen verilen ödüllerden ziyade bireyin verimliliğini gözardı etmemek adına verilen kişisel ödüllerin yerinde ve doğru olduğunu ileri sürmüştür. Taylor’a göre bireysel tutku ve hırs her zaman genel refaha ilişkin istekten daha güçlü bir motivatör olmaktadır (akt. Ergeneli, 2006:34).

Ancak küreselleşme ile birlikte artan rekabette avantajlar yaratmak için kollektif çalışma bir gereklilik durumuna gelmektedir. Bundan dolayı, işletmeler eşgüdömlü ve birbirine zincir şeklinde bağlanmış işlerin üstesinden gelmek için sosyal kaytarma ile başa çıkma yolları aramaktadır. Esnek ve organik işletmelerde takımlar oluşturma ve bunu da bir örgüt kültürü yapma çabaları vardır (Kılınç ve Akkavuk, 2001:105). Bireysel seçimden kolektif seçime geçmek için çeşitli kurallar ve mekanizmalar vardır. Kurumsal bir yapı içinde işgörenler kurumsal amaçlarla çelişen kendi amaçlarını kovalayabilirler (Ritzer ve Stepnisky, 2014:440). Ancak kolektif bir çalışma varsa grubun diğer üyeleri kendi haklarına zarar gelmemesi için buna engel olabilecektir.

Bireyler, belirli bir sosyal grubun üyeleri olarak belirli bir amaç için bir araya gelir ya da kendilerini bir araya gelmiş bulurlar. Burada grup üyeliği bazında bireysel benliği ve diğer kişilerin sosyal sınıflandırılmasını ileriye götüren oldukça yüksek derecede ortak bir sosyal kimlik söz konusudur. Kalabalık davranışını sınırlayan etken de işte bu geniş sosyal kimliktir. Örneğin, belli gruplar açısından şiddet meşru bir araçken başka gruplar açısından meşru değildir (Hogg ve Vaughan, 2005:470).

İşgörenler sosyal kaytarmayı iki farklı rol ile gerçekleştirebilirler; bedavacı rolü (free rider) ve safdil rolü (sucker). Bedavacı, grup içinde kendisine düşen görevi yerine getirirken yeterince çaba sarf etmeyen, fakat yeterince çaba sarf eden diğer grup üyeleriyle aynı ödüle ulaşan grup üyesidir (Pabico vd., 2008:22). Bedavacılık, bir ekonomi sorunu olarak da sıklıkla ele alınmıştır. Bedavacıların eksik yaptığı görevi tamamlayarak daha fazla çaba sarf eden rol ise safdildir. Sürekli diğerlerine göre daha fazla çalışacağını düşünen işgören safdil rolünü üstlenme korkusuyla da görevlerini bilinçli bir şekilde aksatabilir. İşte bu safdillik etkisi, bir tür sosyal kaytarmadır (Schnake, 1991:738).

İşgörenlerin görevlerini zamanında yapmaması veya diğer çalışanlardan yapmalarını beklemesi, sorumluluk almaktan kaçması, daha az çabalaması tarzında davranışlar iş hayatında görünen sosyal kaytarma davranışlarına örnektir (George, 1992:192; Liden vd., 2004: 293).

Sosyal kaytarmaya neden olan, gruptaki motivasyonun azalma sebebinin araştırılmasında kültürel farklılıklardan yola çıkılarak hem bireysel bazda hem de kollektif bazda incelemeler yapılmıştır (Tsaw ve diğerleri, 2011:2). Bu incelemelerde esas olan aynı ülkenin işletmeleri

arasında değil farklı ülkelerin işletmeleri arası kültürel farklılıklara bakmaktır. Sonuç olarak örgütlerin farklı olmasını farklı kültürel yapılara bağlamış, kültürler arası farka dikkat çekmiştir. Ancak, aynı ülkede olmasına rağmen yine farklı kültürel örgüt yapılarına sahip olduğu da bir gerçektir. Fakat örgütlerin aynı ülke içinde de her işletmede farklı bir kültür olduğu gerçeği kabul edilmektedir (Sünnetçioğlu vd., 2014:23).

Örgütler açısından önem taşıyan ve olumsuz sonuçlara sebebiyet veren bu hususun yönetilebilmesi, çözümlenebilmesi ve kaynağının irdelenebilmesi gereklidir.

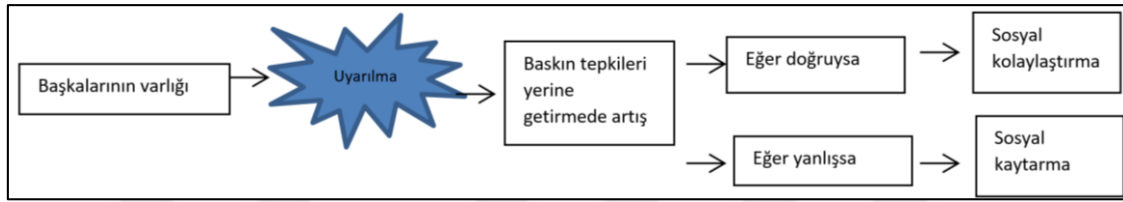
2.2. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Kolaylaştırma

Aslında, grup veya takım çalışmalarında, işgören performansının grubun veya takımın nasıl etkilediği kadar grubun veya takımın da bireysel performansı nasıl etkilediği merak konusudur. Bu konular irdelenirken “sosyal kolaylaştırma” ve “sosyal kaytarma” kavramları doğmuştur.

Diyelim ki bir müzik aleti çalıyor, arabanızı tamir ediyor, yüksek sesle şiir okuyor ya da spor salonunda egzersiz yapıyorsunuz ve birisi sizi izlemeye geliyor, performansınız bundan olumlu yönden mi olumsuz yönden mi etkilenir? Bu soru kimilerince ilk sosyal psikoloji deneyini yapmakla payelendirilen Norman Triplett’in (1898) ilgisini çekmiştir. Bisikletçilerin bir grup içerisindeyken ve de yarışma ortamındayken daha hızlı pedal çevirdiklerini gözlemleyen Triplett, kişilerarasındaki rekabetin/yarışmanın motor görevlerle ilgili performans artırdığını ileri sürmüştür. Bu hipotezi sınamak için bir “yarışma makinesi” icat etmişler; bir grup çocuk bu makinenin bir ucundaki makaraya bağlı olan ve büyük bir ilmek oluşturan ipi tek başlarına ve rekabet koşulunda makaraya sardılar, çocukların büyük bölümünün yalnızken ki performanslarına kıyasla, birbiriyle yarışırken ipi makaraya daha hızlı sardıkları görülmüştür. Floyd Allport (1920), bunu sosyal kolaylaştırma diye ifade etmiştir, fakat Triplett’in bu etkiyi yarışmayla sınırlandırmasına karşı çıkarak onu genişletmiş ve genel bir ilke haline getirmiş; performansın gelişmesi, aynı işi yapan fakat birbirleriyle etkileşim içerisinde olmayan aynı türden bireylerin ya da edilgen bir biçimde seyreden seyircilerin varlığına bağlanmıştır. Sosyal kolaylaştırma araştırmaları, kolay ve zor işleri birbirinden ayırır; fakat kendisini etkileşim, bireylerarası eşgüdümleme, işbölümü vb. gerektirmeyen işlerle sınırlar. Başkalarının fiziksel varlığının, sadece bu varlığın derecesinin (edilgen seyirci, aynı işi yapan aktör, bir iş yapan gruptaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık)

bir işlevi olarak değil, fakat aynı zamanda yapılan özellikli işin bir işlevi olarak da işin sonuçlandırılması üzerinde bütünüyle farklı etkiler yaratabileceği öngörülebilir (akt. Hogg ve Vaughman, 2005:306).

Başkalarının varlığı otomatik olarak bir uyarılma yaratır, bu da baskın tepkileri tetikler. “Doğru” baskın tepkiler performansı iyileştirirken, “Yanlış” baskın tepkiler zedeler (Hogg ve Vaughman, 2005:307).



Şekil 2.4. Uyarılma ve tepki

Kaynak: Hogg ve Vaughman, 2005:307

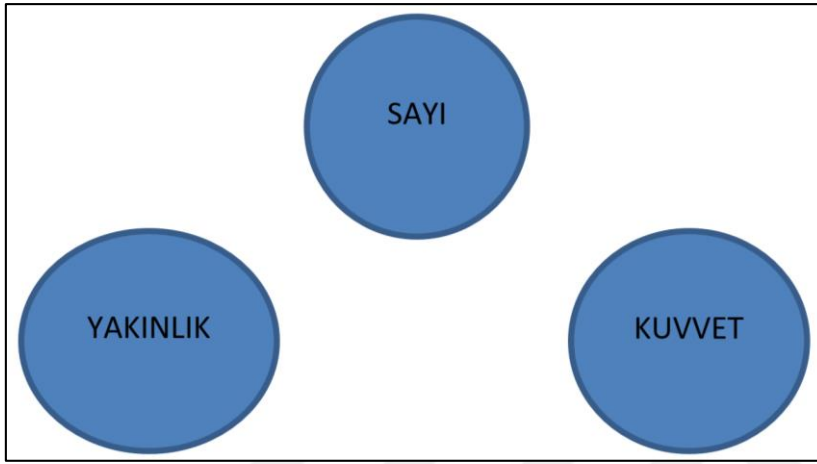
Sosyal kolaylaştırmada “benliğin” rolü üzerinde duran Bond (1982), insanların kendilerini başkalarının zihninde en iyi izlenimi oluşturacak şekilde sunma kaygısı taşıdıklarına inanır. Bu, kolay işler söz konusu olduğunda rahatlıkla başarılabilecek bir şeydir; başkalarının fiziksel varlığı bu durumda performansı artırır. Zor işlerde ise insanlar hata yaparlar ya da hata yapacaklarını düşünürler: bu durum huzursuzluk yaratır, huzursuzluk da performansı olumsuz yönde etkiler (Hogg ve Vaughman, 2005:312).

2.3. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Etki Kuramı

Sosyal yaşam tartışma, çatışma ve anlaşmazlıklarla doludur; böylesi bir ortamda bireyler ya da gruplar ikna, karşı sav, propaganda ya da güç yoluyla başkalarının düşünce, duygu ve davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. İnsanlar kendilerine yönelik etkileme girişimlerinin farkında olabilir ve farklı etki türleri karşısında kendilerinin ve başka insanların nasıl etkilendiğiyle ilgili olarak çeşitli izlenimler oluşturabilirler.

Latene tarafından ortaya atılan (1981) sosyal etki, bireyin düşüncelerinde, hislerinde, tutum ve davranışlarında, başka bir kişi veya grup ile girdiği etkileşim sonucu meydana gelen değişimdir (Rashotte, 2007:4428). Etkileşim ise, içinde düşünme yeteneğinin hem geliştiği hem de ifade edildiği bir süreçtir. Bunun ötesinde düşünme etkileşim sürecini şekillendirir. Çoğu etkileşim içinde eyleyenlerin ötekileri hesaba katması ve kendi etkinliklerini ötekilere

nasıl uyduracaklarına karar vermeleri gerekir. Başka bir deyişle, bir eylemi başlatan insanlar eşzamanlı olarak bu eylemin, katılan öteki eyleyenler üzerindeki etkisini ölçmeye çalışırlar (Ritzer ve Stepnisky, 2014:356). Dolayısı ile sosyal etki sosyal davranışa yön verir. Bu etki, olumlu-olumsuz, planlı-plansız, kısa-uzun vadeli olabilir. Bazı durum veya davranışların, diğerleri üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi de olabilir ve bu etki kendi örgütü dışındaki diğer insanlara ve örgütlere kadar uzanabilir (Porter ve Mark, 2006:82).



Şekil 2.5. Sosyal etki kuralı

Kaynak: Latane vd., 1979; akt. Ilgın,2010:112

Sosyal etkinin 3 temel kuralı (Latane vd., 1979; akt. Ilgın,2010:112):

- 1) Kuvvet: Kişiyi etkileyecek faktör ne kadar kuvvetli olursa kişi üzerindeki sosyal etki de o kadar yüksek olur. Örneğin, Bochner Insko (1966) katılımcıların, insanlara sekiz saatin çok altında bir uykunun yeterli olacağı yolundaki bilgiyi, bu bilgi prestiji az bir kaynaktan değil de Nobel ödüllü bir fizyologdan gelmesi durumunda, kolayca benimsediklerini görmüşler (Hogg ve Vaughman, 2005:273).
- 2) Yakınlık: Kişiyi etkileyecek faktör kişiye zaman ve yer bakımından ne kadar yakınsa bireydeki sosyal etkisi de o kadar çok olur. Örneğin, gebe kadınlar ultrasonda bebeklerinin görüntüsünü gördükten sonra gebelikleri konusunda büyük duyarlılık gösterirler (Lydon ve Dunkel-Schetter, 1994:220). Bu nedenledir ki 12.000 metre yükseklikten ya da okyanusun derinliklerindeki bir denizaltından bir düğmeye basıp bütün bir köyü haritadan silmek bir düşmanı yakın mesafeden ateş ederek öldürmekten daha kolaydır.
- 3) Sayı: Aynı şartlarda aynı etkiye maruz kalan bireylerin sayısı çoğaldıkça, bireysel bazda kişiler üzerindeki sosyal etki azalır. Örneğin Birleşik Devletler’de 1960’larda düzenlenen

savaş karşıtı mitingler çoğunluğun tutumu üzerinde etki yaratmış bu da Amerikan kuvvetlerinin Vietnam'dan çekilmesini hızlandırmıştır. Benzer şekilde, 1920'lerde, kendilerine oy hakkı isteyen kadınların bu yöndeki çabaları yavaş yavaş meyvesini vermiş ve kadınlara seçme seçilme hakkı tanınmıştır (Hogg ve Vaughman, 2005:290).

Herbert Kelman'a göre temelde 3 tane sosyal etki vardır (Kelman, 1958:54):

Uyma: Kişiler doğru davranışlarda bulunmak ve beğeni kazanmak adına, kendi düşüncelerinin diğerlerinden farklı olmasına rağmen diğerleriyle aynı düşünüyormuş gibi görünmesi. Sosyal etki, bireyin büyük ölçüde doğrudan istemlerin kabul edilmesi ile otoriteye itaat gösterse de, daha dolaylı bir tarzda da yani toplum ya da grubun normlarına uyma yoluyla işleyebilir. Örneğin Allport (1924), kişilerin, bir grubun içindeyken kokular ve ağırlıklar hakkında daha ılımlı yargılar verdiklerini gözlemlemiştir. Öyle ki, doğrudan bir baskının olmadığı bu koşulda grup, kendi üyelerinin bir noktada birleşmelerine (yakınsamalarına) ve böylece birbirlerine daha fazla benzemelerine yol açmaktadır (Hogg ve Vaughman, 2005:279).

Benimseme: Kişilerin idol olarak gördüğü, örnek aldığı kişiler gibi davranmaya çalışması ve onlara benzemeye çabalamasıdır. Örnek alınan kişiler, ünlüler veya saygı duyduğu kişiler olabilir.

İçselleştirme: Kişilerin bir inancı veya davranışı kendi özelinde içselleştirerek inanmasıdır.

2.4. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Mübadele Kavramı

Sosyal Mübadele Kuramında bireyler karşılıklı etkileşimlerde bir şeyleri almak ve vermek üzere ilişki kurarlar (Thibaut ve Kelley, 1959:101). Ancak bu alışveriş taraflardan birini zarara uğratırsa zarar gören kişi kendisini ilişkiden uzaklaştırmakta ve etkileşimi sona erdirmektedir. Bir örgütte sosyal kaytarma derecesi, çalışanların olumsuz davranışlarda bulunan diğer çalışanları örnek aldığı takdirde artabilecektir (Baumeister ve Bushman, 2011:440). Yani, sosyal kaytarma davranışı sergileyen çalışanların diğer çalışanların da sosyal kaytarma yaptıklarına inanmaları ile bir savunma mekanizması geliştirdikleri söylenebilir (Comer,1995:651). Grup çalışmalarının yapıldığı bazı iş ortamlarında, işgörenin

kaytaran diğer iş arkadaşlarını gördükçe kendisinin de o eğilime girdiği bazı araştırmalarda görülmüştür. (Kerr, 1983:819; Liden vd., 2004:289).

Bunla ilgili olarak karşılıklılık ilkesi şundan bahseder; başkaları bize nasıl davranıyorsa biz de onlara öyle davranmalıyız. Eğer birilerine yardımcı olursak, onlar da bunun karşılığını verme gereği duyarlar. Benzer şekilde, suçluluk duygusu uyandırmak da insanları razı olmaya yönlendirir. Sosyal deney yapan birisi, katılımcıda suçluluk duygusu uyandırır, o katılımcı bir sonraki istemi yerine getirmeye razı hale gelir. Kendilerini suçlu hissetmeleri sağlanmayan katılımcılar, bir istemi yerine getirmeye neredeyse hiç yanaşmamaktadırlar (Hogg ve Vaughman, 2005:242). Yöneticiler de bu durumları gözönünde bulundurarak gerekirse stratejik oynamalıdır.

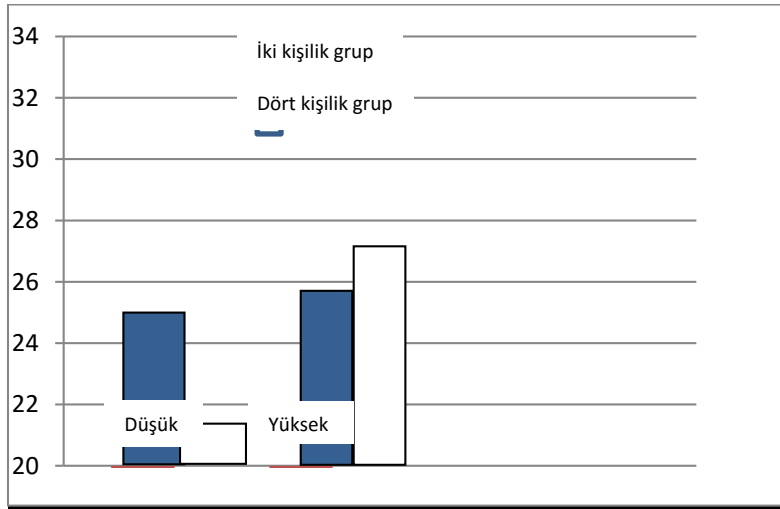
2.5. Sosyal Kaytarma ve Serbest Davranma Etkisi

Sosyal kaytarma, sosyal ikilem ve kamu yararı araştırmalarında karşımıza çıkan serbest davranma etkisiyle ilintilidir (Kerr, 1983:80). Serbest davranan bir kişi ortak bir kamusal kaynaktan, onun idamesine katkıda bulunmadığı halde, istifade eden kimsedir (kamusal hizmetlerden yararlanmasına karşın vergi kaçıran biri). Kaytarma ile serbest davranma arasındaki başlıca fark belki de şudur; kaytarıcı, eş eylem gerektiren işlerde sergilenen çabayı azaltsa da grubun çıktısına az da olsa katkıda bulunmaktadır, burada bir motivasyon kaybı söz konusudur; oysa serbest davranan kişiler hiçbir şekilde katkıda bulunmadıkları gibi grubun ürününü de sömürürler. Burada farklı bir motivasyon söz konusudur (Williams, Karau ve Bourgeois, 1993:133).

2.6. Sosyal Kaytarma ve Sosyal Tazmin Etkisi

İnsanlar önemli işlerde ya da önemli gruplarda, kendileri hakkındaki sosyal kaytarma beklentilerini boşa çıkarmak için çok daha sıkı bir kolektif çalışma içerisine girebilirler (Williams ve Karau, 1991:572; Williams, Karau ve Bourgeois, 1993:134; Zaccaro, 1984:100). Bu sosyal tazmin etkisinin sonuçları Zaccaro (1984:99-106) tarafından tasarlanan ilginç bir araştırmada görülebilir. Bu deneyde kadın ve erkek katılımcılar eş eylemli olarak -iki ya da dört kişilik gruplarda- kâğıttan külâh yaparken bildiğimiz sosyal kaytarma etkisi ortaya çıkmıştır. Bir dış grupta rekabet ettiklerine inanan ve böylece işin cazibesine kapılan ve yaptıkları işe dört elle sarılan diğer katılımcılarsa oldukça farklı

davranmışlardır. Sosyal kaytarma etkisi burada ters yönde işlemiş, yani büyük gruptaki kişiler daha üstün bir bireysel performans sergilemişlerdir. Bu olağandışı bir bulgudur. Bazı sosyal psikologların grupların kaçınılmaz bir şekilde bireylerin gerçek potansiyellerini göstermelerine ket vurduğu yolundaki kötümser görüşlerinin aksine, bu araştırma grup yaşamının belli bazı koşullarda kişileri kendi bireysel potansiyellerini aşma noktasına götürebileceğine işaret etmektedir. Yani, gruplarda süreç kazanımı da söz konusu olabilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2005:320).



Şekil 2.6. İşin cazibesinin ve grubun büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak çaba

Kaynak: Zaccaro, 1984

Görece sıkıcı bir kâğıt katlama işi yapan katılımcılar kaytarma eğilimi göstermişlerdir. Bireysel verimlilik dört kişilik gruplarda, iki kişilik gruplara kıyasla daha düşüktür. Cazip bir işteyse sosyal kaytarma etkisi tersine dönmüştür, bireysel verimlilik dört kişilik gruplarda daha yüksektir.

İnsanların grup içinde daha sıkı çalıştığı başka koşullar da vardır (Guzzo ve Dickson, 1996:308). Sözgelimi, bireylerden çok gruplara değer verildiğinde, yani bireyci bir sosyal yönelimden çok toplulukçu bir yönelime sahip olduğunda grup içerisinde daha yoğun bir çaba harcanır (Hofstede, 1980:18). Batı ve doğu kültürleri sosyal yönelim açısından önemli farklılıklar göstermektedir (Bond ve Smith, 1996:112). Dolayısıyla sözgelimi Çin ve Japonya’da insanların grup içerisinde daha yoğun çaba harcadığını keşfetmek sürpriz olmaz (Saavedra vd., 1993:63). Grupların ve grup üyelerinin önemli hedeflere ulaşmada grubun etkili olacağına inandıkları ve bu yönde bir beklentiye kapıldıkları durumda da insanlar grup

içerisinde daha sıkı çalışmaya motive olabilmektedirler (Guzzo vd., 1993:88; Sheppard, 1993:69).

Son yıllarda gruplarda süreç kazanımları olasılığına ve grupların iş motivasyonunu artırma yeteneğine yeniden ilgi duyulmaya başlanmıştır (Brown, 2000:64). Karau ve Williams (1993:685) sosyal kaytarmaya ilişkin 78 araştırmayı kapsayan meta-analizlerinde, gruptaki bireysel çabayı artıran iki anahtar faktör olarak, işin önemini ve grubun birey açısından taşıdığı anlamı zikretmişlerdir. Bu faktörler birbirleriyle şu bakımdan ilişkili olabilir; insanlar önemli işler söz konusu olduğunda sıkı çalışmaya motive olurlar, çünkü kişinin benlik kavramı ya da sosyal kimliği açısından yaşamsal önem taşıyan grup üyeliği bu faktörlerce tanımlanır (Fielding ve Hogg, 2000:192).

Worchel, Rothgerber, Day, Hart ve Butemeyer (1998:391), katılımcılarından, yalnızken ve grup içerisindeyken kâğıttan zincirler yapmalarını istemişlerdir. Deneyin grup evresinde katılımcılar basitçe kendi gruplarında çalışmışlar ya da aynı zamanda bir dış grupla rekabete girmişlerdir. Bu deneyde iki koşul vardır: katılımcılar ya farklı renkte önlükler giymişler ve yakalarına isimlerinin yazılı olduğu kartlar ilâştirmişler ya da aynı renk önlükler giyip üzerinde grup adının yazılı olduğu bir yaka kartı takmışlardır. Worchel ve meslektaşları, insanların, grubun ön plana çıktığı (göze battığı) durumda, yalnızken sergiledikleri performansa kıyasla, daha sıkı çalıştıklarını (buna yol açan fikirler ortak grup adı, aynı renk önlükler giyilmesi ve gruplararası rekabettir) bulmuşlardır. Verimlilik artışı beş kâğıt zincirle kendisini göstermiştir. En az göze batan koşulda sosyal kaytarma olgusu gözlenmiş -verimlilik dört zincire düştü-, orta düzeyde bir göze batmanın söz konusu olduğu koşulda ise temel orandan -verimlilik -+ 1 oranında değişiyordu- önemli bir sapma tespit edilmiştir. Karau ve Hart (1998:187), üyeleri birbirlerini sevdikleri için birlikteliği yüksek gruplarda benzer bir süreç kazanımı olgusu saptamışlardır.

2.7. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri

Sosyal kaytarmaya işin basitliği ya da zorluğu da sebep olabilmektedir. Jackson ve Williams (1985; akt; Doğan vd., 2012:55) çalışmalarında basit görevlerin yapıldığı grup çalışmalarında bireylerin daha az performans gösterdiğini, yeni veya zor görevlerde ise daha yüksek performans gösterdiğini belirlemişlerdir.

Örgütlerdeki grup sayılarının ve grup içinde çalışan işgörenlerin sayısının artması ile kişilerin bireysel katkılarının fark edilmeyeceğini düşünmesi ile daha az çaba sarf etmesi de sosyal kaytarmayı doğuracaktır (Weiten, 2013: 548; Kassin vd., 2013: 306).

Geen (1991:381) ise kaytarmanın nedenlerini üç grupta toplamıştır:

- 1) Çıktı hakkaniyeti: İnsanlar ortak yaptıkları işlerde kaytarırlar, çünkü insanların grup içerisindeyken kaydardıklarına inanırlar, böylelikle ortaklarının kaytaracağı beklentisi içerisine girerler ve dolayısıyla hakkaniyeti sağlamak için kendileri de kaytarırlar (Jackson ve Harkins, 1985:1200)
- 2) Değerlendirilme kaygısı: Grup üyelerinin varlığı, işe motive olmamış insanlara (Örneğin, yapılacak iş sıkıcı veya yorucudur) bir anonimlik ve tanınmama duygusu kazandırır. İnsanları yalnızken ya da eş eylemli olarak çalışırken teşhis etmek ve böylelikle performanslarını değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu durumda motive olmamış hallerinden sıyrılır, kendilerini yaptıkları işe verirler (Harkins, 1987:7).
- 3) Standarda uymak: Açık ve net bir şekilde performans standartlarının olmadığı durumlarda kişiler kaytarırlar. Ancak; kişisel, sosyal ya da grupsal performansa dair net bir standart olursa kaytarma düzeyi de düşecektir (Goethals ve Darley, 1987:25; Harkins ve Szymanski, 1989:935).

Ayrıca, grup içindeki diğer bireylerin varlığı çalışanların anlaşılamaması böyle olunca da sonuçları değiştiremeyecekleri düşüncesi ile kendilerini geri plana çekeabilmekte (Karau ve Williams, 1993:685), kasıtlı veya kasıtsız olarak performanslarında düşüş olabilecek (Harkins, Latane ve Williams, 1980:459; Harkins ve Petty, 1982:1215; Kerr ve Bruun, 1983:81; Sorkin, Hays ve West, 2001:187), personele yapılmayan geri bildirimler ve verilmeyen destekler de sosyal kaytarmaya zemin hazırlayacaktır (Liden vd, 2004:289). Aynı zamanda örgütteki çalışanlar bu gibi faktörlerden etkilenerek sessiz kalma davranışına gidebilecek, bu “sessizlik” davranışı da çalışanların performansını etkileyebilecektir (Çakıcı, 2008:118).

Grup içindeki iletişim ağları, üyelerin dolayısı ile grubun performansını da bir şekilde etkilemektedir (Arkonaç, 1993:87).

2.8. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Sosyal kaytarmanın bireysel ve grupsal düzeydeki öncüllerine yer verilecektir.

2.8.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Bireysel düzeyde öncüller içerisinde görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet, prosedür adaleti, kişilik ve kültürel özellikler sıralanabilir.

2.8.1.1. Görevde birbirine bağlılık

Takım literatüründe görevde karşılıklı bağımlılık kritik bir değişkendir (Kozlowski ve Bell, 2003:335; Saavedra, Earley ve Van Dyne, 1993:63; Wageman, 1995:147). Geleneksel iş gruplarında bile görevler tasarlanabilir. Wageman (1995:147), çeşitli düzeylerdeki bağımlılıklarda performansa göre görevlerin dizayn edilebileceğine dikkat çekmiştir. Takımın yetenek sınırlarını yeniden sınıflandırmak için tabi ki belirli görevler ve teknolojiler bir takımdaki belirli yapıları ve görev tasarımlarını zorlayabilir (Langfred, 2007:889).

Her ne kadar görevdeki bağımlılıklar takımlar tarafından değiştirilebilse de kendi kendini yönetme kabul edilemez (Shea ve Guzzo, 1987:332), telaffuz kendini yöneten takımlarda bunu yapmak için özellikle göze çarpan yetenektir (Hackman ve Wageman, 1995:319).

Takım içindeki birbirine bağımlılık ve bireysel özerklik ele alındığında, ikisi arasındaki kavramsal farkı anlamak çok önemlidir (Langfred, 2005:515). Örneğin, hava trafik kontrolörleri, düşük görev bağımlılığı ile çalışanlar-düşük bireysel özerkli takımlar. Ülke çapında içinde altılı insan gruplarından üç takım şeklinde yol merkezleri vardır. Kontrolörlerin uçaklarla ilgili diğer takım üyelerinin hepsiyle çeşitli koordineleri etmesi gerekmez, ancak çeşitli kurallar ve prosedürlerce buna mecbur bırakılmışlardır (Langfred, 2005:515). Ayrıca güvenin de görev bağımlılığını etkilemesi muhtemeldir. Benzer bir mantık olarak risk algıları, görev bağımlılığının düzeyi ve gerekli eşgüdümleme için takım üyelerini yönetebilir. Görev bağımlılığın kapsamı sıkça şöyle kabul edilir; kişinin bireysel performansı diğerlerinin çaba ve yeteneklerine bağlıdır (Wageman ve Baker, 1997:143). Böylece, ne zaman düşük bir güven durumu ile karşılaşılsa, muhtemelen güvenilmez insanlar üzerindeki bağımlılığı azaltmak için risk sınırlanmak istenir. Jones and George (1998:532) tarafından bu durumda kalıcı olarak önerilen, güven iş birliği ve takım çalışması

için önemlidir ve güvenin dağılması iş birliği ve takımın çalışması için sıkıntılara yol açar. McAllister (1995:24-59) tarafından sunulan ampirik kanıtlar ve Kiffin-Petersen ve Cordery (2003:93-116) bulguları, takım çalışması için takım üyelerinin tercihi takımıçi güven destekli bu konu açısından doğrudan ilgilidir. Daha genel bir düzeyde düşük güven takım içindeki iş birliği için isteği ve teşviği azaltır. Takım üyelerinin birbiriyle etkileşimini önlemek görev bağımlılığındaki çatışmada doğrudan etkili olması mümkündür. İlişkilerde yüksek çatışma olduğunda üyeler takım üyeleriyle iletişimlerini azaltmak için görev bağımlılığını azaltabilirler, böylece çatışmadan kaçarlara (Langfred, 2007:889). Bağımlılıklarını azalttıklarında ise gösterdikleri performansın kolayca farkına varılacağını düşüneceklerinden sosyal kaytarmaları azalacak, bağımlılıkları yükseldikçe performanslarının zaten farkına varılmayacağı düşüncesi ile kaytarabileceklerdir (Liden vd., 2004:287).

2.8.1.2. Görevin görünürlüğü

Görevin görünürlüğü bireyin çabasının bir denetleyici tarafından farkına varılacağına dair inancıdır (Kidwell ve Bennett, 1993:432). Kuramsal çerçeve, sosyal kaytarmaya dayalı olarak görev görünürlüğünün derecesi motivasyon teorisi beklentisinden türetilmiş olabilir (Vroom, 1964). Performans ve ilişkilerdeki bireysel algıların ve bunların daha az pozitif sonuçlanmasının sosyal kaytarmayı giderek daha muhtemel hale getirilebilir (Jones, 1984:685; Karau ve Williams, 1993:685). Çünkü çalışanlar performanslarının fark edilmediğini düşündüklerinde nasılsa ceza almayacakları düşüncesi ile kaytarma gösterebildiği gibi, performansının fark edildiğini gördüğünde de ödül alabilmek için kaytarma davranışı sergilemeyecektir (George, 1992:192).

2.8.1.3. Dağıtımsal adalet

Örgütsel davranış literatüründe; dağıtımsal adalet, bireylerin çabalarının karşılığı olarak hak ettikleri ücretleri alacağına dair inancı olan motive edici bir algıdır. Bu şekilde sosyal kaytarma da daha az olacaktır (Liden vd., 2004:288). Örgütsel adalet ve eşitlik teorisi arasında verilen bağlantı (Folger, 1977:109; Greenberg, 1987:10; Tyler, 1994:852) bu sonuçlara paralel hipotezler algılanan eşitlik ve sosyal kaytarmanın olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Kidwell ve Bennett, 1993:432). Bununla birlikte örgütsel adalet için sosyal mübadele anlayışı ile birlikte bu sonuçların tutarlı olduğu görülür (Tyler,

1994:852). Kaynakların veya ödüllerin adil miktarlarda verilmediğini hissederlerse bireysel çabaları da düşecektir (Liden vd., 2004:288).

2.8.1.4. Prosedür adaleti

Dağıtımsal adalet ödüllerin dağıtımında adilliği ifade ederken, prosedür adaleti personel ile ilgili kararları almada politika veya işlemlerdeki adalet algıdır, bu ödülleri dağıtmak için sistemi belirlemek gibidir (Thibaut ve Walker, 1975:45).

Prosedürel adaletin önemini daha da düşündüren bulgular incelendiğinde sosyal kaytarma ile iş performansı arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir (Colquitt, vd., 2001:427).

Ayrıca, yöneticilerin uygun gördüğü koşullu ödüllerle sosyal kaytarma arasında negatif yönlü, koşullu olmayan cezaların sosyal kaytarma ile de pozitif yönlü ilişkisi bulunmuştur (George, 1995:328).

2.8.1.5. Kişilik ve kültürel özellikler

Kişiliği tanımlarken birçok kuram ortaya atılmıştır, bunlar arasından özellik yaklaşımından yararlanılan “beş faktör kişilik modeli” en sık kullanılan modeldir. Bu modelin alt boyutlarından dışadönüklük ve sorumluluk özellikleri için şubakış açısı getirilebilir;

Dışadönüklüğü fazla olan kişiler; diğer kişilerle daha rahat iletişime geçebilen, diğerlerine karşı ilgili, iş birliğine yatkın, enerjik, neşeli, baskın, iddialı bireylerken; dışadönüklük düzeyi düşük olan bireyler, çekingen, sosyalleşmeyi sevmeyen, yalnızlığı tercih eden, daha sessiz ve tutuk kişiler olarak değerlendirilmektedir (Benet-Martinez ve John, 1998:732; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:24; Bono vd., 2002:1312). Ayrıca bazı araştırmalarda; dışadönüklerin rekabetçi ve ödüle karşı duyarlı oldukları da görülmüştür (Antonioni, 1998:338; Moberg, 2001;; Park ve Antonioni, 2007:112).

Özdisiplin veya sorumluluk düzeyi yüksek olan kişiler; disiplinli, görev bilinçli, sorumluluk sahibi, başarı yönelimli, azimli, planlı, başkalarıyla iyi geçinen kişilerken; düşük olanlar kişiler ise plansız, işlerini erteleyen, daha tembel, görev bilinci kazanmamış ve disiplinden uzak olarak değerlendirilmektedir (Costa ve McCrae, 1995:24; Jensen-Campbell ve Malcolm, 2007:370; Bacanlı vd., 2009:262).

Dolayısıyla, dışadönüklük ve sorumluluk düzeyi yüksek olan işgörenlerin taşıdığı özelliklerinden kaynaklı olarak sosyal kaytarmaya daha az eğilimli olacağı değerlendirilmektedir.

Cinsiyetçilik üzerine yapılan araştırmaların neredeyse tümü kadınlara yönelik önyargı ve ayrımcılık üzerinde durur (Deaux ve LaFrance, 1998:). Bunun nedeni, kadınların tarihsel süreç içerisinde cinsiyetçi uygulamalara en çok maruz kalan grup olmasıdır. Cinsiyetle ilgili araştırmalar hem erkeklerin hem kadınların yeterli ve bağımsız, kadınlarinsa canayakin ve dışavurumcu olduklarına inandıklarını ortaya koymaktadır. Cinsiyetle ilgili saptamalar kişilik ve davranıştaki cinsel farklılıkları doğru bir biçimde yansıtabilir mi? Örneğin, Williams (1984), erkeklerin kadınlardan daha fazla eylem yönelimli, kadınlarinsa erkeklerden daha toplulukçu olduğunu ileri sürmüştür. Kadınlarla erkekler arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları vardır ve bu farklılıklar onlara farklı roller biçmektedir; yani, rol dağılımının arkasında biyolojik bir zorunluluk vardır. Bu hayli tartışılan bir konudur (akt. Hogg ve Vaughman, 2005:387).

Doğan, Bozkurt ve Demir (2012:70); 65'i erkek, 34'ü kadın örneklemden oluşan araştırmasında sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonucunda; erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre sosyal kaytarma davranışını algılamalarının daha yüksek ($p=0.000<0,01$) olduğunu, görev görünürlüklerine yönelik algılamalarında ise farklılık göstermediklerini ($p=0,483>0,05$) bulmuşlardır.

Karau ve Williams (1993:681-706) incelemelerinde yalnızca erkeklerden oluşan katılımcılara nazaran yalnızca kadınlardan oluşan katılımcıların olduğu araştırmalarda daha az miktarda sosyal kaytarma yapıldığını belirlemişlerdir. Grup şeklinde çalışırken ise stratejik bazı konularda kadınlara nazaran erkeklerin daha dikkatli ve özenli olmaları beklenmekteyken ortaya çıkan sonuçlar, bunu doğrular ancak erkeklerin kadınlara göre daha fazla sosyal kaytarma içinde oldukları; kadınların bu durumda yani büyük grup çalışmalarında daha tutarlı düzeyde çaba harcadıkları görülmüştür.

Örgüt kültürü, bir kuruluştaki genel-geçer değer yargıları, sembolleri ve davranışları ortak noktada birleştiren bir unsurdur (Goffee ve Jones, 2003: 28).

Earley ise (1993:319-348), Amerikalı ve Çinli yöneticiler arasında yaptığı çalışmada bireyselliğe çok önem veren Amerikalılarda sosyal kaytarmaya rastlarken kollektif yapıda çalışan Çinlilerde sosyal kaytarmaya rastlamamıştır. Gabrenya, Latane ve Wang (1983:368-384) sosyal kaytarmanın ortaya çıkışında ve miktarında toplumculuğun ve bireyselciliğin etkilerini incelemişlerdir. Erez ve Somech (1996:1513-1537) de, toplumculuk ile sosyal kaytarma arasındaki olumsuz yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda, bireylerin yaş, cinsiyet, kültür ve kişilik özellikleri gibi bireysel niteliklerinin sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Tan ve Tan, 2008: 92-95; Doğan vd., 2012: 58; Ülke ve Bilgiç, 2011: 301; Woodman vd., 2011: 285; Luo vd., 2013: 456; Karadal ve Saygın, 2013: 208; Zhu, 2013: 13).

2.8.2. Grup Düzeyinde Öncüller

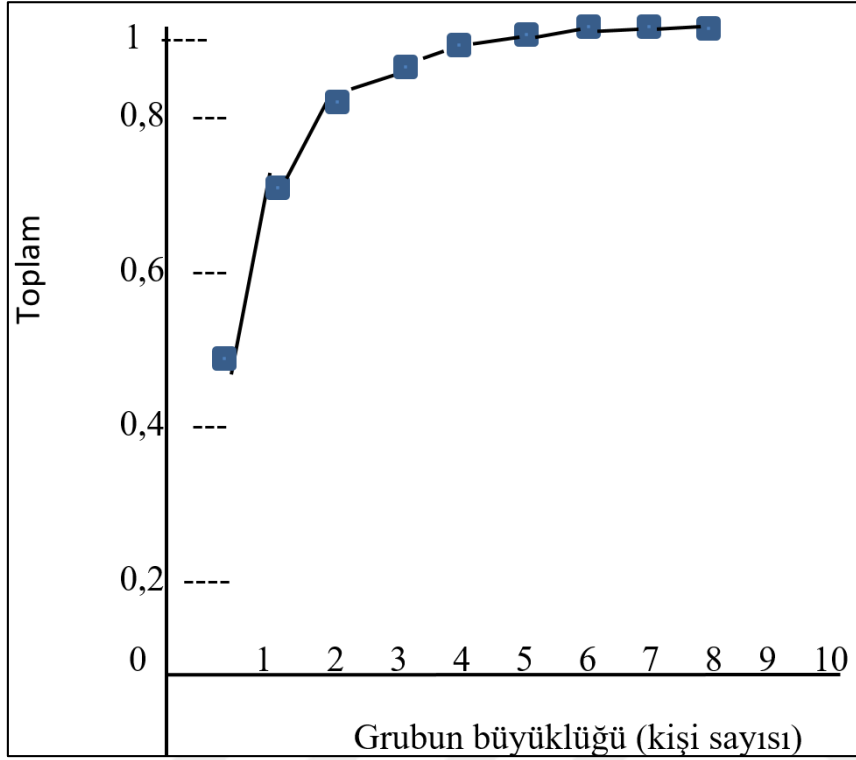
Yönetim literatüründe genelde grup çalışmalarının bireysel çalışmalardan daha etkili olduğu varsayımları olsa da, gruplarda meydana gelen sosyal kaytarma, grubun verimliliği ve etkililiği, gruplarda kutuplaşmanın etkilerini inceleyen araştırmalar da yapılarak önce belirtilen varsayımların ne derecede geçerli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009:158).

2.8.2.1. Çalışma grubu boyutu

Örgütte yer alan yönetimi zor olan grupların ve üyelerinin tanınması işleyiş ve etkinlik açısından son derece önemlidir. Yöneticiler bu yapılar hakkında bilgi sahibi olursa grubun büyüklüğüne göre biçimsel olmadan oluşabilecek alt grupları da gözden kaçırmayarak yönetebilecektir. Ayrıca yöneticinin bu grupları görev grupları haline de getirebilme yeteneğine sahip olması gerekebilir. Bu alt gruplar görevlerini yerine getirirken, göreve dair motivasyonları da önemli bir konudur.

Sosyal kaytarmanın göze çarpan bir özelliği grubun büyüklüğü arttıkça gruba eklenen her yeni üyenin harcanan çaba üzerinde giderek azalan bir etki yaratmasıdır. Çabanın azalması hızla gerileyen güç fonksiyonuyla uyum içindedir (bkz. Şekil 1.7). İki kişilik gruba eklenen üçüncü kişinin bir sonucu olarak bireysel çabada meydana gelen düşüş görece büyükken,

yirmi kişilik bir gruba eklenen bir yeni üyenin etkisi minimal düzeydedir. Grubun büyüklüğü iki ila sekiz kişilik gruplarda önemli bir etki yaratmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2005:317).



Şekil 2.7. Grup büyüklüğünün toplam grup çıktısı üzerindeki etkisi

Kaynak: Hogg ve Vaughan, 2005:317

Gruba eklenen her yeni üye grup davranışı üzerinde giderek daha az etkide bulunmaktadır ve yeni üyeler harcanan çabayı giderek daha az bir oranda küçültmektedirler.

2.8.2.2. Grup birlikteliği (bağlılığı)

Örgütün karmaşıklaşan yapıları, üretim ve pazarlamanın daha karmaşık hale gelmesi, rekabetin kızışması ve müşteri beklentilerinin artması; örgüt içindeki gerek bireyleri gerek grup veya bölümleri birbirlerine bağımlı hale getirmiştir (Akkirman, 1998:2).

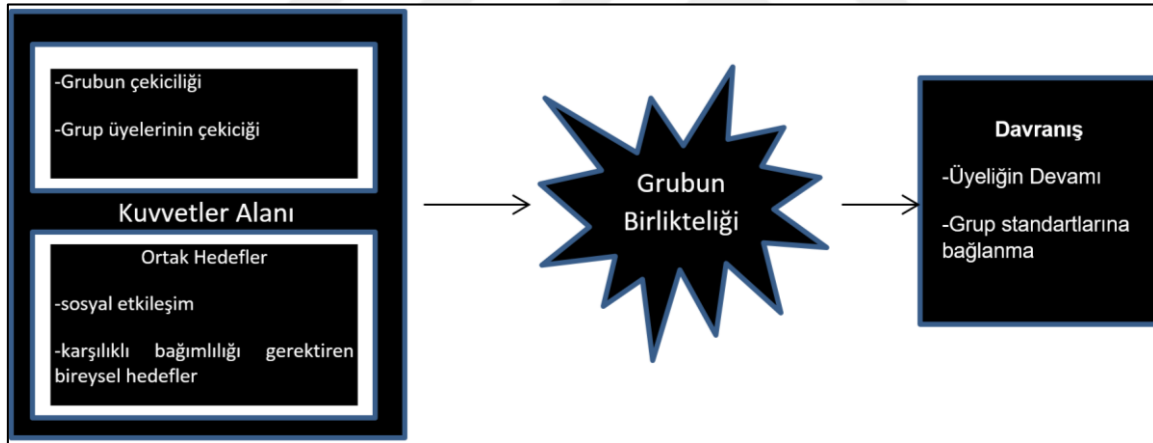
Genel olarak bağlılık; bir kişiye, düşünceye, kuruma veya herhangi başka bir şeye karşı gösterilen bağlılığı veya mecburi bir yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004:45).

Grubun etkili olabilmesinin yollarından biri üyeleri arasındaki birlikteliğin ve dayanışmanın yüksek olmasıdır. Böylece takım ruhu gelişerek motivasyon da yüksek olacaktır. Birliktelik, grup üyeleri arasındaki bağı geliştirerek davranış birliği sergilemeleri ve birbirlerine destek

vererek kendi kendilerine yetecek hale gelmelerini sağlar. Düşük bir birliktelik düzeyine sahip grupların grup diye nitelenmesi bile güçtür, dolayısıyla bu terim –aynı zamanda- grup olmanın esasını oluşturmaktadır. Burada söz konusu olan şey insan yığınına gruba dönüştüren psikolojik süreçtir (Hogg ve Vaughan, 2005:321).

Konuya eğilen araştırmaların büyük bir bölümünde (Hogg, 1992:76) kişiler arasındaki çekimi artıran faktörlerin (Örneğin; benzerlik, iş birliği, kişilerin birbirini kabul etmesi, ortak bir tehdite maruz kalınması) genelde grubun birlikteliğini güçlendirdiğini, benzerliği ön plana çıkardığını, grup içi iletişimi iyileştirdiğini ve üyeleri birbirine yakınlaştırdığını ortaya koymaktadır.

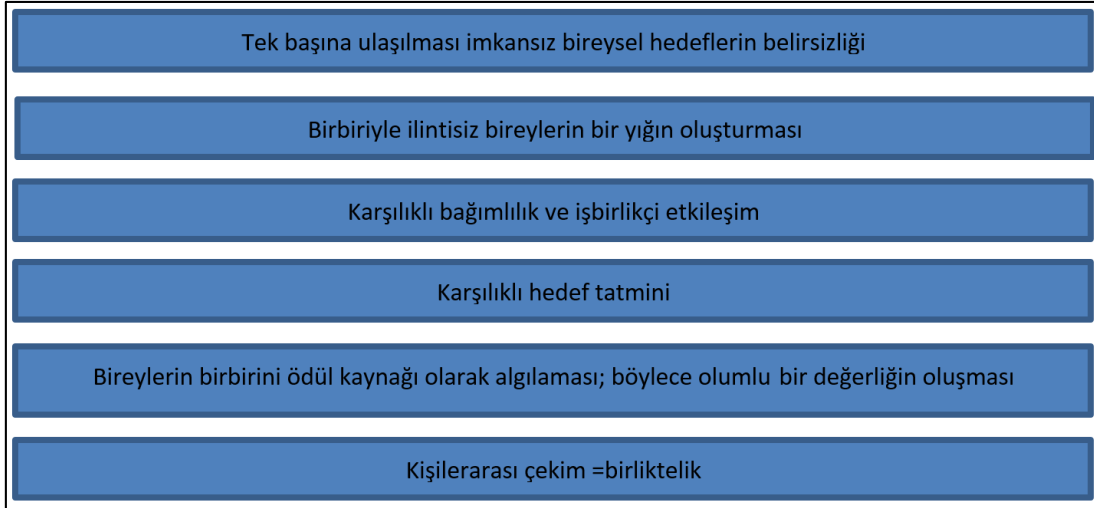
Festinger, Schachter ve Back (1950), üyeler arasındaki çekime ve ortak hedefe dayanan bir kuvvetler alanının grup üyeleri üzerinde etkili olduğuna, grup birlikteliğinin üyeliğin devamına ve grup normlarına bağlılığa yol açtığına inanmaktadır (Hogg, 1992:76).



Şekil 2.8. Grubun birlikteliği

Kaynak: Hogg, 1992:77.

Grup birlikteliğine bu çerçeveden bakışın sosyal gruba ilişkin kişiler arası karşılıklı bağımlılığı ya da çok geniş bir sosyal birlikteliği temsil ettiği ileri sürülmektedir (Hogg, 1993:87; Turner, 1984:84). Sosyal psikologlar grup birlikteliğini net olarak nasıl işlemselleştirebilecekleri sorununu çözemedikleri için, son yıllarda bu konudaki araştırmaların büyük bölümü uygulamalı alanlara yönelmiştir (Levine ve Moreland, 1990:590).



Şekil 2.9. Sosyal birliktelik/kişilerarası karşılıklı bağımlılık modelinin genel çerçevesi

Kaynak: Hogg, 1992:80

Grup üyeleri, diğer gruplara "iş birliği yapma" anlayışı içinde yaklaşırlar (Gordon, 1993: 472).

Gruplar arasındaki haberleşmenin azalması ve güvensizliğin artması, iş birliğinin azalmasına neden olur. Bu gibi durumlarda, grup ilke ve normlarına uymak daha da önem kazanmaktadır (Koçel, 2014:719)

Bireyler ya da gruplar arasındaki çıkar ilişkilerinin ve farklılıklarının açıkça ifade edilmesi, karşılıklı bağımlılığın önemsenmemesi, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları arttıracak değerlendirilmektedir. Çalışanların grup içinde adil davranılmadığını düşünmesi gruba ve diğer üyelere bağlılığı azaltarak kaytarmaya yol açabilir.

2.9. Sosyal Kaytarmayı Engellemek

Aslında tarihsel geçmişe bakıldığında da sosyal kaytarmayı engellemeye yönelik izler bulunabilir. Buna en güzel örneklerden biri 1200'lü yıllarda Anadolu'da kurulan Ahilik Teşkilatı'dır. Bu teşkilatta belirtilen ilkeleri ve ahlaki değerleri dikkate alan topluluklarda bireysellikten öte toplumun faydaları göz önünde bulundurulacaktır (Karagül, 2012:8).

Ahilik içinde günümüzün önemli sorunlarından olan eğitim, iş etiği ve iş ahlakı, yardımlaşma, birlikte yaşama, performans, sosyal sorumluluk ve adalet gibi birçok değeri bünyesinde barındırmıştır (Uğurlu Kara ve Aydoğan, 2017:230) . Aynı zamanda paylaşım

ve yardımlaşma teşkilatıdır (Önder, 1999: 248-251). Ahilik Teşkilatı ilke ve prensiplerinin, kendisinden çok daha sonra ortaya atılan birçok yönetim kuramlarında yansımaları görüyoruz. Ahilerin iş hayatlarındaki prensipleri ve iş ahlakı, eğitimleri kendilerini işlerinde başarılı kılmıştır. Bu teşkilatın ilkelerinden biri; helal kazanç sahibi olmaktır. İnsanların gerçekten emek vererek kazandığı her şey helal kabul edilir. Bu ilke ahilik öğretisinin en önemli, vazgeçilmez ilkelerinden biridir. Örneğin, performansa göre ücretlendirme yapılmayan örgüt yapılarında sabit ücretlerle çalışan işgörenlerin çalışsam da bir, çalışmasam da bir anlayışı kaytarma davranışını doğurabilir. Bu durum da örgütsel performansın geriye doğru gitmesine neden olur ki bu da örgütsel çöküş zemin hazırlayan nedenlerden birisidir (Neumann ve Neumann, 1994: 67).

İşgörenlerin iş hayatında verdiği çabanın fark edilebilir olması, bunun karşılığında ödüllendirilebilmesi, olabildiğince grup büyüklüğünde aşırıya kaçılmaması, çalışanların ilgi duyduğu alanlarda çalıştırılması veya yaptığı işin çekici hale getirilmesi, birbirine bağlı görevlerde performans standartlarının belirlenmesi ve çalışanlardan bu standartlara ne kadar uyduğunun tek tek tespit edilebilmesi örgütlerdeki sosyal kaytarmaları azaltabilecektir (Schermerhorn, Jr., 2010: 378; McShane ve Von Glinow, 2010: 238; Atoum ve Farah, 1993: 785-786; Kılınç ve Akkavuk, 2001: 118).

Grup birlikteliğin artırılması, grubun amaçlarının benimsenmesi de sosyal kaytarmayı azaltacaktır (McShane ve Von Glinow, 2010: 238; Karau ve Williams 1997: 156; Karau ve Hart, 1998: 185-191).

Ayrıca, burada liderlere de çok iş düşmektedir. Liderler üyelerini amaca dönük etkili yönlendirebilirse kural ve normların belirlenmesini sağlayıp, herkese sorumluluğunu benimsetip, gruba bağlılığını artırıp, işgören görev tanımlarını iyi anlaşılmasını sağlayıp, üyeler arasındaki iletişimi etkili hale getirip kaytarmanın önüne geçmeyi deneyebilir (Brooks ve Ammons 2003: 269).

Özetle, sosyal kaytarma kişinin yapılması gerekenleri nasıl olsa birileri yapıyor düşüncesi ile gereken çabayı göstermemeleri ile ortaya çıkar. Bir örgüt içerisinde sosyal kaytarma fark edilemez ise grubun hatta örgütün başarısını ciddi derecede tehdit altına girebilir. Kilit nokta sosyal kaytarıcı olan çalışanların tespit edilmesi, neden kaydardıklarının bulunması ve bu kaytarmanın önüne nasıl geçileceğine karar verilmesidir.

Örgüt açısından önemli olan şu dur ki; yöneticiler kaytarmayı doğru tespit edebiliyor mu? Çünkü kişi kendisinden beklenenden çok daha fazla çaba gösteriyorsa diğerlerinin normal ölçüde gösterdiği çaba kendisine yetersiz gelebilir ve onların kaytarıcı olduğunu düşünebilir. Veya yanlış amaç belirlenmişse örneğin kapasitenin altında bir amaç belirlendiyse amaca ulaşıldığında çaba biteceği için bu da kaytarma olarak algılanabilir. Yöneticilerin ve çalışanların bunların ayrımını iyi yapması gerekir, böylece sosyal kaytarmanın nispeten azaltılacağı düşünülmektedir. Sosyal kaytarma ancak diğerlerinin varlığı ile ortaya çıkacağı için grup çalışmalarında saklanmaların önüne geçmek amacıyla çok kalabalık çalışma grupları yerine amaca ulaştırabilecek yeterli sayıda çalışma grupları hem etkinliği hem de verimliliği arttırabilir. Bunun yanısıra çalışma gruplarında iş bölümü yapılırsa, bu bölümlerde gönüllülük ilkesine uyulursa ve her çalışan kendi payına düşen görevi ve görev tanımını iyi bilirse kaçma gibi bir arayışa da girmeyecektir. Bu çalışmada sosyal kaytarma bağımlı değişken olarak ele alınmıştır, analiz sonuçlarına son bölümde yer verilecektir.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Adaletin anlamı kişiye, topluma, kültüre, çağa ve uygarlığa göre değişmektedir (Cropanzona ve Folger, 1998:12). Adalet, ilk çağdan beri açıklanmaya çalışılan, felsefede tartışılan, din büyüklerinin öğütlerinde yer alan, devlet adamlarının güç kazanmalarını sağlayan bir kavram olmuştur.

Tarihte Türk adının, Türk milletinin isminin ilk geçtiği metin olan ve Göktürk devrinden kalma Orhun Abideleri incelendiğinde; Türk devlet adamlarının millete hesap vermesi, milletle hesaplaşması görülmektedir. Bilge Kağan "Tanrı buyurduğu için, devletim, kısmetim var olduğu için, ölecek milleti diriltip besledim. Çıplak milleti elbiseli kıldım. Az milleti çok kıldım. Değerli illiden, değerli kağanlıdan daha iyi kıldım. Dört taraftaki milleti hep tâbi kıldım, düşmansız kıldım. Hep bana itaat etti" ifadesiyle Türk kağanının asli vazifeleri içerisinde sayılan adaletin tesisini ayrıntılı olarak izah etmiştir (Ergin, 2003:1-43). Kitabelere göre; Göktürkler ve bunları temsil eden kağanlar, insanların hepsini hukuk önünde eşit saymış, onların aç olanlarını doyurmuş, fakir olanlarını zenginleştirmiş, bunları gerçekleştirmek için kağanlar gece uyumamış, gündüz durmamışlardır. Kağanların halka, halkın da kağanlara karşı görev ve sorumlulukları vardır. Herkes bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken adaletli davranmak zorundadır. Karşılık beklemeden insanlara hizmet, insan sevgisinden doğan koruyuculuk, adalet, hürriyet ve eşitlik düşüncesinden kaynaklanır (Güngör, 2005:108).

Tarih boyunca adalet hükümdarların otoritesinin devamı için gerekli olmuştur. Örneğin, Kutadgu Bilig'te açıkça şöyle ifade edilmiştir: "Memleket almak ve elde tutmak için orduya ve askere ihtiyaç vardır, askeri ayakta tutmak için de mala ve servete ihtiyaç vardır, bunu elde etmek için halkın zenginliğine, bunun için de doğru kanunlara ihtiyaç vardır". Bir hükümdarın uzun süreli tahtta kalabilmesi adil kanunlar koymasına ve bunları tarafsızlıkla uygulayabilmesine bağlıdır (İnalçık, 1966:263-269). M.Ö. 18. y.y. da yaşayan Kral Hammurabi de aynı şekilde Sümerlerin hukuk kurallarını adil bir şekilde düzenleyerek ülkede adalet ve düzeni sağlamaya çalışmıştır. Ancak, Hammurabi kanunları toplumu çeşitli

sınıflara ayırmış (Awelum-adam özgür, Muşkenum-geçiş sınıfı, Wardum- köleler) ve kanunlar her sınıfta farklı uygulanmış ve farklı cezalar verilmiştir. Dolayısı ile Hammurabi, Babil Devleti'nde sosyal yaşam düzenini sağlamaya çalışsa da halk için adaleti tam olarak sağlayamamıştır (Tosun ve Yalvaç, 2002:277). Bu da Hammurabi kanunlarının sosyal yaşamı düzenlemeye çalışsa da, sınıflar arasındaki ayrımın keskin olması ve bu sınıfların farklı yaptırımlara maruz kalması, sınıflar arasında adil bir yapının olmadığını göstermektedir (Öztaşkın ve Üngör, 2013:12).

Mesela, Anadolu Selçuklu Devletinde Sultan geleneksel olarak, yılda bir kez mahkemeye gidip hâkim karşısında kendisinden şikayetçi olan varsa bu şikayetleri dinlermiş. Yavuz Sultan Selim de gece yarılara kadar halkının şikayetlerini dinleyip adaletli çözümler bulmaya çalışmasıyla meşhurdur (İnalcık, 1966: 263-269).

Afrika'da eskiden yaşayan kabileler incelendiğinde, bu kabileler, grup içinde yaşarken birbirlerinin gereksinimlerini karşılamış, bunu yaparken de karşılıklı bağımlı hale gelmiş dolayısı ile de yaşamlarını idame ettirdikleri toplayıcılık ve avcılığın meşru olmasına gayret göstermişlerdir. Toplum içindeki bu yaşayış tarzları yasal düzenlemelere bağlanmaya çalışılmış dolayısı ile adaletin önemi ortaya çıkmıştır.

Bireyler kendi tutum ve davranışlarını belirlerken karşı tarafını de değerlendirme ihtiyacı hissetmiş ve ortaya kurallar çıkmıştır. Bu kurallar da adalet çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır (Mischo, 2002:13; Montada, 1998:91). Adaleti sağlamakta faydalanan hukuk kurallarının net olması keyfiliği ortadan kaldıracak, herkesçe biliniyor olması da sisteme güveni arttıracaktır (Aydın, 2014:38).

Adalet kavramı eski çağlardan beri birçok düşünür tarafından da ele alınmış ve incelenmiştir. İslam düşüncesinde adalet kavramı incelendiğinde, Farabi'ye göre mutluluk için kurulan şehirde devlet başkanı üstün özelliklere sahip olmalı ve herkese payını eşit ölçüde dağıtan kişi olmalıdır yani adaleti sevmelidir (çev. Danışman, 2001:65). Toplumun gerçek bir toplum olabilmesi ancak adil bir yönetici ile mümkün olmaktadır. Farabi'ye göre adalet sevgi ile ortaya çıkmaktadır ve sevgi ile kurulan devlet adalet ile devam eder görüşündedir (Danışman, 2001:52-53). İbn-i Sina'ya göre de erdemli olmak için iffet, şecaat, hikmet ve adalet lazımdır ve adalet vicdani bir meseledir (Aydın, 2000:43). Öte yandan İbni Haldun otoritenin devamlı olabilmesi için Mukaddime'de liderlere şu tavsiyelerde bulunur; kalkınmanın tek yolu adaletli bir yönetimdir,

lider adaleti tesis etmekle sorumludur, adalet Allah'ın insanları değerlendireceği bir kriterdir (Chapra, 2008:342). Gazali de ideal yöneticiyi tanımlarken halka adaletle hükmeden ve zulümden uzak duran kişi olarak nitelendirir ve şunu ekler; devlet başkanının bir günlük adil davranması yetmiş yıllık ibadetten daha üstündür. Gazali'ye göre; adalet, yönetici için bir kaledir. Aslında adalet yöneticinin en güçlü askeridir. Bundan dolayı devlet başkanı adalet temelli bir siyaset izlemelidir. Yöneticide adalet, sabır, akıl ve haya olmalıdır (çev. Arpaçukuru, 2004:21-22). İbn-i Rüşd ise, zulüm ve adaleti zıt kavramlar olarak ele almış ve insanda adaleti besleyen faaliyetlerin, zıt yönlü ciddi eğilimler olduğunu söylemiştir (Butterworth, 1999:245).

Eski Yunan düşüncesinde ise, Sokrates sistemin düzenini korumak için adalete çok önem vermektedir. Sokrates için adaletin yolu Atina'nın yasalarına koşulsuz şartsız itaat etmekten geçmektedir. Haksızlığa uğrayan kişinin hakkını ararken güç kullanmasına karşıdır. Çünkü bu güç, kişiyi farklı adaletsizliklere sürükleyebilmektedir. Yani Sokrates adalet ile hukuka bağlılığı özdeşleştirmiştir (Karagöz, 2011:17). Platon'un adaleti ise, sistemde herkesin üstüne düşeni yapması ve bunun neticesinde payına düşeni de almasıdır. Yani, Platon ödevler ve haklar arasında bir dengenin olması gerektiğini söylemektedir. Toplum içinde herkes kendi işini yaparsa insanların birbirine bağlılığının artacağını böylece kuvvetlenileceğini de savunmaktadır (Ağaoğulları, 1989: 155-159). Aristo'ya göre adalet ise devletin ayakta durmasını sağlayan en önemli niteliklerdendir. Devletin kuruluş amacı ortak iyiliği korumaktır ve devlet içinde adalet de yurttaşlara bireysel özelliklerine ve yeteneklerine göre hak ettiklerini vermektir (Ağaoğulları, 1989:243). Bu durumda Aristo oransal bir adaleti savunmuştur yani bireyler hiyerarşide nerede bulunuyorsa ona göre hakkını alacaktır. Bu eşitsizlikleri meşrulaştıran bir niteliktir aslında (Kılıç ve Tok, 2014:215). John Rawls (1985) adaleti, kişilerin eşitçe özgürlüklerden faydalanması için kişisel özgürlük talepleri ile örgütün özgürlük anlayışı arasında uyumun olması gerektiği ve herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği ile açıklar (aktaran Taylor,2003: 211). Rawls'a göre (1985) adaleti oluşturan koşullar kaynakların göreceli kıt olması, bireylerin farklı olan çıkarlarının çatışmasıdır, bu çatışmanın çözülmesi de belirlenen adalet ilkeleriyle olacaktır (aktaran Bayhan Karapınar, 2010:36).

Adalet, devam eden etkileşimin bir grup, örgüt veya toplumun üyelerinin zihninde yarattığı sosyal bir kavramdır. Bir grup insan tarafından paylaşıldığı ölçüde var olur, fayda sağlar. Paylaşılan bu fikir, grubun devamlılığını sağlayan grup içerisindeki sosyal koordinasyonu, gruplar arasındaki adalete ilişkin genel anlayışı kolaylaştırır (Tyler, 2000: 117-118).

Adalet kavramının örgütsel davranış bilimi içinde değerlendirilmesi bilim adamlarının, 1940'lı yıllarda, 2. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordudaki düzene uyum göstermelerini sağlamak için yaptığı araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin askerlerin tatminleri karşılaştırılmıştır. Hava birliğinde terfiler daha hızlı ve daha düzenli işlemekteyken inzibat birliğinde daha yavaş işlemektedir. Bu bilgilere bakarak araştırmacılar hava birliğindeki askerlerin inzibat birliğindeki askerlere göre amaçlarına daha hızlı ulaştıklarından daha çok tatmin olacaklarını düşünmüşlerdir. Fakat sonuçlar düşünüldüğü gibi çıkmamıştır. İnzibat birliğindeki askerlerin hava birliğindeki askerlere nazaran terfi koşullarından daha fazla memnun oldukları görülmüştür. Hava birliğinde askerler hızlı bir şekilde terfi etmelerinin, inzibattaki mesai arkadaşlarına karşı adaletsizlik olduğunu, maruz kaldıkları bu muamelenin de adil olmadığını düşünmüşlerdir. Bu araştırma sonucunda kişilerin sahip olduklarının diğer kişilerin sahip olduklarıyla karşılaştırarak kendilerine göre bir adalet algısı oluşturduğunu göstermiştir (Cropanzano ve Randall, 1993:15). Doğal hukuk sisteminde adaletin temeli, bireyin vicdanında muhakemesinin yapılmasına ve hukukun yüksek idealinin oluşturulmasına dayanır. Bu adalet anlayışı evrensel bir adalet anlayışına uygun düşmektedir (Aktaş, 2001: 185).

Sosyal adaletle ilgili ilk çalışmalar, genel olarak sosyal etkileşim boyutunda adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktir ve özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamaktadır. Bu çalışmalar arasında Stouffer'in (1949) Görelî Yoksunluk, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın (1965) Eşitlik kuramları ilk akla gelenlerdir (akt. Özmen vd., 2007:20). Örgütsel adalet türlerinde bu kuramlara yer verilecektir.

Aslında klasik yönetim kuramları incelendiğinde Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber (1947)'in ideal örgüt yapılarında adalete dair bulgular görülebilmektedir. Taylor'ın işgörenlerin çok çalışması ve buna göre adil ücretlendirilmesi çalışmaları; Fayol'un, bilimsel yönetimin 14 ilkesinde belirttiği unsurlardaki hakkaniyet ve eşitliği; Weber'in işe alırken, çalıştırırken, yükseltirken adaletli olunması gerektiğine vurgu yapması örgütsel adaletin temellerinin atıldığını gösterir.

Daha sonraları örgütsel adalet kavramı, Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid ve Walster (1973)'in dikkati çekerek araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalar incelendiğinde -insana sosyal bir varlık olarak yaklaşılmakta, motivasyonun önemi ortaya

koyulmakta, ücretin ve kaynakların adil dağıtımı ve sosyal ilişkilerin önemli olduğunu vurgusu- Hawthorne araştırmalarının etkisini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adaletin beslendiği diğer alanyazının; Gouldner'un karşılıklılık normu (1960), Blau'nun sosyal mübadele kuramı (1964), Adams'ın eşitlik kuramı (1965), Vroom'un beklenti kuramı (1964) ve Lowler-Porter'ın bekleyiş kuramı (1968) olduğu söylenebilir.

Karşılıklılık Normuna göre, kişiler içinde bulundukları durumdaki ihtiyaçları oranında ne kadar yarar elde ederse o kadar olumlu davranış gösterecektir. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960:165). Buna göre, örgüt içinde çalışanlara dağıtılan kaynakların ihtiyaçları karşılama derecelerine göre kişideki adalet algısını şekillendirebileceği değerlendirilmektedir.

Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Kuramına göre; bireyler, ödüllendirilme beklentisi ile diğerleriyle iletişime geçerek sosyal ilişkilerde bulunur (Gefen ve Ridings 2002:53). Kişiler katlandıkları sosyal maliyetler karşılığında eşit veya duruma göre adil ödül alabileceğine inanıyorsa mübadele içinde yer alacaktır. Eğer örgüt içindeki uygulamaların tüm işgörenlere karşı eşit olduğu algısı varsa sosyal mübadele kuramı kapsamında olumlu tutumlar gelişebilir tersi durumda ise bir eşitlik söz konusu değilse bireyler sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek, kar-zarar dengesini kendi lehine çevirmek için olumsuz tepkiler verebilir.

Adams'ın Eşitlik Kuramı aslında bir motivasyon kuramıdır. Bireylerde kendi girdileri ve çıktıkları ile diğerlerinin girdileri ve çıktıkları arasındaki kıyaslama ile eşitlik veya eşitsizlik algısı başlayacaktır. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemi adilse sonuç olumlu olacağı gibi kişiler de performanslarını artıracaktır, adil değilse de iş tatmininde, performansta, verimlilikte düşüşler olacaktır (Adams, 1965:267-299).

Victor H. Vroom (1964)'un beklenti kuramına göre, kişi bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek birey için fark etmiyorsa, değer sıfır (0) olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin, bu tercihi, amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancından da etkilenmektedir. Bu inanç "beklenti" ya da "özel olasılık" denilmiştir (Vroom, 1964:15-17). İşgören ne yaparsa yapsın adil bir ödüllendirmeye tabi olmayacağını düşünüyorsa veya herkesin eşit derecede hak etmediği halde

eşit ödüllendirmenin yapıldığını düşünüyorsa bu adalet algısını zedeleyerek beklentisini düşürecek dolayısı ile bu performansına yansıtacaktır.

Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer kuramına göre ise, bireyler belli bir çaba sarf ettikten sonra verilen ödülleri diğerlerine verilen ödüllerle kıyaslamakta, çabasının karşılığını alamadığını düşündüğünde de bundan olumsuz etkilenmektedir. Bundan dolayı işgören motivasyonu için adaletli ödül dağıtımına dikkat edilmelidir (Porter ve Lawler, 1968).

1980'lere gelindiğinde ise Greenberg'in çalışmaları gündeme gelmiş ve 1990'lardan itibaren de örgütsel adalet kavramı yazında gelişmeye devam etmiştir.

Örgütte çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu önem kazanan sosyal adalet sonucunda ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı kişisel ve örgütsel çıktılara karşılık ödül veya cezanın dağıtımını ifade eder (Cohen-Charash ve Spector, 2001:278).

İnsanlar nasıl toplumsal hayatlarında kendilerine adil davranılmasını bekliyorlarsa, işletmelerde de çalışanlar yöneticilerinden kendilerine adaletli davranmalarını beklemektedirler (Taylor, 2003:210). Çünkü, yönetim karar ve uygulamalarının adil olduğu duygusu, onların motivasyon ve performanslarını etkileyecek önemli bir faktördür (Koçel, 2014:530).

Örgütte var olan kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir. Çalışanların örgüt içindeki var olan adaletle ilgili algılamaları örgütsel adalet kavramını gündeme getirmiştir (Özdevecioğlu, 2003:78).

Örgütsel adalet, örgütteki sosyal veya ekonomik anlamda gerçekleşen karşılıklı değiş tokuşları, algılanan adaleti ve çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998:351).

Bilim insanları, adalet kavramını algısal bir durum olarak değerlendirip bireyin o davranışı adil bulup bulmaması ile açıklamışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998:396). Yani bireyin gerçekte kendisine ne kadar adaletli davranıldığından ziyade kendisinin bu davranışı ne kadar adaletli algıladığı önemlidir.

Örgütsel adalet işgörenlerin kişisel olarak doyuma ulaşmaları ve örgütün de amaçlarına ulaşabilmesi için şart olduğu kadar adaletsizliğin de örgütlerde sıkıntı oluşturabilecek bir unsur olduğu sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399). Çalışanların işyerlerinde moral ve motivasyonları yüksek olarak çalışmaları, örgüte bağlılığının artması, adil olarak takdir ve mükâfat görmeleri ile doğru orantılıdır denebilir (Eren, 2010: 551). Adil olarak algılanan davranışlar, olumlu tutum ve davranışlara yol açarken, işgörenlerin de kendilerini örgüt içinde değerli hissetmesine sebep olarak güven duygusu gelişmekte, diğer yanda adaletsizlikler de bir o kadar örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007:19).

Greenberg, adalet standartları uygulanırken farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekip işgörenlerin adaletle dair algılamalarının da sahip oldukları ve etkilendikleri kültürel normlara göre şekilleneceğinin unutulmaması gerektiğini söylemektedir (Söyük, 2007:23).

3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet literatürde bilim insanları tarafından farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir.

Greenberg (1987:13) “Yönetimi Gözden Geçirme Akademisi” (Academy of Management Review) dergisindeki kimi yazarlar tarafından ifade edilen örgütsel adaleti, dağıtım ve prosedür adalet olmak üzere 2 grupta toplamıştır. Etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı yoksa, prosedür adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda yazında tartışma vardır. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt bileşeni olduğunu savunurken; bazıları da etkileşim adaletinin ayrı bir yapı olduğunu iddia etmektedirler (Bies, 2001:89-118; Tyler ve Blader, 2000:106). Yazında daha sonraları Greenberg etkileşimsel adaletin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmasını önermiştir (Greenberg, 1993:81). Colquitt “Örgütsel Adaletin Boyutları: Bir ölçümü doğrulama yapısı” (On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure) adlı çalışmasında etkileşim adaletinin ayrışmasını yeni bir ölçekle desteklemiştir (2001:392). Görüldüğü gibi yazında örgütsel adaletin türleri konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet türleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, prosedür adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç kategoride incelenecektir.

3.2.1. Dağıtım Adaleti

Aslında “hak ettiğimi verdiler mi” sorusu dağıtımsal adaletin başlangıç noktasıdır denilebilir. Bireyler kendi ihtiyaçlarını gidermek için örgüte dahil olurken örgüt de bireyden amaçlarına hizmet etmesini beklemektedir. Günümüzde çalışanların örgüt içerisinde değerli olduğu ifade edilse de tüm çalışanların eşit değerlere sahip olması ve aynı payı almaları mümkün olamamaktadır.

Homans (1961), Adams (1963) ve Blau’nun (1964) sosyoloji ve psikoloji alanında yaptığı çalışmalar kavramın temelini oluşturmuştur (İşbaşı, 2000:45). Örgütsel davranışın merkezi kuramlarından biri olan Adams (1965)’in eşitlik kuramı, ‘dağıtım adaleti’ kavramını, örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut olarak ortaya çıkarmıştır (Weick, 1974:490).

Dağıtım adaletinin esasını, birbirine benzeyen kişilere benzer davranılması, birbirinden farklı kişilere de farklılıklarıyla orantılı farklı davranılması oluşturur (Foley vd., 2002:473).

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet, görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001: 60).

Dağıtım adaleti, bir örgütün veya işgörenin gerçekteki üretimi ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algısıdır. Adams’a göre; işgörenler, bu kıyaslamadan sonra diğer çalışanların da üretimlerine ve elde ettiği çıktılara bakarak adaletle dair bir karar verirler. Ancak, bu karşılaştırmanın Adams’ın eşitlik kuramına göre tarafsız bir unsur olmasına rağmen, Adams bu sürecin tamamen taraflı olduğu görüşündedir (Adams, 1963:423).

Çalışanlar örgütsel sonuçlar elde ettiklerinde bu sonuçların adil olup olmadığını belirlemek için adalet (çaba gibi girdilere dayanarak paylaştırılan sonuçlar) veya eşitlik (girdilere bakmaksızın herkese eşit biçimde paylaştırılan sonuçlar) gibi dağıtım adaleti kurallarını kullanmaktadırlar. Bu standartlara uygun olmayan sonuçlar dağıtım adaletsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Dağıtım adaleti, bireysel bazlı bir algı olmasından dolayı örgütsel sonuçlardan daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Kişilerin değer yargılarının, kişilik

yapılarının farklı olması adalet algılarının farklı olması durumunu beraberinde getirir (Taşçıoğlu, 2010:38). Kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlarda hak ettiklerinden daha düşük düzeyde sonuç aldığını algısı oluştuğunda öfke duygusu, hak ettiğinden daha fazla düzeyde sonuçla karşılaştığı algısı da suçluluk duygusu doğurabilir. İki durumda da algılanan bu adaletsizlik durumu kişiyi rahatsız eder ve kişi de bu rahatsızlığı giderme ihtiyacı doğar. Bunu gidermek için de sonuçlar değiştirilebilir, yatırım-kazanç oranı bilişsel belirlenebilir (Folger ve Cropanzano, 1998:392).

Anlaşılabileceği üzere dağıtımsal adalet, hangi kaynağın, hangi çalışanlara, hangi miktarlarda verileceği ile ilgilidir.

Dağıtım adaleti bazı kuramlardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları, Adam's ın Eşitlik Kuramı, Deutsch'ın Dağıtım Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı olarak sıralanabilir (Beugre, 1998:353).

3.2.1.1. Eşitlik teorisi

İster iş hayatımızda ister özel hayatımızda olsun eşitsizliğe tahammül sınırımız çok düşüktür ve diğer insanlardan beklentimiz adil ve eşit davranmalarıdır.

Adams tarafından geliştirilen bu teori, Homans'ın dağıtımsal adalet modeline dayanmaktadır (Beugre, 1998:350). Homans (1961) da karşılıklı bağımlılık içinde olan bireylerin yatırımları oranında kazanç beklediğini ve bu kazancı elde ettiklerinde adaletli davranıldığı algısının oluşacağını söylemektedir (akt. Eskew, D.E., 1993:187).

Adams'ın katkısı, kazanç ve referans üstüne kurduğu bu kuram, bireyin gösterdiği çaba karşısında elde ettiği sonucu, diğerlerinin çabası ve elde ettiği sonuçla kıyaslaması ve bunun sonucunda bireyde oluşan algının davranışlara yansımalarıdır (Greenberg ve Baron, 2000:95). Adams (1965:283-295), eşitsizlik durumunda ortaya çıkabilecek davranışsal ve bilişsel tepkileri kazançları değiştirme, yatırımları değiştirme, kazançları ve yatırımları bilinçli olarak değiştirme, kişinin bulunduğu ortamdaki ayrılması, karşılaştırılan kişiyi değiştirme şeklinde ifade etmektedir. Örneğin, Greenberg (1989:178) ücretlendirmede adaletsizlik yapıldığı algısında olan işgörenin iş tatminsizliği yaşayacağını, motivasyonunun düşeceğini belirtmektedir.

Eşitlik alanında diğerleriyle genelde kıyaslanan konular şunlardır; ücretler, işgören hakları, kaynakların kullanımı, üst ve ast arası ilişkiler, görev dağılımları vb. gibi unsurlar. Kişiler kıyaslama sonucunda az kazandıklarını düşünüyorsa daha fazlası için girişimlerde bulunurlar. Girişimde bulunmanın bir faydası olmayacağını, bir şeyleri değiştiremeyeceğini düşünen çalışan da bu durumu performansına yansıtarak olumsuz davranışlarla kendince adaleti sağlamaya çalışır veya diğerlerinin kendinden daha çok hak ettiğine kendini inandırarak durumu kabullenir. Kabullenilmediğinde ise kişide depresyon, öfke, işe devamsızlık veya başka olumsuz sonuçlar doğurabilir (Greenberg, 1989:79; Greenberg, 1990:401; Harder, 1992:325). Ücret ve ödül anlamında şanslı olan personel ise bunun karşılığında daha çok çalışarak örgüte katkı sağlamak ister ve kendini diğerlerinden daha çok hak ettiği konusunda ikna ederek adaletsizliği bilişsel olarak ortadan kaldırır (Greenberg, 1990:401).

Aslında eşitlik kuramı, adaletsiz sonuçlara odaklanmakta, işgörenin belli standartlara göre karşılaştırma yaptığında oransızlık görmesi ile örgüt içinde dağıtımsal adaletsizlik algılayacakları varsayımına dayanmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997:345).

Bu kuramın çıkış noktası, çalışanların iş hayatında eşit bir muamele görmek istedikleri ve emeklerinin karşılığını tam olarak almak istemeleridir (Bateman ve Snell, 2007:445; Greenberg, 1986:340; İşcan ve Naktiyok, 2004:187; İşcan ve Sayın, 2010:196; Öztürk ve Teber, 2006:73). Eşitlik kuramının temel unsurlarını da şöyle özetlenebilir (Bolino ve Turnley, 2007:35);

- (1) kişinin işe dair girdileri (katkıları),
- (2) kişinin iş sonucunda elde ettiği çıktıları (ödülleri, cezaları)
- (3) kişinin girdi ve çıktıları diğerlerinininkiyle kıyaslaması
- (4) kişinin eşitsizlik durumunda göstereceği davranışsal veya psikolojik tepkilerdir

Şu da unutulmamalıdır ki, örgüt yapılarının farklı olmasından kaynaklanan kültürel farklılıklar, kişinin yetiştiği ortamdaki kaynaklı sahip olduğu kültür normlarının farklı olması iş hayatına da yansıtacağı için eşitlik veya eşitsizlik durumları kişiden kişiye farklı algılanabilir. Bu algılamalar sonucunda ülkemizdeki esnek ve sıkı örgüt kültüründen kaynaklanan durumların tespiti bu araştırmaya neden olan temel sorudur.

3.2.1.2. Göreli yoksunluk kuramı

Dağıtımsal adalet kuramı içinde değerlendirilebilecek bir diğer kuram Göreli Yoksunluk kuramıdır. Stouffer ve arkadaşlarının 1949'da ortaya attığı model daha sonra Crosby tarafından geliştirilmiştir.

Göreli Yoksunluk Kuramı, kişinin kendi düzeyinden farklı düzeydeki kişilerle kıyaslamaya girmesi yani, aynı iş yerinde çalışan farklı düzey kademedeki işgörenler ile kendini karşılaştırması ve bunun sonucunda yoksunluk duygusuna kapılması üzerinde durmaktadır (Yürür, 2008:297).

Anlaşılabacağı üzere burada esas olan, bu modeli eşitlik teorisinden ayıran anahtar nokta; kişinin kendisini aynı düzeydeki diğerleriyle değil de farklı düzeydeki diğerleriyle karşılaştırmasıdır.

İşgören ilk olarak, herkese adil davranıldığını düşünmek ister, sonra kendini karşılaştıracığı kişileri seçer, sonuçta da kazanımlar aynı değilse yoksunluk duygusuna kapılır (Beugre, 2002:1101).

Bireylerin iş hayatında elde ettiği çıktılardan memnun olmamasının nedenleri şunlardır (Sweeney ve McFarlin, 1993:31);

- İşgörenlerin bekledikleri çıktılarla elde ettikleri arasında fark olduğunda
- Diğerleriyle kıyasladığında kendi elde ettiklerinin daha az olduğunu düşündüğünde
- Geçmiş tecrübeleriyle elde ettiğinden fazlasını kazanması gerektiğini düşündüğünde
- Gelecekte daha çok çıktı elde etme beklentisi düşük olduğunda
- Daha fazla kazanması gerektiğine inandığında
- Daha çok çıktı elde etmemesinden kendilerini sorumlu tutulmadıklarında

Bu nedenlerden dolayı, işgörenlerin girdileri sonucunda elde ettiği kazanımlarını başkası ile de karşılaştırdığındaki yoksunluk hissi ve hayal kırıklığı tatmin ya da tatminsizlik oluşturacağı değerlendirilmektedir (Van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1996:413).

Özetle bu kuramda, bireylerin sadece kendi içlerinde bir değerlendirme yapmayıp, diğerlerinin kazanımları, girdileri, geçmişleri ve gelecekleri ile de kıyaslama yaptığını görülmektedir.

3.2.1.3. Adalet yargı kuramı

Eşitlik Kuramı adaleti işgörenlerin kazanımları açısından incelemiş, savunmacı bir yaklaşım sergilemiştir. Yani girdi ve elde edilen çıktı orantılı ise birey bu durumu adaletli algılamaktadır. Ancak, Leventhal (1980) bu durumu eleştirerek, bireylerin katkılarının içinde bulunulan duruma ve zamana göre farklılık gösterebileceğini dolayısı ile adalet algısının oluşması için başka unsurların da dikkate alınması gerektiğini savunmuştur (Leventhal, 1980:35). Bu unsurlar;

- a) Hakkaniyet kuralına göre ödül, çalışanların sarf ettiği çabayla orantılı olarak verilmelidir. Örneğin, bir sigorta şirketinde çalışanın maaşa ek olarak yaptığı (sattığı) sigorta poliçesine göre ek primler alması.
- b) Eşitlik kuralına göre ödül, tüm bireylerin eşit şansa sahip olması ile verilmelidir. Örneğin, başarı durumlarına bakılmaksızın tüm personeli onurlandırmak için takdir belgesi verilmesi gibi.
- c) İhtiyaç kuralına göre ödül, kişilerin ihtiyaç durumları göz önünde bulundurularak verilir. Örneğin, gerçekten ihtiyacı olan personele yıllık izin dışında mazeret izninin kullandırılması gibi.

Yani bu kuramda işini daha iyi yapan, daha çok üretim yapan işgörenin daha fazla çıktı elde edeceği, herkesin benzer sonuçlarla karşılaşacağı anlayışı anlamını yitirmekte, farklılıklar gözönünde bulundurulmaktadır. Yönetici, kolay olmamakla birlikte, kazanımları adil dağıtmak için hangi dağıtım kuralını uygulayacağını iyi bilirse, personelin beklentilerini karşılayarak performanslarını artıracak ve kaytarmanın önüne geçileceği değerlendirilmektedir. Ancak kazanımları dağıtırken kısmak ve kaynakların bitme kaygısı, adaletsizliğe yol açabilir. Dolayısı ile önce dağıtımın adilliği sorgulanarak çalışma ortamında adalet sağlanabilir (Karaeminogulları, 2006: 16).

Adalet yargıları, dışsal standartlara (örgüt dışından bilinen ya da genellenen bireyler gibi) dayalı olarak da verilebilir. Dışsal referans noktaları, yayınlanmış endüstri standartları formunda işgücü uzmanları tarafından meslek grupları dâhilinde ücretlerin adilliğini belirlemede kullanıldığı zaman, bu adalet yargıları daha da belirgin hale gelmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, endüstri ortalamasından düşük bir ücretle çalışan işgörenlerin, çalışma arkadaşları ile eşit bir maaş alsalar da kendilerine adaletsiz davranıldığı algısına sahip olduklarını gösterir. Bu

durumdaki çalışanlar, greve gitmeye ya da işten ayrılmaya da yatkınlık göstermektedir. Bunun aksine dışsal bilgiye erişemeyen ya da bu bilgiyi görmezden gelen bireyler, bu karşılaştırmaya kalkışmadıklarından dolayı, kendilerini o kadar da mağdur hissetmemektedirler (Greenberg, 1990:412).

3.2.2. Prosedür Adaleti

Prosedürler istenen sonuca götüren yol kılavuzlarıdır ancak her prosedür mükemmel değildir. Prosedürler, adilliği sağladığı sürece meşruluk kazanır.

Prosedürel adalet, örgütsel adalet literatüründe, kararların alınması süresince ve sonrasındaki uygulama boyunca işgörenlere söz hakkının tanınması anlamına gelip, hukuk kurumlarındaki ve mahkemelerdeki verilen kararlarla ilgili yapılan çalışmalarla Thibaut ve Laurens tarafından ortaya atılmıştır (Thibaut ve Laurens, 1978: 541-566). Bireyler kendi haklarında alınan ve dolayısı ile kendilerini ilgilendiren kararları ve sonuçlarını kendi lehlerine olacak şekilde etkilemek isterler. İşte bu psikolojiden yola çıkan Thibaut ve Laurens (1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı vermeyen mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir (Dilek, 2004:7). Aynı zamanda işgörenlerin prosedürler oluşturulurken kararlara katılımlarının sağlanması verilen değer de bir göstergesidir (Tyler ve Lind, 1992:135).

Kime neyin, ne kadar verileceği, hatta bundan ziyade bu dağıtımın hangi yöntemlerle, nasıl yapılacağı sorununa dair işgörenin adalet algısı örgütler için son derece önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmalara bakıldığında çalışanları, dağıtım adaletine nazaran prosedür adaleti daha çok ve derinden etkilemektedir.

Leventhal (1980:40), yöneticilerin uygulayacakları prosedürlerin çalışanlar tarafından adaletli algılanabilmesi için prosedürlerin şu özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir:

- temsiliyet (representativeness); prosedürler oluşturulurken kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin de dikkate alınmasını sağlar.
- düzeltebilme (correctability); belirlenen prosedürler eksik veya yanlış kararlar alındığında gerekirse düzeltebilme imkanı sağlamalıdır.

- doğruluk (accuracy); karar alınırken prosedürlerin olması doğru bilginin toplanması ve kullanılmasını sağlar.
- tutarlılık (consistency); uygulanan prosedürlerin hem birbirleriyle hem de kişilerle ve zamanla tutarlı olması gerekir.
- önyargıları engelleme (bias suppression); örgütsel prosedürler uygulanırken çalışanlara karşı önyargılı davranılmamalıdır.
- etik (ethics); örgüt içindeki uygulamalar, belirlenen prosedürler etik standartlar içinde olmalıdır.

Bu ölçütler örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkilemektedir (Karabay, 2004:7, Özdevecioğlu, 2003: 79; Çöp, 2008:23).

Çizelge 3.1. Örgütsel adalet teorileri

Teorisyen/ler	Teorinin/ Adı	Açıklama
Thibuat& Walker 1975	İşlemsel Adaletin Tanıtılması	Yasal işlemler üzerine araştırmalardan yola çıkarak anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alan teoridir.
Thibuat& Walker 1978	Süreç Karar Kavramları	Yönetmel kararlar alınırken bu süreç boyunca bundan etkilenecek işgörenlere fikirlerinin sorulması ve taraf tutulmadığının gösterilmesi, işgörenlerdeki adalet algısını olumlu yönde etkiler.
Leventhal 1980	İşlemsel Adaletin Altı Kuralı	Örgütlerde adalet algılamalarını altı faktör etkiler. Bunlar tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltme, temsilcilik ve etik kurallardır.
Tyler&Caine 1981	Lider Davranışları Bağlamında İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet	İşgörenlerin adalet algısının oluşmasında liderin verdiği kararlar ve lider davranışları etkilidir.
Greenberg&Folger 1983	İşlemsel Adalet Kuramı	Bireyler sadece elde ettikleri sonuçlarla değil bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına önem verirler.
Folger&Greenberg 1985	İşlemsel Adalet Kuramının Personel Yönetimine Uygulanması	İşlem adaleti kavramını uygulamalı olarak örgütlerde yaptıkları araştırmalarda kullanmışlardır.
Greenberg 1986	Leventhal'ın Altı Kuralının Alan Çalışması ile İspatı	Levinthal'ın altı kuralı alan çalışması ile ispatlanmıştır.
Greenberg 1987	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletlerin Birbirleri ile Etkileşimlerinin İlk Kanıtları	Çalışanların kararlara olan tutumlarını dağıtım adaleti algıları belirlerken, örgüte karşı olan tutumlarını da prosedür adaleti belirler. Yani dağıtımsal adalet adaletin içeriği ile ilgili kavramları, işlemsel adalet ise adaletin sürecini hedefler.
Alexander&Ruderman 1987	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletlerin İş Ortamı ile	Yönetime güven iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ile işlemsel adalet arasında işlemsel adalet sürecini etkiler.

Kaynak: Greenberg ve Colquitt 2005 içinde Colquitt vd., 2005:10'dan düzenlenmiştir.

Prosedür adaleti ile dağıtımsal adalet arasındaki fark; dağıtımsal adalet sonuçlarla ilgiliyken, prosedür adaleti bu sonuçlara ulaşma sürecini yani izlenen yol veya yöntemle ilgilidir. Yani, ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaletini açıklarken, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler prosedür adaletini açıklar. Örneğin, dağıtım adaleti çalışanların yapılan ödemelere karşı verdikleri tepkiye odaklanırken, prosedürel adalet çalışanların ödeme yapılırken ki alınan kararların nasıl alındığına odaklanır (Beugre ve Baron, 2001:328; Lambert, 2003:157; Sweeney ve McFarlin, 1993:25; Greenberg, 1987:15; Eskew vd., 1993:187; Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998:171; İşbaşı: 2000:52; Moon ve Kamdar., 2008:85; Taşkiran, 2010:135).

İlgili yazın incelendiğinde, prosedür adaletinin bazı modeller ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kuramlardan bazıları, kişisel çıkar kuramı, grup değer kuramı, bilişsel atıf kuramı ve prosedür tercihi kuramı olarak sıralanabilir. Kişisel çıkar kuramı ve grup değer kuramı, prosedür adaletini oluşturan temel kuramlar olduğu düşünülerek aşağıda söz konusu bu kuramlar kısaca açıklanacaktır.

3.2.2.1. Kişisel çıkar teorisi

Smith (1937), ticari hayatın kişisel çıkar ilkesi üzerinde kurulu olduğunu söylemektedir. Smith, sadece salt kişisel çıkar ilkesi ile değil aynı zamanda toplumun yararına olacak bir düzenin de kurulmasının mümkün olduğunu; toplumun iyilik yapmadan var olabileceğini, lakin adalet olmadan var olamayacağını savunmuştur. Ayrıca, devletin adaleti sağlayabilmek için müdahalelerde bulunması gerektiğini, adaletin tüm iktisadi ilişkilerde yurttaşlar arasında hâkim olması gerektiğini vurgulamıştır (akt. Smith, 2006).

Smith'den sonra, örgütsel alan yazında Thibaut ve Laurens (1978:566) “Kişisel Çıkar Kuramını” geliştirerek prosedür adaletinin temelini atmışlardır. Tyler’a (1987:335) göre, kişiler kendilerini ilgilendiren prosedürleri kontrol ederek ve bu prosedürlerle ilgili fikirlerini beyan ederek daha olumlu bir adalet algısına sahip olacaklardır. Böylece de kendileri ile ilgili süreçleri kontrol edebileceklerdir. Kişisel çıkar modeline göre işgörenler kendilerine kazanç sağlayacak şeylerle ilgilendiğinden bu kazancı sağlayacak süreci de kontrol etmek isterler (İçerli, 2010:84-85). Çalışanların söz hakkına sahip olması, tercihlerini ifade edebilmesi değer yaratan unsur olarak olumlu algılandığı gibi adaleti de güçlendirecektir (Greenberg, 1990: 412).

Kendilerine kulak verilmesi, düşüncelerinin önemsenmesi çalışanları örgütsel sessizlikten uzak tutacağı gibi iş tatminlerini ve motivasyonlarını da artırabileceği değerlendirilmektedir.

Bu modelin çalışanların çıkarlarını maksimum düzeye çıkarmak için motive oldukları varsayımına dayanır. Kişiler, kısa ve uzun dönemli çıkarlarını sağlamak isterler (Brockner ve Siegel 1996: 402). Kişiler, eğer uygulanan prosedürlerin kendilerine daha uzun vadede kazanç sağlayacağını düşünüyorlarsa daha az çıkar sağlayacak kısa vadeli kazançlarından kişisel çıkarları için vazgeçebilecektir (Yürür, 2005:122; İçerli, 2010:85).

Bu modelde adalet algısı ekonomik veya farklı konularda bir çıkar aracı olarak görülmekte, dolayısıyla kişiler kendi çıkarları için çalışmak istemekte ve bunu sağlayacak politikaların uygulanmasını istemektedirler. Bunun olması için de çeşitli yol ve yöntemleri izleyebilmekte, tutum ve davranış geliştirebilmektedirler.

3.2.2.2. Grup değeri kuramı

Lind ve Tyler (1988:28-39) tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin kazanımlarından ziyade bir gruba dahil olmanın sağladığı değerler daha önemlidir.

Kişisel çıkarlar kuramından farklı olarak kişiler daha uzun dönemli çıkarlarını düşünmektedirler (Folger ve Cropanzano, 1998:403; Konovsky, 2000:494). Bu çıkarları elde etmek için de ekonomik kazanımların değil sosyal kazanımların üzerinde durulmuştur (Brockner ve Siegel, 1996:399). Ancak prosedür adaleti algısı düşük ise ekonomik kazanımlar önem arz edecektir (Brockner ve Siegel, 1996:401).

Kişiler, içinde bulundukları gruplarla ilişkilerini devam ettirmek için grup içi dayanışmaları sağlayacak prosedürleri önemserler çünkü bir gruba ait olma kişiye sosyal statü de sağlayacaktır (Tyler, 1989:837).

Prosedür adaleti algısının artması için bireyin içinde bulunduğu gruba değer verildiğine inanması, saygı ve değer görmesi gerekir. Bu da aynı zamanda gruba süreklilik kazandıracaktır. Bireyler; tarafsızlık, güven duyma ve bulunduğu konum durumuna göre statülerini, değerlerini ve dolayısı ile adalet algılarını oluşturmaktadır (Bos vd., 1997:95; Konovsky, 2000: 494; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266).

Söz konusu kurama ilave olarak, Tyler ve Blader (2003:353) tarafından öne sürülen grup bağlılığı kuramına göre, örgüt içi prosedürlerin, bireylerin gruplardaki konumlarını şekillendirmesi; konumların ise tutumları, değerleri ve davranışları etkilemesiyle örgüt içi prosedürlerin önemli hale geldiği üzerinde durulmaktadır. Bireyler, prosedürlerin kişilerarası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olması ve konum ile ilgili bilgileri de taşıması nedeniyle prosedür adaletine odaklanmaktadır (Tyler ve Blader, 2003:353).

Ayrıca örgüt içinde geliştirilen iyi ilişkiler, yönetim tarafından ortaya konulan prosedürlere karşı bireylerin duygularını olumlu etkilemektedir (Colquitt vd. 2005:41).

3.2.3. Etkileşimsel Adalet

Literatürde dağıtımsal adalet ve prosedür adaletinin farklı boyutlar olduğuna dair ortak bir görüş vardır. Ancak etkileşimsel adalet boyutu ile fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı bilim insanları etkileşim boyutunu prosedür adaletinin alt boyutu olarak ele alırken (Cropanzano ve Greenberg, 1997:343; Greenberg ve McCarty, 1990:582; Blader ve Tyler, 2003:752), bazı bilim insanları da prosedür adaletinden ayrı bir boyut olarak ele almışlardır (Bies ve Moag, 1986:48; Collie, Graham ve Beverly, 2002:547). Bu çalışmada da etkileşimsel adalet ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır. Çünkü, iş hayatında prosedürlerin ve kuralların adaletli olması işgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığını düşünmesi için tek başına yeterli değildir (Greenberg, 1990:410). Bunun yanı sıra bu prosedürler uygulanırken insani yönlerle de dikkat çekerek iletişim süreci üzerinde durulur.

Bies ve Moag (1986:51) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet, kişiler arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilgili adalet algılamaları (Folger ve Cropanzano, 1998:395; Moorman, 1991:847) ve bu etkileşimden kaynaklanan duygusal ve sosyal desteğin düzeyi ile ilgilidir (Colquit, 2001:392). Etkileşimsel adalet algısının oluşması için; nazik olma hususunda saygılı davranma, açıklama yapmaya özen gösterirken gerekçelendirme, doğru ve samimi söylemlerde bulunma hususunda uygunluk ve açıksözlü olma davranışları önem arz etmektedir (Kwak, 2006:10).

Greenberg (1990:411) etkileşimsel adaleti, prosedürler uygulanırken ve sonuçlar belirlenirken ilgili kişilerin bu kararlardan etkilenecek kişilere saygılı ve nazik davranma derecesini ifade eden kişilerarası etkileşim adaleti, kaynakların dağıtım süresince nasıl

dağıtıldığını ve neden bu şekilde dağıtıldığını gerekçelendirerek yine bundan etkilenecek kişilere izah edilme derecesini gösteren bilgilendirme adaleti olarak ikiye ayırmıştır (Colquitt, 2001: 395).

Yani, kişilerarası adalet algısı, işyerindeki personele saygılı ve duyarlı davranıldığında olumlu olarak gelişecektir (Heather ve Spence, 2004:355). Bireyler yöneticileriyle iletişimlerini diğerlerinininki ile karşılaştırarak adalet ararlar. Bu iletişim döngüsü, işgörenlerde iş tatmini ve iş şevki oluşturarak adalet algısını pozitif olarak tetikleyen bir stratejidir (Puttu ve Aryee, 1990:44). Eğer etkileşim adaletsizliği algıarlarsa bu da çalışanın yöneticisine olumsuz tepkiler vermesine neden olacaktır (Cropanzano, vd., 2002:326). Ayrıca bu algının örgütte yayılması, verimlilik ve üretkenlikte düşüşe neden olur (Heather ve Spence, 2004:355).

Alınan sonuçlar olumlu veya olumsuz olsun, çalışanlar bu kararların nedenlerinin, açık ve samimi bir şekilde kendilerine anlatılmasını bekler, kararların altında yatan nedenleri bilmek isterler (Cropanzano ve Wright, 2003:25; Heather ve Spence, 2004:355). Örneğin çalışanlar; ücretlendirme, kaynak dağıtımı, sosyal imkânlar, terfi şartları, özlük hakları, görev ve sorumluluklar, performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Ancak bu şekilde yetkili olan kişilerce doğru ve tam bilgiler sunulursa kişi kendine adil davranıldığını düşünür (Beugre, 2002:1095). Sürecin yapısal yönünü değerlendiren bilgileri içeren bilgisel adalet bireylerin tepkilerini de etkiler (Colquitt, 2001:395).

Çalışanlar, süreçlerin uygulanmasında kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlı olmakta ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisinde olmaktadır. Bu noktada etkileşimsel adalet, karar verici ve prosedürleri uygulayıcı ile çalışan arasındaki ilişkinin adil olup olmaması açısından bütünleyici unsur olan iletişimin önemine işaret etmektedir (İyigün, 2012: 59).

3.3. Bilişsel Dayanaklar Kuramı

Folger bu teori ile bireylerin adaletsiz algıladığı sonuçlara verdiği tepkileri anlamaya çalışmıştır (Folger, 1986:153). Çalışanların verdiği tepkiler ikiye ayrılmaktadır; diğerleriyle karşılaştırmaya dayanıp tatmin veya tatminsizliğe yol açan tepkiler ile kişinin olanla olması gereken sonuca dair karşılaştırma kapsamında oluşan öfke tepkileridir (Greenberg,

1987:17). Kişinin halihazırda uygulanan süreç yerine daha iyi sonuçlar alabileceği, uygulanması gereken başka süreçlerin olduğunu düşünmesi adaletsizlik algısına neden olacaktır (Chan, 2000:70). Bireyin başka süreçlere yönelmesi de başka alternatiflerin farkında olmasıyla gerçekleşecektir. Ancak bireyin farklı alternatifleri düşünmediği durumlarda görelî yoksunluğu azalacaktır.

3.4. Greenberg’in Adalet Kuramları

Literatürde adaleti temel alan teorilerin çok sayıda ve farklı sınıflandırmalar şeklinde olduğu görülmektedir. Greenberg (1987:9-22) de bu teorileri sınıflandırmış ve “savunmacı-öngörümlemeci boyut” ve “süreç-içerik boyut” olmak üzere dört grupta incelemiştir.

Çizelge 3.2. Greenberg’in örgütsel adalet teorileri

	İçerik	Süreç
Savunmacı	<u>Eşitlik Kuramı</u> Kişiler adaletsiz uygulamalara karşı tutum ve davranış geliştirirler. Bu uygulamalar adaletsiz ise örgüt açısından istenmeyen sonuçlar doğabilir. <i>Çalışanlar adaletsiz yapılan ödemelere nasıl tepki vermektedir?</i> (Homans, 1961; Adams, 1965; Walster, vd., 1973; Berscheid, 1978; Lawler, O’Gora, 1967; Pritchard, Dunette, Jorgenson, 1972, Anderson, vd., 1962; Berger, vd., 1972)	<u>Prosedürel Adalet Kuramı</u> İşgörenlerin hukuki süreç içerisinde kendilerinin etkileneceği kararlar alınırken söz hakkının tanınması veya tanınmaması ile verecekleri tepkiler nasıl olacaktır. <i>Kişiler adaletsiz hukuki düzenlemelere nasıl tepki verecekler?</i> (Thibaut, Walker, 1975; Sheppard, 1984; Tyler, Folger, 1980; Tyler, Caine, 1981)
Öngörümlemeci	<u>Adalet Yargısı Kuramı</u> İşgörenler, adalet için çaba sarf ederler. <i>Adaletli bir ücret kazanımı için işgörenler nasıl davranır?</i> (Leventhal, 1980; Greenberg, Leventhal, 1976; Leventhal, Micheals, 1969; Schwinger, 1980; Deutsch, 1975)	<u>Dağıtım Tercihi Kuramı</u> Adalet oluşturulmaya çalışılırken kullanılması gereken prosedürler değişebilir. <i>İşgörenler, bu adaletli prosedürleri oluşturmak amacıyla ne yapabilirler?</i> (Leventhal, Karuza, Fry, 1980; Fry, Cheney, 1981; Fry, Leventhal, 1979)

Kaynak: akt. Greenberg, 1987:9-22

Savunmacı içerik kuramları, işgörenlerin adaletli olmayan uygulamalara ne şekilde tepki verecekleri üzerine odaklanmıştır. Aslında bu kuram, işgörenlerin adaletsiz durumlarda yani kaynakların adaletsiz dağıtımında olumsuz tepki vereceklerini ifade etmektedir. Öngörümlemeci içerik kuramları, işgörenlerin daha adil nasıl kazanım sağlayacakları, nasıl çaba gösterecekleri üzerine odaklanır. Savunmacı süreç kuramları, işgörenlerin kararların alınma sürecinde kontrol imkânlarının olup olmamasına göre verecekleri tepkiler üzerine odaklanır. Öngörümlemeci süreç kuramları, adaletin sağlanabilmesi için kullanılması gereken prosedürler üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987:9-22).

3.5. Örgütsel Adaletin Öncül ve Ardılları

Moorman (1991:851) çalışmasında, örgütsel katılımcı davranış ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş ve prosedürel adaletin örgütsel katılımcı davranışı olumlu yönde etkilediğini görmüştür. Colquitt (2001: 386-400), araştırması ile dağıtım adaleti ve prosedür adaletin örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. McFarlin ve Sweeney (1992:626-637) yaptıkları çalışmada, dağıtım adaleti ile ücret tatmini ve iş doyumunu arasında ilişki olduğunu, prosedür adaleti ile de örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Tang ve Baldwin (1996:25-31) adil işlem ve adil dağıtım algılarının iş doyumuna etkisine bakmışlar ve işgörenlere adaletli ve tutarlı davranılıp performansları objektif bir şekilde ödüllendirilirse çalışanların adalet algılarının daha yüksek olacağı bunun da iş doyumunu artıracak sonucuna varmışlardır. Cohen-Charash ve Spector (2001:278-321), yaptıkları meta-analiz sonucunda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve ayrı birer yapı olduklarını bulmuştur. Mikula ve Freudenthaler (2002:567), görev dağılımları ile adalet algıları arası ilişkilere bakmıştır. Çalışma grupları arasında görev dağılımlarının adilliği üyelerce tartışılan bir konudur. Eğer adaletsizlik algısı oluşmuşsa (örneğin takım üyelerinden bazılarının sosyal kaytarma yapması grubun etkili çalışmasını engellemekte) bu durum motivasyonu ve performansı düşürmekte, iş doyumusuzluğuna yol açmaktadır. Farmer, Beehr ve Love (2003:373-387) emniyet müdürlüğündeki polislerin gizli yapılan personel seçimlerine ilişkin tepkilerini araştırmışlardır. Gizli eleman seçimi sistemi ile atanan polis memurlarının prosedür adaleti algılarının ve sonuçlardan duydukları tatminin, nitelikli adayların kayıtlı bulunduğu başvuru havuzunda atanmayı bekleyenlerden daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Simons ve Roberson (2003:432-443) tarafından, işgörenlere kurumlarında adil şekilde davranılması durumunda örgütsel amaçlara hizmet edebilme ile ilgili çalışmalarından; elde ettikleri bulgulara göre, işle ilgili işlemlere işgörenlerin daha fazla katılmasının, sürece dahil edilmelerinin, saygılı, ilgili ve dürüst davranılmasının çok büyük ve örgütsel düzeyde yayılan etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu tür bulgular işgörenlere adaletli bir biçimde davranılması ile örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilme gücünü arttırmakta ve örgütsel adaletin, gözlenenin altındaki potansiyel etkilerini de aydınlatıcı niteliktedir. Salim (2005) ve Kim (2008)'in yaptıkları çalışmalarda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Johnson, Chang ve Rosen (2010:3020-3058) araştırmalarında, adaletin kimlik üzerindeki etkisini araştırmışlar ve araştırma sonuçlarına göre, kimliğin

algılanma şekli adalet algısını etkilemektedir. Hoy ve Tarter (2004:250-259) örgütsel güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki bulmuştur.

Özdevecioğlu (2003:77-96), örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, örgütsel adaletin sırasıyla düşmanca davranışlar, açık saldırgan davranışlar ve engelleme davranışları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca bu saldırgan davranışlara sebep olan adalet türlerinin de sırasıyla işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olduğu tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu (2004:181-202), duygusal olaylar teorisi kapsamında pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, negatif duygusallığın da dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Alpkan ve diğerleri (2005:44-69), liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilerinde adalet algısı ile güvenin aracılık etkisini incelemişler. Bu değişkenler arasında ilişkinin olduğunu, adalet ile güvenin de bu ilişkilerde aracılık rolüne sahip olduğunu bulmuşlardır.

İşcan (2005:149-171) araştırmasında, örgütsel siyaset sürecinin örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetini etkilediğini, bunun yanı sıra kadın çalışanların daha fazla örgütsel siyaset algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır.

Tarkan ve Tepeci (2006:137-152), yönetimde merkezileşme ve örgütsel adaletin çalışan hırsızlığına etkilerini saptamak amacıyla yaptıkları çalışmada, etkileşimsel adaletin Aşırma ve Sektörel Düzeyde Hırsızlık üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Yıldırım (2007:253-278), örgütsel adaletin, bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisini belirlemek amacıyla yaptığı analiz sonuçlarına göre; adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında

negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tutar (2007:97-120) araştırmasında, prosedür adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş, prosedür adaletinin iş tatminini, iş tatmininin de duygusal bağlılığı etkilediğini saptamıştır.

Örgütsel adalet algılarının kültürlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Kim ve Leung, 2007:83-95; Scott vd., 2007:1597-1609; Shao, Rupp, Skarlicki ve Jones, 2013:263-301). Schminke, Cropanzano ve Rupp (2002:881-905) örgüt yapısı ile adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş, merkezileşme ve biçimselleşmeye göre adalet algılarında farklılıklar doğduğunu görmüşlerdir. Baker, Andrews ve Hunt (2006:849-857) merkezileşmenin ağır bastığı örgütlerde, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Aryee, Chen ve Budhwar (2004:1-14) prosedür adaletinin biçimselleşme ve kararlara katılımı etkilediğini tespit etmişlerdir. Bolino ve Turnley (2007:45), eşitlik ve adalet algılamaları kültüre göre farklılık göstermektedir. Pillai, Lowe, Jung ve Williams (2003:161-192) yaptıkları çalışma ile dönüşümcü liderliğin adalete olan etkisinin kültürlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Brockner ve diğerleri (2001:300-315) incelemeleri sonucu, yüksek güç mesafesi olan kültürlere göre düşük güç mesafesi olan kültürlerde prosedür adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002:1-18), iş performansı, iş tatmini ve devamsızlığın kültürlere göre farklılaşarak adaletten etkilendiğini bulmuşlardır. Tziner, Felea ve Vasiliu (2015:51:57), etik iklim faktörleri, örgütsel adalet boyutları ve lider-üye değişimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Analiz sonucunda, bencil etik iklim boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında negatif ilişki olduğu, hayırseverlik boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları ve lider-üye değişimi arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Totawar ve Nambudiri (2014:101-122), örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisinde iş yaşam kalitesinin aracılık etkisini incelemişler, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ve iş yaşam kalitesinin de aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Hur, Park ve Moon (2014:195-206), örgütsel bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü incelenmiştir. Sonucunda, örgütsel bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel adaletin de düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür.

Yürür (2008:295-312) çalışmasında, örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisini araştırmış, prosedür adaleti ile etkileşim adaletinin iş tatminini etkilediğini, dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Tyler (2009:307:359) araştırmasında, süreç adaletinin kurallara bağlılıkla ilişkisini ve özdeşleşmenin bu ilişkiyi açıklayıp açıklamadığını araştırmıştır. Elde edilen bulgular, prosedür adaletinin insanlara kimlikle alakalı bilgi sağladığını göstermektedir. Prosedür adaleti etkisinin, insanların davranışlarında doğrudan şekillendirici bir rolünün olmadığı daha ziyade bireylerin gruplarıyla özdeşleşmesini şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Süreç adaletinin kurallara uyma davranışını etkilemesi ise kimlik bağlamında gerçekleşmektedir. Araştırmaya göre işbirlikçi davranmayı açıklayan ana değişken kimliktir ve süreç adaletinin işbirlikli yaklaşımı etkilemesi onun bireylerin kimliğine dayanma oranına bağlıdır. İşbirliğinin ise tüm grup seviyelerinde çok önemli olduğu kabul görmüş bir yaklaşımdır.

Cihangiroğlu ve diğerleri (2010:67–82), çalışmalarında, örgütsel adalet algısının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenliğe uğrayıp uğramadıklarını dolayısı ile kurumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Sonucunda örneklem olarak aldıkları kişilerin ücretlendirme politikasını, mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olmadığını ayrıca işgörenlerin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletle ilgili olarak negatif görüşlere sahip olduklarını, nispeten kişilerarası etkileşimin adaletle ilgili olumlu fikirlere sahip olduklarını görmüşlerdir. Demografik değişkenler açısından da cinsiyet, görev durumu ve yaşa göre adalet algılarının farklılık gösterdiği, medeni durum ve uzmanlık alanlarına göre de farklılık göstermediği bulunmuştur.

İşcan ve Sayın (2010:195-216) çalışmalarında, örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Şeşen (2010:195-220), kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının OVD ile ilişkisine bakmış, bu değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Şahin ve Taşkaya (2010:85-113), hekimler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel adalet üzerinde etkili olan sosyo-demografik özellikleri belirlemeye çalışmışlardır. Eğitim, hizmet

süresi, aylık nöbet sayısı, yönetici olma durumu ve bakılan hasta sayısı ile adalet arasında ilişki olduğunu, meslek ve cinsiyetin örgütsel adaleti etkilemediğini, ayrıca, işgörenlerin işlem ve dağıtım adaleti boyutlarının diğer boyutlara oranla daha düşük olduğunu bulmuşlardır.

Taş (2010:211-222), iş değerleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmada, en önemli ve en önemsiz iş değerlerini, yorumlarken bireylerin işlerinde gerektiğinde kendi başlarına karar alabilmek ve yapılan işin karşılığı yüksek ücret elde etme olanağının varlığının önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Özer ve Günlük 'ün (2010:459-485), örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ve iş memnuniyeti üzerindeki etkileri saptamak amacı ile yaptıkları çalışmada, prosedür adaletinin iş memnuniyetini artırdığını, işten ayrılma niyetini azalttığını ve iş memnuniyetinin artmasının işten ayrılma niyetini azalttığını görmüşlerdir.

Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010: 21-36), yapısal eşitlik modeli ile çalışanların örgüte, lidere ve işe bağlılıkta örgütsel adalet ve güçlendirmenin etkisini araştırmış, sonucunda da prosedür adaletinin örgüte bağlılıkla, etkileşimsel adaletin lidere bağlılıkla, güçlendirme algısının da tüm bağlılık odakları ile olumlu ilişkiler gösterdiğini tespit etmiştir. Aynı işgörenlerin örgütlerinden ve işlerinden daha çok liderlerine bağlılık gösterdiklerini de tespit etmiştir.

Meydan'ın (2010:195-222) çalışmada, kontrol odağı ve örgütsel adalet algısının örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini incelemiş, analiz sonucunda örgütsel adaletinin iç girişimcilik üzerinde etkili olduğunu, kontrol odağının da bu ilişkide şekillendirici etki yaptığını saptamıştır.

Şeşen (2011:66-90), örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemiştir. Adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolü oynadığını saptamıştır.

Meydan ve diğerleri (2011:175-200), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın örgütsel tükenmişliğe etkisini araştırmışlar, analiz sonucunda adalet ve bağlılığın tükenmişlik üzerinde doğrudan ve dolaylı azaltıcı etkilerine rastlamışlardır.

Efeoglu ve İplik (2011:343-360), örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemişler ve ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Çetin ve diğerleri (2011:71-86), örgütsel adalet ve iş tatmininin problem çözme becerileri üzerine etkisini araştırmış, bu becerilerin oluşmasında adalet ve iş tatminin doğrudan ve dolaylı olarak etkili olduğunu bulmuşlardır.

Yürür ve Demir (2011:311-335), psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmış ve psikolojik güçlendirmenin adalet algısını arttırdığını, aynı zamanda adalet algısının da güçlendirmeyi pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Demirel ve Seçkin (2011:99-119), araştırmasında örgütsel adaletin boyutları ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki bulmuş ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımını olumlu bir biçimde etkilediğini görmüştür. Dolayısı ile örgütsel adaletin alt boyutlarının düzeyi yükseldikçe örgüt içi bilgi paylaşımı da buna bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle, örgüt içi bilgi paylaşım düzeyinin artırabilmesi için örgütsel adaletin sağlanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Yelboğa (2012:171-182), algılanan örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisini araştırmış, dağıtımsal adalet ve kişilerarası adaletin iş doyumunu belirleyen etmenler iken prosedürel adaletin ve bilgisel adaletin herhangi bir etkisine rastlamamıştır.

Çelik (2012:99-122), örgütsel adaletin yenilikçi davranışlara etkisinde kariyer memnuniyetinin de aracılık rolünü incelemiş, sonucunda örgütsel adaletin yenilikçi davranışlar ve kariyer memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu, ayrıca dağıtımsal adalet ile yenilikçi davranışlar arasında kariyer memnuniyetinin tam aracılık etkisine, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile yenilikçi davranışlar arasında kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yeşil ve Dereli (2012:105-122), örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisini incelemiş ve bu iki değişken arasında olumlu ilişkiler saptamıştır.

Güneş ve Buluç (2012: 411-437), dönüşümcü liderlik ile algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yaptıkları araştırmada sonuçlar, yöneticilerin

yeterince dönüşümcü lider olmadıklarını, dönüşümcü liderlikle algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Yıldız (2013:289-316), çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkinin olduğunu görmüştür.

Yurdakul ve diğerleri (2013:70-76), savunma sektöründe yaptıkları araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolüne incelemişlerdir. Analizler sonucunda, İKY uygulamaları ile örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güvene etkisinde adaletin kısmi aracılık rolü oynadığını bulmuşlardır.

Bağcı (2013:163-184), örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini yapısal eşitlik modeli ile araştırmış ve sonuçta prosedürel adalet boyutlarının bağlılık üzerindeki etkilerine rastlamıştır.

Selvitopu ve Şahin (2013:171-189), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin bazı demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiş, analizler sonucunda çalışanların mezuniyet, çalıştıkları işyeri, mesleki kıdemleri ve cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu, örgütsel adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık düzeylerini açıkladığını görmüştür.

Cüce ve diğerleri (2013: 1-30), örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelediği araştırmasında, bilgisel ve kişilerarası etkileşim adaletinin özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Sökmen ve diğerleri (2013:41-60), örgütsel adalet algısının işgören performansı ve motivasyon üzerine etkisini belirlemeye çalışmışlar; analiz sonucunda da adaletin performans ve motivasyon üzerinde etkili olduğu, ayrıca motivasyonun işgören performansını orta derecede olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013:335-358), işten ayrılma niyeti ile örgütsel adaletin ilişkisini araştırmışlar ve sonucunda iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki

olduğunu, ayrıca bu iki değişkenin çalışanların eğitim durumları, uyrukları ve aylık kazançları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Çoban (2013:17-33), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisini incelemiş, analizler sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu, psikolojik sermayenin prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasında kısmi, etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında tam aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz ve Akgül (2014:20-31), örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için yaptıkları çalışma sonuçlarına göre; işgörenlerin adalet algılarının örgütsel bağlılık türlerinden sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Gül ve İnce (2014:127-150) araştırmasında; etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Analizler etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014:274-293); dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin iş tatminini olumlu olarak etkilediğini saptamışlardır.

Demirkaya ve Kandemir (2014:263-279), örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi çalışma süreleri ve eğitim durumları bakımından ele almış ve sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Baltacı ve diğerleri (2014:353-370), liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İşgörenlerin liderlik algılarına yönelik tutumları olumlu ise örgütsel adalet algılarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu araştırma sonucunda görülmüştür.

Çetinkaya ve Çimenci (2014:237-278) araştırmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Analizler sonucunda prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık

davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Özçınar ve diğerleri (2015:150-171) çalışmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ötken (2015:113-140) yaptığı çalışmada, örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü araştırmış ve sonucunda, örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif ilişkinin olduğunu, örgütsel adaletin de bu ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu tespit etmiştir.

Meydan, Köksal ve Uğurlu Kara (2015), örgütsel etik değerlerin, çalışanların sessiz kalma davranışına etkisini ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışının bir açıklayıcısı olduğu ve adalet algısının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ertürk ve Bedük (2015:1-19), güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bu iki değişken arasında negatif yönlü zayıf ilişkiye, adalet ile vatandaşlık davranışları arasında da pozitif yönlü zayıf ilişkiye rastlamışlardır.

Kahraman ve Çankaya (2015:519-540), örgütsel adalet ile performans yönetim sistemi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu uygulamaların adalet üzerinde pozitif doğrusal etkisini saptamış ve demografik değişkenlerin de bu uygulamalar ve adalet üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çelik ve diğerleri (2015: 559-585), işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide iyilik hallerinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Adaletin işgörenlerin hem psikolojik sermayelerini hem de iyilik hallerini pozitif yönde anlamlı etkilediğini, iyilik hallerinin de psikolojik sermayelerini pozitif yönde anlamlı etkilediğini görmüştür. Aynı zamanda işgörenlerin adalet algılarının psikolojik sermayeleri üzerine etkisinde iyilik hallerinin düzenleyici rolünün bulunduğu belirlemiştir.

Aydoğan ve Ekmekçioğlu (2016:1-13), kooperatif çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada; örgütsel kimliğin çalışanların işgücü devir hızı ve adalet algısı arasında kısmi aracılık

etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Araştırma sonuçları işgücü devir hızının dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet tarafından önemli ölçüde ve olumsuz etkilendiğini göstermiştir.

Literatürdeki örgütsel adalet çalışmalarından yola çıkılarak Polat (2007:23-25), İşçi ve Taştan (2014:1-7), Aksoy ve Ertürk (2014:805-810), Yıldırım ve Eren (2014:1455-1460), Alat (2015:254), Akyüz ve Akyüz (2015:264), Yürür vd. (2015:723)'nin çalışmalarındaki örgütsel adaletin öncül ve ardılları aşağıdaki şekilde tablolastırılmıştır.

Çizelge 3.3. Örgütsel adaletin öncül ve ardılları

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNCELLERİ	ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇIKTILARI	
*Kıdem *Örgütün etik değerleri *Güven *Kontrol *Bağlılık *Ödül sistemi *Eşitlik Algısı *Kültür *Dönüşümsel liderlik *Etkileşimsel liderlik. *Lider üye değişimi *Denetim odağı	*İş doyumu *Örgütsel bağlılık *Örgütsel güven *İşi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti *Örgütsel vatandaşlık davranışı *İşe ve örgüte olumsuz tutumlar *İşte kalma niyeti *Öğrenme motivasyonu *Örgütsel destek algısı *Örgütsel stres *Duygusal tükenmişlik *Geri çekilme *Güdülenme *Hastalıklar *İnisiyatifi ele alma *Çatışma *Örgütsel moral	*Şiddet ve şikayet *Ücret memnuniyeti *Beceriye göre ödeme planı *Değerlendirme ve otorite *İş kalitesi *İş performansı *İşbirliği *Lider üye değişimi *Ödüllendirme ve cezalandırma *Örgüt politikaları *Örgütsel çekicilik *Örgütsel etkililik *Örgütsel katılım ve karar *Örgütsel kimlik *Örgütsel sorun *Yeniden yapılanma *Sanal kaytarma *Örgütsel özdeşleşme *Bireysel performans *Örgütsel sinizm *Olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing)

Özetle, bu çalışmada örgütsel adalet, çıktıların dağıtımı ile ilgili olan dağıtım adaleti, karar alma sürecindeki adaleti ifade eden prosedür adaleti ve son olarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimden kaynaklı adaleti ifade eden etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Örgütlerde çalışanların adalet algılarını yönettiren birçok etken olabilir, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel politikalar, performans değerlendirme yöntemleri, ödüllendirme ve cezalandırma kıstasları vb. gibi, yani bu algı birçok şeyden etkilebndiği gibi birçok şeyi de etkileyebilir. Burada önemli olan çalışanların adalet algılarını maksimum seviyede olumlu düzeyde tutabilmektir çünkü kişi ancak örgüte karşı olumlu duygular beslerse olumlu katkılarda bulunmak isteyecektir. Çoğunca çalışanlar kendilerini diğerleriyle kıyaslayarak

bu algıyı oluştururlar. Yöneticiler herkese eşit davransa da bazı durumlarda eşit davranmak yerine adaletli davranmak daha doğru bir karar olabilir ve bu durumun çıktıları daha olumlu davranışların ortaya çıkmasını doğurabilir. Yöneticilerin çalışanlar arasında adaletsizlik yapması, mağdur olan tarafın diğer tarafa karşı olumsuz duygular beslemesine yani çalışanların arasının bozulmasına da yol açabilir. Aynı zamanda yöneticilerin adaletli veya adaletsiz davranışı sonrası çalışanlar, yöneticilerin etik ve ahlaki davranışları hakkında fikir edineceklerdir. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkının olması gibi değerlendirilmediğini veya önemsenmediğini fark ettiğinde başarısızlık hissine kapılacak, örgüte olan güven ve bağlılık duygusunu zedelenebilecektir. Bu çalışmada örgütsel adalet algısı aracı değişken olarak ele alınmıştır, analiz sonuçlarına son bölümde yer verilecektir.



4. BÖLÜM

İLETİŞİM DOYUMU

4.1. İletişim Doyumu

Bu bölümde iletişim ve örgütsel iletişime, iletişimin kavramsal olarak açıklamalarına, önemlerine, iletişim doyumunun boyutlarına, öncül ve ardıllarına yer verilmiştir.

4.2. İletişim ve Örgütsel İletişim

İlk çağlardan beri, insanların birlikte yaşama arzusu iletişimi büyük bir gereksinim olmanın yanı sıra büyük bir zorunluluk haline getirmiştir. Günümüzde kişiler için de örgütler için de iletişim gereklidir. Burada önemli olan ise kurulan iletişimin kalitesi ve çalışanlarda nasıl bir doyum oluşturduğu, ayrıca bu sonuçların çıktılara nasıl yansıdığıdır.

Bilgi ve anlam iletim süreci olarak tanımlanan iletişim (Lussier ve Kimball 2009:294), bireyin diğer bireylerle bağlantı kurarak kendini anlatması ve anlamların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirmesidir (Adair, 2013). Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel yaşam açısından hayatı bir öneme sahip olan iletişim, yöneticilik açısından yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisidir. İletişim, yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır (Koçel, 2014:610). Ayrıca, bir taraftan diğer tarafa duygu, düşünce ve tutumların aktarılmasıyla paylaşım yapılmasını, karşıdaki hedefin etkilenmesi ve yönlendirilmesini sağlayan dinamik bir planlama sürecidir (Sarıkamış, 2006:37; Geçikli, 2010:253; Eren, 2015:333; Eroğlu, 2015:206; Özer, 1997:113). Aslında iletişimin mevcut durum hakkında bilgi edinme ve kişilerin tutum ve davranışlarını etkileme olmak üzere iki amacı vardır (Gümüş, 1999:112).

İletişim sürecinde kaynak ve alıcı arasında bir alışveriş gerçekleşiyorsa iletişim etkili, tek taraflı gerçekleşiyorsa da iletişim etkisiz olacaktır.

İletişim sürecinin öğeleri; mesajı gönderen kişi olan gönderici, mesajı oluşturan semboller olan kodlama, alıcıya gönderilen somut fikirlerden oluşan mesaj, bu mesajı taşıyan iletişim

kanalları, mesajın taşınmasına engel olan çeşitli faktörlerden oluşan gürültü, mesajın iletildiği alıcı, mesajı anlamlandırma süreci olan çözme, mesajın alıcı tarafından çözümlenmesi olan cevap, bu çözümleme sonucunda alıcıdan göndericiye yollanan cevap olan geribildirim ve iletişimin gerçekleştiği çevre unsurlarından oluşur (Daft, 1997:582).

Etkili iletişimin özü; alıcının, gönderen kişinin demek istediğini aynı şekilde anlamasıdır (Stanton ve Stam, 2003: 156). Önemli olan alıcının kendisine gönderilen mesajı kavramasıdır. Dolayısı ile alıcıya sorulacak soru “ne anladığı”dır, alıcıdan tepki alınması ile de süreç sona erer (Richard, 1999:446-448). Yani, gerçek iletişim ancak anlayarak dinlediğimiz zaman meydana gelir. Anlamaktan kasıt fikri ve tutumu başka insanların bakış açılarından görmek, bunun onlara ne hissettirdiğini duyumsamak ve konuşulan konu hakkında sahip oldukları ortak referans çerçevesine ulaşmaktır (Goman, 2008:49).

Daft vd. ‘ne (2010:647) göre iletişim ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir. Ayrıca, iletişimin kimler arasında nasıl ve ne şekilde gerçekleşeceği, içinde bulunulan ortamı da etkileyecektir (Zillioğlu, 1993:68-70).

Hayatımızda her daim olan iletişim örgütlerin de vazgeçilmezidir. Örgütlerde hangi işlerin nasıl yapılacağını, sadece görev tanımlarına bakılarak yapılması birtakım eksiklikleri de beraberinde getirecektir. Çalışanlar arasındaki etkileşimle, tecrübe aktarımı ile diğerlerinden destek alma sureti ile ve bilgi aktarımı ile bu eksiklikler giderilebilir.

İletişim, örgütsel faaliyetlerde örgüt içi ve dışı ilişkilerin güçlendirilmesi aşamasında ve örgütsel işlerde başarı unsurunun ön planda olduğu zamanlarda daha da önem arz eden bir süreçtir (Gayeski 2006: 67). Örgütün işleyişinde en önemli faaliyetlerden biridir.

Örgüt içi iletişim, örgütün karakteristiğini gösteren bir yansıma olarak bilinir. Çünkü, örgütler çalışanlarından bağımsız değil aksine onlarla bir karaktere bürünmüştür. O halde örgüt içindeki etkili iletişim örgütün hedeflerine ulaşmasında olumlu sonuçlar doğururken etkisiz iletişim de hedeflere ulaşma sürecinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Chang, 2006:24). Etkili örgüt içi iletişim, çalışanların motive olmasına ve çalışanlarda güven inşa edilmesine yardımcı olur, duygu, fikir ve emellerin özgürce paylaşılmasını sağlar. İletişim aracılığıyla çalışanlar örgütlerini daha iyi tanır ve anlamlandırır (Moyer, 2011). Grup

faaliyetlerinde, teşkilatlanmada, faaliyetlerin yürütülmesinde yeterli ve etkin düzeyde iletişime gereksinim vardır (Vural, 2003:111-112).

Goldhaber (1990:5) örgütsel iletişimi, örgütü birbirine bağlayan bir “yapıştırıcı”, fonksiyonların yürütmesini sağlayan bir “yağ”, sistemi bir arada tutmayı sağlayan bir “ip” ve tüm örgüte yayılan bir “kuvvet” olarak nitelendirmiştir.

Örgütsel iletişim, örgütlerin hedeflerine ulaşması, işleyişini sürdürmesi, devamlılığını sürdürebilmesi için çevresiyle bilgi alışverişi yapması, kendi bünyesindeki gerekli ilişkilerin kurulması, ortak bir anlayışın oluşturulmasını sağlayan, bir örgütü başarı ya da başarısızlığa sürükleyen bir süreçtir (Özgen, 1996:221; Gizir, 2007:253). Yani örgütte meydana gelip, örgütün yaptığı, örgüte dair iletişim demektir (Erdoğan, 2005:260). Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin katılımcı olmalarını ve konuştuklarının dikkate alınmasını sağlayarak iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarıdır (Smidts ve ark., 2001). Görüldüğü üzere örgütsel iletişim bilgi aktarımından daha fazlasıdır (Hanser ve Muchinsky, 1980:68). Çevresiyle sürekli iletişimde olup, alışverişte bulunan örgütler çevresini etkilediği gibi çevresinden etkilenir de. Örgütleri bu şekilde açık sistem haline getiren örgütsel iletişim bu karmaşık yapı içerisinde, mesajların amaçlarını ve akışlarını da belirler (Vural, 2003:140).

Bir örgütte birlikte çalışan bir grup insan iletişim kurmak için bazı yollara ihtiyaç duyar (Ober, 2001). İletişim kurmanın; yüz ifadeleri, jestler, sözlü, yazılı, dijital yazışmalar, hatta sessizlik olmak üzere birçok yolu vardır (Riggio, 2013; Haris, 1996:8-9).

Örgütlerde belirli yapıların kurulmasında, faaliyetlerin yürütülmesinde, eşgüdümleme ve planlamanın etkililiğinde, kişilerarası veya kişi-örgüt arası uyum sağlanmasında, çalışanların ortak amaçları benimsemesinde ve motive olmasında, bilgi aktarılmasında, doğru bir performans değerlendirme sistemi kurulmasında etkili bir örgütsel iletişime ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak birbirini tamamlayacak şekilde ikiye ayrılır (Tutar, 2003:123). Biçimsel iletişim, her şeyin planlı olduğu, örgüt şemasına uygun oluşturulduğu, kimin kime bağlı olduğu ve bu ilişkilerdeki iletişim ağlarını gösteren dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, önceden planlanmayan, işgörenler arasında kendiliğinden oluşan, kişiden kişiye yayılan, verilmek

istenen mesajın çok farklı anlamlandırılabilmesine sebep olan, dedikodu şeklinde yapıcı veya yapıcı olmayan hem kişileri hem de grupları hedef alabilen, örgüt yapısına bağlı kalınmadan oluşan psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan iletişim türüdür (Tutar, 2003:124-125; Vural, 2003:150-151, Sarıkamış, 2006:45; Bayrak, 1995:48; Gürgen, 1997:78).

4.3. İletişim Doyumu ve Önemi

İletişim doyumunun anlaşılabilmesi için önce doyum kavramına bakmakta fayda var; doyum sözlük anlamı ile, eldekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat anlamlarına gelmektedir (TDK/ <https://sozluk.gov.tr/?kelime=DOYUM> adresinden 26 Temmuz 2016 tarihinde alınmıştır). Hecht'e (1978a:355) ve Schneider'e (1975:461) göre doyum, bazı koşullarda ümit edilen şeye verilen sosyo-duygusal bir tepkidir. Kurumsal bağlamda etkin iletişim için gerekli olan doyum, bireyin içinde bulunduğu ortam üzerindeki öngörüsü ve kontrolü ile ilgilidir (Onyekwere vd., 1991:333). Doyum bazı istekleri giderirken beklentilerin karşılanması karşılığında duyulan haz olduğundan kişiden kişiye farklılık gösterebilecek bir durumdur. Bu sebeple elde edilen sonuç bir kişiyi doyuma ulaştırırken başka bir kişide doyumsuzluk oluşturabilir ve kişide kalıcı psikolojik sorunlar doğurabilir.

Literatür incelendiğinde, iletişim doyumu kavramı ilk kez Nielsen (1953) ve Level (1959) tarafından ortaya atılmış, Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilmiştir ve işgörenlerin örgütlerinde algıladığı iletişimin genel doyum düzeyi olarak tanımlanmıştır. İletişim doyumu, kişinin başkasıyla veya başkasının kendisiyle ne kadar başarılı iletişim kurduğunu gösteren doyumdur (Downs ve Hazen, 1977:64). Bu aynı zamanda işyeri etkileşimleri sonucu iletişim için duygusal bir tepki olarak kabul edilebilir (Gray ve Laidlaw, 2004:428). Gülnar'a (2009:68) göre iletişim doyumu, çalışanın örgütündeki diğer kişilerle veya örgütle arasındaki iletişiminden niteliksel veya niceliksel elde ettiği memnuniyet düzeyi ve çalışanların organizasyon içindeki ilişkilerden ve bilgi akışından elde ettiği tatmini yansıtmaktadır (Kandlousi vd., 2010:53). İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına, örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır (Eroğlu ve Özkan, 2008:13). Bir örgütte ne kadar kaliteli iletişim varsa ondan elde edilecek doyumda o kadar fazla olacaktır (Emmers-Sommer 2004: 402). Kişi çevresiyle sürekli bir etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır bundan dolayı kişilerle örgütleri arasında sürekli bir bilgi akışı yaşanmaktadır (Ada vd., 2008:488).

İletişim doyumu, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir yol haritasıdır (Sefton, 1999:59). İletişim doyumunun hizmet ettiği kurumsal amaçlar da şunlardır; işgörenlerin beklentisi doğrultusunda politikalar oluşturmak, kararlara katılımı sağlamak, çalışanları etkin bilgilendirmek, olumsuzlukları dile getirme özgürlüğünü sağlamak, gerekirse üstlerle doğrudan iletişime geçebilme yetkisini ve olumlu bir iletişim iklimini oluşturmak (Kongchan, 1985:18). Örgütlerin kendi içlerindeki iletişim düzenlemeleri yapmaları, örgüt yararına planlarını oluşturmaları gerekir. Öncelikle örgüt içindeki iletişim belirli periyotlarla değerlendirilmeli, güçlü ve zayıf yönler belirlenmeli ve buna uygun strateji ve politikalar oluşturulmalıdır (Okay ve Okay, 2009:54). Yönetici açısından önemli olan kişinin yaşamını zora sokabilecek ve mutsuzluğa sürükleyebilecek iletişim sorununu çözebilmek ve işgörenler açısından belli bir doyum düzeyi oluşturarak performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektir.

Kişilerin beklentileri karşılandığında bireysel iletişim doyum düzeyi yüksek olurken, beklentiler karşılanmadığında bireysel doyum düzeyi düşük olmaktadır (Purvis, 1997:11). İletişim doyumunun yüksek olması işgörenlerin kurumun amaçlarına ulaşmasında daha fazla çaba sarf etmesine dolayısı ile performans artışına, daha iyi iş çıktıları elde edilmesine, daha yüksek verimliliğe, örgüte daha fazla bağlılığa yol açarak (Eroğlu ve Özkan, 2009:50-61; Güllüoğlu, 2011:1-331; Eroğlu ve Özkan, 2008:1-41; Pişiren, 2010:1-235; Harcourt vd.,1991:349) örgütün başarısını artıracaktır. İletişim doyumu örgütteki bilgi akışının kalitesini belirler ve aktif bilgi paylaşımı için bir ön koşuldur (McLaughlin, 1994:45). Bilgi (iletişim iklimi, örgütsel bakış açıları ve örgütsel bütünleştirme); İşyerindeki çalışanlar, denetçiler ve diğer örgüt üyeleri arasındaki örgütsel memnuniyet ve bilgi alışverişinde, iletişim doyumunun boyutunu ifade eder (Gray ve Laidlaw, 2004:429).

Aslında iletişim doyumu kaynak ile alıcı arasında mesaj alışverişindeki algılamalarla ilgilidir. Bu sebeple mesaj göndermedeki ve mesaj almadaki politikalar veya stratejiler incelenerek iletişim doyumunun nasıl sağlanacağına karar verilebilir. İletişim doyumundan bahsedebilmek için, örgüt içi iletişimde, çift yönlü bilgi akışının sağlanması önemlidir.

Downs ve Hazen'e (1977:64) göre iletişim doyumunun özellikleri şöyledir: bireylerin soruları politikalar açıklanarak cevaplandırılmalı, iş performansından ne beklediği açıkça anlatılmalı, değişiklikler önceden resmi kaynaklar aracılığı ile bildirilmeli, üstlere öneride bulunma yolları kapatılmamalı, şikâyet etme özgürlüğü tanınmalı, üstlere kolayca

ulaşabilme yolları açılmalı, üstler astların sorunlarını anlamada çaba sarf etmeli, aynı zamanda üstler astlarını takdir edebilmelidir.

Yöneticilerin iletişim doyumunun düzeyinin yeterince anlayabilmeleri; çalışanlar tarafından iletilen mesajları anlayabilmelerine bağlıdır (Mount ve Back, 1999:402). Owens, liderlerin örgütlerindeki insanların davranışlarını ve onların çabalarının ve performanslarının nasıl etkilendiğini anlayabilmeleri için eğitime olan ihtiyacını vurgulamıştır (Owens, 2004).

İletişim doyumunu iletişim sürecinin de standartlara bağlanmasına da katkıda bulunur. Kişiler beklenen davranışlar anlamında iletişimi değerlendirenler olarak algılanır. Buna bağlı olarak, standarttan (norm) sapma ayrıca önemli bir kavramdır. Doyumun, standartlara dayalı beklentilerin yerine getirilmesi ya da getirilmemesi ile bağlantılı bir duygu olarak düşünülmesi ortak bir yaklaşımdır (Hecht, 1978b:48).

İletişim doyumunu, önemli iş çıktıları için önemli bir öncüdür (Dawson vd., 2014:546). Güçlü iletişim doyumunu örgütün etkinliğine, çalışanlar ve işverenler arasında yeterli etkileşime katkıda bulunabilir ve iş performansı ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki doğurabilir (Clampitt ve Downs, 1993:8). İletişim doyumsuzluğu da, çalışanlarda strese, daha yüksek personel devir oranına, devamsızlığa, düşük geri bildirim ve tükenmişliğe neden olabilir (Ahmad, 2006). İletişimdeki bozulma, bilgi alışverişinin açık, özlü, tam ve doğru olmamasına dolayısı ile de çalışanların iletişim doyumlarının azalmasına yol açar (Ramirez, 2012).

Özetle, işgörenler yaşamlarının önemli bir zaman dilimini, örgütlerine ve işlerine dönük resmi veya resmi olmayan davranışlarla bilgi edinmek için harcarlar ve her bireyin iletişim tarzları farklı olabilir. İletişim sürecinin düzgün işleyebilmesi ve gerekli tedbirlerin alınabilmesi için, iletişim doyumunun boyutlarının bilinmesi ve bu boyutları etkileyen unsurların belirlenebilmesi örgütün başarısına önemli katkılar sağlayacaktır.

İletişim doyumunu, kişilerin örgütteki iletişimleri duygusal olarak değerlendirdiği çok boyutlu bir yapıdır (Carriere ve Bourque, 2009:35; Tsai ve Chuang 2009: 826), aşağıda da bu boyutlara yer verilmiştir.

4.4. İletişim Doyumunun Boyutları

Literatürde iletişim doyumu farklı araştırmacılarca farklı boyutlarda ele alınmıştır (Kongchan, 1985; Polansky, 1993; Meintjes ve Steyn, 2006). Bunlardan en çok kullanılanı Downs ve Hazen (1977:65) ‘ın geliştirdiği, araç (medya) kalitesi, üst ile doyum, ast ile doyum, iletişim iklimi, bireysel geribildirim, örgütsel algılama (örgütle ilgili bilgi), örgütsel bütünleşme, yatay ve biçimsel olmayan iletişimden oluşan sekiz boyutlu yapıdır. Hecht (1978a:350-358) bu boyutları, bireyler arası iletişimde doyum, grup iletişiminde doyum ve örgütsel iletişimde doyum olmak üzere; Pincus (1986:402); bilgisel boyut, ilişkisel boyut ve bilgisel-ilşkisel boyut olarak sınıflandırmış; Varona (1996:111-140) da bu boyutlara, işgörenlerin bölümler arası iletişim problemlerini çözmeyi, iletişimi yeterli düzeye getirmeyi içeren (Gülner, 2009:62-82) bölümler arası iletişim doyumu boyutunu eklemiştir. Ancak bu boyut kişilerarası ilişkileri kapsadığından ilişkisel boyutlar grubuna dahil edilebilir.

Bu çalışmada da Pincus, Downs ve Hazen’in oluşturduğu boyutlar açıklanarak çalışmayı oluşturan örgütsel adaletin sosyal kaytarmaya etkisinde iletişim doyumu boyutlarından “üstlerle iletişim boyutunun, yatay ve biçimsel olmayan iletişim boyutunun ve iletişim iklimi boyutunun” aracılık etkisi incelenecektir.

4.4.1. İlişkisel Boyut

İlişkisel boyutta yer alan iletişim doyumu boyutları, genel olarak, bir örgütteki kişilerin diğerleri ile olan iletişiminden elde ettiği doyuma odaklanan üstlerle iletişim, astlarla iletişim ve yatay iletişimidir (Pincus, 1986:402). Aşağıda bu boyutlara yer verilmiştir:

4.4.1.1. Üstlerle iletişim doyumu

Üstlerle iletişim, örgütte dikey yönlü yani hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya işleyen iletişimi konu alır (Clampitt ve Downs, 1993:7). Yukarıdan aşağıya akan iletişimde, üst durumunda olan kişi mesajları, iş gereklerini, amaçları işgörelere yazılı veya sözlü aktarırken, aşağıdan yukarıya giden iletişimde işgörelenler isteklerini genelde kendileri halledemezse veya çatışma doğmaması için kendileri halletmek istemezse mesajları hiyerarşik olarak üst düzeye iletirler (Çiftınar, 2001:85). Yukarıya doğru iletişimde ast üstün vereceği tepkiden çekinebilecekken, üst de astla ilgilenmekten çekinebilir, bu sebeple

taraflar arasında etkin bir iletişim sağlanamayabilir (Lily, 1999:24). Aslında bu boyutun temel sorunsalı, üstlerin astlarla iletişim kurarken nasıl davrandığıdır (Nakra, 2006:43). İdeal biçimde kullanıldığında yöneticiye çalışanların fikirlerini öğrenme, işbirliği geliştirme ve çalışanların kararlara katılımı için önemli fırsatlar sunar. Biçimlendirilmiş, kurallara sıkı sıkıya bağlı bir iletişim tarzı, ya da tamamen informal bir iletişim anlayışı örgütsel yapının yönelimi konusunda da fikir sağlayıcıdır (İçil Tuncer ve Tuncel, 2015:6490). İşgörenlerin en önemli bilgi kaynağı yöneticileridir ve astlarla üstler arasındaki olumlu iletişimin de birçok olumlu çıktısı olacaktır (Marlow ve Milson 1997:82). Üstleri ile kaliteli iletişim kurabilen astların iletişim doyumları yüksek olmaktadır (Mueller ve Lee, 2002:222). Ayrıca, çalışanların rahatça üstleri ile iletişim kurabilmeleri ve üstlerin verdikleri sözleri tutması (Bryne ve Lemay, 2006:152) doyum düzeyini etkilediği (Nuss, 1996:22) gibi, örgüte bağlılığı da artırmaktadır (Varona 1996:112).

Bu boyut için önemli olan ve boyutu oluşturan bileşenler şunlardır (Downs ve Hazen 1977:67-68; Polansky, 1993:29; Kongchan, 1985:12; Nuss, 1996:24; Yi Fu ve Mount, 2002:63; Nakra, 2006:42; Gülnar, 2007:63; Clampitt ve Downs, 1993:15):

- Üstlerin astların fikirlerine ve iletişim kurma isteklerine açık olması,
- Üstlerin astlarını dikkate alarak dinlemeye istekli olması,
- Üstlerin herhangi bir sorun olması durumunda astlarına rehberlik ederek çözüme katkıda bulunması

4.4.1.2. Astlarla iletişim doyum

İşgörenler örgütlerinde iyi diyaloglar kurabileceği kendi fikirlerine önem veren ve olan bitenden haberdar eden bir üst yönetimle çalışmak isterler (Lily, 1999:31). Astların üstlerle olan iletişimlerdeki isteklilik düzeylerini ve astların sorumluluklarını konu alan bu boyut (Downs ve Hazen, 1977:68; Gülnar, 2009:64-65), üstlerin astlardan gelen bilgilerin ne kadar faydalı ve kullanışlı olduğu inancını ve astlara duyulan güven düzeyini de değerlendirmektedir (Nuss, 1996:41). İletişimin eksikliği acil durumlarda kendisini olumsuz ve etki gücünü hissettirir şekilde ortaya çıkmaktadır. İyi liderin önemli bir özelliği de iletişim yönlerinin kuvvetli olmasıdır. Geleceği yakalayabilmek için, astları güçlendirerek ve geliştirerek sorumluluk almalarını sağlarlar. Astlarla aralarında çok güçlü bir bağ kurarlar ve güven ortamı yaratırlar. Kendilerini ve fikirlerini tanıtmak için tüm iletişim kanallarını

kullanırlar; astları için hem fikirleri hem de davranışlarıyla model oluşturlar (Özkalp ve Kırel, 2003).

İşgörenler, örgüt içindeki iletişimin ihtiyaçlarını giderecek düzeyde olmasını (Okay ve Okay, 2009:52), üstlerin tüm astları ile eşit derecede etkileşime girmesini, kaliteli bilgi paylaşımının olmasını (Mueller ve Lee, 2002:220-221), üstlerden düzenli bilgi akışının olmasını (Johlke ve Duhan, 2000:265), üstlerin kendilerine dürüst davranmasını (Nuss, 1996:216) isterler. Üstler astlara karşı dostça yaklaşım iletişime geçerse iletişim doyumu (Richmond vd., 1983:29) dolayısı ile iş doyumu ve performansı da artacaktır (Goris vd., 2000:352). Ancak tüm bunlarda önce çalışanların yönetim tarzına olan tutumları ele alınmalı (Nuss, 1996:216), liderin ve yönetimin anlayışı ile astın başarısının doğru orantılı olduğu (De Nobile ve McCormick, 2008:116) unutulmamalıdır. Astlarla kurulan iletişimde bürokratik otoritenin sıklıkla kullanılması ve tektipleşmiş iletişim kanallarının tercih edilmesi, hiyerarşik mesafenin açık olduğu bir örgüt tarzını ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan informal liderliğin olduğu örgütler de güvensizlik kendini göstermektedir (İçil Tuncer ve Tuncel, 2015:6489). Şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki; üstler astlarla etkili iletişim kurmaya çalışırken her zaman yüksek derecede enerjiye veya ilgiye sahip olamayabilir.

4.4.1.3. Yatay ve biçimsel olmayan iletişim boyutu

Yatay-biçimsel olmayan iletişimde çalışanlar üst iletişiminin aksine, kendi pozisyonlarındaki diğer çalışanlarla üst iletişimine göre kısmen daha esnek ilişkiler kurabilmektedir. Başka bir ifadeyle yatay iletişim çalışanların kendi aralarındaki iletişimi düzenlemektedir (İçil Tuncer ve Tuncel, 2015:6490). Bu iletişim doyumu boyutu, eşdeğer düzeydeki işgörenler arasındaki biçimsel olan ve olmayan iletişime odaklanır (Downs ve Hazen, 1977:68) ve biçimsel olmayan bilginin zamanlaması ve kapsamıyla ilgilidir (Polansky, 1993:30). Yani mesajların biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerle yayılırken ki iletişim doyumuna katkısının belirlenmeye çalışıldığı boyuttur (Nuss, 1996:23). Çalışanlar baskı altına alınmadan biçimsel olmayan yöntemlerle akıcı bir şekilde çalışmaya dahil edilebilirken (Lily, 1999:58) taşınan bilginin kalitesine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde mesaj anlam değiştirerek güvensiz bir iletişim iklimi oluşturacak, çalışanlar da bilgileri biçimsel yollarla edinmek isteyeceklerdir. Bundan dolayı bu boyut örgütteki dedikodu ve söylentilerin yayılması ile işgörenlerin bu durumdan ne kadar haz aldıkları ile

de ilgilenir (Eroğlu ve Özkan, 2008:35). Nuss (1996:25) yatay iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu ve Lily (1999:69) biçimsel olmayan iletişim ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Yatay ve biçimsel olmayan iletişim boyutunu oluşturan bileşenler şunları sağlar (Pace ve Faules, 1989:111-112); yapılacak işleri kolaylaştırma, planlama sırasında bilgi paylaşımını hızlandırma, ortak amaçlar belirleyebilme, farklılıkları eritebilme, hedeflere odaklanma.

4.4.2. Bilgisel Boyut

Bu boyut örgüt içindeki bilginin akışına ve içeriğine odaklanır ve medya kalitesi, örgütsel bütünleşme ve örgütsel perspektif olmak üzere üç boyuttan oluşur (Pincus, 1986:402).

4.4.2.1. Medya kalitesi

Çalışanların iletişim doyumuna ulaşmasında yardımcı olan bilgisel boyuttaki medya kalitesi, iletişim davranışlarını da etkileyeceğinden kullanılacak araçlar, mesajın ileteceği kişilerle uyumlu olmalıdır.

İletişim boyutlarından medya kalitesi iyi örgütlenmiş toplantıların, net ve kısa yazılmış yönergelerin, yeterli iletişimin olmasını ve kullanılacak materyallerin çalışanlara yardımcı olabilecek, yön gösterebilecek nitelikte olmasını ifade eder (Downs ve Hazen, 1977:69).

Bilgi aktarımında kullanılan iletişim kanalları mesajları ne kadar anlaşılır, eş zamanlı ve doğru zamanda herkese ulaştırabilirse o kadar ihtiyacı karşılayacaktır (Nuss, 1996:40). Bilgilerin doğru organize edilip, doğru ortam ve doğru zamanda doğru kişiye ulaştırılabilmesine dikkat edilmelidir (Downs ve Hazen, 1977:69). Burada önemli olan kullanılan iletişim kanallarındaki iletişimin akışı ve bunun kalitesidir (Mohr ve Sohi, 1995: 393-394). Ayrıca iletişim kalitesi için iletişim döngüsü bir bütün olarak ele alınmalıdır (Stohl ve Redding, 1987:465).

Yöneticiler açısından önemli olan seçilen iletişim kanallarının (e-mail, telefon vb.) işe dönük kullanılmasını teşvik etmektir.

4.4.2.2. Örgütsel bütünleşme

Bu iletişim doyumu boyutu; yapılan iş planlarına, iş gerekliliklerine, personelle ilgili haberlere ve personelin yakın çevresinden edindiği bilgilere odaklanır (Downs ve Hazen, 1977:68).

Dikkat edilmesi gereken diğer boyutlarda da ifade edildiği gibi mesajın doğru bir şekilde iletebilmesi önemlidir. Çünkü işgören kendisine ne mesaj verildiğinden ziyade ne şekilde verildiği ile ilgilenmekte, dolayısı ile iyi niyetli verilmek istenen bir mesaj yanlış yöntem seçildiğinden olumsuz algılanıp örgütün bütünlüğüne zarar verebilir ya da doğru seçilen bir yöntemle olumlu bir iletişim iklimi oluşmasına katkı sağlayabilir (Polansky, 1993: 29; Clarke, 2002:119; Lily, 1999:54). Örgütsel bütünlüğü sağlayabilmek adına seçilecek doğru yöntemler de kişiden kişiye değişebilecek, karaktere göre biçimlenebilecektir. Bu başarıldıktan sonra çalışan iş doyumuna ulaşım bağlılığı da güçlenecek dolayısıyla örgütsel bütünlüğe katkı sağlanacaktır (Mael ve Tetrick, 1992:815).

4.4.2.3. Örgütsel bakış (Kurum bilgisi)

Bu iletişim boyutu, örgütün genel atmosferinin değerlendirildiği örgüt hakkındaki en geniş bilgiyi ele almaktadır. Örgütteki finansal durum ve finansal değişimler, örgütün amaçları, politika ve prosedürler, örgütü etkileyen siyasi güçler, çalışanların iletişim doyumu düzeyini ele alır (Downs ve Hazen, 1977:67; Clampitt ve Downs, 1993:15).

4.4.3. Bilgisel-İlişkisel Boyut

Bireysel geri bildirim ve iletişim iklimi olmak üzere iki tür iletişim boyutuna odaklanmaktadır (Pincus, 1986:405).

4.4.3.1. Bireysel geri bildirim

İşgörenler, kurumlarındaki performans değerlendirme sonuçları hakkında kendisi ile ilgili bilgi edinmek isterler (Clampitt ve Downs, 1993:16 ; Downs ve Hazen, 1977:68). Personelle yapılacak bu geribildirim motive edici durumlar oluşturacaktır. Aksi takdirde de olumlu veya olumsuz bir geribildirim alamaması kişide rahatsızlık hissi oluşturacaktır (Nuss, 1996:45)

ve işten ayrılma niyetini artırabilecektir (Gregson 1990:35). Gerek alttan üste, gerek üstten alta gerekli geri dönütler yapılmazsa oluşturulacak planlar da sağlıklı olamayabilir.

Çalışanların varsa eksikliklerini gidermek yahut olumlu taraflarını güçlendirmek isteğinden kaynaklanan bir durumdur. Günümüzde örgütlerdeki personel kendi içlerinde de rekabette oldukları düşünülürse, çalışanlar kendileri hakkındaki bakış açılarını bilmek isterler. Bunu yapmaları da geri dönüş olmadan mümkün olmayacaktır.

Personelin performansına dair beklediği geri bildirim, iş yapılırken kişinin kendisinden alınan geri dönüş ve iş yapıldıktan sonra iş arkadaşları ve yöneticilerinden alınan geri dönüş şeklinde oluşur (Çakır, 2001:100; Kongchan, 1985:11). Çalışanın kendisinden alınan geri bildirim, aslında hataları baştan engellemenin yollarından birisidir. Çünkü çalışanın iş gerekliliklerini anlayıp anlamadığı, sorumluluklarının farkına varıp varmadığı, amaca dönük hizmet edip etmediği bu aşamada anlaşılabilir. Başkası tarafından sağlıklı geri bildirim verilmesi de performans değerlendirme hatalarını yapmadan mümkün olacaktır. Aynı zamanda geri bildirim verecek kişilerin iletişim yeteneği de önemli rol oynamaktadır.

4.4.3.2. İletişim iklimi

İletişim iklimi, çalışanların kurum içinde ne oranda verimli bilgi alışverişi yapıldığı ile ilgili algılarıdır (Wilson vd., 2004:571). Bireysel ve örgütsel düzeyde iletişimi ifade eden bu boyut, çalışanların iletişim döngüsü içindeki tutumlarının kalitesini, motivasyonlarını, örgüt kimliğini benimsemelerini, kurum atmosferini şekillendiren örgüte dair çalışan algılarını inceler (Clampitt ve Downs, 1993:17; Downs ve Hazen, 1977:70; Simpson, 1988:71; Kongchan, 1985:12; Karby, 2002:21). Nuss (1996:174) çalışanların örgüt içinde işle ilgili birbirilerinden bilgi saklamamaları ve bu konularda açık olmaları gerektiğini söyler. İletişim iklimi olumlu oldukça çalışanlar fikirlerini daha rahat beyan edebilecek, örgütsel sessizlikten kaçınacak ve böylece daha yaratıcı bir ortam doğabilecektir. Bu boyutun ölçümüyle en azından olumsuz iletişim ikliminin var olduğu durumları tespit ederek yol haritası çizilebilir, bunun için etkili iletişim araçları kullanılabilir.

Bahsedilen sekiz iletişim doyumu boyutunun ölçülmesi, örgüt içindeki iletişimle ilgili sorunların tespiti ve çözümü için, verimli ilişkiler dolayısıyla verimli çıktılar elde etmek ve amaçlara hizmet eden bir kurumsal iletişim oluşturmak için etkili olacaktır.

4.5. İletişim Doyumunun Öncül ve Ardılları

Bu bölümde literatürde yer alan, örgüt içerisindeki iletişimi ve iletişim doyumunu etkileyen ve bunların etkilendiği bazı çalışmalara yer verilmektedir.

Allen vd., (1990:1-20) erkek ve kadınlar arasında, çalışanların örgütsel kararlara katılımlarında, üst desteği algılamasında ve örgütsel iletişim doyumu açısından anlamlı farklılık olup olmadığını araştırmış ve sonucunda erkeklerin kadınlara nazaran, karar yapılandırma da daha az bilgi ve etki sahibi olduklarını, üstlerinden daha az destek aldıklarını ve örgütsel iletişimden daha az tatmin olduklarını tespit etmişlerdir. Kadınlar erkeklere göre daha yüksek oranlarda yöneticilerinin onların fikirlerini ifade etmelerini talep etmediklerini, yardım için ihtiyaç duyduklarında yöneticilerinin ulaşılabilir olduğunu ve (yöneticilerinin) iş performanslarıyla ilgili eksiksiz bir geribildirim sağladıklarını belirtmişlerdir.

Potvin (1991), ileri teknoloji kurumıyla sağlık kurumunu iletişim doyumu faktörleri açısından karşılaştırmış, iletişim doyumu boyutlarından, bireysel geribildirim, iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme, araç kalitesinde ileri teknoloji kurumunun sağlık kuruma göre daha düşük ortalamaları belirttiğini ortaya koymuştur.

Downs'ın (1991) üretim ve eğitim sektöründeki farklı düzeydeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada, iletişim doyumlarından astlarla iletişim boyutu dışındaki tüm boyutların iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Varona (1996:111-140); hastane, okul ve gıda fabrikasındaki farklı düzeyde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada, iletişim iklimi ve bölümler arası iletişim boyutları düşük doyum düzeyine sahipken üstle ve astla iletişim yüksek doyum düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Pettit vd. (1997:81-98), üretim sektöründeki işçiler üzerine yaptığı araştırmada, iş tatmini ile iş performansı arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ve iletişim doyumu, üste güven, etkileşim için isteklilik ve algılanan iletişim yükü boyutları iş tatmini için belirleyici faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Hilgermann'ın (1998) bilişim sektöründeki işçiler üzerinde yaptığı araştırmasında, iş doyumunu ile iletişim doyumunu alt boyutlarından olan araç kalitesi, bireysel geribildirim ve şirket bilgisi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Perez (2000), orduda bilgi kalitesi, geribildirim ve zamanında bilgi elde etme değişkenlerinin iletişim doyumuna etkisini araştırmış ve iletişim doyumunun geribildirim ile pozitif, anlamlı ve zayıf kuvvette ilişkinin olduğunu; zamanında bilgi elde etme değişkeni ile iletişim doyumunu arasında da pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna erişmiştir.

Yi Fu ve Mount (2002:59-73), genç yaştaki çalışanlar (17-25) ile ileri yaştaki (41-67) çalışanların iletişim doyumlarını karşılaştırmış, araştırma sonucunda genç yaştakilerin ileri yaşa kıyasla örgüt içinde yöneticilerinden veya üstlerinde daha fazla bilgi edinmeye ihtiyaç duyduklarını görmüşlerdir.

Ehlers (2003), farklı düzeydeki çalışanların iş tatmini ile iletişim doyumları arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Sheil'in (2003), üniversitedeki okutmanları örneklem aldığı araştırmasında, yaş, yöneticinin cinsiyeti, etnik kökeni ve liderlik kalitesi (negatif) ile iletişim doyumunu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Ishii (2005:385-402), üniversitedeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında, örgütlerde e-posta kullanımının arttığı ve bunun da iletişim doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Byrne ve LeMay (2006:149-173), iletişimin ilişkili olduğu değerleri incelemişler ve sıranın başında işle ilgili bilgi doyumunu ve yöneticiden alınan bilgi kalitesinin geldiği görmüşlerdir.

Gülner (2007:90-91), iletişim doyumunu araştırmalarını şöyle özetlemiştir:

- 1) En yüksek ve en düşük doyum düzeyleri olmasına rağmen çalışmalar genellikle çalışanların örgütsel iletişim anlamında doyuma ulaşmadıklarını belirtmektedir.
- 2) Çalışanların en yüksek doyum elde ettikleri faktörler üstle iletişim ve astla iletişim faktörleridir.
- 3) Çalışanların en düşük düzeyde doyum elde ettikleri faktörler ise bireysel geribildirim, örgütsel algılama ve (içeren çalışmalarda) tepe yönetim faktörleridir.

- 4) İletişim doyumunun sonuç (çıktı)-ürün değişkenleriyle anlamlı ilişkisi bulunan değişkenler iş tatmini, verimlilik ve bağlılıktır.
- a) 5) İş tatmininin açıklanmasında iletişim doyumu yapısı verimlilikten çok daha fazla etkilidir.
- 5) İş tatmininin; iletişim iklimi, bireysel geribildirim ve üstle iletişim faktörleriyle güçlü ilişkisi vardır.
- 6) İletişim doyum düzeyinin açıklanmasında demografik değişkenler oldukça zayıf katkı sağlamaktadır.
- 7) Yönetim kademesindeki çalışanların bu kademede olmayanlara göre daha fazla iletişim doyumuna ulaştıklarına ilişkin bazı bulgular vardır. Bununla birlikte, kâr amaçlı olan ve olmayan kurumlardaki çalışanlar arasında net, görülebilir bir farklılık saptanamamıştır.

Honeycutt ve McCann (2008:25-42), yaptıkları araştırmada kişinin iletişime girdiği bireylere yönelik beklentilerinin gerçekleşmesiyle içsel iletişim doyumlarının arttığı sonucuna varmışlardır.

Gülner (2007:1-486), kamu ve özel üniversitelerdeki araştırma görevlilerindeki örgütsel iletişim düzeyleri ile iletişim doyumlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda, kamu üniversitesindeki örneklemin özel üniversitedeki örnekleme göre iletişim doyumlarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Madlock (2008:61-78), iş doyumu ve iletişim doyumunu, iletişim becerisi ve liderlik tarzı ile birlikte ele alarak araştırmıştır. Yöneticinin iletişim becerisi ve liderlik tarzı ile çalışanın iş doyumu ve iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test eden Madlock, araştırmasını eğitim, hizmet, kamu, bilişim, tekstil ve benzeri sektörlerden 220 çalışanla yürütmüştür. Araştırma sonucunda yöneticinin iletişim becerisiyle çalışanın iş doyumu ve iletişim doyumu arasında olumlu yönde yüksek ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir bulgu ise, gerek ilişki gerekse görev yönelimli liderlik tarzıyla iletişim doyumu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmasıdır. Ayrıca, yöneticilerin iletişim becerileri, iş doyumu ve iletişim doyumunu açıklamaktadır. Diğer yandan, yöneticinin ilişki yönelimli liderlik stili çalışanların iletişim doyumlarının bir açıklayıcısıyken, görev yönelimli liderlik stilinin çalışanın iş ve iletişim doyumlarının bir açıklayıcısı olmadığı elde edilen bulgular arasındadır.

Okay ve Okay (2009:51-66), araştırmalarında işgörenlerin doyuma ulaşmalarında sadece işle ilgili değil, aynı zamanda kurumla, sosyal haklarla ve performans değerlendirmelerle de ilişkili olduğunu görmüşlerdir.

Güllüoğlu'nun (2011:1-331), akademik personel üzerine yaptığı kurumsal bağlılık ile iletişim doyumunu ilişkisini araştırdığı doktora tezinde personelinin orta düzey iletişim doyumuna ve yüksek düzey kurumsal bağlılığa sahip olduğu sonucuna varılırken; çalışanların kurumsal bağlılığının oluşmasında kurumsal iletişim yöntem ve araçlarından elde ettikleri iletişim doyumunun son derece önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Özkan (2011:1-312), çağrı merkezlerindeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada, iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisini araştırmış ve sonucunda duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük olduğu görülmüştür.

Köksal (2012:1-111), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumlarını belirlemek için bir araştırma yapmış, sonuçta, öğretmenlerin iletişim doyumuna sahip oldukları, ayrıca öğretmenlerin kamu ya da özel ilköğretim okulunda görev yapmalarına göre iletişim doyumlarında elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerinin de iletişim doyumunun bütün boyutlarından elde edilen puanlarda anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, cinsiyet değişkenine göre, kişisel geribildirim boyutu hariç, diğer iletişim doyum boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Bal (2013:107-125), sağlık sektöründeki hemşireler üzerine yaptığı araştırmada işgörenlerin demografik özellikleri ile iletişim doyum boyutlarından olan iletişim iklimi, üstlerle iletişim, kurumsal bütünleşme, yatay iletişim ve bireysel geribildirim arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda, çalışanların, eğitim düzeyleri ile kurumsal bütünleşme ve bireysel geribildirim doyumunu; meslekte çalışma süreleri ile iletişim iklimi ve bireysel geribildirim doyumunu; kurumda çalışma süreleri ile üstlerle iletişim ve kurumsal bütünleşme doyumunu; çalışılan hastanenin hemşirenin memleketi olup olmaması ile yatay iletişim, üstlerle iletişim, kurumsal bütünleşme ve bireysel geribildirim doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Ünler vd. (2014:237-250), bankacılık sektöründeki çalışanları örneklem olarak, iş doyumu ve iletişim ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini ayrıca iletişim ikliminin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak rol alıp almadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş doyumu ve iletişim ikliminin işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişki içinde olduğu görülmüştür. İş doyumu yüksek ve olumlu iletişim iklimine sahip şirketlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı anlaşılmıştır. Ayrıca, iletişim iklimi boyutlarından, yönetici-çalışan iletişimi ve iletişimde şeffaflık ve güvenin, dışsal kaynaklı iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak görev yaptığı bulunmuştur.

Akkoyun (2015:1-135), bir kamu hastanesinde sağlık çalışanlarının iletişim doyumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonucunda çalışmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutları ve iletişim doyumu alt boyutları algıları arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur.

Özetle, iletişim günümüzde her türlü ilişkide hayati öneme sahiptir diyebiliriz. İnsanların sosyal yaşamlarında iletişimsiz yaşamaları nasıl mümkün değilse örgütlerin de iyi bir iletişim olmadan hayatta kalabilmesi mümkün değildir. Kurduğumuz iletişim yeterliliği ve kalitesi ilişkilerin sürecini büyük ölçüde etkileyecektir. Örgüt içindeki iletişimin önemi çalışanları ortak amaç doğrultusunda birleştiren yapıştırıcı görevi görmesidir. Örgüt içerisinde çalışanların iletişim ihtiyaçları karşılandığında doyum düzeyleri de artacaktır. Bu doyum düzeyinin artması ve örgüte fayda sağlaması için yönetim tarafından iletişim stratejileri geliştirilebilir. Bu stratejilerin oluşturması örgüt içinde çalışma hayatını yeniden şekillendirdiği gibi çalışma çıktılarını da etkileyebilir. Çalışan bir kişi iletmesi gerekenleri iletemiyorsa veya iletmesi gereken mercilere ulaştırıramıyorsa motivasyonu düşebilir. Motive edilmiş çalışanların örgüte katkısının daha fazla olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bunun yanı sıra örgüt içerisindeki iletişimsizliğin birçok sebebi olabilir, yöneticinin bunun farkına varması ve çözümlemesi, iletişim kanallarını açık tutması gerekir.

Bu çalışmada iletişim doyumu aracı değişken olarak ele alınmış ve analiz sonuçlarına son bölümde yer verilmiştir. Ayrıca iletişim doyumun tüm boyutları analize dahil edilmemiş sadece üstlerle iletişim, yatay iletişim ve iletişim iklimi boyutları ele alınmıştır.

4.6. Sıkılık-Esneklik, Sosyal Kaytarma, Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumu İlişkisi

Örgüt kültürü temellerini toplumsal kültürden almakta ve örgüt içi birçok değişkeni etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından örgüt kültürünün daha da anlaşılabilmesi için nitel ve nicel araştırmalar yapılmış ve örgüt kültürünün farklı boyutları literatüre kazandırılmıştır. Konuya bu çalışmanın odaklandığı araştırmanın örnekleme açısından yaklaşıldığında da eğitim kurumlarının da birer örgüt olarak kendi kültürlerine sahip olduğu söylenebilir. Bu kültür çalışanların motivasyonlarını, performanslarını (Fyans ve Maehr, 1990; Gümüşeli, 2006; Şişman, 2002; Thacker ve McInerney, 1992) etkileyebilir. Örgüt kültürünün örgüt yapılarının oluşumunda da rol alabileceği unutulmamalıdır. Bir diğer yandan çalışanlarda oluşan bu örgüt kültürü algısı, çalışmada ele alınan diğer değişkenler olan sosyal kaytarma, örgütsel adalet ve iletişim doyumu üzerinde de etkili olabilmektedir. Literatürde sıkılık-esneklik boyutunun çalışmada ele alınan diğer değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Diğer kültürel boyutlarla bu değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar mevcuttur ve fikir vermesi açısından bu araştırmalara da değinilmiştir. Aşağıda değişkenler arasında yapılan farklı çalışmalardan bazılarının sonuçları ile birlikte yer verilmiştir.

Earley (1989), farklı kültürel yapılarda sosyal kaytarmanın nasıl olduğunu ortaya koymak amacı ile Çinli (Çin, sıkı kültür yapısına sahip) ve Amerikalı (Amerika, esnek kültür yapısına sahip) yöneticiler üzerinde bir çalışma yapmış ve bunun sonucunda yüksek düzeyde bireyselliğe sahip olan Amerikalılarda sosyal kaytarma görünürken kollektif bir yapıda olan Çinlilerde ise sosyal kaytarma görülmediğini vurgulamıştır. Hofstede ise gruplardaki motivasyon kaybını bireyci ve kollektif boyutlarda incelemiştir (Tsaw ve diğerleri, 2011: 2). Literatürde sıkılık-esneklik kültür boyutunun en çok bireycilik-toplulukçuluk boyutuyla benzeştiği söylenmiştir (Carpender, 2000; Chan, Gelfand, Triandis ve tzeng, 1996; Triandis, 1989). Bireycilik ve toplulukçuluk, davranışın grup ve diğerlerinden nasıl etkilendiği ile ilgilidir (Sakal ve Macit, 2018:3353). Sünnetcioğlu ve diğerleri de, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını ve bu davranışların örgüt kültürü ile olan ilişkisini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Sonucunda algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın sosyal kaytarma algısını etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır (Sünnetcioğlu vd., 2014:17). Buradan yola çıkarak bu çalışma, sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma üzerinde etkisi incelemeyi amaçlamaktadır (H1).

Literatüre kazandırılmış mekanik ve organik örgüt yapıları bir örgütün biçimselliği ve merkezîyetçiliğini vurgulamaktadır (Burns ve Stalker, 1994). Organik örgütlerde, yatay yönlü ilişki, güç ve bilgi dağılımı ön planda iken; mekanik örgütlerde dikeylik ön plandadır. Organik örgütlerdeki esneklik ve kurallara daha az oranda vurgu, yenilikçiliği kolaylaştırırken daha az oranda biçimsellik, açıklığa izin verir ve doğal olarak daha fazla yeni fikir ve davranışın gelişimini destekler (Wasti ve Fiş 2010:12). Alanyazına bakıldığında merkezileşme-biçimselleşmenin veya organik-mekanik örgüt yapılarının, sıklık-esneklik kültür yapılarıyla çok benzer özellikleri taşıdığı görülmektedir (Wasti ve Fiş 2010:12; Naktiyok, 2007:217; Berman, 2013:127; İnel vd., 2014:6; Gelfand vd., 2006). İçerli (2009), örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmada örgüt yapısı ve örgütsel adalet ilişkisini ortaya koyan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Model içerisinde örgüt yapısının biçimselleşme ve merkezileşme 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. Regresyon analizi sonuçları, örgüt yapısı boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Buradan yola çıkarak sıklık-esnekliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenecektir (H2).

Yurttaş (2014), biçimselleşme ve merkezileşme olarak mekanik, uzmanlaşma olarak organik örgüt yapılarıyla terfi sistemleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda, biçimsel örgüt yapısı ile amirlerin adaletli olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak; terfi sistemleri, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında merkezileşmiş örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak amirin adaleti, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile amirlerin adaletli olması ve terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Taşcıoğlu (2010), örgütün kültürel özellikleri ve kişilerin adalet algılarını belirleyerek, örgütün kültürel özelliklerinin kişilerin adalet algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve demografik değişkenlere göre örgüt kültürü algıları, değerleri ile örgütsel adalet algısının farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmeye çalışmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmış; gözlem, anket ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniklerine yer verilmiştir. Bu kapsamda; örgütte başarı ve destek kültürünün hâkim olması nedeniyle, kurumdaki adalet algısının daha yüksek olacağı düşünülmüştür. Bu düşüncenin zeminini gözlem yolu ile örgüt yapısının incelenmiş olması, anket analizlerine göre oluşturulan kültür boyutları ile adalet boyutları arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları ve yarı yapılandırılmış mülakat ile elde edilen bulgular oluşturmuştur. Hiyerarşi kültürünün hakimiyeti ise prosedür ve dağıtım adaleti üzerinde etkili olmuştur. Bunun yanında yine çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, güç kültürünün örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Carman (2016), yaptığı araştırmada, örgütlerdeki kültür tipleri ile adalet algılarının bilgi paylaşımı niyetine ve bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerine etkisini belirlemeye çalışmıştır. Yapılan analizler sonucunda; demografik özelliklerden idari personellerin statü ayrımının bilgi paylaşım niyeti noktasında farklılık olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültür tipinin bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkili olduğu, örgütsel adalet boyutlarından da işlem adalet boyutunun bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bilgi paylaşım niyetinin ise bilgi paylaşma tutumu üzerinde pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır.

Ertaş (2017), kültürel değerlerin alt boyutlarıyla (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) örgütsel adalet algısının alt boyutları (işlem adaleti, dağıtım adaleti) arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt boyutlarının (bürokratik, rekabetçi, toplumcu, yenilikçi) aracılık rolünü incelemiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kültürel değer alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise dağıtım ve işlem adaletini etkilemediği tespit edilmiştir. Öte yandan, örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Aracılık etkisini sorgulamak için yapılan üç aşamalı regresyon eşitliği analizi sonucunda ise, örgüt kültürü alt boyutlarının kültürel değer alt boyutlarıyla örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür.

Köksal (2016), örgütsel adalet algısının öncelleri olan etik ilkeler algısının ve örgüt kültürünün, örgütsel adalet algısına olan etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ve akademisyenlerin etik ilkeler algısının, örgütsel adaletin yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik ilkeler algısının, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yavuz (2010:302-312), kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanları, özel sektör çalışanlarına göre örgütsel adaletin, kurumlarında yeterli düzeyde olmadığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmanın bir diğer sonucu gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde maaş veya ücretinden memnun olanların örgütsel adaleti algılama düzeyinin, maaş veya ücretinden memnun olmayanlara göre yüksek olduğudur. Özel sektörde çalışan evli işgörenlerin bekâr işgörene göre adalet algısı yüksek iken, kamuda tersi durum söz konusu olmuştur.

Erkal (2012), kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarını etkileyeceği düşünülen demografik özellikler ve örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütsel demokrasi algısı yöneticilik yapma durumuna göre farklılık gösterdiği, yönetici pozisyonunda çalışanların yönetici olmayan katılımcılara göre örgütsel demokrasi algıları daha yüksek düzeyde olduğu, kamu ve özel sektörde kararlara katılımın daha çok yönetici boyutunda olduğu ve katılımda hiyerarşik yapının korunduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel demokrasi algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algısının eğitim düzeyine, aylık ortalama gelire ve yöneticilik yapma durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı sadece yöneticilik yapma durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kalman ve Gedikoğlu (2014:115-128), okul yöneticilerini örneklem aldıkları çalışmalarında hesap verilebilirlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişler ve hesap verebilirlik ile örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu durum,

okul yöneticilerinin hesap verebilirliğinin artması durumunda örgütsel adalete ilişkin algıların da artma eğiliminde olacağı şeklinde yorumlamışlardır.

Alanyazına bakıldığında organik ve mekanik örgüt yapılarında iletişimin yoğunluğu, ağ yapısı (mesaj akışının yönü ve başlatılması) ve mesajların tipleri ve modelleri bakımından farklılık görülmektedir (Coutright ve ark., 1989: 773). Gülnar (2009:62) çalışmasında, mekanik ve organik örgütlerde iletişim doyumu boyutlarını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, mekanik örgüt olarak nitelendirdiği fen ve sağlık bilimlerinde bilgisayar iletişimi doyumu boyutuna anlamlı bir biçimde daha fazla önem verildiği, organik örgüt olarak nitelendirdiği sosyal bilimlerde ise ilişkisel iletişim boyutuna daha fazla önem verildiği bulgusuna ulaşmıştır. Yukarıda mekanik-organik yapılarla sıklık-esneklik boyutunun benzerliklerine yer verilmişti. Buradan yola çıkarak sıkı ve esnek örgüt yapılarında iletişim doyumunun farklılık gösterebileceği sebebiyle bu çalışmada sıklık-esnekliğin iletişim doyumuna üzerindeki etkisi incelenecektir (H3).

Örgütsel davranış literatüründe; çalışanların adalete dair inancı motive edici bir algıdır. Bu şekilde sosyal kaytarma da daha az olacaktır (Liden vd., 2004:288). Örgütsel adalet ve eşitlik teorisi arasında verilen bağlantı (Folger, 1977:109; Greenberg, 1987:11; Tyler, 1994:850) bu sonuçlara paralel hipotezler algılanan eşitlik ve sosyal kaytarmanın olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Kidwell ve Bennett, 1993). Bununla birlikte örgütsel adalet için sosyal mübadele anlayışı ile birlikte bu sonuçların tutarlı olduğu görülür (Tyler, 1994:850). Çalışanların adaletsizlik algısı artarsa bireysel çabaları da düşecektir (Liden vd., 2004:288). Demir Uslu ve Çavuş (2014:51), örgütsel adalet ve kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışını önemli oranda açıkladığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisi incelenecektir (H4).

Örgüt içerisinde grup üyeleri arasında şeffaf ve dürüst bir iletişimin olması grubun verimliliğini ve yarattığı sinerjiyi de arttıracaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014). Grubun verimliliğinin artması bireysel çabaların artması ile mümkün olabilecektir. Çalışanların göstereceği bu çabalar arttıkça kaytarma davranışlarının da azalacağı değerlendirilebilir. Ayrıca böyle olumlu bir iletişim ikliminin kurulması aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki iletişimden tatmin olarak doyuma ulaşmalarını da beraberinde getirecektir. Buradan

yola çıkarak bu çalışmada çalışanların iletişim doyumlarının sosyal kaytarma eğilimleri üzerindeki etkisi incelenecektir (H5).

Ayrıca bu çalışmada aracı değişkenler olan örgütsel adalet algısı ile iletişim doyumunun ilişkisine yönelik hipotez kurulmamış olsa da literatürde bu ilişkileri inceleyen şu araştırmalar mevcuttur; Doğan (2002:71-78), örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerin adalet algılamalarındaki önemini vurgulamak amacıyla bir araştırma yapmış ve örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerdeki genel adalet algılamaları üzerinde % 81 etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ertürk (2003:147-170), örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda; bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini, görev iletişimi ve prosedür adalet algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını saptamıştır. Özkılıççı (2011), iletişim doyumu ile örgütsel adaletin boyutlarından; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada iletişim doyumu bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet algısı ise dört boyut olarak ele alınmış ve bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir. Analizler sonucunda iletişim doyumu ile adalet algısı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Günay (2014), işgörenlerin iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel adalet algılarının, demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğinin belirlemek, iletişim doyumu ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Ayrıca yapılan çalışmada, katılımcıların örgütsel adalet algılarında, aylık fazla mesai süreleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu saptanmış ve katılımcıların iletişim doyum düzeylerinde, görev yaptıkları birim/klinikler ile idari göreve sahip olup olmamaları bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Özetle, bir örgütün kültürü kendisini diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin yansımasıdır. Örgütlerin kültürel yapıları hem iç çevresi olan çalışanları hem de dış çevresindekilerin tavır ve davranışlarını etkilediği gibi yönlendirir aynı zamanda. Bu çalışmanın hareket noktası kültürel sıklık-esneklik boyutu olmuştur. Literatürde sıklık-esnekliğin öncül ve ardıllarına bakıldığında bu çalışmanın değişkenleri ile araştırma yapılmadığı görülmüş, yazına katkıda

bulunulmaya çalışılmıştır. Çalışmaya başlanırken esnek örgüt yapılarında sıkı örgüt yapılarına nazaran hesap verilebilirliğin az olması, yaptırım mekanizmalarının daha hoşgörü üzerine kurulu olduğu gözönünde bulundurularak örgütlerin kanayan bir yarası olan sosyal kaytarmanın daha fazla olabileceği düşünülmüştür. Bu sebeple bağımlı değişken olarak sosyal kaytarma irdelenmiştir. Daha sonra sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisinde başka hangi değişkenler etkili olabilir sorusu ile örgütsel adalet ve iletişim doyumu değişkenleri ele alınmış ve literatürdeki geçmiş araştırmalar ve bulguları incelenmiştir, yukarıda da bu çalışmalardan bahsedilmiştir. Örgütüne dair adalet algısı olumlu olan çalışanın kaytarıcı olmayacağı, elinden gelen çabayı göstereceği düşünülmüştür. Bu adalet algısı oluşurken de mutlaka iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca adalet algısı sıkı ve esnek örgüt yapılarına göre değişiklik gösterir mi sorusunun cevabı da bu çalışmada aranmıştır.

5. BÖLÜM

KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE İLETİŞİM DOYUMUNUN ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın buraya kadar olan bölümlerinde değişkenlere ilişkin kavramsal bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise, araştırmanın genel çerçevesi, amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler ile, araştırmanın yöntemi, veri analizi ve bulgular üzerinde durulmuştur.

5.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

Bu araştırma ile “Akademisyenlerin çalıştıkları kuruma dair algıladıkları sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimleri üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısı ve iletişim doyumunun aracılık etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Yazında yeni yer bulan sıklık-esnekliğin diğer olgularla olan ilişkisine dair ampirik incelemelerin örgütsel davranış yazınına önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların işe ya da kuruma karşı tutumlarının bir yansıması olan sosyal kaytarma eğilimlerinin; kurumsal yapının bir göstergesi olan sıklık esneklik algısı, örgütsel adalet ve iletişim doyumu çerçevesinde incelenmesi, bu eğilimin nasıl ortadan kaldırılabilir ya da azaltılabileceği konusunda pratik çözümler sunması beklenmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel sorusuna cevap bulmak amacıyla yazında geliştirilmiş ölçeklerden anket formu hazırlanmış ve nicel bir araştırma tasarımı oluşturulmuştur.

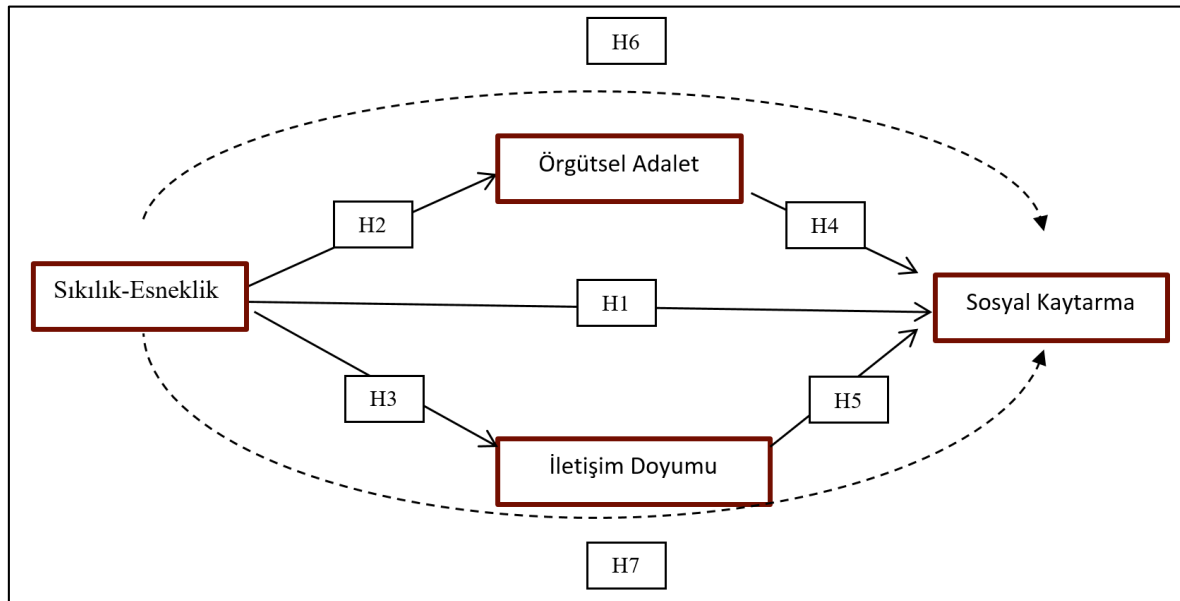
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, sıklık esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısı ve iletişim doyumunun aracılık etkisini incelemeye yöneliktir. Araştırmada sıklık esnekliğin sosyal kaytarma algısı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi incelenmiştir. Bu şekilde çalışanlar için olumsuz bir durumu ifade eden sıklık algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki olası olumsuz etkisinin, çalışanlar arası ilişkiler ve kurumsal yapının bir ürünü olan örgütsel adalet algısı ve iletişim doyumu tarafından nasıl etkilendiğine cevap aranacaktır.

Ulusal ve uluslararası yazında yeni tartışılmaya başlanan sıkılık-esneklik olgusunun örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma gibi geleneksel olgularla ilişkisinin yeterince incelenmediği görülmüştür. Yazında yeni bir olgu olması dolayısıyla sıkılık-esneklik önemli bir tartışma alanı sunmaktadır. Nitekim örgütsel adaletin sosyal kaytarma üzerinde negatif yönde etki ettiğine dair çalışmalar bulunmakta olup sıkılık-esneklik ve iletişim doyumunun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca yazında başka olgular arasındaki aracılık rolü çalışılan örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıkılık-esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde aracılık rolü incelenmemiştir. Bu yönüyle çalışmanın, değişkenler arasındaki ilişkileri farklı bir modelde ele alarak yazına yenilik katacağı düşünülmektedir. Yine ulusal ve uluslararası yazında son zamanlarda incelenen bir konu olan sıkılık-esneklik olgusunun çalışmaya dâhil edilmesi olgunun ulusal yazındaki inceleme alanına zenginlik katacağı düşünülmektedir. Ayrıca analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modelinin kullanılması değişkenler arası ilişkilere dair kabul edilebilir bulguların elde edilmesini sağlayacaktır.

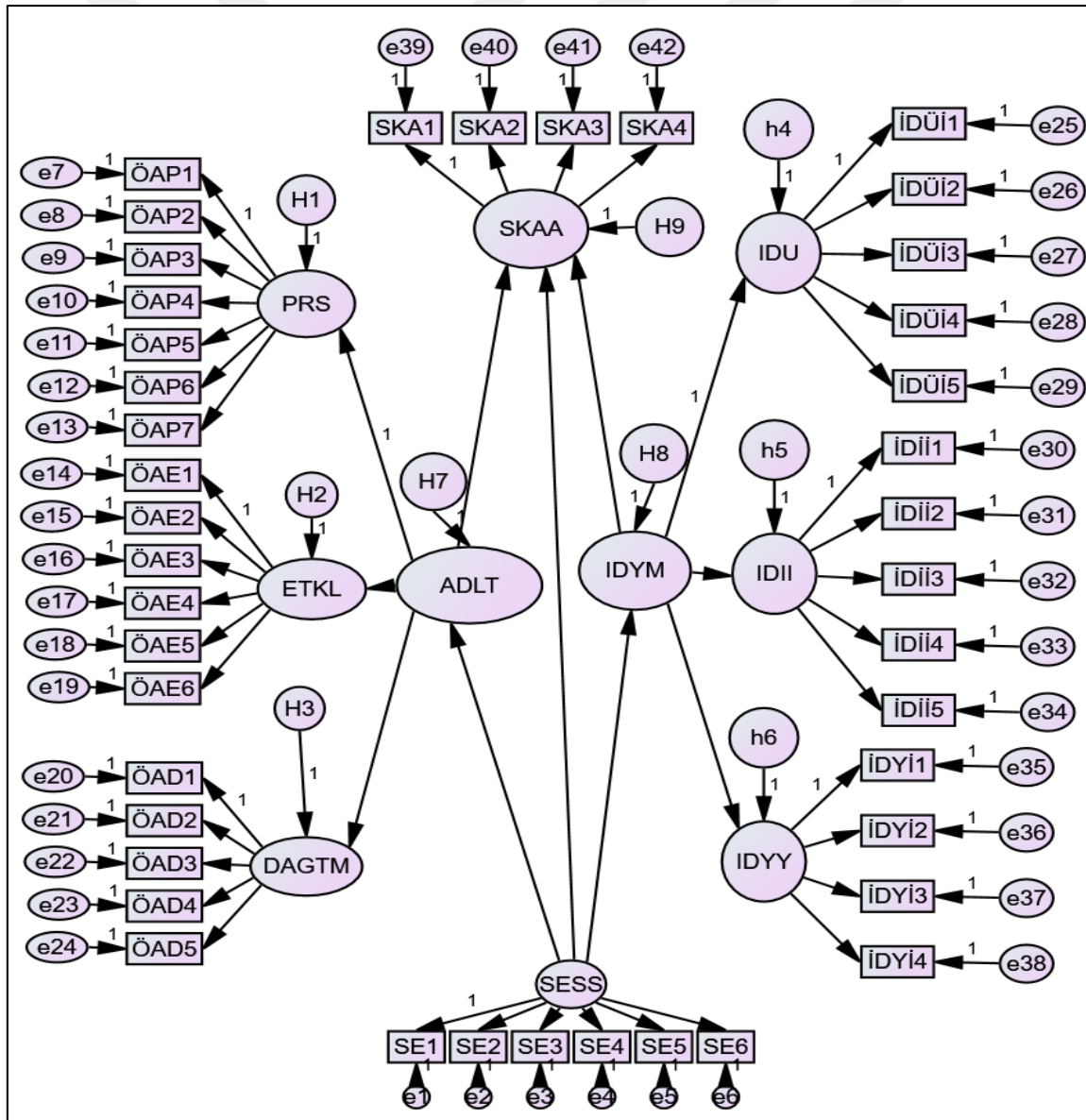
5.3. Kavramsal Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kavramsal araştırma modeli, yazındaki yaklaşımlar, tartışmalar ve görüşler doğrultusunda aşağıdaki Şekil 5.1’de belirtildiği gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Sadeleştirilmiş araştırma modeli

Sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet algısı ve iletişim doyumunun aracılık etkisini incelemeye yönelik olarak yukarıdaki Şekil 3.1’de verilen model hazırlanmıştır. Sıkılık-esneklik (SESS) ölçeği tek faktörden oluşmakta olup egzojen (bağımsız) değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Örgütsel adalet (ADLT) ölçeği; prosedür adaleti (PRS), etkileşimsel adalet (ETKL) ve dağıtım adaleti (DAGTM) alt boyutlarından, iletişim doyumu (IDYM) ölçeği ise üstlerle iletişim (IDU), iletişim iklimi (IDII) ve yatay iletişim (IDYY) alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel adalet ve iletişim doyumu aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Tek boyuttan oluşan sosyal kaytarma (SKAA) ölçeği ise modelde endojen (bağımlı) değişken olarak yer almaktadır. Genişletilmiş araştırma modeli aşağıdaki Şekil 5.2’de verilmiştir.



Şekil 5.2. Genişletilmiş araştırma modeli

Çalışmanın yazın kısmında tartışılan teorik bilgilerinden hareketle, araştırma problemi ışığında modele temel oluşturacak aşağıda verilen hipotezler geliştirilerek test edilmiştir:

H1: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıklığın, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

H2: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıklığın, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.

H3: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıklığın, iletişim doyumları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

H4: Akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

H5: Akademisyenlerin iletişim doyumunun, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

H6: Örgütsel adalet ve iletişim doyumu, akademisyenlerin sıklık-esneklik algılarının sosyal kaytarma eğilimleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

5.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, kavramsal olarak yalnızca modelde belirtilen olgular arası nedensellik ilişkisini incelemeye yöneliktir. Araştırmada incelenen olgular, yazında geliştirilen ölçekler kullanılarak oluşturulan anket formunun uygulanması ile ölçülmüştür. Anket formu Ankara İli'nde yerleşik Vakıf Üniversiteleri ile MSÜ Kara Harp Okulu'nda görevli akademisyenlere uygulanmıştır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Yazındaki görüşler çerçevesinde bu olgular arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik olarak kurulan hipotezler ampirik olarak test edilmiştir. Araştırmada sıklık esneklik bağımsız değişken (egzojen), sosyal kaytarma bağımlı değişken (endojen) ve örgütsel adalet ile iletişim doyumu da aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Söz konusu değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yazında geliştirilmiş, geçerliliği ve

güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Elde edilen verilere öncelikle açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik testleri uygulanarak ileriki analizler için uygunluğu incelenmiştir. Daha sonra nicel araştırma tasarımı çerçevesinde SPSS 21.0 programında ANOVA, t-testi, pearson korelasyon analizi ve son olarak da SPSS AMOS 21.0 programında yapısal eşitlik modeli uygulanarak yol analizi yapılmıştır. ANOVA ve t-testinde akademisyenlerin sıklık-esneklik algılarının, iletişim doyumunun, örgütsel adalet algılarının ve sosyal kaytarma eğilimlerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Daha sonra AMOS 21.0 programında yapısal eşitlik modeli kurularak yol analizi yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

5.5.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Pilot Çalışma

Araştırmada daha önce geliştirilen ve uyarlaması yapılan ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda geliştirilen anket formu; soruların açıklığının ve anlaşılabilir olmalarının doğrulanması, sorulara ilişkin seçeneklerin değerlendirilmesi ve muhtemel görüşme süresinin ölçülmesi amacıyla 30 katılımcıyla Ocak 2019'da pilot olarak uygulanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden bireylerin anket formunda yer alan soruları ortalama 12 dakikada cevaplandığı belirlenmiştir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları asıl saha araştırması için yeterli görülmüştür.

5.5.2. Evren ve Örneklem

Türkiye'de toplam 206 adet devlet ve vakıf üniversitesi bulunmaktadır (YÖK, 2019). Türkiye genelinde üniversite ve bu üniversitelerde görev yapan akademik personel sayısının çok olmasından dolayı araştırma evreni Ankara İli'ndeki yerleşik vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ile Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu yerleşkesinde görev yapan akademisyenler ile sınırlandırılmıştır. Ankara'daki vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyen sayısı araştırmanın yapıldığı 2019 yılı itibarıyla 4362 kişidir (YÖK, 2019). Yine aynı yıl Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu'nda görev yapan akademisyen sayısı da 237 kişidir. Bu çerçevede ana kütle sayısı 4599 akademisyenden oluşmaktadır. Söz konusu üniversitelerde görev yapan bütün akademisyenlere ulaşmak mümkün olmadığından dolayı seçilen üniversitelerde görev yapan akademisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde

çalışılmıştır. Örneklem seçiminde olasılığa dayanmayan yöntemlerden birisi olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde istenilen bilgi, bilgiyi sağlayacak uygun kişilerden alınmaktadır. Az güvenilir olmasına karşın düşük maliyetli ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Sekeran tarafından ortaya konulmuş tablo (Karagöz, 2016: 288; Sekeran, 1992) baz alınmıştır. Tabloya göre ana kütledeki 4599 adet veriden oluşturulacak örneklem için gerekli olan sayı 354-357 arasındadır. Bu bilgiler ışığında, ilgili üniversitelerden gerekli izinler alındıktan sonra yaklaşık 4 aylık bir süreç içerisinde anket formu basılı olarak 450 akademisyene iletilmiş ve 368 adet geri dönüş alınmıştır. Toplanan anket formları incelendiğinde 7 tanesinde eksik veri olduğu görülmüş olup çalışmaya dâhil edilmemiştir. Nihai durumda araştırmada kullanılması uygun görülen anket sayısı 361 olup yeterli örneklem büyüklüğünü karşılamaktadır.

5.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modeli, günümüzde çeşitli disiplinlere mensup araştırmacılar tarafından kullanılan ve belirli bir kurama bağlı olarak gözlenen ve gizil değişkenlerin nedensel ve ilişkisel durumlarına ilişkin bir model oluşturulmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Meydan, Şeşen, 2011: 5). Yapısal eşitlik modellemesinin özel durumlarından birisi olan (Bayram, 2013:2) doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının elindeki verilerin orijinal bir yapıda olup olmadığını göstermekte (Meydan ve Şeşen, 2011: 57) başka bir ifadeyle araştırmacının zihnindeki kuramsal ilişkiler ile gerçeğin hangi noktalarda ayrıldığını ortaya koymaktadır (Şimşek, 2007: 5).

Yapısal eşitlik modellemesinin özel durumlarından bir diğeri ise yol analizidir. Yol analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılan ve çoklu regresyon ile yakından ilişkisi bulunan istatistiksel bir yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2011: 27). Çoklu regresyon analizinden farklı olarak yol analizi, endojen ve egzojen değişken kavramlarını içermekte, aracılık etkisini ölçebilmekte ve birden fazla bağımlı değişkenin kullanılmasına imkân vermektedir (Karagöz, 2016: 1068).

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış verilerin ne ölçüde uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunmakta ve bu değerler uyum indeksleri olarak tanımlanmaktadır (Meydan, Şeşen, 2011: 31). Uyum indeksleri genellikle kuramsal

olarak belirtilen modelin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin karşılaştırılmasına dayanmakta ve iki matris arasındaki farkın fazla olması verinin modele uygun olmadığı, az olması ise verinin kuramsal modele uygun olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2016: 967). Uyum indeksleri aşağıdaki Çizelge 5.1.de belirtilen uyum iyiliği istatistiklerinden oluşmaktadır. Bazı uyum iyiliği değerleri için yazında farklı görüşler olsa da bazı değerler için genel kabul söz konusudur. Bu uyum indeksleri hem doğrulayıcı faktör analizinde hem de yol analizinde oluşturulan modelin geçerliliğini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Çizelge 5.1. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum istatistikleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
χ^2 (ki-kare) Uyum Testi	Anlamlı Olmaması	-
χ^2/sd (ki-kare/serbestlik derecesi)	≤ 3	$3 < X \leq 5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90
NNFI	≥ 0.95	≥ 0.90
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0.90	≥ 0.85
AGFI	≥ 0.85	≥ 0.85
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNGI	≥ 0.95	-
PGFI	≥ 0.95	-
Artık Temelli Uyum İndeksi		
RMR	≤ 0.05	≤ 0.08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37

5.7. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör ve soru sayıları ile yapısal eşitlik modellerindeki kısaltmaları aşağıdaki Çizelge 5.2’de sunulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olup bu çalışmada da açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi için test SPSS 21.0 paket programı, doğrulayıcı faktör analizi için ise AMOS 21.0 programı kullanılmıştır. Ölçeklerin KMO değerleri, faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerleri istatistiksel olarak incelenmiştir. Ayrıca her bir ölçek için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi öncesinde her ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi koşullarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiş ve belirlenen koşulları sağladığı görülmüştür.

Çizelge 5.2. Ölçeklerde yer alan sorular ve numaralandırması

Örgütsel Adalet (ADLT)			Sosyal Kaytarma (SKAA)			İletişim Doyumu (IDYM)		
Faktör	Soru No.	Kısal.	Faktör	Soru No.	Kısal.	Faktör	Soru No.	Kısal.
Prosedürel Adalet (PRS)	Soru 1	ÖAP1	Sosyal Kaytarma (SKAA)	Soru 19	SKA1	Üstlerle İletişim (IDU)	Soru 29	IDÜ11
	Soru 2	ÖAP2		Soru 20	SKA2		Soru 30	IDÜ12
	Soru 3	ÖAP3		Soru 21	SKA3		Soru 31	IDÜ13
	Soru 4	ÖAP4		Soru 22	SKA4		Soru 32	IDÜ14
	Soru 5	ÖAP5	Sıklık-Esneklik Algısı (SESS)			İletişim İklimi (IDII)	Soru 33	IDÜ15
	Soru 6	ÖAP6	Sıklık-Esneklik Algısı (SESS)	Soru 23	SE1		Soru 34	IDII1
Etkileşimsel Adalet (ETKL)	Soru 7	ÖAP7		Soru 24	SE2		Soru 35	IDII2
	Soru 8	ÖAE1		Soru 25	SE3		Soru 36	IDII3
	Soru 9	ÖAE2		Soru 26	SE4	Yatay İletişim (IDYY)	Soru 37	IDII4
	Soru 10	ÖAE3		Soru 27	SE5		Soru 38	IDII5
	Soru 11	ÖAE4		Soru 28	SE6		Soru 39	IDY11
	Soru 12	ÖAE5					Soru 40	IDY12
Dağıtımsal Adalet (DAGTM)	Soru 13	ÖAE6					Soru 41	IDY13
	Soru 14	ÖAD1					Soru 42	IDY14
	Soru 15	ÖAD2						
	Soru 16	ÖAD3						
	Soru 17	ÖAD4						
	Soru 18	ÖAD5						

Çalışanlarla ilgili demografik bilgileri elde edebilmek için; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, üniversitedeki mevcut pozisyon ve çalışma süresi gibi hususlara cevap vermeleri istenmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet algısını ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Taşcıoğlu (2010) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel adalet; dağıtım, prosedür ve etkileşim alt boyutlarından ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte “Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.”, “Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.”, “İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.” şeklinde ifadeler vardır. Ölçekteki 1-7. ifadeler prosedür adaletini, 8-13. ifadeler etkileşim adaletini, 14-18. ifadeler dağıtım adaletini ölçmeye yöneliktir. Ölçeğin geçerliliği tespit etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör elde etme yöntemi olarak temel bileşenler (principal component) yöntemi ve döndürme için varimax yöntemi seçilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,937 olarak çıkmış olup mükemmel (Kalaycı, 2016: 322) düzeydedir. Barlett küresellik testi de anlamlı çıkmış olup ($p=0,000$) ölçeğe ilişkin korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin özdeğerler (eigenvalue) istenen değer olan 1’den büyük çıkmış olup faktörlerin toplam açıklanan varyansları da % 69,4 olarak çıkmıştır. Faktör yükleri de yüksek olarak kabul edilen düzeyin üzerindedir. Elde edilen bu sonuçlar örgütsel adalet ölçeğinin ileriki analizler için geçerliliğini teyit etmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği ise şu şekildedir: Prosedür

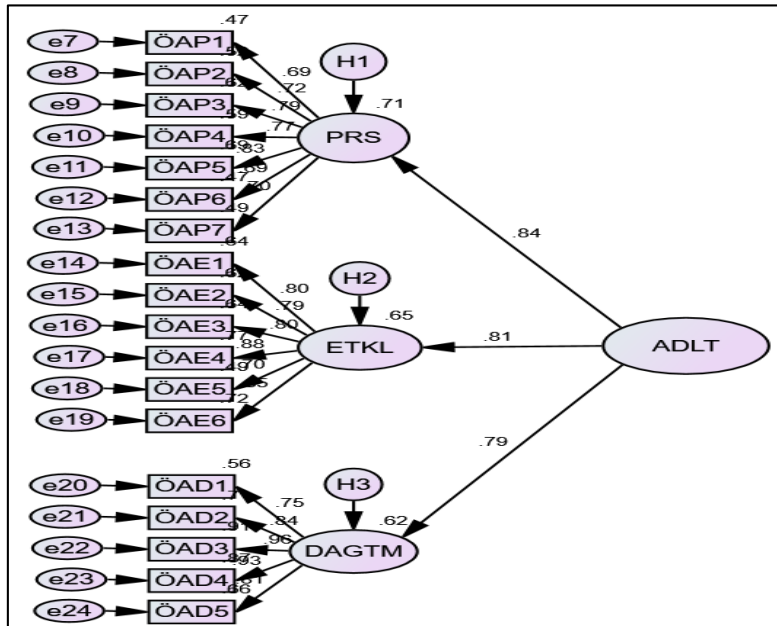
adaleti için 0,893, etkileşim adaleti için 0,913, dağıtım adaleti için ise 0,934'dür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçek orijinal haliyle Moorman (1991) tarafından kullanılmış ve faktörlerin toplam güvenilirliği 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin, araştırmadaki veri seti için geçerliliğini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci seviye faktör analizi neticesinde maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğu ve uyum değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Daha sonra üst seviye faktör olan örgütsel adalet değişkeninin de modele dâhil edilmesi ile ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin ikinci düzey faktör analizi uyum iyiliği değerleri Çizelge 5.3.'te sunulmuştur. İkincil seviye faktör analizi neticesinde oluşturulan modelin uyum indeksleri genel olarak kabul edilebilir düzeydedir ($\chi^2/sd=3,100 \leq 5$, RMSEA=0,076 $\leq$ 0.08, RMR=0,046 $\leq$ 0.08, CFI=0,943 $\geq$ 0.90, NFI=0,918 $\geq$ 0.90, IFI=0,943 $\geq$ 0.90, GFI=0,880 $\geq$ 0.85 ve AGFI=0,854 $\geq$ 0.85). Bu bulgular örgütsel adalet ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ve ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Çizelge 5.3. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları

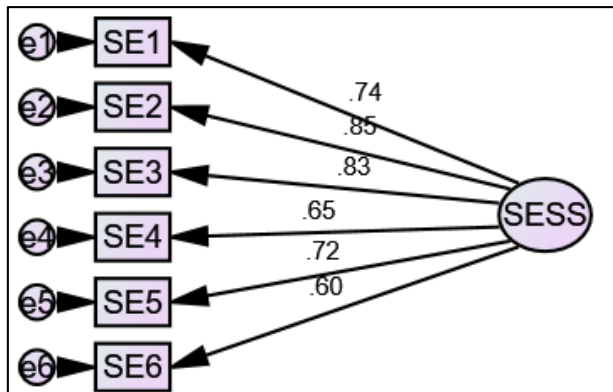
Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI	AGFI
ÖA	3,100	0,076	0,046	0,943	0,918	0,943	0,880	0,854

Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin ölçüm modeli aşağıdaki Şekil 5.3.'te sunulmuştur.



Şekil 5.3. Örgütsel adalet ölçeği DFA ölçüm modeli

Sıkılık-Esneklik Ölçeği: Sıkılık-esneklik kültür boyutunu ölçmek için Gelfand ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği ve Özeren'in (2011:89) küçük değişiklikler yaparak örgütsel düzeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Verilen cevaplarda 5'e yaklaştıkça sıkılık algısı artmakta, 1'e yaklaştıkça da esneklik algısı artmaktadır. Ölçekte "Örgütümüzde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır", "Örgütümüz çalışanları çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kanıya sahiptir", "Örgütümüz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz" şeklinde ifadeler vardır. Ölçek 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği tespit etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör elde etme yöntemi olarak temel bileşenler (principal component) yöntemi ve döndürme için varimax yöntemi seçilmiştir. Sıkılık-esneklik ölçeğinin KMO değeri 0,885 olarak çıkmış olup çok iyi (Kalaycı, 2016: 322) düzeydedir. Barlett küresellik testi de anlamlı çıkmış olup ($p=0,000$) ölçeğe ilişkin korelasyon matrisindeki ilişkinlerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin özdeğerler (eigenvalue) istenen değer olan 1'den büyük çıkmış olup faktörlerin toplam açıklanan varyansları da % 61,6 olarak çıkmıştır. Faktör yükleri de yüksek olarak kabul edilen düzeyin üzerindedir. Elde edilen bu sonuçlar sıkılık-esneklik ölçeğinin ileriki analizler için geçerliliğini teyit etmektedir. Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri de 0,873'tür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye çevirerek uyarlayan Özeren (2011) yaptığı çalışmada Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerini 0,705, iç güvenilirliğini de 0,726 olarak bulmuştur. Bunun devamında ölçeğe açıklayıcı faktör analizini pekiştirme adına doğrulayıcı faktör analizi de uygulanarak ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Sıkılık-esneklik ölçeğine ilişkin ölçüm modeli Şekil 5.4.'de sunulmuştur.



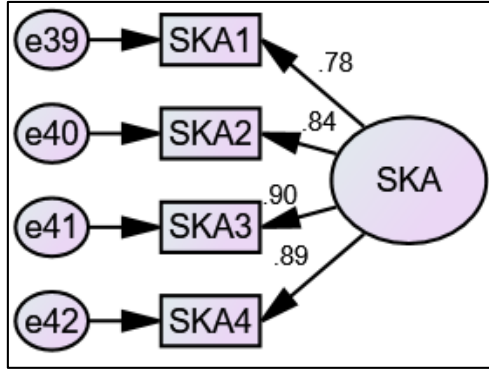
Şekil 5.4. Örgütsel sıkılık-esneklik ölçeği DFA ölçüm modeli

Sıkılık-esneklik algısı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapmak için birincil seviye tek faktörlü model oluşturulmuştur. Model uyum değerleri incelendiğinde χ^2/sd , CFI, NFI, IFI, GFI ve AGFI indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.820\leq 3$, $CFI=0,980\geq 0.97$, $NFI=0,970\geq 0.95$, $IFI=0,980\geq 0.95$, $GFI=0,976\geq 0.90$ ve $AGFI=0,944\geq 0.90$), RMSEA ve RMR indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerlerine ($RMSEA=0,071\leq 0.08$, $RMR=0,046\leq 0.08$) sahip olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Çizelge 5.4.'de sunulmuştur.

Çizelge 5.4. Sıkılık-esneklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI	AGFI
S-E	2.820	0,071	0,046	0,980	0,970	0,980	0,976	0,944

Sosyal Kaytarma Ölçeği: Sosyal kaytarma algısını ölçmek için Mulvey ve Howard (1998) ile George'nin (1992) çalışmalarından uyarlanan, Şeşen ve Kahraman (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte “Çalıştığım işyerinde herkes ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyor.”, “Çalıştığım iş yerinde çalışanlar işten kaytarırlar.”, “Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor.” şeklinde ifadeler vardır. Ölçek 4 sorudan oluşmaktadır ve tek boyutludur. Ölçeğin geçerliliği tespit etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör elde etme yöntemi olarak temel bileşenler (principal component) yöntemi ve döndürme için varimax yöntemi seçilmiştir. Sosyal kaytarma ölçeğinin KMO değeri 0,846 olarak çıkmış olup çok iyi (Kalaycı, 2016: 322) düzeydedir. Barlett küresellik testi de anlamlı çıkmış olup ($p=0,000$) ölçeğe ilişkin korelasyon matrisindeki ilişkinlerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin özdeğerler (eigenvalue) istenen değer olan 1'den büyük çıkmış olup faktörlerin toplam açıklanan varyansları da % 80 olarak çıkmıştır. Faktör yükleri de mükemmel olarak kabul edilen düzeyin üzerindedir. Elde edilen bu sonuçlar sosyal kaytarma ölçeğinin ileriki analizler için geçerliliğini teyit etmektedir. Sosyal kaytarma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,916'dır. Bu sonuca göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Şeşen ve Kahraman 2014 yılında uyarlayarak Türkçe'ye çevirdikleri ölçeğin iç güvenilirlik değeri 0,75'dir. Bunun devamında ölçeğe açıklayıcı faktör analizini pekiştirme adına doğrulayıcı faktör analizi de uygulanarak ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin ölçüm modeli aşağıdaki Şekil 5.5.'te sunulmuştur.



Şekil 5.5. Sosyal kaytarma algısı ölçeği DFA ölçüm modeli

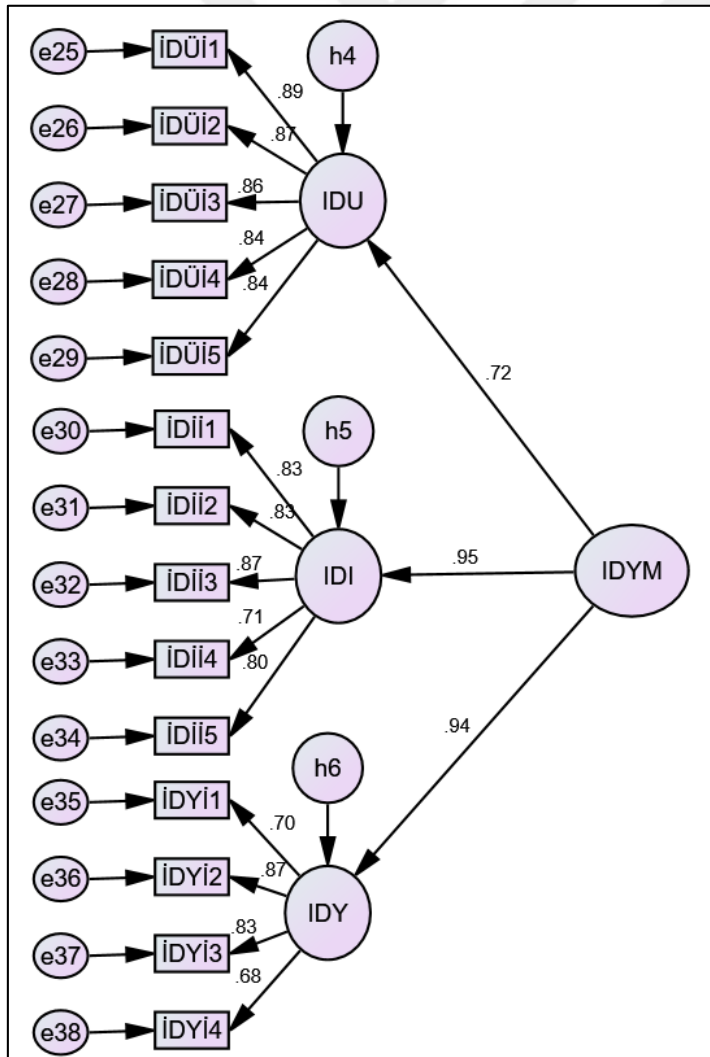
Sosyal kaytarma ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapmak için birincil seviye tek faktörlü model oluşturulmuştur. Modeldeki uyum değerleri incelendiğinde RMSEA ve NFI hariç bütün uyum iyiliği indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.842 \leq 3$, $RMR=0,013 \leq 0.04$, $CFI=0.996 \geq 0.97$, $IFI=0,996 \geq 0.95$, $GFI=0,992 \geq 0.90$ ve $AGFI= 0,960 \geq 0.90$), RMSEA ve NFI indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu görülmektedir ($RMSEA=0,072 \leq 0.08$, $NFI=0,946 \geq 0.90$). Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Çizelge 5.5.’te sunulmuştur.

Çizelge 5.5. Sosyal kaytarma ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI	AGFI
SK	2.842	0,072	0,013	0,996	0,946	0,996	0,992	0,960

İletişim Doyumu Ölçeği: İletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen Güllüoğlu (2011) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte “Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.”, “İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.”, “Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.” Şeklinde ifadeler vardır. Bu araştırmada Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen 8 boyutlu bu ölçeğin “üstlerle iletişim, yatay iletişim ve iletişim iklimi” boyutları ele alınarak araştırılmıştır. Ölçeğin geçerliliği tespit etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör elde etme yöntemi olarak temel bileşenler (principal component) yöntemi ve döndürme için varimax yöntemi seçilmiştir. İletişim doyumunu ölçeğinin KMO değeri 0,944 olarak çıkmış olup mükemmel (Kalaycı, 2016: 322) düzeydedir. Barlett küresellik testi de anlamlı çıkmış olup ($p=0,000$) ölçeğe ilişkin korelasyon matrisindeki ilişkinlerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin özdeğerler (eigenvalue) istenen değer olan 1’den büyük çıkmış olup faktörlerin

toplam açıklanan varyansları da % 75,2 olarak çıkmıştır. Faktör yükleri de yüksek olarak kabul edilen düzeyin üzerindedir. Elde edilen bu sonuçlar iletişim doyumu ölçeğinin ileriki analizler için geçerliliğini teyit etmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği ise şu şekildedir: Üstlerle iletişim için 0.932; iletişim iklimi için 0,903; yatay iletişim için ise 0.853'dür. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Downs ve Hazen (1977: 69) bir hafta aralıkla yaptıkları test yeniden test (test-retest) güvenilirlik analizi sonucunda anketin toplam güvenilirlik değerinin 0.94 olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Gülnar da (2007) ölçeğin toplam güvenilirlik değerini 0.96 olarak hesaplamıştır. Güllüoğlu (2011) yaptığı çalışmada Downs ve Hazen'ın (1977) ölçeğini kullanmış ve ölçeğin iç güvenilirlik faktörlerini; üstlerle iletişim için 0,826, iletişim iklimi için 0,852, yatay iletişim için ise 0,662 olarak bulmuştur. Bunun devamında ölçeğe açıklayıcı faktör analizini pekiştirme adına doğrulayıcı faktör analizi de uygulanarak ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin ölçüm modeli aşağıdaki Şekil 5.6'da sunulmuştur.



Şekil 5.6. İletişim doyumu ölçeği DFA ölçüm modeli

Birinci seviye faktör analizi neticesinde maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğu ve uyum değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Daha sonra üst seviye faktör olan iletişim doyumu değişkeninin de modele dâhil edilmesi ile ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İletişim doyumu ölçeğinin ikinci düzey faktör analizi uyum iyiliği değerleri Çizelge 5.6.'da sunulmuştur. İkincil seviye faktör analizine ilişkin modeldeki uyum değerleri incelendiğinde; χ^2/sd , IFI ve GFI indekslerinin iyi uyum değerlerine ($\chi^2/sd=2.877 \leq 3$, $IFI=0.964 \geq 0.95$, ve $GFI=0.920 \geq 0.90$), RMSEA, RMR, NFI, CFI ve AGFI indekslerinin de kabul edilebilir uyum değerlerine ($RMSEA=0.072 \leq 0.08$, $RMR=0.044 \leq 0.08$, $NFI=0.946 \geq 0.90$, $CFI=0.964 \geq 0.95$ ve $AGFI=0.887 \geq 0.85$) sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.6. İletişim doyumu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI	AGFI
İD	2.877	0,072	0,044	0,964	0,946	0,964	0,920	0,887

5.8. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında toplanan veriler, araştırmanın temel sorusu çerçevesinde oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve yol diyagramı ile aracılık testi yapılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Yine bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlere ilişkin verilen cevapların, demografik değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğini görmek için tek yönlü varyans analizi ile t-testi yapılmıştır. Yol Analizi ve diğer istatistiksel analizler (t-testi, tek yönlü ANOVA analizi, korelasyon analizi), IBM AMOS (Analysis of Moment Structures) ve IBM SPSS (The Statistical Package for Social Sciences) paket programları kullanılarak yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi, oluşturulan modelin gözlenen ve gizil değişkenlerin birlikte test edilmesi ile elde edilen sonucun verilerle ne ölçüde uyumlu olduğunu göstermektedir. Elde edilen uyum indeksleri, model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte, uyum göstermiyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan, Şeşen, 2011: 5). Geleneksel regresyon analizinde göz ardı edilen ölçüm hataları, yapısal eşitlik modellerinde hesaba katılmaktadır. Yine YEM, çok daha karmaşık modeller oluşturarak tahmin ve test etmeye imkân tanımakta ve değişkenlerin doğrudan ve dolaylı

etkilerini görmeyi sağlamaktadır (Karagöz, 2016: 949). Meydan ve Şeşen (2011: 6), YEM'in geleneksel regresyon analizinden farklı olduğu noktaları dört başlık altında sunmaktadır.

Öncelikle YEM, keşfedici bir yaklaşım yerine doğrulayıcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Başka bir ifadeyle diğer istatistiksel yöntemler veri seti üzerindeki ilişkileri keşfetmeye yoğunlaşırken YEM, kuramsal olarak varlığı ortaya koyulan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaya çalışmaktadır.

YEM, diğer regresyon analizlerinin aksine ölçüm hatalarının hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkân sunmaktadır.

Geleneksel yöntemler sadece gözlenen değişkenler üzerinden işlem yaparken YEM gözlenemeyen değişkenleri de analize dâhil edebilmektedir.

Son olarak gözlenen ve gizil değişkenlerin aynı anda analize tabi tutulabilmesini, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçülmesini sağlamaktadır.

5.8.1. Betimleyici İstatistikler

Bu çalışmada farklılık analizlerine ilişkin hipotez kurulmamıştır. Ancak yöneticilere veya yönetsel uygulamalara katkı sağlayabileceği düşünüldüğü için değişkenlere ilişkin betimsel istatistiklere bu bölümde yer verilmiştir. Araştırmada 361 akademisyenden oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları Çizelge 5.7.'de görülmektedir.

Çizelge 5.7. Akademisyenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları

Demografik ve Mesleki Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	270	74.8
	Kadın	91	25.2
	Toplam	361	100.0
Yaş	25 ve Daha Az	25	6.9
	26-35	211	58.4
	36-45	76	21.1
	46-55	41	11.4
	56 ve Üzeri	8	2.2
	Toplam	361	100.0
Medeni Durum	Evli	215	59.6
	Bekâr	146	40.4
	Toplam	361	100.0

Çizelge 5.7. (devam) Akademisyenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları

Demografik ve Mesleki Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Lisans	70	19.4
	Yüksek Lisans	104	28.8
	Doktora	187	51.8
	Toplam	361	100.0
Meslekte Toplam Çalışma Süresi	5 Yıl ve Daha Az	118	32.7
	6-10 Yıl	128	35.5
	11-15 Yıl	36	10.0
	16-20 Yıl	37	10.2
	21 Yıl ve Daha Fazla	42	11.6
	Toplam	361	100.0
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	5 Yıl ve Daha Az	173	47.9
	6-10 Yıl	125	34.6
	11-15 Yıl	24	6.6
	16-20 Yıl	25	6.9
	21 Yıl ve Daha Fazla	14	3.9
	Toplam	361	100.0
Kurumun Niteliği	Devlet Üniversitesi	152	42.1
	Vakıf Üniversitesi	209	57.9
	Toplam	361	100.0

Çizelgede görüldüğü üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin % 74,8'i (270) erkek, % 25,2'si (91) kadındır. Katılımcıların yaş aralığı 5 kategoriye ayrılmış ve % 6,9'u 25 yaş ve daha az, % 58,4'ü 26-35 yaş arası, % 21,1'i 36-45 yaş arası, % 11,4'ü 46-55 yaş arası ve % 2,2'si 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında % 59,5'i (215) evli, % 40,4'ü (146) bekaardır. Eğitim durumuna bakıldığında; % 19,4'ü (70) lisans mezunu, % 28,8'i (104) yüksek lisans mezunu, % 51,8'i (187) doktora mezunudur. Meslekteki toplam çalışma süreleri; % 32,7'si (118) 5 yıldan daha az, % 35,5'i 6-10 yıl arası, % 10,0'ı (36) 11-15 yıl arası, % 10,2'si 16-20 yıl arası, % 11,6'sı (42) 21 yıl ve üzerindedir. Kurumdaki toplam çalışma süreleri; % 47,9'u (173) 5 yıl ve daha az, % 34,6'sı 6-10 yıl arası, % 6,6'sı (24) 11-15 yıl arası, % 6,9'u (25) 16-20 yıl arası, % 3,9'u (14) 21 yıl ve daha fazladır. Katılımcıların çalıştığı kurum niteliğine bakıldığında % 42,1'i (152) devlet üniversitesinde, % 57,9'u (209) vakıf üniversitesindedir.

Araştırmada incelenen örgütsel değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Çizelge 5.8.'de görülmektedir.

Çizelge 5.8. Değişkenlere ait betimleyici istatistikler

Cinsiyet	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Sıklık Esneklik	1,67	4.83	3.5702	0,73346
Örgütsel Adalet	1,51	5.00	3.2940	.74454
Prosedür Adaleti	1,29	5.00	3.1535	.79984
Etkileşim Adaleti	1,00	5.00	3.6879	.82571
Dağıtımsal Adalet	1.00	5.00	3.0404	.96092
İletişim Doyumu	1,35	5.00	3.4013	.77819
Üstlerle İletişim	1,00	5.00	3.5972	.90805
İletişim İklimi	1,00	5.00	3.2659	.86460
Yatay İletişim	1.25	5.00	3.3407	.86215
Sosyal Kaytarma	1.00	5.00	2.7472	.93039

Örgütsel değişkenlere ait betimsel istatistikler incelendiğinde Sıklık-Esnekliğe ait puanların ortalamasının 3.57 (ss.=0,73) olduğu görülmektedir. Bireylerin adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel adalet algısının 3,29 (ss.=0,74) olduğu görülmektedir. Adalet algısının alt boyutlarında en yüksek ortalama (Ort.=3,68 ss.=0,82) etkileşimsel adalet sahiptir. Bireylerin iletişim doyumuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel iletişim doyumunun 3,40 (ss.=0,77) olduğu görülmektedir. İletişim doyumunun alt boyutlarında ise en yüksek ortalama (Ort.=3,59 ss.=0,90) üstlerle iletişim sahiptir. Sosyal kaytarma algısına ilişkin ortalamanın da 2,74 (ss.=0,93) olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için yapılan Pearson korelasyon analizi aşağıdaki Çizelge 5.9.'da sunulmuştur. Pearson korelasyon analizi sonuçları bağımlı değişken ve diğer değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, bağımlı değişken sosyal kaytarma ile bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yine aracı değişken olarak modele dahil edilen örgütsel adalet ve iş doyumunun altboyutları ile bağımsız değişken olarak modele dahil edilen Sıklık-esneklik algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkin olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.9. Değişkenlere ait korelasyon tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Sıklık Esneklik	1							
Prosedür Adaleti	.215**	1						
Etkileşim Adaleti	.263**	.630**	1					
Dağıtımsal Adalet	.25s9**	.620**	.604**	1				
Üstlerle İletişim	.306**	.598**	.779**	.525**	1			
İletişim İklimi	.376**	.678**	.583**	.634**	.633**	1		
Yatay İletişim	.345**	.599**	.584**	.578**	.625**	.780**	1	
Sosyal Kaytarma	-.380**	-.382**	-.405**	-.342**	-.404**	-.449**	-.486**	1

**p<0,001

Çalışmada daha sonra sıklık-esneklik algılarının, örgütsel adalete ilişkin altboyutların, iletişim doyumuna ilişkin altboyutların ve sosyal kaytarma eğilimlerinin demografik durumlara göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{359}=3,71$, $p<0,05$). Erkek akademisyenler çalıştıkları kurumu kadın akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır. Akademisyenlerin prosedür adaleti algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{359}=2,05$, $p<0,05$). Yine üstlerle iletişim de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{359}=2,07$, $p<0,05$). Kadın akademisyenlerin prosedür adalet algıları, erkek akademisyenlere göre daha yüksektir. Akademisyenlerin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.10. Cinsiyete göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları

Boyutlar	Ortalama Farkı	Fark Standart Hata	Serbestlik Derecesi	t	p
Sıklık Esneklik	.32401	.08737	359	3.708	.000
Prosedür Adaleti	-.19771	.09652	359	-2.048	.041
Etkileşim Adaleti	-.13567	.09997	359	-1.357	.176
Dağıtımsal Adalet	-.00470	.11664	359	-.040	.968
Üstlerle İletişim	-.22703	.10957	359	-2.072	.039
İletişim İklimi	.07346	.10488	359	.700	.484
Yatay İletişim	-.05502	.10461	359	-.526	.599
Sosyal Kaytarma	.13588	.11270	359	1.206	.229

Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik, prosedür adaleti, dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları, medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bekâr akademisyenler çalıştıkları kurumu evli akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır ($t_{357}=2,40$, $p<0,05$). Yine bekâr akademisyenlerin prosedür adaleti ve dağıtımsal adalet algıları, evli akademisyenlere göre daha yüksektir (sırasıyla $t_{357}=2,83$, $p<0,05$ ve $t_{357}=2,80$, $p<0,05$). Benzer şekilde üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim açısından da bekâr akademisyenlerin algıları daha yüksektir (sırasıyla $t_{357}=2,67$, $p<0,05$, $t_{357}=2,82$, $p<0,05$ ve $t_{357}=2,78$, $p<0,05$). Sosyal kaytarma eğilimi olarak ise evli akademisyenlere ilişkin bulgular daha yüksektir ($t_{357}=2,94$, $p<0,05$). Akademisyenin etkileşimsel adalet algıları medeni durumları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çizelge 5.11. Medeni durumlarına göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları

Boyutlar	Ortalama Farkı	Fark Standart Hata	Serbestlik Derecesi	t	p
Sıklık Esneklik	-.18858	.07847	357	-2.403	.017
Prosedür Adaleti	-.24076	.08518	357	-2.827	.005
Etkileşim Adaleti	-.14157	.09131	279	-1.550	.122
Dağıtımsal Adalet	-.28767	.10265	357	-2.803	.005
Üstlerle İletişim	-.25920	.09700	357	-2.672	.008
İletişim İklimi	-.26039	.09235	357	-2.820	.005
Yatay İletişim	-.25590	.09201	357	-2.781	.006
Sosyal Kaytarma	.29146	.09922	357	2.938	.004

Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet algıları, görev yaptıkları kurumun niteliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler çalıştıkları kurumu, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır ($t_{245}=6,40$, $p<0,001$). Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler ise çalıştıkları kurumu prosedür ve etkileşim adaleti açısından devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha olumlu algılamaktadır (sırasıyla $t_{356}=2,46$, $p<0,05$ ve $t_{223}=2,06$, $p<0,05$). Akademisyenin dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları görev yaptıkları kuruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 5.12. Kurumun niteliğine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi bulguları

Boyutlar	Ortalama Farkı	Fark Standart Hata	Serbestlik Derecesi	t	p
Sıklık Esneklik	.50010	.07813	245	6.401	.000
Prosedür Adaleti	-.21516	.08739	359	-2.462	.014
Etkileşim Adaleti	-.19708	.09550	223	-2.064	.040
Dağıtımsal Adalet	-.02207	.10586	359	-.208	.835
Üstlerle İletişim	-.16407	.09967	359	-1.646	.101
İletişim İklimi	.04889	.09522	359	.513	.608
Yatay İletişim	-.03193	.09497	359	-.336	.737
Sosyal Kaytarma	.01992	.10250	359	.194	.846

Akademisyenlerin yaşlarına göre değişkenlere ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu çerçevede yaş aralıkları (1) 25 ve daha az, (2) 26-35, (3) 36-45, (4) 46-55 ve (5) 56 ve üzeri olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik, prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim algıları, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (sırasıyla $F= 3,98$, $p<0,05$, $F= 5,59$, $p<0,001$, $F= 2,89$, $p<0,05$, $F= 5,37$, $p<0,001$, $F= 3,82$, $p<0,05$, $F= 7,33$, $p<0,001$, $F= 3,77$, $p<0,05$). Fakat sosyal kaytarma algıları açısından yaşlar arası anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F= 1,66$, $p>0,05$).

Çizelge 5.13. Yaşlarına göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sıklık Esneklik	8.294	4	2.073	3.982	.004	1-3, 1-4
	185.373	356	.521			
	193.667	360				
Prosedür Adaleti	13.609	4	3.402	5.590	.000	1-2, 1-3
	216.696	356	.609			
	230.306	360				
Etkileşim Adaleti	7.733	4	1.933	2.895	.022	1-2, 1-3
	237.716	356	.668			
	245.448	360				
Dağıtımsal Adalet	18.936	4	4.734	5.376	.000	1-2, 1-3, 1-4
	313.473	356	.881			
	332.410	360				
Üstlerle İletişim	12.233	4	3.058	3.826	.005	1-2
	284.604	356	.799			
	296.837	360				
İletişim İklimi	20.487	4	5.122	7.334	.000	1-2, 1-3, 1-4
	248.624	356	.698			
	269.111	360				
Yatay İletişim	10.865	4	2.716	3.767	.005	1-2, 1-3
	256.726	356	.721			
	267.591	360				
Sosyal Kaytarma	5.691	4	1.423	1.656	.160	-
	305.931	356	.859			
	311.622	360				

Akademisyenlerin eğitim düzeylerine göre değişkenlere algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu çerçevede eğitim düzeyleri, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,73$, $p=0,001$). Fakat prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çizelge 5.14. Eğitim düzeylerine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Serbes. Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sıklık Esneklik	7.020	2	3.510	6.732	.001	1-2, 1-3
	186.647	358	.521			
	193.667	360				
Prosedür Adaleti	1.505	2	.753	1.178	.309	-
	228.801	358	.639			
	230.306	360				
Etkileşim Adaleti	.535	2	.267	.391	.677	-
	244.914	358	.684			
	245.448	360				
Dağıtımsal Adalet	1.760	2	.880	.953	.387	-
	330.649	358	.924			
	332.410	360				
Üstlerle İletişim	.517	2	.258	.312	.732	-
	296.320	358	.828			
	296.837	360				

Çizelge 5.14. (devam) Eğitim düzeylerine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Serbes. Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İletişim İklimi	3.155 265.955 269.111	2 358 360	1.578 .743	2.124	.121	-
Yatay İletişim	.446 267.145 267.591	2 358 360	.223 .746	.299	.742	-
Sosyal Kaytarma	1.219 310.403 311.622	2 358 360	.609 .867	.703	.496	-

Akademisyenlerin toplam çalışma sürelerine göre değişkenlere ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu çerçevede toplam çalışma süreleri (1) 5 yıl ve daha az, (2) 6-10, (3) 11-15, (4) 16-20 ve (5) 21 yıl ve daha fazla olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermezken ($F= 1,64$, $p>0,05$), prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (sırasıyla $F= 8,09$, $p<0,001$, $F= 3,61$, $p<0,05$, $F= 7,19$, $p<0,001$, $F= 6,51$, $p<0,001$, $F= 6,10$, $p<0,001$, $F= 3,38$, $p<0,05$, $F= 2,54$, $p<0,05$).

Çizelge 5.15. Meslekteki toplam çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sıklık Esneklik	3.503 190.163 193.667	4 356 360	.876 .534	1.640	.164	-
Prosedür Adaleti	19.182 211.124 230.306	4 356 360	4.796 .593	8.086	.000	1-2, 1-3, 2-4
Etkileşim Adaleti	9.564 235.884 245.448	4 356 360	2.391 .663	3.609	.007	1-2
Dağıtımsal Adalet	24.295 308.114 332.410	4 356 360	6.074 .865	7.018	.000	1-2, 1-3
Üstlerle İletişim	20.231 276.606 296.837	4 356 360	5.058 .777	6.510	.000	1-2, 2-4
İletişim İklimi	17.253 251.858 269.111	4 356 360	4.313 .707	6.097	.000	1-2, 1-3
Yatay İletişim	9.790 257.801 267.591	4 356 360	2.447 .724	3.380	.010	1-2
Sosyal Kaytarma	8.647 302.975 311.622	4 356 360	2.162 .851	2.540	.040	2-5

Akademisyenlerin kurumda çalışma sürelerine göre değişkenlere ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu çerçevede kurumda çalışma süreleri (1) 5 yıl ve daha az, (2) 6-10, (3) 11-15, (4) 16-20 ve (5) 21 yıl ve daha fazla olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik, etkileşimsel adalet ve sosyal kaytarma algıları, kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermezken, prosedür adaleti, dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (sırasıyla $F= 3,88, p<0,05$, $F= 3,79, p<0,05$, $F= 2,74, p<0,05$, $F= 4,43, p<0,05$, $F= 3,44, p<0,5$).

Çizelge 5.16. Kurumdaki çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıklık-esneklik, örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algılarına ilişkin tek yönlü anova testi bulguları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sıklık Esneklik	1.358	4	.340	.629	.642	-
	192.308	356	.540			
	193.667	360				
Prosedür Adaleti	9.631	4	2.408	3.884	.004	1-2
	220.674	356	.620			
	230.306	360				
Etkileşim Adaleti	6.044	4	1.511	2.247	.064	-
	239.404	356	.672			
	245.448	360				
Dağıtımsal Adalet	13.576	4	3.394	3.790	.005	1-2
	318.833	356	.896			
	332.410	360				
Üstlerle İletişim	8.878	4	2.219	2.744	.028	1-2
	287.960	356	.809			
	296.837	360				
İletişim İklimi	12.751	4	3.188	4.427	.002	1-2, 2-4
	256.360	356	.720			
	269.111	360				
Yatay İletişim	9.964	4	2.491	3.442	.009	2-4
	257.627	356	.724			
	267.591	360				
Sosyal Kaytarma	4.689	4	1.172	1.360	.248	-
	306.934	356	.862			
	311.622	360				

5.8.2. Yol Analizi ve Aracılık Testi

Ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile normallik testi sonuçları, verilerin ileriki analizler için yeterli olduğunu göstermektedir. Daha sonraki adımda hipotezleri test etmek amacıyla yol diyagramı oluşturularak aracılık testi yapılmıştır. Yol analizi, araştırmacıların hem elindeki verilerin oluşturduğu modeli doğrulayıp doğrulamadığını hem de değişkenlerin dolaylı etkilerini test edebildiği (Meydan, Şeşen, 2011) önemli bir analiz yöntemidir. Yol analizi, değişkenlerin aracılık rollerini görmek için de önemli bir yöntem olarak

görülmektedir. Nitekim YEM çalışmalarında aracılık ve dolaylı etki kavramlarının yeri oldukça önemlidir (Şimşek, 2007: 22).

Karagöz yol analizi sürecini, oluşturulan modelin test edilmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması ve modelin yeniden test edilmesi olarak ifade etmektedir (Karagöz, 2016: 1074). Bu çerçevede öncelikle Bayram (2013: 49) tarafından belirtilen ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Öncelikle gözlenen ve gizil değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin istenen değerler olan $\pm 1,5$ aralığı içerisinde olduğu saptanmış olup değişkenlerin normal dağılım koşulunu sağladığı görülmüştür. İkinci olarak değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları bağımlı değişken ile bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olduğunu göstermekte ve doğrusallığı ortaya koymaktadır. Bu sonucu pekiştirme adına serpilme diyagramlarına bakılmış ve bağımlı değişken ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür.

Tek değişkenli uç değerleri kontrol etmek için kutu grafiği (boxplot) oluşturulmuş ve normal dağılımı etkileyen uç değerlerin olmadığı görülmüştür. Yine ham puanlar Z puanlarına çevrilmiş ve ortalamadan sapma durumları kontrol edilmiştir. Verilerin ± 3 sapma içerisinde (Karagöz, 2016: 105) bulunduğu görülmüş olup aykırı değerlerin olmadığı görülmüştür. Korelasyon analizi çoklu bağıntı sorununun olmadığını işaret etmektedir. Yine de değişkenler arasında çoklu bağıntının olup olmadığı incelenmiş ve VIF değerlerinin 10'den küçük, koşul indekslerinin de 30'dan küçük olduğu görülmüştür. Son olarak yazındaki görüşler çerçevesinde örneklem hacminin de yapısal eşitlik modelinin kurulabilmesi için yeterli olduğu görülmüştür.

Yol analizi, gözlenen değişkenlerle yapılabildiği gibi hatanın elemine edilmesini sağlaması ve güçlü bir aracılık testi sunması dolayısıyla gizil değişkenlerle de yaygın olarak yapılabilmektedir (Şimşek, 2007: 133). Bu çerçevede, çalışmada yol analizi gizil değişkenler kullanılarak oluşturulmuştur. Baron ve Kenny'ye göre aracılık etkisinden söz edilebilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin aşağıdaki koşulları sağlaması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986; akt. Meydan ve Şeşen, 2011: 130).

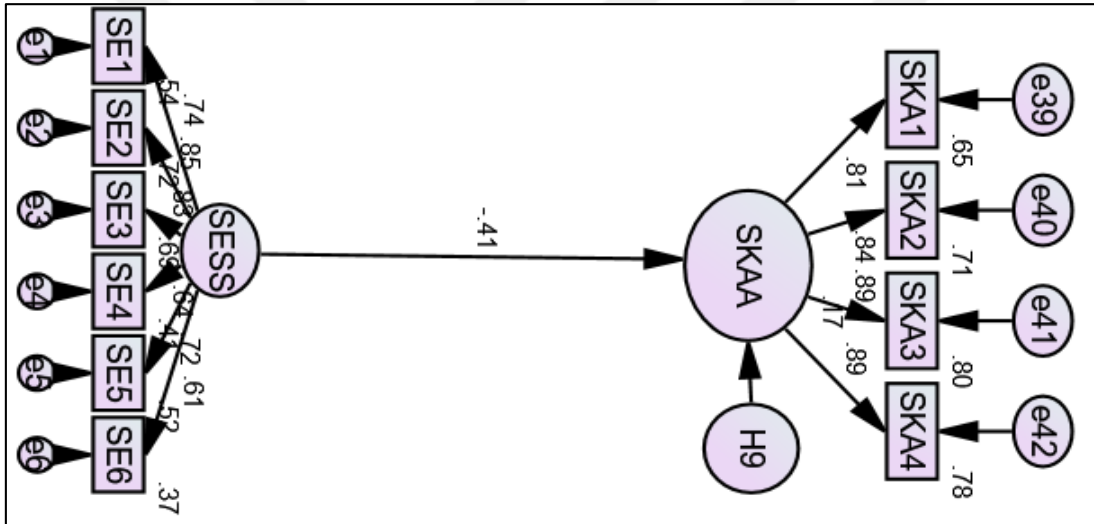
Birinci Koşul: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır,

İkinci Koşul: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır,

Üçüncü Koşuş: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır,

Dördüncü Koşul: Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır. Bu son modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız hale geliyorsa tam aracılık, anlamlılığı bozulmuyor fakat etkisi azalıyorsa kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

Bu çerçevede öncelikle ilk koşul olan bağımsız (egzojen) değişkenin bağımlı (endojen) değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve aşağıdaki Şekil 5.7’de sunulmuştur.



Şekil 5.7. İlk model test sonucu

Sıklılık esneklik algısının sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkisini görmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri aşağıdaki Çizelge 5.17.’de verilmiştir. Modele ilişkin χ^2/sd değeri 2.627 çıkmış olup iyi uyumu ifade etmektedir. Benzer şekilde CFI, NFI, IFI ve GFI değerleri de iyi uyuma işaret etmektedir. RMSEA ve RMR değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Çizelge 5.17. İlk model uyum değerleri

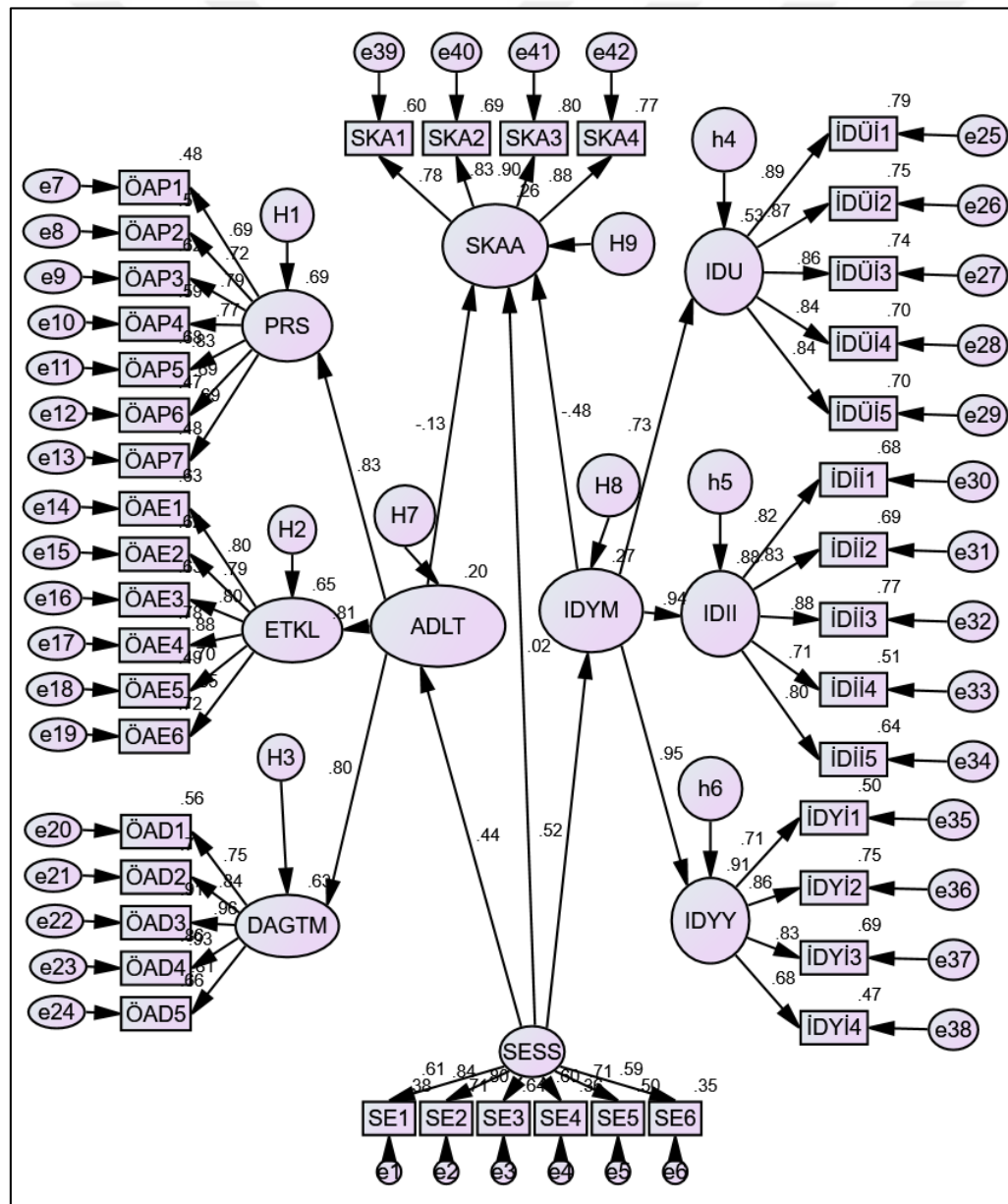
Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI
Araştırma Modeli	2.627	0,067	0,05	0,97	0,96	0,97	0,95

Elde edilen bulgulara göre sıklık-esneklik algısı, sosyal kaytarma eğilimi üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki oluşturmaktadır ($\beta=-0.408$, $p<0.001$). Bu sonucu göre birinci koşul sağlanmıştır.

Çizelge 5.18. İlk model yol katsayıları

Koşul	Yol	Standardize Beta	Standart Hata	p
1. Koşul	Sıklık-Esneklik → Sosyal Kaytarma	-.408	.073	0.000

Daha sonra ise sıklık-esneklik algısının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisini görmek amacıyla yol diyagramı oluşturulmuş ve aşağıdaki Şekil 5.8.'de verilmiştir.



Şekil 5.8. İkinci model test sonucu

Diğer koşulların sağlanıp sağlanmadığını görmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri aşağıdaki Çizelge 5.19.'da verilmiştir. Modele ilişkin χ^2/sd değeri 2.650 çıkmış olup iyi uyumu ifade etmektedir. CFI değeri yazındaki geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde (Heuvel vd., 2013: 16; Marsh vd. 2004) 0.90 üzerinde olduğu için kabul edilmektedir. Yine RMR değeri de yazındaki bazı çalışmalara göre (Kline, 2015: 278; Schermelleh-Engel vd., 2003: 52) kabul edilebilir düzeydedir ($RMR \leq 0.10$). Diğer uyum değerleri de kabul edilebilir düzeydedir.

Çizelge 5.19. İkinci model uyum değerleri

Ölçek	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	GFI
Araştırma Modeli	2.650	0,068	0,09	0,91	0,90	0,90	0,85

Elde edilen bu sonuçlara göre ikinci olarak belirtilen bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı çıkması koşulu sağlanmıştır. Sıkılık-esneklik, iletişim doyumunu ($\beta=0.520$, $p<0.001$) ve örgütsel adaleti ($\beta=0.445$, $p<0.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuçlar üçüncü olarak belirtilen aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması koşulunu da karşılamaktadır. Sosyal kaytarma üzerinde iletişim doyumunun ($\beta=-0.477$, $p<0.001$) ve örgütsel adaletin ($\beta=-0.125$, $p<0.05$) anlamlı etkisi vardır. Son olarak aracılık etkisini ortaya koyan dördüncü koşul da sağlanmıştır. İlk modelde sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkiye ($\beta=-0.408$, $p<0.001$) sahip olan sıkılık-esnekliğin bu etkisi anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0.021$, $p>0.05$). Bu sonuca göre sıkılık esneklik algısının sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde iletişim doyumu ve örgütsel adaletin tam aracılık etkisi vardır.

Çizelge 5.20. İkinci model yol katsayıları

Koşul	Yol	Standardize Beta	Standart Hata	p
2. Koşul	Sıkılık-Esneklik → Örgütsel Adalet	0.445	0.061	0.000
2. Koşul	Sıkılık-Esneklik → İletişim Doyumu	0.520	0.075	0.000
3. Koşul	Örgütsel Adalet → Sosyal Kaytarma	-0.125	0.104	0.047
3. Koşul	İletişim Doyumu → Sosyal Kaytarma	-0.477	0.095	0.000
4. Koşul	Sıkılık-Esneklik → Sosyal Kaytarma	0.021	0.100	0.769

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu anlamlılık düzeyi tespit etmek içinse Sobel Testi kullanılmıştır. Sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma üzerine dolaylı etkisini test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları da örgütsel adaletin ($Z=3,4296$, $p<0,001$) ve iletişim doyumun ($Z=3,1562$, $p<0,001$) sıkılık-esneklik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu desteklemektedir.

Yapısal eşitlik modeli, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki nedenselliği toplam, doğrudan ve dolaylı olarak üç grup altında vermektedir. Aşağıdaki Çizelge 5.21.'de söz konusu bu etkiler sunulmuştur. Sıkılık esneklik algısının örgütsel adalet ($\beta=0,413$, $p<0,05$), iletişim doyumu ($\beta=0,490$, $p<0,05$) ve sosyal kaytarma ($\beta=-0,434$, $p<0,05$) algıları üzerindeki toplam etkisi anlamlı çıkmıştır. Sıkılık esneklik algısının örgütsel adalet ($\beta=0,413$, $p<0,05$), iletişim doyumu ($\beta=0,490$, $p<0,05$) ve sosyal kaytarma ($\beta=-0,208$, $p<0,05$) algıları üzerindeki doğrudan etkisi de yine anlamlı çıkmıştır. Sıkılık esneklik algısının, iletişim doyumu ve örgütsel adalet üzerinden sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlı çıkmıştır ($\beta=-0,226$, $p<0,05$). Bu sonuç örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıkılık esnekliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5.21. Değişkenler arası doğrudan ve dolaylı etkiler

	Örgütsel Adalet			İletişim Doyumu			Sosyal Kaytarma		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
Sıkılık Esneklik	0.445*	0.445*	-	0.520*	0.520*	-	-0.283*	0.021	-0.304*
IDYM	-	-	-	-	-	-	-0.477*	-0.477*	-
ADLT	-	-	-	-	-	-	-0.125*	-0.125*	-

Elde edilen bulgular, sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Örgütsel sıkılığın sosyal kaytarma eğilimini azaltabilmesi için adil bir örgüt yapısı ve çalışanların iletişim doyumu ile desteklenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel sıkılığın doğrudan etkisinden ziyade iletişim doyumu ve örgütsel adalet olguları üzerinden oluşturduğu dolaylı etki çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerinin azalması için daha önemlidir. Bulgular, sosyal kaytarma eğiliminin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için sıkı bir örgüt yapısının tek başına yeterli olmadığını başka uygulamalarla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Nitekim örgütsel sıkılık, örgütsel adaleti ve iletişim doyumunu pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle bulgular, örgütsel sıkılığın sosyal kaytarma eğilimi üzerindeki etkisinin, adil bir örgüt yapısının ya da çalışanlar arasında iletişim doyumunun oluşmasını sağlaması dolayısıyla olabileceğini göstermektedir.

Çizelge 5.22. Hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıkılığın, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.	Kabul
H2: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıkılığın, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Kabul
H3: Akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili algıladıkları sıkılığın, iletişim doyumları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.	Ret
H4: Akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.	Kabul
H5: Akademisyenlerin iletişim doyumunun, sosyal kaytarma eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.	Kabul
H6: Örgütsel adalet ve iletişim doyumu, akademisyenlerin sıkılık-esneklik algılarının sosyal kaytarma eğilimleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada esas olarak bir kültür boyutu olan sıklık-esneklik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkide örgütsel adalet algısı ile iletişim doyumunun aracı rolü olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda, çalışmanın birinci kısmında araştırmanın temel değişkenlerine dair teorik bilgiler ve geçmiş literatür araştırmalarının özeti sunulmuş; değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirildiği geçmiş araştırmaların sonuçları anlatılmış ve daha sonra bir model önerisinde bulunulmuştur. Çalışmanın ikinci kısmında ise, araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş; hipotezler gerekçeleriyle birlikte sıralanmış, araştırmanın metodolojisi sunulmuş ve önerilen model test edilmiştir. Çalışmanın bu son kısmında, araştırmanın bulguları tartışılacak; bu bulgular ışığında literatüre yapılan katkılar anlatılacak; çalışmanın kısıtlarından bahsedilecek ve son olarak yöneticiler ve gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır. Bu çalışmanın modelinin esas çerçevesi sıklık-esneklik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkidir. Bu çerçeveye yönelik yapılan literatür araştırmasında, sosyal kaytarmaya ilişkin genel literatürün az sayıda ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olduğu; örgütsel davranış literatüründe yer alan kavramlarla birlikte ele alındığı çalışmaların ise daha az sayıda olduğu dikkat çekmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın hem sosyal kaytarmaya dair teorik bilgilerin detaylı bir şekilde ve düzenle sunulması, hem de örgütsel davranışlarla birlikte ele alınması açısından önemli bir kaynak olması umulmaktadır. Bu maksatla 361 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan veriler ile görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin aynı anda ele alınarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple veriler yapısal eşitlik modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Ayrıca, çalışmada gruplar arası farklılıkların belirlenmesi maksadı ile t-testi, tek yönlü varyans analizi analizi de yapılmıştır.

Örgütsel değişkenler alt boyutları da dikkate alınarak incelenmiştir. Sıklık-esneklik ve sosyal kaytarma tek boyutta incelemeye dahil edilmiştir. Örgütsel adalet algısı, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları ile; iletişim doyumu da yatay iletişim, üstlerle iletişim ve iletişim iklimi boyutları ile değerlendirilmiştir.

İncelenen örgütsel değişkenler ile ilgili korelasyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin aracı değişkenler ile olabileceği değerlendirilerek, yapısal eşitlik modeli analizi kullanılarak değişkenler arası doğrudan ve dolaylı ilişkiler de ortaya konmuştur. Bilindiği üzere, yapısal eşitlik modellemesi birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler üzerine yapılmaktadır (Şimşek, 2007). Bu araştırmada incelenen örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili yazın taraması sonucunda tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır.

Bu bağlamda, bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte ve sonuçlar ışığında araştırma soruları ve hipotezler ele alınarak irdelenmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Örgütsel Değişkenler İle İlgili Değerlendirmeler

Psikolojik davranış ve özellikler bakımından sıkı toplumlardaki güçlü norm ve yaptırımlar konusundaki değişkenlik esnek toplumlara kıyasla daha azdır. Örgütler arasında değişkenliği sınırlayan kurumsal güçler vardır ve bunlar gücünü o örgütün kültüründen alır. Literatürdeki sıklık-esneklik çalışmalarındaki teorik analizlerin önemli metodolojik etkileri olduğu görülmektedir. Gelfand ve arkadaşları (2003, 2006) yaptıkları toplumsal sıklık-esneklik çalışmasına Türkiye'yi de dahil etmişler ve 33 ülke içinde Türkiye sıkı bir toplum olarak 7. sırada yer almıştır. Aynı zamanda ülkemizde sıklık-esnekliğin örgütsel boyutta, girişimcilik, yenilikçilik, performans gibi değişkenlerle olan ilişkilerine de bakılmıştır.

Bu çalışmada sıkı ve esnek örgüt kültürü kıyaslanmamıştır. Örgütlerde hangi boyutun daha fazla olarak algılandığı ve bu algının diğer değişkenler üzerindeki etkisinin ne olduğu araştırılmıştır. Zaten bu boyutların birbirlerine olan üstünlüğü veya zayıflığı tartışılmaz. Her ikisinin de avantaj veya dezavantaj yarattığı durumlar mutlaka olacaktır. Örneğin, örgüt içindeki katı norm ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak, belki kaos ortamını engelleyecek, sosyal kaytarmanın önüne geçecek, düzen ve uyumu ifade edecektir ancak beraberinde değişim ve yeniliğin de önüne geçebilecektir. Diğer taraftan esnek örgütlerde değişim ve

yeniliğe ayak uydurulabilecek ancak sapkın veya olumsuz çıktılarına da sebebiyet verebilecektir. Bu nedenle sıklık-esneklik kültür boyutunun örgüt düzeyindeki muhtemel etkileri ve sonuçlarının görgül araştırma bulguları ile ortaya konmasında fayda vardır.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan sosyal kaytarma davranışı bir grup içerisinde ortaya çıkmakta, kişinin bir iş için göstereceği çabayı azaltması ile kendini göstermektedir. Kişinin çalıştığı örgüt yapısı, grup yapısı ve büyüklüğü, işin zorluk derecesi, personele verilen geribildirimler, destekler, adalet algıları, kültürel yapı vb. unsurlar sosyal kaytarma davranışını etkileyebilir. Bu çalışma sonucu ile örgütün sıkı veya esnek olarak algılanması sonucunun çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerine nasıl etki ettiği ortaya konulmak istenmiştir.

Bir örgüt içerisinde çalışanların adalet algılarının nasıl oluştuğu ve nelere yol açtığı, bu algı sonucunda oluşan olumlu veya olumsuz tutumların örgütlerine nasıl yansıdığı önem arz etmektedir. Literatürde adalet algısının öncülleri ve ardıllarını ortaya koymak için çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada adalet algısı aracı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışanların bir durumu adaletli olarak algıladıklarında ne hissettikleri ile adaletsiz olarak algıladıklarında neler hissettiklerini davranışları ile ortaya koyması kaçınılmazdır. Dolayısı ile bu algı sonucu sadece kişinin kendisini değil aynı zamanda diğer çalışanları, örgüt performansını da etkileyebileceği çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışmaya ışık tutabileceği düşünülen, örgütsel adalet ile kültür yapıları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar da mevcuttur (Brockner vd., 2001:300; Erdoğan ve Liden, 2006:13; Shao vd., 2013:263). Ayrıca örgütsel seviyede yapılan çalışmalarda örgüt yapısının örgütsel adaletin oluşumunda etkili olduğu da vurgulanmıştır (Andrews ve Kacmar, 2001:347). Kültür, adalet algısının oluşmasına neden olan kararları ve bu kararların nasıl uygulanacağını belirleyen bir değişkendir (Leung, 2005:556). Literatüre bakıldığında örgüt kültürünün adalet algısını nasıl etkilediğine dair yapılan çalışmaların çoğunluğu bireyselci-toplulukçu kültür boyutlarının temel alınarak yapıldığı görülmektedir (Shao vd., 2013:269). Diğer kültür boyutları kullanılarak, örgütsel adaletle ilişkin yapılan çalışmaların sayısının daha az olduğu söylenebilir. Bu çalışmada akademik örgütlerin kültürünün bir parçası olan sıklık-esnekliğin adalet algısının ne yönde etkilediği, algılanan adaletin de kaytarmayı nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca unutulmamalıdır ki, her akademik örgüt bir diğerine göre kültürel farklılıklar taşımakta hatta akademik örgütlerin her biri de kendi içerisinde alt kültürlerle sahiptir, bundan dolayı araştırma bulguları genellenemez.

Ayrıca, bir örgüt içerisinde iletişim açısından motive edilmiş, iletişim doyumunu sağlamış çalışanların süreçlere katkısının daha iyi olabileceği değerlendirilmektedir. Sonuçta araştırmaya dahil edilen katılımcılar olan akademisyenler üniversitelerin iç müşterisi konumundadır ve aynı zamanda yönetimin işini kolaylaştıracak olan kişilerdir.

Analizlere İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada, değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya koymak için bir yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Model bir örgüt kültürü boyutu olan sıklık-esnekliğin örgüt içinde farklı etkilere yol açarak, bireylerin algıladıkları adalet algıları ve iletişim doyumları aracılığıyla kaytarma eğilimlerini nasıl etkileyeceğini hipotezlemektedir. Bu değişkenler örgüt içinde birey davranışlarının şekillenmesine yönelik önemli etkiye sahiptir. Bu etki bireylerin davranışlarına yansıyabilmektedir. Birey davranışlarında oluşabilecek yansımayı değerlendirebilmek için araştırma önem arz etmektedir.

Çalışmanın modelini test edebilmek için, hedef kitle olarak üniversitelerde çalışan akademisyenler seçilmiştir. Ankara’da bulunan bazı üniversitelerdeki akademisyenlerden alınan örneklem üzerinde araştırma uygulanmıştır. Örneklemin son hali 361 akademisyenden oluşmaktadır. 361 katılımcıdan oluşan örneklemin demografik bilgilerine ve araştırmanın temel değişkenlerine dair veriler aşağıda özetlenmekte ve genel bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Örneklemi oluşturan katılımcıların önemli bir çoğunluğu doktora eğitimi tamamlamış doktor öğretim üyesi, doçent ve profesörlerden oluşmaktadır, geri kalanı ise yüksek lisansını tamamlamış veya doktora eğitimine devam etmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğunun erkek olduğu; öğrenim düzeylerinin çoğunlukla doktora seviyesinde olduğu ve büyük bir çoğunluğunun 5 yıldan daha kısa bir süredir halen çalıştığı kuruma hizmet verdiği söylenebilir. Katılımcıların çalıştığı kurum niteliğine bakıldığında ise yarısından fazlasının vakıf üniversitesinde görev yaptığı görülmektedir.

Değişkenlere ait ölçekler 5’li likert tipinde hazırlanmıştır ve tüm değişkenlerin araştırmadaki veri seti için geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve sonuçta değişkenlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişkenlere ait betimsel istatistikler incelendiğinde değişkenlere ait puan ortalamalarında en yüksek ortalamaya Sıklık-Esnekliğin sahip olduğu, daha sonra sırası ile

iletişim doyumu, örgütsel adalet ve sosyal kaytarmanın takip ettiği görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin en yüksek puan ortalaması etkileşimsel adalette olduğu, iletişim doyumu boyutlarında ise en yüksek puan ortalamasına üstlerle iletişim boyutunun sahip olduğu görülmektedir

Çalışmanın temel amaçları ve önerilen model göz önünde bulundurularak, altı hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezleri test etmeden önce, araştırmanın değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını ve olası ilişkilerinin yön ve kuvvet derecelerinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçları bağımlı değişken ve diğer değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, bağımlı değişken sosyal kaytarma ile bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sünnetcioğlu vd. (2014:17) örgüt kültürü ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yine aracı değişken olarak modele dahil edilen örgütsel adalet ve iş doyumunun altboyutları ile bağımsız değişken olarak modele dahil edilen sıklık-esneklik algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkin olduğu görülmüştür. İçerli (2009) , Yurttaş (2014), Carman (2016), Köksal (2016) örgüt yapısı ile örgütsel adalet algısı arasında, Gülnar (2009) örgüt yapısı ile iletişim doyumu arasında, Demiruslu ve Çavuş (2014) örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında, Doğan (2002) örgütsel adalet ile iletişim doyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Çalışmada daha sonra sıklık-esneklik algılarının, örgütsel adaletle ilişkin alt boyutların, iletişim doyumuna ilişkin alt boyutların ve sosyal kaytarma eğilimlerinin demografik durumlara göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek akademisyenler çalıştıkları kurumu kadın akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır. Akademisyenlerin prosedür adaleti algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yine üstlerle iletişim de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın akademisyenlerin prosedür adalet algıları, erkek akademisyenlere göre daha yüksektir. Akademisyenlerin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bekâr akademisyenler çalıştıkları kurumu evli akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır. Yine bekâr akademisyenlerin prosedür adaleti ve dağıtımsal adalet algıları, evli akademisyenlere göre daha yüksektir. Benzer şekilde üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim açısından da bekâr akademisyenlerin algıları daha yüksektir. Sosyal kaytarma eğilimi olarak ise evli

akademisyenlere ilişkin bulgular daha yüksektir. Akademisyenin etkileşimsel adalet algıları medeni durumları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler çalıştıkları kurumu, vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha sıkı algılamaktadır. Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler ise çalıştıkları kurumu prosedür ve etkileşim adaleti açısından devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere göre daha olumlu algılamaktadır. Akademisyenin dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları görev yaptıkları kuruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında akademisyenlerin sıklık esneklik, prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim algıları, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Fakat sosyal kaytarma algıları açısından yaşlar arası anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Fakat prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıklık esneklik algıları, toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermezken, prosedür adaleti, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim ve sosyal kaytarma algıları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre akademisyenlerin sıklık esneklik, etkileşimsel adalet ve sosyal kaytarma algıları, kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermezken, prosedür adaleti, dağıtımsal adalet, üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çalışmada ilk koşul olan bağımsız (egzojen) değişkenin bağımlı (endojen) değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki nedenselliği toplam, doğrudan ve dolaylı olarak üç grup altında vermektedir. Sıklık esneklik algısının örgütsel adale, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algıları üzerindeki toplam etkisi anlamlı çıkmıştır. Sıklık esneklik algısının örgütsel adalet, iletişim doyumu ve sosyal kaytarma algıları üzerindeki doğrudan etkisi de yine anlamlı çıkmıştır. Sıklık esneklik algısının, iletişim doyumu ve örgütsel adalet üzerinden sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlı çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel adalet ve iletişim doyumunun, sıklık esnekliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede modele dair kurulan hipotezlerden H1, H2, H4, H5, H6 kabul edilirken H3 reddedilmiştir.

Araştırmanın Yapıldığı Örgüte Yönelik Değerlendirmeler

Bir örgüt içerisinde çalışanlar örgütleriyle bütünleşebildiği ölçüde daha etkin ve verimli çalışacakları değerlendirilmektedir. Bu sebeple, başarılı bir oluşum ortaya koyabilme amacı güden örgüt yöneticilerine büyük iş düşmektedir.

Bu durumda yöneticilerin aklına gelen soru şu olmalıdır; çalışanları nasıl daha etkili ve verimli kullanacağız? İşte bu sorunun cevabına, bu tarz çalışmalarda ele alınan örgütsel değişkenlerin çalışanlar üzerine etkileri araştırılarak katkıda bulunulabilecektir. Bulgulara yönelik politika ve uygulamalar geliştirilerek, hedef ve stratejiler gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda da örgütsel değişkenlerle ilgili verilerin toplandığı ve araştırmanın yapıldığı akademik örgütler, bu araştırmanın bulgularını kendi kurumlarının personel politikalarının geliştirilmesinde kullanabilir.

Akademisyenlerin örgüt kültürüne ait sıklık veya esneklik algıları incelendiğinde sıklık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sıklık algısına bağlı olarak kaytarıcı olup olmadıklarını da yöneticiler görebilecektir. Ayrıca akademisyenlerin dağıtımların adil olup olmadığı, süreçlerin adil olup olmadığı, yöneticileri ile ilişkilerin adil olup olmadığı konularındaki algıları değerlendirildiğinde etkileşimsel adalet algısının görece yüksek olduğu görülmektedir. Akademisyenlere ait iletişim doyumu düzeylerine bakıldığında da üstlerle kurulan iletişimden daha yüksek doyum elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın Literatüre Ve Yönetsel Uygulamalara Katkısı

Sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma ile ilişkisini ele alan bu araştırma modelinin literatürde benzerine rastlanmamaktadır. Dolayısıyla, konuyla ilgili yayınların kısıtlı olması, araştırma sonuçlarının bazılarının diğer araştırmalarla karşılaştırılmasına, benzer ya da farklı yönlerinin tartışılmasına sınırlama getirmiştir. Ancak bu sınırlama, çalışmanın literatüre yaptığı katkı bakımından önemlidir. Araştırmanın bulguları ile literatüre teorik ve ampirik katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcılar anketi doldururken o an ki durumlarını gözönünde bulundurarak doldurmuşlardır, işyerindeki yerleri, yöneticileri mesai arkadaşları vb.

unsurlar değiştiğinde katılımcıların algıları da değişebilir, bu sebeple çalışmanın genel geçer sonuçlara ulaşması mümkün değildir, bu da kısıtlardan bir tanesidir.

“alışanlar bir rgt nasıl daha sıkı veya nasıl daha esnek algılayabiliyor, bu algıları etkileyen diğer değişkenler neler olabilir, çalışanlar bu algılamaların sonucunu davranışlarına nasıl yansıtıyor, bu yansıma da örgütün başarısını ne yönde değiştiriyor”, sorularına verilecek cevapların literatüre ve yönetim uygulamalarına yapacağı katkı azımsanamaz. Bu araştırmada da bu sorulara yanıt aranarak literatüre ve yönetsel uygulamalara katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

Çünkü, rgtler çalışanların algılarını ve bu algılarının yansıdığı davranışlarını değerlendirmek amacıyla yönetim stratejilerini nasıl belirleyeceklerini tayin edebilirler. Bu davranışların aynı zamanda çalışanların performanslarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Sakal ve Macit (2018:3352-3362) yaptıkları araştırmada sıklık-esneklik bileşeni ile çalışanın performans algısı arasında ılımlı pozitif ilişki gözlemlemişlerdir. Elde edilen bulgular çalışanların istedik veya istenmedik davranışlarının nedenini anlamada rgt yönetimine ışık tutabilir. Aslında bu bulgular sadece yönetime değil aynı zamanda çalışanlara da bir yol haritası olabilecektir, rgt yönetimi tarafından hangi çalışan davranışlarına değer verildiğinin bir göstergesi olabileceğinden motivasyonu da arttırabilecektir.

Gelecekte Yapılacak Aratırmalara neriler

Bu alışma ile kültürün önemli bir boyutu olan sıklık-esnekliğin örgütsel bağlamdaki eksik kalan ampirik araştırmalara bir katkı yapıldığı düşünülmektedir. Çalışmada yer alan sıklık-esnekliğin örgütsel bağlamdaki değişkenlerle analizleri sonraki çalışmalar için bir yol haritası çizecektir.

Bu çalışmada yapıldığı üzere, kültürel sıklık-esnekliğin örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi ileride yapılacak araştırmalar için temel teşkil edebilecektir. Sonraki araştırmalarda sıklık-esnekliğin hem diğer kültür boyutları ile ilişkisine hem de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, etik iklim, performans gibi örgütsel çıktılarla ilişkileri de incelenebilir. Ayrıca sıklık-esneklik kavramı farklı ülkelerdeki farklı kültürel yapılarda nasıl örgütsel çıktılara sebebiyet vereceğinin araştırılması da yine güzel bir çalışma konusu olabilecektir.

Bu inceleme, örgütler için önemli olduğu düşünülen dört değişken ile bazı vakıf ve kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, farklı araştırmacılar tarafından, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını anlamaya, bu davranışların öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik farklı değişkenlerle de ele alınarak yeni bir model ortaya konular tekrar yapılabilir. Böylece, yazına daha önemli katkılar sağlanabilir.





KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, G. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa Organize Sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.
- Adair, J. (2013). Effective communication. (Çev. Çolakoğlu, Ö.). İçinde: *Etkili iletişim*. (4. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 9-30.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. (Ed. Berkowitz, L.). In: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 267-299.
- Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ağaoğulları, M. A. (1989). *Eski Yunan'da siyaset felsefesi*. (1. Baskı). Ankara: V Yayınları.
- Aiello, J. R. and Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aksoy, S. ve Ertürk, A. (2014). *Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri*. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Aktaş, S. (2001). *Hayek'in hukuk ve adalet teorisi*. (1. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları, 1-288.
- Akyüz, H., Akyüz, M. ve Akyüz, M. (2015). *Ödüllendirme sisteminin ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm ile ilişkisi*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 264-270.
- Alat, M. (2015). *Denetim odağının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 254-259.
- Ali, A. J. (1993). Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives. *International Studies of Management and Organization*, 23, 53-73.
- Allen, M. W., Seibert, J. H. and Rush, R. R. (1990). Gender differences in perceptions of work: limited access to decision-making power and supervisory support. *Women's Studies in Communication*, 13(2), 1-20.
- Alpkan, L., Dilek, H. ve Bozlağan, R. (2005). Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1), 44-69.
- Andrews, M. C. and Kacmar, K. M., (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Aoki, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. (1st Ed.). New York: Cambridge University Press. 1-320.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup ilişkileri*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 1-204.
- Arslandaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aryee, S., Chen, Z. X. and Budhwar, P.S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
- Aslan, N. ve Arslan-Cansever, B. (2007). Okuldaki sosyal etkinliklere katılımı ebeveyn-çocuk etkileşimi (kültürlerarası bir karşılaştırma). *Ege Eğitim Dergisi*, 1(8), 113-130.
- Atoum, A. O. and Farah, A. M. (1993). Social loafing and personal involvement among jordanian college students. *The Journal of Social Psychology*, 133(6), 785-789.
- Au, K. (1999). Intra-cultural variation: Evidence and implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 30, 799-813.
- Aydın, M. S. (2000). *İslam felsefesi yazıları (Makaleler 2)*. İstanbul: Ufuk Kitapları.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri Ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDTK). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Baker, T. L., Hunt, T. G. and Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık kurumlarında iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 107-125.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 1-292.

- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Bardakçı, A. (2004). Kitlemel birleştirme ve uygulama yöntemleri. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 1-17.
- Bateman, T. S. and Snell, S. A. (2007). *Management: Leading and collaborating in a competitive World*. (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Baumeister, R. F. and Bushman, B. J. (2011). *Social psychology and human nature*. (2nd Ed.). USA: Wadsworth Cengage Learning, 1-832.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde etkili iletişim ve yönetim*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Yayınevi.
- Benet-Martínez, V. and John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Berman, M. (2013). *Katı olan her şey buharlaşıyor*. (Çev. Altuğ, Ü. ve Peker, B.) İstanbul: İletişim Yayınları, 1-476.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D. and Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. (Edt. Greenberg, J. and Cropanzano, R.). In: Advances in organization justice. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 9, 151-165.
- Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Black, J. S. (1988). Workrole transitions. A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S. and Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.

- Boldt, E. D. (1978b). Structural tightness, autonomy, and observability: An analysis of Hutterite conformity and orderliness. *Canadian Journal of Sociology*, 3, 349-363.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (1997). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of organizational Behavior*, 29(1), 29-50.
- Bond, M. H. (1997). Adding value to the cross-cultural study of organizational behavior: Reculer pour mieux sauter. (Edt. Earley, P. C. and Erez, M.). In: *New perspectives in international industrial/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press, 256-275.
- Bond, R. and Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-137.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. and Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70 (3), 1311-1344.
- Bos, K., Vermunt, R. and Henk A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95-104.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brockner, J. and Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. (Edt. Kramer, R. M. and Tyler, T.). In: *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication, 390-413.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomex, C., Kirkman, B. L. and Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Brooks, C. M. and Ammons, J. L. (2003). Free riding in group projects and the effects of timing, frequency and specificity of criteria in peer assessments. *Journal of Education for Business*, 78(5), 268-272.
- Brown, R. J. (2000). *Prejudice: Its social psychology*. (1st Ed.). Oxford, UK: Blackwell, 1-368
- Butterworth, C. E. (1999). *İslam felsefesinde siyasi düşüncenin gelişimi*. (Çev. Ayaz, S.). (1. Baskı). İstanbul: Pınar Yayınları.
- Burns, T. and Satalker, G. (1994). *The management of innovation*. Okford; New York: Oxford University Press.
- Byrne, Z. S. and Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founder speak. (Edt. Cropanzano, R.). In: *Justice in the workplace: From theory to practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3-26.

- Byrne, Z. S. and LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 149-173.
- Cameron, K. S. and Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. S. (1992). *Report on 'Diagnosing and changing organizational culture'*. Massachusetts: Adison-Wesley, 1-242.
- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 525-544.
- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *Handbook of Theory and Research*, 11, 265-306.
- Carman, Y. (2016). *Örgüt kültürünün ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: Düzce Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Carpenter, S. (2000). Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*, 34, 38-56.
- Carriere, J. and Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14, 29-49.
- Chan, D. K.S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. and Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*, 31,1-12.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 68-88.
- Chandler, A. D. (1973). *Strategy and structure*. U.S.A: M.I.T. Press, Reprint Edition, 1-480.
- Chang, C. F. (2006). *An expectancy theory model for the hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction*. Doctoral Dissertation, Kansas State University, Kansas.
- Chapra, U. (2008). Ibn Khaldun's theory of development: Does it help explaining the low performance of the Present-Day Muslim World?. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 836-863.
- Chen, X. (2000). Social and emotional development in Chinese children and adolescents: A contextual cross-cultural perspective. (Edt. Columbus, F.). In: *Advances in psychology research*. Huntington, NY: Nova Science Publishers, Inc., 229-251.
- Chiu, L. H. (1987). Child-rearing attitudes of Chinese, Chinese-American, and Anglo-American mothers. *International Journal of Psychology*, 22, 409-419.

- Chua, R. Y. J., Roth, Y. and Lemoine, J.F. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189–227.
- Cihangiroğlu, N., Şahin B. ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67–82.
- Clampitt, P. G. and Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *The Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
- Clarke, J. (2002). *İşyerinde iletişim ve politika: Maymunculuk*. (Çev. Dicleli, Z.). İstanbul: Mess Yayınevi, 1-178.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Collie, T., Graham B. and Beverly A. S. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information, *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545-555.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. (Edt. Greenberg, J. and Colquitt, J. A.). In: *The handbook of organizational justice*. Mahwah, Nj: Erlbaum.
- Colquitt, J. A. (2001). On The dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425- 445.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.
- Cooke, R. A. and Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Cooke, R.A. and Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hiyerarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 21-50.
- Cox, T. H., Lobel, S.A. and McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.

- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R. and Randall, M. L. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum, 3-20.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., and Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R. and Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13, 7-39.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications, 1-304.
- Crossland, C. and Hambrick, D.C. (2005). *How national systems influence executive discretion: A study of CEO effects in three countries*. Working paper of Pennsylvania State University.
- Crowe, E. and Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117-132.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. (1st Ed.). New York: Harper Perennial Modern Classics, 1-336.
- Cummings, L. L. and Anton, R. J. (1990). *The logical and appreciative dimensions of accountability*. (1st Ed.). Strategic Management Research Center, University of Minnesota, 1-48.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. İstanbul: Seçkin Kitabevi, 1-237.
- Çelik, M. (2012). Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 99-122.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: Çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559-585.

- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 71-85.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çevik, H. H. ve Kendirci S. (2012). *Kamu politikası, kavramlar, aktörler, süreç, modeller, analiz, karar verme*. (3. Baskı). Ankara; Seçkin Yayınevi, 1-200.
- Çiftpınar, B. (2001). Çalışan insanların iletişim dili. *Selçuk İletişim Dergisi*, 2(1), 82-87.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 40-60.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, L. R., Kendrick, M. and Vershinina, N. (2010). *Management*. (International Ed.). Hampshire: South-Western.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. (4th Ed.). Orlando: Dryden Press, 1-862.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., Juhl, H. J. and Sohal, A. S. (1998). Quality management practices: A comparative study between East and West. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15, 812-826.
- Dawson, M., Madera, J. M. and Neal, J. A. (2014). The influence of hotel communication practices on managers' communication satisfaction with limited English-speaking employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38(4), 545-561.
- De Nobile, J. and McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic Primary School. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(1), 101-122.
- Deaux, K and LaFrance, M. (1998). Gender. (Edt. Gilbert, D. T., Fiske, S. T. and Lindzey, G.). In: *The handbook of social psychology*. Boston: The McGraw Hill C. Inc.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi Dergisi*, 56, 99-119.
- Demirkaya, H. ve Şimşek-Kandemir, A. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.

- Demir-Uslu, Y. ve Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 4(9), 51-54.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. (Edt. Powell, W. W. and DiMaggio, P. J.). In: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 63-82.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24, 53-79.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations: Foundations for organizational science*. (1st Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-344.
- Downs, A. (1991). *The relationship between communication satisfaction and commitment: A study of two Australian organizations*. Master's Thesis, University of Kansas, Kansas.
- Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society, trans*. New York: The Free Press.
- Earley, P. C. (1993). East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.
- Efeoglu, E. ve İplik E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Emmers-Sommer, T. M. (2004). The effect of communication quality and quantity indicators on intimacy and relational satisfaction, *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 399-411.
- Erdogan, İ. (2005). *İletişimi anlamak*. (2. Baskı). Ankara: Erk Yayınları, 1-544.
- Erdoğan, B. ve Liden, R.C., (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 642.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 1-642.

- Erez, M. and Earley, P. C. (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 658–665.
- Erez, M. and Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group based motivation. *Academy of Management Journal*, 39, 1513-1537.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. (1. Baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1-264.
- Ergün, E. (2007). *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi*. 15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 266–271.
- Erkal, P. C. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2008). *Analyzing the relationship between the 'organizational culture' and 'communicational satisfaction' and an application in Eskisehir Woodlands Administration*. 6th International Symposium Communication in the Millenium, İstanbul.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5, 50-61.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri*. (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 1-576.
- Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: Otel çalışanları örneği*. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Ertürk, E. ve Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185–194.
- Eskew, L., Watson, N. and Wolfman, N. (1993). Ul-Trasonographic diagnosis of varicoceles. *Fertility and Sterility*, 60, 693.
- Evcı, N. ve Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 389-412.
- Farabî (2001). *El-medinetü'l fazıla*. (Çev. Danışman, N.). İstanbul: Maarif Basımevi, 1-124.
- Farmer, S. J., Beehr, T. A. and Love, K. G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.

- Ferguson, P. (1989). Stressful experiences of Japanese students returning from extended periods of residence in the United States. *Journal of Human Behaviour and Learning*, 6, 30-35.
- Fielding, K. S. and Hogg, M. A. (2000). Working hard to achieve self-defining group goals: A social identity analysis. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 31, 191-203.
- Fis, A. M. and Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies in Development*, 35, 127-164.
- Fliaster, A. (2001). Deployment of knowledge workers in Japanese R&D at the turning point towards the knowledge-based economy. (Edt. Kidd, J. B., Li, X. And Richter, F-J.). In: *Advances in human resource management in Asia*. New York: Palgrave, 42-60.
- Foley, S., Kidder, D. L. and Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of 'voice' and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. (Edt. Beirhoff, H. W., Cohen, R. I. and Greenberg, J.). In: *Justice in social relations*. New York: Plenum Press, 145-162.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications, 390-413.
- Foxall, G. and Haskins, C. G. (1986). Cognitive style and consumer innovativeness. *European Journal of Marketing*, 20, 63-80.
- Freeman, S., Walker, M., Borden, R. and Latané, B. (1975). Diffusion of responsibility and restaurant tipping: Cheaper by the bunch. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1, 584-587.
- Friedman, R. S. and Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1001-1013.
- Frink, D. D. and Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 1-51.
- Fujiwara, M. (1993). Hiring and staffing. (Edt. Tsuda, M.). In: *Personnel Management*. Tokyo: Minerva Publishing, 107-120.
- Fyans, L. J., and Maehr, M. L. (1990). *School culture, student ethnicity and motivation*. Urbana, Illinois: The National Center for School Leadership.
- Gabrenya, W. K., Jr., Latane, B. and Wang, Y. E. (1983). Social loafing in cross-cultural perspective: Chinese in Taiwan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14, 368-384.

- Gayeski, D. M. (2006). Strategic approaches to managing the communications function. (Edt. Gillis, T. L.). In: *The IABC Handbook of Organizational Communication*. USA: Jossey-Bass A Willey Imprint, 67.
- Gazali, İ. (2004). *Devlet başkanına öğütler* (Çev. Arpaçukuru, O.). İstanbul: İlke Yayınları, 21-22.
- Geçikli, F. (2010). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1-342.
- Geen, R. G. (1991). Social motivation. *Annual Review of Psychology*, 42, 377-399.
- Gefen, D. and Ridings, C. M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Gelfand M. J. and Brett J. M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. (1st Ed.). Stanford, CA: Stanford Univ. Press, 1-478.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Wasti, S. A. and Godfrey, G. (2002). *Culture and metaphors for negotiation in five nations*. International Association for Cross-Cultural Psychology Conference, Yogyakarta, Indonesia.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- George, J. M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 327-338.
- George, J. M. and Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Girişken, A. G. (2015). *Bir kamu hastanesinde sağlık çalışanlarının iletişim doyumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gitman, L. J. and McDaniel, C. (2002). *The future of business: The essentials*. Nashville: South Western College Pub.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(50), 247-268.
- Goethals, G. and Darley, J. (1987). Social comparison theory: Self-evaluation and group life. (Edt. Mullen, B. and Goethals, G.). In: *Theories of group behavior*. New York: Springer-Verlag, 21-47

- Goffee, R. and Jones, G. (2003). *Kurum kültürü: kuruluşunuzun kurumsal kültürünün sizin üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkileri*. (Çev. Kutmandu, K.). İstanbul: Mediacat Yayınları, 28.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers, 1-680.
- Goman, C. K. (2008). *İşyerinde beden dili, iş yaşamında sözsüz dili çözme kılavuzu*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gordon, T. (1993). *Etkili öğretmenlik eğitimi*. İstanbul: YA-PA Yayınları, 472.
- Goris, J. R., Vaught, B. C. and Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication*, 37(4), 348-364.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gray, J. and Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Greenberg, J. (1986). *The distributive justice of organizational performance evaluations: Justice in social relations*. New York: Plenum Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 162(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. (Edt. Cropanzano, R.). In: *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, 79-103.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall International, 1-134
- Greenberg, J. and Mccarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41(8), 580-586.
- Gregson, T. (1990). Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 32-49.
- Guzzo, R. A. and Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. and Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülner, B. (2007). *Araştırma görevlilerinin iş tatmini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel sektör üniversite karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülner, B. (2009). İletişim doyumu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk İletişim*, 5, 62-82.
- Gümüş M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. (4. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1-392.
- Gümüşeli, A. D. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8(14), 15-25.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Günay, E. (2014). *İşgörenlerin adalet algılamaları ve örgüt içi iletişimin rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güngör, H. (1992). Göktürk kitabeleri ve Uygur metinlerinin insanî değer ve hukuk açısından incelenmesi: Türklerde insanî değerler ve insan hakları (başlangıcından Osmanlı dönemine kadar). İçinde: *Türk bodun bilimi araştırmaları*. İstanbul: 210.
- Güngör, H. (2005). *Türk bodun bilimi araştırmaları*. (1. Baskı). Kayseri: Kum saati Yayınları, 108.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. (1. Baskı). İstanbul: Der Yayınları, 1-296.
- Güvenç, B. (1989). *Japon kültürü*. İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1-420.
- Hackman, R. and Ruth, V. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Halloway, S. D. (1999). Divergent cultural models of child rearing and pedagogy in Japanese preschools. *New Directions for Child and Adolescent Development*, (83), 61-75.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

- Hamilton, G. G. and Biggart, N. W. (1988). Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the far East. *American Journal of Sociology*, 94, 52-94.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. and Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-29.
- Hansen, M. (2009). *Investigating the construct validity of perceived cultural tightness and culture strength*. Doctoral Dissertation, Graduate Faculty of North Carolina State University, North Carolina.
- Hanser, M. L. and Muchinsky M. P. (1980). Performance feedback information and organizational communication: Evidence of conceptual convergence. *Human Communication Research*, 7 (1), 68-73.
- Harcourt, J., Richerson, V. and Wattier, M. J. (1991). A national study of middle managers assesment of organization communication quality. *The Journal of Business Communication*, 28(4), 348-365.
- Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in a pay-forperformance context. *Admjinistrative Science Quarterly*, 37, 321-335.
- Haris, S. (1996). *Human communication and information systems*. (4th Ed.). Cambridge UK: Blackwell Publishers Inc., 8-9.
- Harkins, S. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1-18.
- Harkins, S. G. and Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1214-1230.
- Harkins, S. G. and Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941.
- Harkins, S. G., Latané, B. and Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 457- 465.
- Heather, K. and Spence, L. (2004). Hospital nurses: Perceptions of respect and organizational justice. *Journal of Nursing Administration*, 34(7-8), 354-364.
- Hecht, M. L. (1978a). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(4), 350–368.
- Hecht, M. L. (1978b). Toward a conceptualization of communication satisfaction. *Quarterly Journal of Speech*, 64(1), 47-62.
- Heuvel, M., Evangelia D., Arnold B. B. and Wilmar B. S. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11–21.

- Hilgermann, R. H. (1998). Communication satisfacton, goal setting, job satisfaction, concertive control, and effectiveness in self-managing teams. Doctoral Dissertation, University of Maine, Maine.
- Hill, C. W. L. and Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multi product firm. *The Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Ho, D. Y. F. (1981). Traditional patterns of socialization in Chinese society. *Acta Psychologica Taiwanica*, 23, 81-95.
- Hofstede, G. (1980a). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1980b). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1-328.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hogg, M. A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111.
- Hogg, M. A. and Vaughan G. M. (2005). *Sosyal psikoloji* (Çev. Yıldız, İ. ve Gelmez, A.). İstanbul: Ütopya Yayınları No:150, 1-811.
- Hogg, M. A. and Vaughan G. M. (2011). *Social psychology*. (4th Ed.). UK: Pearson Education, 1-777.
- Hogg, M. A. (1992). The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity. (1st Ed.). London: Harvester Wheatsheaf, 1-185.
- Holzer, S. (2000). Schedule in Japan. *AnimaniA*, 3, 72-75.
- Honeycutt, J. M. and R. M. McCann (2008). Predicting interpersonal communication satisfaction on the basis of imagined interactions in the Pacific Rim. *Journal of Intercultural Communication Research*, 1(37), 25-42.
- Houghton, J. D. and Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures*. San Francisco: Sage Publications, 1-848.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250–259.
- Hupp, S. C., Lam, S. F. and Jaeger, J. (1992). Differences in exploration of toys by one-year old children: A Korean and American comparison. *Behavior Science Research*, 26, 123-135.

- Hur, W., Park, S. and Moon, T. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206.
- Ilggen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- İlgın, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ingelhart, R. and Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.
- Ishii, K. (2005). The human side of the digital divide: Media experience as the border of communication satisfaction with e-mail. *Technical Writing and Communication*, 35(4), 385-402.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-88.
- İçil-Tuncer, A. ve Tuncer, M. U. (2015). Örgüt içi iletişimde iş tatminini etkileyen boyutların analizi: Çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554.
- İnalçık, H. (1966). *Kutadgu Bilig'de Türk ve İran siyaset nazariye ve gelenekleri*. Reşit Rahmeti Arat İçin, Ankara, 263-269.
- İnel, M., Garayev, V. ve Bakay, A. (2014). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 1-14.
- İnternet: Aydoğan, E. ve Ekmekçioğlu, B. (2016). *The effect of organizational justice perception on turnover intention in cooperative organizations: The mediating role of organizational identification*. Quebec 2016 International Summit of Cooperatives, 1-13.
https://www.sommetinter.coop/fr/cdn/farfuture/2DAh30Qu2rczQcWXpSF7j2XlYINKMK-5ijj9A9mpzDw/mtime%3A1475611359/sites/default/files/article-scientifique/files/0624-ekmekcioglu_article_the_effect_of_2016-07-28.pdf, adresinden 26.05.2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Ehlers, L. N. (2003). The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism. Master Dissertation, Miami University, Miami. https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/miami1050329102/inle adresinden 05 Mart 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Ergin, M. (2003). *Orhun abideleri*, 1-43. <http://www.altayli.net/wp-content/uploads/2015/03/ORHUN-%C3%82B%C4%B0DELER%C4%B0.pdf> adresinden 15 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.

- İnternet: Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2007). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *CAHRS Working Paper Series*, 1-59. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/462> adresinden 5 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. J., Duan, L., D'Amato, A., Almaliach, A., Ang, S., Aycan, Z., Arnadottir, F., Biasoli, Z. M. M., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Petrovna, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S. and Yan, X. (2010). The difference between 'tight' and 'loose' societies revisited: ecological, socio-political, and societal correlates of tightness-looseness in modern nations. <http://www.gelfand.umd.edu/science.pdf> adresinden 5 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. J., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Ponomarenko, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E. V., Vohra, N., Ward, C. and Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332, 1100. <http://www.gelfand.umd.edu/science.pdf> adresinden 5 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Karby, N. D. R. (2002). Teachers' organizational commitment and the factors and processes that may contribute to it. <http://www.wordcat.org/oclc/52453189> adresinden 20 Şubat 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Kim, H.S. (2008) *Integrating organizational justice into the relationship management theory*. Annual Meeting of the International Communication Association, New York. http://citation.allacademic.com/meta/p13826_index.html adresinden 10 aralık 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Moyer, J. (2011). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/employeeorganizational-communications/> adresinden 24 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Nuss, M. D. (1996). A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department. <http://sunzi1.lib.hku.hk/ER/detail/cof/4206093> adresinden 15 Mart 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Ramirez, D. L. (2012). Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice. Master's Thesis. <http://krex.kstate.edu/dspace/bitstream/handle/2097/14123/danielramirez2012.pdf?sequence=1> adresinden 25 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.

- İnternet: Senge, P. M. (2004). The fifth discipline: The art and practice of learning organization, currency doubleday. <http://www.scribd.com/doc/8057347/Peter-Senge-The-Fifth-Discipline-1> adresinden 15 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Soltani, P. (2003). Crime and punishment in Singapore. *Pacific Rim Magazine*. From <http://www.langara.bc.ca/prm/2003/singapore.html> adresinden 15 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Sussman, L. and Karlekar, K. D. (2002). *The annual survey of press freedom 2002*. New York, NY: Freedom House, 1-50. <http://www.mafhoum.com/press3/97S26.pdf> adresinden 10 aralık 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Sümer, C. H. (2006). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. ODTÜ. <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=10042> adresinden 24 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Tayeb, M. (2001). Human resource management in Iran. (Edt. Budhwar, P. S. and Debrah, Y. A.). In: *Human resource management in developing countries*, 121-134. <https://researchportal.hw.ac.uk/en/publications/human-resource-management-in-iran/export/> adresinden 10 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: TDK (2016). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=DOYUM> adresinden 26 Temmuz 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1-150. <https://archive.org/details/socialpsychology00thib> adresinden 15 Ekim 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Thibaut, J. W. and Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley, 1-346. <https://archive.org/details/socialpsychology00thib> adresinden 10 Ekim 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Türk Ceza Kanunu madde gerekçeleri (TBMM Adalet Komisyonunca kabul edilen madde gerekçeleri), <http://www.u-d-d.org/tck.pdf> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır. 157-301.
- İnternet: Uluslararası af örgütü raporları <http://amnesty.org.tr/uploads/Docs/yillik-rapor-2004-turkce23.pdf> adresinden 10 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Uz, İ. (2014). The index of cultural tightness and looseness among 68 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1-17. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.839.6559&rep=rep1&type=pdf> adresinden 15 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Yükseköğretim Kurulu (2019). Türkiye'deki üniversite sayıları <https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz> adresinden 02 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara SBF Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşcan, Ö. F. ve Nakliyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşçi, E. ve Taştan, S. B. (2014). *İşyerinde yalnızlık ve örgütsel adalet algısının sanal kaytarmaya etkisinin değerlendirilmesi: Özel hastane çalışanları örneği*. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jackson, J. M. and Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206.
- Janssen, O., De Vries T. and Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice Behavior. *Human Relations*, 51, 945-967.
- Jennings, P. D., Cyr, D. and Moore, L. F. (1995). Human resource management on the Pacific Rim: An integration. (Edt. Moore, L. F. and Jennings, P. D.). In: *Human resource management on the Pacific Rim: Institutions, practices, and attitudes*. New York: de Gruyter, 351-379.
- Jensen-Campbell, L. A. and Malcolm, K. T. (2007). The importance of conscientiousness in adolescent interpersonal relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(3), 368-383.
- Jepperson, R. L. and Meyer, J.W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. (Edt. Powell, W. W. and DiMaggio, P. J.). In: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 204-231.
- Johlke, M.C., Duhan, D.F., Howell, R.D. and Wiles, R.W. (2000). An integrated model of sales managers communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 263-277.
- Johnson, J. R. (1998). Embracing change: A leadership model for the learning organization. *International Journal of Training and Development*, 2(2), 141-150.
- Johnson, R. E., Chang, C. and Rosen, C. C. (2010). Who I am depends on how fairly I'm treated: Effects of justice on self-identity and regulatory focus. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 3020-3058.

- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free-riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9, 684-695.
- Jones, G. R. and George J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *Family and human development across cultures: A view from the other side*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *Kültürel psikoloji: Kültür bağlamında insan ve aile*. (1.Baskı). İstanbul: Altan Matbaacılık. 1-296.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2002). A model of family change in cultural context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 6(3), 1.
- Kahraman, Ü. ve Çankaya, İ. (2015). İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 10(7), 519-540.
- Kalaycı, Ş. (2016), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (7. Baskı). Ankara: Asil Yayınları.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-128.
- Kandlousi, N., Sheykh, A. E., Anees, J. A. ve Anahita, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Kanungo, R. N. and Jaeger, A. M. (1990). Introduction: The need for indigenous management in developing countries. (Edt. Jaeger, A. M. and Kanungo, R. N.). In: *Management in developing countries*. London: Routledge, 1-19.
- Karabay, E. (2004), *Kamuda ve özel sektörde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadal, H. ve Saygın, M. (2013). An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 206-215.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, B. (2011). *Toplumsal adalet ve totalitarizm*. (2. Baskı). İstanbul: Divan Yayınları, 1-365.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karagül, M. (2012). Ahilik ve sosyal sermaye bağlamında iş ahlakı ve üretim ilişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-16.
- Karau, S. J. and Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 185-191.
- Karau, S. J. and Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Karau, S. J. and Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156-168.
- Kassin, S., Fein, S. and Markus, H. R. (2013). *Social psychology*. (9th Ed.). USA: Cengage Learning, 306.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 5, 1-60.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Kerr, N. L. and Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
- Kılıç, S. ve Tok, N. (2014). Geleneksel adalet anlayışlarından çevresel adalet anlayışına. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 213-228.
- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 103-120.
- Kidder, L. H. (1992) Requirements for being Japanese: Stories of returnees. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 383-393.
- Kidder, L. H. and Muller, S. (1991). What is 'fair' in Japan?. (Edt. Steemsma, H. and Vermont, R.). In: *Social justice in human relations*. New York: Plenum, 138-152.
- Kidwell, R. E., Jr., and Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.
- Kiffin-Petersen, S. A. and Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Kilmann, R. J., Saxton, M. J. and Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, T. Y. and Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83-95.

- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Klein, R. L., Bigley, G. A. and Roberts, K. H. (1995). Organizational culture in high reliability organizations: An extension. *Human Relations*, 7, 771-793.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th Ed.). New York: Guilford
- Kobayashi, E. (1998). A cross-cultural study of noncompliant behaviors in Japanese and United States hospitals: Noncompliance as a response to perceived threats of shame, embarrassment, and management sanctions. *Dissertation Abstracts International*, 58(9), 5193.
- Koçel T. (2014). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 1-855.
- Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction and organizational commitment of business college faculty*. Doctoral Disertation, Arizona State University, Business Administartion, Arizona.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3),489-511.
- Kozlowski, S. W. J. and Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology*, 12, 333- 375.
- Kozlowski, S. W. J. and Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. (Edt. Kozlowski, S. W. J. and Klein, K. J.). In: *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3-90.
- Köksal, K. (2016). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelere ilişkin algıların aracılık rolü*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köksal, K. E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumunun belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Krauss, R. M. and Chiu, C. (1998). Language and social behavior. *The Handbook of Social Psychology*, 1(2), 41-88.
- Kravitz, D. A. and Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(5), 936-941
- Kurland, N. B. and Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 437-458.

- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Master's Thesis, Central Michigan University, Michigan.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. and Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multi-level moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50, 885-900.
- Latane, B., Williams, K. and Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (6), 822-832.
- Lau, I. Y-M, Chiu, C. and Lee, S. (2001). Communication and shared reality: Implications for the psychological foundations of culture. *Social Cognition*, 19, 350-371.
- Lerner, J. S. and Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255-275.
- Leung, K. (2005). How Generalizable are Justice Effects across Cultures? Eds. J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, 555-586, NJ: Lawrence, Erlbaum Associates, USA
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. (Edt. Gergen, K., Greenberg, M. and Willis, R). In: *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Pres, 27-55.
- Levine, J. M. and Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levine, J. M., Higgins, E.T. and Choi, H. S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88-101.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. and Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Lily, O. (1999). *An action research on improving communication satisfaction among teachers in a local secondary school*. Doctoral Disertation, University of Hong Kong, Hong Kong.

- Lincoln, J. R. and Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-760.
- Lincoln, J. R., Hanada, M. and Olson, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*, 26, 93-115.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lund D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 22.
- Luo, Z., Qu, H. and Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.
- Lussier, R. N. and Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. USA: Human Kinetics.
- Lydon, J. and Dunkel-Schetter, C. (1994). Seeing is committing: A longitudinal study of bolstreing commitment in amniocentesis patients. *Society for Personality and Social Psychology*, 20, 218-227.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Mael, F.A. and Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Magnier, M. (1999). Japanese firms use bullying to thin their ranks. *Los Angeles Times*, 24.
- Malamaut, A. B. (2002). Socialization and perceptual agreement: Testing a bottom-up emergence model of organizational climate formation. *Dissertation Abstracts International*, 63, 1598.
- Marlow, H. and Milson P. O. (1997). *The breakdown of hierarchy: Communicating in the evolving workplace*. (1st Ed.). Boston: Butterworth-Heinemann, 1-178.
- Marsden, P. V., Cook, C. R. and Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37, 891-910.
- Marsh, H. W., Wen, Z. And Hau, K. T. (2004). Structural equation models of latent interactions: Evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological Methods*, 9, 275-300.
- Martin, K. and Freeman, R.E. (2003). Some problems with employee monitoring. *Journal of Business Ethics*, 43, 353-361.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, classification, and evolution*. Los Angeles: University of California Press. 1-500.
- McLaughlin, G. C. (1994). *The role of organizational communication effectiveness in the development of service quality satisfaction*. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, Florida.
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real World*. (5th Ed.). New York: McGraw-Hill, 238.
- Meintjes, C. and Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the downs-hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communication*, 32(1), 152-188.
- Mellahi, K. and Wood, G. T. (2001). Human resource management in Saudi Arabia. (Edt. Budhwar, P. S. and Debrah, Y. A.). In: *Human resource management in developing countries*. New York: Routledge Press, 135-152.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüt bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu SAVBEN, Ankara.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilgi Dergisi*, 57, 175-200.
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Uğurlu-Kara, A. (2015). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Mikula, G. and Freudenthaler, H. (2002). Division of tasks and duties and the perception of injustice: The case of household chores. *Psychologische Beitrage*, 44(4), 567.
- Mischo, C. (2002). Personality and ability on reactions to argumentative unfairness. *Social Justice Research*, 15(1), 1-18.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Mohr, J. J. and Sohi, R. (1995). communication flows in distribution channels: Impact on assesment of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71(4), 393-416.
- Montada, L. (1998). Justice: Just a rational choice?. *Social Justice Research*, 11, 81-101.

- Moon, H. and Kamdar, D. (2008). Me or we? The role of personality and justice as othercentered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morishima, M. (1995). The Japanese human resource management system: A learning bureaucracy. (Edt. Moore, L. F. and Jennings, P. D.). In: *Human resource management on the Pacific Rim: Institutions, practices, and attitudes*. New York: de Gruyter, 119-150.
- Morris, M. W., Podolny, J. M. and Ariel, S. (2000). Missing relations: Incorporating relational constructs into models of culture. (Edt. Earley, P. C. and Singh, H.). In: *Innovations in international and cross-cultural management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 52-90.
- Moskowitz, G. B. (1993). Individual differences in social categorization: The influence of personal need for structure on spontaneous trait inferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 132-142.
- Mount, D. J. and Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23, 401-418.
- Mueller, H. B. and Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39, 220-224.
- Mulvey, P. W. and Howard J. K. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empiricial study. *The Journal of Business Perspective*, 10, 41-51.
- Nakyitok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Namie, G. and Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks, 1-352.
- Neuberg, S. L. and Newsom, J. T. (1993). Personal need for structure: Individual differences the desire for simple structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 113-131.
- Neumann, Y. and Finaly-Neumann, E. (1994). Management strategy, the CEO's cognitive style and organizational growth/decline: a framework for understanding enrolment change in private colleges. *Journal of Educational Administration*, 32(4), 66-76.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14, 487-516.
- Ober, S. (2001). *Contemporary business communication*. (4th Ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Okay, A. ve Okay, A. (2009). An analytic of communication satisfaction in the Turkish postal service. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(1), 51-66.
- Olson, P. D. and Terpstra, D. E. (1992). Organizational structural changes: Life-cycle stage influences and managers' and interventionists' challenges. *Journal of Organizational Change*, 5, 27-40.
- Onyekwere, E., O., Rubin, R. B. and Infante, D. A. (1991). Interpersonal perception and communication satisfaction as a function of argumentativeness and ego-involvement. *Communication Quaterly*, 39(1), 328-343.
- Orru, M., Biggart, N. W. and Hamilton, G. G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia. (Edt. Powell, W. W. and DiMaggio, P. J.). In: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 361-389.
- Ostroff, C. and Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. (Edt. Klein, K. J. and Kozlowski, S. W. J.). In: *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extension, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, 211-266.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. (8th Ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Önder, M. (1999). *Mevlana'nın ahi dostları ve mevlevi-ahi ilişkileri*. II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 248-251.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 182-202.

- Özer, A. K. (1997). *Gerçekçi yönetim-yönetici/liderlik modeli*. (1. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları, 1-351.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, E. (1996). Yönetim psikolojisi ve halkla ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3, 215-251.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). Örgütsel davranış. (Edt. Özkalp, E.). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1-217.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: Çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği*. Yüksek Lisans Tezi., Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özkılıçcı, G. (2011). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer P. (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17–33.
- Öztaşkın, Ö. ve Üngör, İ. (2013). Sosyal bilgiler ders kitaplarında eski çağ tarihi konusu ve bilincinin bilimsel içerik bakımından değerlendirilmesi. *E-International Journal of Educational Research*, 4(3), 1-26.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. and De Sagun, C. D. (2008). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2), 22-28.
- Pace, R. W. and Faules, D. F. (1989). *Organizational communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 111-112.
- Park, H. and Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Parkes, C. (2001). *Singapore*. Emeryville, CA: Avalon Travel Publishing.
- Pearson, R. P. (1984). Behavior and morality. (Edt. Clark, L. E.). In: *Through Middle Eastern eyes*. New York: The Center for International Training and Education, 42-49.

- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pelto, P. (1968). The difference between 'tight' and 'loose' societies. *Transaction*, 5, 37-40.
- Perez, M. A. (2000). *The effects of information flow, seniority, and status on communication satisfaction within a united states federal bureaucracy*. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, Oklahoma.
- Peterson, K. D. (1984). Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 573-597.
- Pettit, J. D., Goris, J. R. and Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B. and Jung, D. I. (2003). Personality, Transformational Leadership, Trust and The 2000 U.S. Presidential Vote. *Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pişiren, L. (2010). *Uluslararası bir grup tarafından satın alınan bir üretim şirketinde yaşanan kültür değişimi sürecinde yöneticilerin iletişimci biçimlerindeki değişimin çalışanların iletişim doyumu olan etkisinin değerlendirilmesi*. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Polansky, B. J. (1993). *An examination of communication satisfaction and communication competence in three professional technical organizations*. Doctoral Dissertation, University of Kansas, Kansas.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Porter, L.W. and Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performances*. Homewood: Irwin-Dorsey, 209.
- Porter, M. E. and Mark R. K. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: an examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires designed to measure the construct*. Doctoral Dissertation, University of Kansas, Kansas.
- Purvis, R. G. (1997). *An exploratory study of the relationship among school superintendent communicator style, communicator image, and channels of communication on board president satisfaction*. Doctoral Dissertation, Texas Tech University, Texas.

- Puttu, J. M. and Aryee, S. (1990). Communication in organizations. *Group and Organization Management*, 15(1), 44.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass. 1-224.
- Quinn, R. E. and Cameron K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rashotte, L. S. (2007). Social influence. (Edt. Ritzer, G. and Ryan, J. M.). In: *The blackwell encyclopedia of sociology*. Oxford: Blackwell Pub, 9, 4426-4429.
- Redding, S. G., Norman, A. and Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 647-688.
- Richard, M. H. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E. C.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 446-448.
- Richmond, V. P., Wagner, J. P. and McCroskey, J. C. (1983). The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style, on organizational outcome. *Communication Quarterly*, 31(1), 27-36.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (6th Ed.). San Francisco: Pearson Education.
- Rios-Ellis, B., Bellamy, L. and Shoji, J. (2000). An examination of specific types of ijime within Japanese schools. *School Psychology International*, 21, 227-241.
- Ritzer, G. and Stepnisky, J. (2014). *Sosyoloji kuramları*. (1. Baskı). Ankara: DE Ki Yayınları, 1-816.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rollinson, D., Broadfield, A. and Edwards, D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Singapore: Prentice Hall.
- Rozelle, R. M. and Baxter, J. C. (1981). Influence of role pressures on the perceiver: Judgments of videotaped interviews varying judge accountability and responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 66, 437-441.
- Ruiz, F. and Tanaka, K. (2001). The ijime phenomenon and Japan: Overarching considerations for cross-cultural studies. *Psychologia*, 44(2), 128-138.
- Ryback, D., Sanders, A.L., Lorentz, J. and Koestenblatt, M. (1980). Child-rearing practices reported by students in six cultures. *The Journal of Social Psychology*, 110, 153-162.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. and Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.

- Saavedra, R., Early, P.C. and Van Dyne, L. (1993) Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1) 61-72.
- Sakal, Ö. ve Macit, R. (2018). Sıkılık-esneklik ve performans: psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3352-3362.
- Salim, L. (2005). *Organizational commitment in health NGO in Pakistan*. Doctorate Thesis, University of Toronto, Canada.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Schermelleh-Engel, K., Helfried, M. and Hans, M. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, Jr., J. H., (2010) Introduction to management. (10th Edition). Asia: John Wiley & Sons.
- Schminke, M., Cropanzano, R. and Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model and research agenda. *Human Relations*, 44, 735 -759.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. and Smith, D.B. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-779.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. and Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (1997). *Managing cultural differences*. New York: Prentice-Hall, 1-352.
- Schwartz, S. and Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 465-497.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. (Edt. Kim, U., Triandis, H. C., Kagitçibasi, C., Choi, S. and Yoon, G.). In: *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., and Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.

- Sefton, L. A. (1999). *Does increased employee participation affect job satisfaction, communication satisfaction and organizational commitment?: A quantitative study incorporating the views of both management and non-management*. Doctoral Dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, USA.
- Sekaran, U. (1992). *Research methots for business: A skill building aproach*. (2nd Ed.). USA: John Wiley & Song Inc.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Sevimli, Z. (2007). Türk ceza adalet sistemi ve yargı. *Ankara Barosu Dergisi*, 65(3), 80-95.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. and Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
- Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Shea, G. P. and Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Sheil, A. (2003). *The structuration of brain dominance on organizational communication: a correlational study*. Doctoral Dissertation, The University of Tennessee, USA.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.
- Shepperd, J. and Taylor K. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1147-1163.
- Sığrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 29-47.
- Simons, T. and Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The Effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Simpson, E. M. (1988). *Communication satisfaction and job satisfaction among retail speciality store salespeople*. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, USA.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. and Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, A. (1937). *An inquiry into the nature and causes off the wealth of nations*. New York: The Modern Library.

- Smith, A. (2006). *The wealth of nations*. (Çev. Derin, H.). İstanbul; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sohal, A. S. (1998). Assessing manufacturing/quality culture and practices in Asian companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15, 920-930.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Sorkin, R. D., Hays, C. J. and West, R. (2001). Signal-detection analysis of group decision making. *Psychological Review*, 108, 183-203.
- Souza-Poza, A., Nystrom, H. and Wiebe, H. (2000). A cross-cultural study of the different effects of corporate culture on TQM in three countries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18, 744-761.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 41-60.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stanton, J. M. and Stam, K. (2003). Information technology, privacy, and power within organizations: A view from boundary theory and social exchange perspectives. *Surveillance and Society*, 1(2), 152-190.
- Stevenson, H. W. and Stigler, J. W. (1992). *The learning gap: Why our schools are failing and what we can learn from Japanese and Chinese education*. New York, NY: Summit Books.1-240.
- Stohl, C. and Redding, W. C. (1987). *Messages and message exchange process. Handbook of organization communication*. (Edt. Jablin, F.). Newbury Park, CA: Sage Publications, 451-502.
- Sutton, R. I. and Galunic, D. C. (1996). Consequences of public scrutiny for leaders and their organizations. *Research In Organizational Behavior*, 18, 201-250.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Sweeney, P. D. and Mcfarlin, D. B. (1993). Worker's evaluation of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.

- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-113.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmin ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara’da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şeşen, H. (2011). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *KHO Savben Dergisi*, 66-90.
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Takemura, K. and Takagi, O. (1988). Psychological factors in the ‘ijime’ phenomenon: Negative attitude toward a deviator and conformity toward a majority. *Japanese Journal of Educational Psychology*, 36, 57-62.
- Tan, H. H. ve Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Tang, T.L. and Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: Bir örnek olay*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayep, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15(3), 429-446.
- Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*, 21, 209-219.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 331-376.
- Tetlock, P. E., Skitka, L. and Boettger, R. (1989). Social and cognitive strategies for coping with accountability: Conformity, complexity, and bolstering. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 632-640.
- Thacker, J. L. and McInerney, M. (1992). Changing academic culture to improve student achievement in the elementary schools. *ERS Spectrum*, 10(4), 18-23.
- Thibaut, J. and Laurens, W. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541- 566.
- Thoresen, C. J. and Pucik, V. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Toh, S. M. and Leonardelli, G. J. (2012). Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*, 47(4), 604-611.
- Tosun, M. ve Yalvaç K. (2002). *Sümer, Babil, Assur Kanunları ve Ammi-Şaduqa Fermanı*. (1. Baskı). Ankara: Türk Tarih Kurumu, 328.
- Totawar, A. and Nambudiri, R. (2014). Can fairness explain satisfaction? Mediation of quality of worklife in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 101-122.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. (Edt. Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C. and Yoon, G.). In: *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, 41-51.
- Triandis, H.C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. (Edt. Berman, J.). In: *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NB: University of Nebraska Press, 41-133.
- Tsai, M-T. and Chuangi S-S. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834.

- Tsaw, D., Murphy, S. and Detgen, J. (2011). Social loafing and culture: Does gender matter?. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 1-8.
- Turner, B. S. (1984). *The body and society, explorations in social theory*. (1st Ed.). Oxford: Basil Blackwell, 1-296.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1-346.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value- expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333-344.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the groupvalue model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcomes and procedure. *Internatioanl Journal of Psychology*, 35(2), 117-125.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality And Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press, 1-233.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, Tom R. (2009). Legitimacy and Criminal Justice: The benefits of self-regulation. *Journal of Criminal Law*, 307-359.
- Tziner, A., Felea, M. and Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions and leader-member exchange (LMX) in romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51–57.
- Uğurlu-Kara, A. ve Aydoğan, E. (2017). Ahilikte psikolojik sermaye davranışı. *Bilig*, 80, 217-237.
- United Nations (2004). *United Nations Office on Drugs and Crime: Handbook on Restorative Justice Programmes*. New York: Criminal Justice Handbook Series.
- Ülke, H. E. ve Bilgiç, R. (2011). Investigating the role of the big five on the social loafing of information technology workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 301-312.

- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, C. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Van De Vliert, E., Huang, X. and Levine, R. V. (2004). National wealth and thermal climate as predictors of motives for volunteer work. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 62-73
- Van Den Bos, K., Vermunt, R. and Wilke, H.A. M. (1996). The consistency rule and the voice effect: The influence of expectations on procedural fairness judgements and performance. *European Journal Of Social Psychology*, 26, 411-428.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass., 1-331.
- Vural, İ. (2003). *Televizyon haberciliğinde bir mesleki kişilik olarak 'Anchor' kaynak kişi özellikleri boyutunda değerlendirilmesi ve Türkiye'deki uygulama biçimine yönelik durum saptaması*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Vural, Z. B. (2003). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. (4. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları, 1-204.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1) 145-180.
- Wageman, R. and Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- Wasti, A. and Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10, 11-32.
- Weick, K. E. (1974). Amendments to organizational theorizing. *Academy Of Management Journal*, 17, 487-502.
- Weiten, W. (2013). *Psychology: Themes and variations*. (9th Ed.). USA: Cengage Learning, 548.
- Wiersema, M. F. and Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36, 996-1025.
- Williams, K. D. and Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.

- Williams, K. D., Harkins, S. G. and Karau, S. J. (2003). Social performance. (Edt. Hogg, M. A. and Cooper, J.). In: *The sage handbook of social psychology*. London: Sage Publications, 327-346.
- Williams, K. D., Karau, S. J. and Bourgeois, M. J. (1993). Working on collective tasks: Social loafing and social compensation. (Edt. Hogg, M. and Abrams, D.). In: *Group motivation: Social psychological perspectives*. New York: Harvester Wheatsheaf, 130-148.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Withers, B. E. and Ebrahimpour, M. (1996). An examination of ISO 9000 registration practices if American, German and Japanese firms operating in the USA. *The International Journal of Quality and Reliability*, 13, 8-16.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow. N. and Rogers, C. H. (2011). There is an 'I' in team: Narcissism and social loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(2), 285-290.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D. and Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M. and Noe, R. A. (1996). Management of organizations. (1st Ed.). USA: Irwin, 1-857.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Yamagishi, T. (1986). The provision of a sanctioning system as a public good. *Journal of Personality of Social Psychology*, 51, 110-116.
- Yamagishi, T. (1988). The provision of a sanctioning system in the United States and Japan. *Social Psychology Quarterly*, 51, 265-271.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 171-182.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1), 105-122.

- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ve örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, G. ve Eren, E. (2014). *Örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik bakımından bireysel performansa etkisi konusunda bir uygulama araştırması*. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1455-1460.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, Ö. ve Akgül, V. (2014). Turizm çalışanlarının örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: gönen örneği. *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 20-31.
- Yi Fu, Y. and Mount, D. J. (2002). 'Older workers' communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(1), 59-73.
- Yurdakul, A. T., Bayramlık, H. ve Çetin, Ş. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güvene etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü*. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Kütahya.
- Yurttaş, A. (2014). *Mekanik örgüt yapılarında örgütsel adalet ve terfi ilişkisi: Kamu örgütü üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Yurtdışı Enstitüsü, KKTC.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, Ş., Nart, S. ve Yazıcı, N. (2015). *Örgütsel adalet algısı olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) konusunda çalışanları cesaretlendirir mi? Kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 723-729.
- Zaccaro, S. J. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 99-106
- Zahn-Waxler, C., Friedman, R. J., Cole, P. M., Mizuta, I. and Hiruma, N. (1996). Japanese and United States preschool children's responses to conflict and distress. *Child Development*, 67, 2462-2477.
- Zhu, M. (2013). Perception of social loafing, conflict, and emotion in the process of group development. *Doctor of Philosophy*, 13.
- Zillioğlu, M. (1993). *İletişim nedir?*. (1. Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi, 1-304.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Gazi Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda doktora tezi olarak "Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi" başlıklı bir çalışma yürütmekteyim.

Araştırmaya veri sağlamanızda, kurumunuz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Kimlik bilgileriniz ve örgüt bilgisi kesinlikle deşifre edilmeyecektir. Anketteki veriler gizli tutulacak ve sadece akademik araştırma ve analizlerde kullanılacaktır. Yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacak soru formunda vereceğiniz yanıtlar, çalışmamız açısından oldukça kıymetlidir.

Desteğinizi esirgemeyeceğiniz dileğiyle saygılarımı sunuyorum. Katkılarınız için teşekkürler.

Arzu UĞURLU KARA

(Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Programı Doktora Öğrencisi)

E-posta Adresi : arzuugurlukara@outlook.com

1. Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız?

☐ 25 ve daha az ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 56 ve daha fazla

3. Medeni Durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekâr

4. Eğitim düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans

☐ Doktora

5. Meslekteki toplam çalışma süreniz?

☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl arası ☐ 11 yıl-15 yıl arası ☐ 16 yıl-20 yıl arası

☐ 21 yıl ve daha fazla

6. Bu kurumdaki çalışma süreniz?

☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl arası ☐ 11 yıl-15 yıl arası ☐ 16 yıl-20 yıl arası

☐ 21 yıl ve daha fazla

7. Çalışmakta olduğunuz kurumun niteliği?

☐ Kamu Kurumu ☐ Özel Kurum

8. Çalıştığınız kurumda yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı?

☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Yok

☐ Diğer (Lütfen yazınız):

Ek-1. (devam) Anket Formu

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, kurumunuzdaki mevcut durumu göz önüne alarak, ifadelere katılma derecenizi yandaki kutucuğa işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
Örgütümüzdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
Yöneticimiz taraf tutmaz.					
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim verir.					
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
Çalıştığım işyerinde herkes ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyor					
Çalıştığım iş yerinde çalışanlar işten kaytarılır					
Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor					
Yetenekleri düşünüldüğünde, çalışma arkadaşlarım yapabileceklerinin daha altında çaba harcıyorlar					
İş arkadaşlarım ellerinden gelenin en iyisini yapmak için çabalamadıklarından, ben de elimden gelenin en iyisini yapmıyorum					
İş arkadaşlarım yapabileceklerinden daha az çaba sarf ettiklerinden, ben de çok gayretli çalışmaya devam etmiyorum					

Ek-1. (devam) Anket Formu

İş arkadaşlarım işlerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmadıklarından, ben de yapmıyorum					
İş arkadaşlarım yapabilecekleri kadar gayretli çalışmadıklarından, ben de azami gayretle çalışmıyorum					
İş arkadaşlarım yapabilecekleri kadar gayretli çalışmadıklarından, ben de gayretimi düşüreceğim					
Örgütümüzde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır.					
Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin örgütümüz içerisinde oldukça net beklentiler vardır.					
Örgütümüz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kanıya sahiptir.					
Örgütümüz çalışanları, çoğu durumda nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir.					
Örgütümüz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz.					
Örgütümüz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar.					
Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır					
Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.					
Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.					
Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.					
Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.					
Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.					
Kurumumda çalışanların yeterli düzeyde iletişim becerisine sahip olduklarını düşünüyorum.					
Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.					
İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum					
Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.					
Dedikodu ve söylentinin kurumda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.					
Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.					
Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : UĞURLU KARA, Arzu
 Uyuşu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 31.01.1985 Malatya
 Medeni hali : Evli
 e-mail : arzuugurlukara@outlook.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi- İşletme Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yönetimi	2014
Lisans	Gazi Üniversitesi-İşletme Eğitimi	2008
Lise	H.Kölük Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2011- devam ediyor	MSÜ-Kara Harp Okulu	Öğretim Görevlisi
2009	Astsb.M.Y.O.	Öğretim Görevlisi
2008	Konya /Karapınar 75. Yıl İlköğretim Okulu	Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Makaleler

- Aydoğan, E. ve Uğurlu-Kara, A. (2015). Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: Türkiye tarım kredi kooperatifi merkez birliği örneği. *Third Sector Social Economic Review*, 50 (1), 68-91.
- Köksal, K., Uğurlu-Kara, A. ve Meydan, C. H. (2018). Etik ilkeler bağlamında kişi örgüt uyumunun örgütsel ortamda sessizlik davranışına etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-9.
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Uğurlu-Kara, A. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.

Uğurlu-Kara, A. ve Aydoğan, E. (2015). Ahilikte psikolojik sermaye davranışı. *BİLİG*, 80, 217-237.

Uğurlu-Kara, A. ve Beğenirbaş, M. (2016). Çalışanların psikolojik sermaye algıları onların duygusal rol davranışlarını etkiler mi?: *Turizm Sektöründe Bir Araştırma. LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 1.

Bildiriler

Uğurlu-Kara, A. ve Aydoğan, E. (2015). *Ahilikte Psikolojik Sermaye Davranışı*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi. 172-177. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tokat, Türkiye.

Uğurlu-Kara, A. ve Beğenirbaş, M. (2016). *Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tokat, Türkiye.

Hobiler

Yemek yapmak (Türk ve İtalyan Mutfağına özel ilgi duymak), Farklı yerler görmek için seyahat etmek, Yaratıcı organizasyonlar düzenlemek



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..



Garibaldi

