



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI
ETKİSİ**

Haşim CÜCE

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2012

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE
YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİ**

Haşim Cüce

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

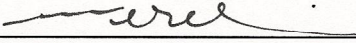
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

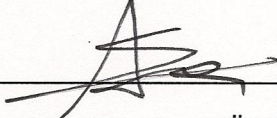
Ankara, 2012

KABUL VE ONAY

Haşim CÜCE tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi ” başlıklı bu çalışma, 27.04.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



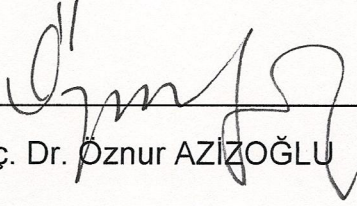
Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)



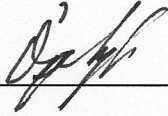
Prof. Dr. Semra GÜNEY (Danışman)



Doç. Dr. Kemal ÖKTEM



Yrd. Doç. Dr. Öznur AZIZOĞLU



Öğr. Gör. Dr. Özge TAYFUR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ş. Armağan TARIM

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

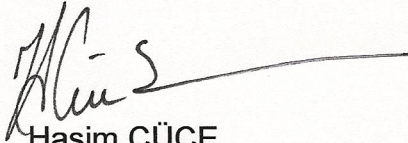
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

27.04.2012


Haşim CÜCE

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Semra GÜNEY'e; anket ve uygulamaya ilişkin değerli görüşleri ile tezime katkı sağlayan Öğ. Gör. Dr. Özge TAYFUR'a; anket formunu dağıtmamı ve verileri toplamamı sağlayan değerli arkadaşım Hande DOLABÇI'ya ve çalışmam süresince benden yardımını esirgemeyen değerli dostum Ufuk BAŞAR'A teşekkürlerimi sunarım.

Değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye, Prof. Dr. Mahmut ARSLAN'a, Doç. Dr. Nuri DOĞAN'a, Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN'a, Öğr. Gör. Dr. Canan ERYİĞİT'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından sonuna kadar bana her türlü desteği sağlayıp yanımda olan annem ve babama çok teşekkür ederim.

Ayrıca zaman ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

CÜCE Haşim. *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisini incelemektir. Bu maksatla örgütsel adalet boyutları dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olacak şekilde dört; yöneticilere duyulan güven ise bilişsel ve duygusal güven olacak şekilde iki boyutta ele alınmıştır.

Çalışma Ankara'da bir kamu kurumunda çalışan 161 kişi ile yürütülmüştür. Modelde yer alan değişkenler arasında doğrusal ve dolaylı etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet boyutlarından süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu; kişilerarası adaletin hem doğrudan hem de duygusal güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu; bilgisel adaletin hem duygusal güven hem de bilişsel güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu; dağıtım adaletinin ise ne doğrudan ne de dolaylı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Süreç Adaleti, Kişilerarası Adalet, Bilgisel Adalet, Yöneticilere Güven, Bilişsel Güven, Duygusal Güven, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT

CÜCE Haşim. The Mediating Effect of Trust in Supervisor on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Identification, Master's Thesis, Ankara, 2012

The purpose of the study is to examine the relationship between organizational justice and organizational identification and the mediating effect of trust in supervisor on this relationship. For this purpose, organizational justice were taken with four dimensions as distributive, procedural, interpersonal and informational justice. Trust in supervisor were taken with two dimensions as cognition and affect-based trust.

The study was conducted with 161 employees working for a public organization in Ankara. The structural regression model which is a kind of structural equation model was set and path analysis conducted to determine direct and indirect effects between variables.

Research findings has indicated that procedural justice has direct effect on organizational identification; interpersonal justice has both direct, and indirect effect through affect based trust on organizational identification; informational justice has indirect effect through affect and cognition-based trust on organizational identification and distributive justice has neither direct, nor indirect effect on organizational identification.

Key Words

Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice, Trust in Supervisor, Cognition-Based Trust, Affect-Based Trust, Organizational Identification

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
BİLDİRİM	II
TEŞEKKÜR	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	IX
TABLolar DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.1. ADALET KAVRAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖNEMİ.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI	9
1.3.1. Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Adaletle İlişkin İlk Teoriler	10
1.3.1.1. Görelî Yoksunluk Teorileri.....	11
1.3.1.2. Eşitlik Teorisi	13
1.3.2. Süreç Adaleti ve Süreç Adaletini Açıklayan Teoriler	15
1.3.2.1. Thibaut ve Walker'ın Çalışmaları ve Adaleti Yargılama Modeli.....	16
1.3.2.2. Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modeli	19
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	21
1.3.3.1. Kişilerarası Adalet.....	23
1.3.3.2. Bilgisel Adalet.....	25
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ	26
1.4.1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	27
1.4.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Teoriler ve Modeller	29
1.4.2.1. Kestirme Adalet Teorisi ve Belirsizlik Yönetim Teorisi	29
1.4.2.2. Adalet Teorisi	31

1.4.2.3.	Grup Bağlanma Modeli.....	32
1.4.2.4.	Ahlaki Erdem Modeli.....	34
1.4.2.5.	Çoklu İhtiyaçlar Modeli.....	34
2.	BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN	36
2.1.	GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI	38
2.2.	GÜVENİN ÖNEMİ	41
2.3.	GÜVEN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
2.4.	ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	52
2.5.	GÜVEN TÜRLERİ	55
2.6.	ÖRGÜTSEL ADALET İLE GÜVEN İLİŞKİSİ	60
3.	BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME.....	68
3.1.	ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE TANIMI	69
3.2.	İLK KAVRAM GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI VE SOSYAL KİMLİK YAKLAŞIMI.....	71
3.2.1.	İlk Kavram Geliştirme Çalışmaları.....	71
3.2.2.	Sosyal Kimlik Yaklaşımı.....	73
3.3.	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ	79
3.4.	ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	83
3.5.	ÖZDEŞLEŞME TÜRLERİ	86
3.6.	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AYIRIMI ..	88
3.7.	ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ...91	
3.8.	ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ	95
4.	BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI	98
4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	98
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	98
4.3.	ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER.....	100

4.4.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	101
4.5.	ÖRNEKLEM	102
4.6.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	105
4.6.1.	Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	107
4.6.2.	Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği.....	110
4.6.3.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	113
4.6.4.	Sosyal Beğenilirlik Ölçeği.....	115
4.7.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER ..	115
4.8.	BETİMLEYİCİ BULGULAR.....	115
4.8.1.	Örgütsel Adalet Boyutları	116
4.8.2.	Yöneticilere Duyulan Güven Boyutları	116
4.8.3.	Örgütsel Özdeşleşme	117
4.8.4.	Sosyal Beğenilirlik	118
4.9.	DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	118
4.10.	ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİLERİ.....	119
4.11.	ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİ.....	122
	SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME.....	130
	Yöneticiler İçin Öneriler	137
	Araştırmacılar İçin Öneriler.....	138
	Araştırmanın Kısıtları	138
	KAYNAKÇA	140
	EKLER.....	167

KISALTMALAR DİZİNİ

BA	: Bilgisel Adalet
BG	: Bilişsel Güven
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DA	: Dağıtım Adaleti
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DG	: Duygusal Güven
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
KA	: Kişilerarası Adalet
OZ	: Özdeşleşme
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SA	: Süreç Adaleti
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	27
Tablo-2: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler	104
Tablo-3: Uyum İndeksleri	107
Tablo-4: Örgütsel Adalet Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri	109
Tablo-5: Örgütsel Adalet Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	110
Tablo-6: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Üç Boyutlu DFA Uyum Değerleri	110
Tablo-7: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri	111
Tablo-8: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	112
Tablo-9: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeğinin Tek Boyutlu DFA Uyum Değerleri	113
Tablo-10: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri	114
Tablo-11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	114
Tablo-12: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu	118
Tablo-13: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri	119
Tablo-14: Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (1)	120
Tablo-15: Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (2)	121

Tablo-16: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri	125
Tablo-17: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)(1).....	126
Tablo-18: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (2)	127
Tablo-19: Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Standardize Edilmiş Dolaylı Etkileri	128
Tablo-20: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkilerin Bootstrap İki Yönlü Anlamlılık Değerleri	128
Tablo-21: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	129

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Adalet Deneyimlerinin Dağılımı	8
Şekil-2: Adalet Deneyimlerinin Önemi	8
Şekil-3: Çoklu İhtiyaçlar Modeli	34
Şekil-4: Araştırmanın Modeli	102
Şekil-5: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı	103
Şekil-6: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli	109
Şekil-7: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği DFA Modeli	112
Şekil-8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Modeli	114
Şekil-9: Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları	116
Şekil-10: Yöneticilere Duyulan Güven Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ...	117
Şekil-11: Örgütsel Özdeşleşmenin Aritmetik Ortalaması	117
Şekil-12: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1)	119
Şekil-13: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2)	121
Şekil-14: Aracılık Modeli	122
Şekil-15: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1)	125
Şekil-16: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2).....	127

GİRİŞ

Son yıllarda başta teknoloji olmak üzere hayatın her alanında baş döndürücü bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim en çokta iş dünyasını ve örgütleri etkilemektedir. Artık bu teknoloji yarışına ayak uyduramayan örgütler hızla rekabet güçlerini kaybetmekte ve iş dünyasından birer birer silinmektedirler. Bu teknoloji yarışında belki de en değerli unsur bilgi ve bu bilgiyi yaratıp kullanabilecek olan insan unsurudur. Bu yüzden örgütler donanımlı, profesyonel çalışanları örgütte tutabilmek, yenilerini örgüte çekebilmek, onlardan maksimum verim alıp gönüllü olarak örgüt yararına çalışmalarını sağlayabilmenin yollarını aramaktadırlar. Bunun için de, artık örgüte bağlı çalışandan daha çok örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlara ihtiyaç vardır. Özdeş çalışanlar, örgütleri ile aralarında psikolojik bir bağ olduğundan dolayı kriz gibi olağanüstü durumlarda bile örgütle birlikte olmayı tercih ederler, örgütün değer ve amaçlarını kendi değer ve hedefleri olarak görür ve her ortamda örgütün çıkarlarını savunurlar.

Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri bu kadar önemli iken hangi örgütsel davranış ve tutumların özdeşleşmeye sebep olduğu veya güçlendirdiği ile ilgili yapılan çalışmalar ise yetersizdir. Örgütte nelerin çalışanların örgüt ile zayıf ya da güçlü şekilde özdeşleşmelerini sağladığını anlamak oldukça önemlidir (DeConinck, 2011).

Örgüt içinde özdeşleşmeyi sağlayan unsurlardan biri örgüt içinde adil bir yönetimin sağlanmasıdır. Çünkü örgüt içindeki olumlu adalet algısı çalışanlar tarafından kendilerine değer verildiği, saygı duyulduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Çalışanlar da örgütle ilgili adalet algılarını dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak dört farklı şekilde oluşturmaktadır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Bu adalet boyutları birbirinden farklı örgütsel davranış ve tutumları etkilemektedir.

Özdeşleşmeyi sağlayan bir diğer unsur ise güvendir. Örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratmak şüphesiz

Çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlayacaktır. Çalışanlar için özellikle her gün etkileşim içinde oldukları yakın yöneticileri ve onlara güven duyabilmeleri oldukça önemlidir. Çünkü onlar bir nevi örgütün temsilcileri, örgüt ile aralarında bağ kuran kişiler olarak görölmektedir. Bu yüzden onların hem yeterliliklerine, hem de çalışanların çıkarlarını koruyacaklarına dair niyetlerine güvenebilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu sayede örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirirler.

Örgütsel davranış çalışmaları çalışanların davranış ve tutumlarının etkilerini ve bunlar arasındaki olası ilişkileri belirleyerek yine muhtemel örgütsel davranış ve tutumları öngörmeye çalışmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada da örgütsel özdeşleşmeye örgütsel adalet boyutları ile yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güvenin nasıl bir etkisi olduğu araştırılacaktır. Öncelikle dört adalet boyutunun örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisi incelenecektir. Müteakiben örgütsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güvenin nasıl etkilediği değerlendirilecektir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde çalışmanın amacına ve hipotezlerin oluşturulmasına temel oluşturması için örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu değişkenlerle ilgili literatürdeki tanımlara, bunların türlerine, alt boyutlarına ve bu konulardaki önemli teorilere yer verilmiştir. Ayrıca sıklıkla karıştırılan örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki farklar da belirtilmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise örneklem ve araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler ve hipotezler ışığında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmadan hem yöneticilere, hem de araştırmacılara faydalı olabilecek bazı çıkarımlar yapılmıştır.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Günümüzde hizmet ve ürün üreten örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde insan unsuru önemli bir faktör haline gelmiştir. Artan rekabet ortamında örgütler insan unsurunun zamanının büyük bir kısmını geçirdiği iş hayatındaki mutluluğuna ve iş tatminine büyük önem vermekte ve insana yatırım yapmaktadırlar. Zira insan unsuru, artık örgütlerin entellektüel sermayesi olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden araştırmacılar, bireyler arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin sonuçları üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu etkileşimin oluşmasını etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adaletin, örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerinde ve çalışanların bireysel tatminlerinde oldukça önemli bir rolü vardır.

Çalışanlar üyesi oldukları örgütte kazanımların dağıtımına, bu dağıtım kararlarının alındığı süreçlere, yöneticilerin kendilerine davranış şekillerine ve bu süreçler hakkında ne kadar bilgilendirildiklerine ilişkin adalet algılarına oldukça önem vermektedirler. Çalışanların örgütlerine yönelik adalet algıları davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biridir.

Örgütsel adalet kavramına bu kadar önem verilmesinin sebebi, olumlu adalet algısının örgüte ve uygulamalarına karşı olumlu davranışların gelişmesini güçlendireceğine ve aksine olumsuz adalet algısının örgütsel bir sorun olarak karşımıza çıkacağına olan inançtır (Colquitt ve Diğerleri, 2001; Beugre, 2002).

Çalışmanın bu ilk bölümünde temel değişken olan örgütsel adalet kavramı açıklanmaya çalışılmış, müteakiben örgütsel adalet boyutları ve örgütsel adaleti açıklayan kuramlar incelenmiştir.

1.1. ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı, pek çok farklı açıdan araştırılmış bir olgudur. Adaletin temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar uzanmaktadır. Plato ve Socrates'ten günümüze kadar filozofların ve bilim adamlarının üzerinde en fazla durduğu

konularından birisi olmuş ve düşünörlere göre farklılık göstermiştir. Bu farklılığın sebebi Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğünde belirtilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü/Toplumbilim Terimlerine göre adalet “belli bir toplumda, belli bir tarihsel dönemde bir toplumsal olgunun adil sayılması yoluyla korunması tutumu” olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle her tarihsel dönem kendi düşünce ve fikir yapısına göre adalet kavramına farklı anlamlar yüklemiştir. Platon, adaleti toplum düzeninin sağlanmasında bir erdem, bir araç olarak görmüş ve mutlak eşitliği benimsemiştir. Ona göre adalet, “herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır.” Kısaca hakkın adalet, haksızlığın ise adaletsizlik olduğudur. Aristoteles adaleti, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak olarak, eşitliği ise kayıpların ve kazançların eşitlenmesi olarak tanımlamıştır. Aristoteles adaleti, evrensel ve özel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Evrensel adaleti, yasal ve ahlaka uygun olarak tanımlarken; özel adaleti, doğru ve eşit olarak tanımlamıştır. Hem Platon, hem de Aristoteles için adalet en büyük erdemdir. Thrasymakhos ise adaleti, güçlü olanın isteklerine boyun eğmek olarak tanımlamıştır (Topakkaya, 2008).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre adalet “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” olarak tanımlanmıştır (www.tdksozluk.com).

Günlük dilde ise adalet, bir davranış ya da hareketin adalete uygunluğu (İçerli, 2010) ve doğruluk, dürüstlük demek istendiği zaman kullanılan bir kelimedir (Colquitt ve Diğerleri, 2001).

Ünlü felsefecilerden John Rawls büyük bir kesim tarafından kabul gören bir adalet teorisi geliştirmiştir. Ona göre (1) her bireyin birbirine eşit adalet anlayışı olmalıdır. (2) Herkesin beklentileri karşılanmalı, pozisyonlar ve sunulan imkânlar herkese açık olmalıdır (Arslan, 2005). Rawls'a göre adalet her sosyal örgütün birinci erdemi olmalıdır (Greenberg,1990; Beugre, 2002). Kanunlar ve kurumlar ne kadar etkili ve verimli olursa olsunlar eğer adil değillerse mutlaka düzeltilmelidir aksi takdirde yok olurlar. Sheppard da (1992) uzun süre

adaletsiz kalan sistemlerin ya yok olacağını ya da dışarıdan müdahalelere maruz kalacağını belirtmiştir (Beugre, 2002).

Adaletin eşitlik, denklik ve rasyonellik olarak ifade edilebilecek üç unsuru vardır. Eşitlik adaletle birlikte anılmasına rağmen her zaman aynı demek değildir. Adalet yaklaşımlarının başında eşit olanlara eşit, olmayanlara eşit olmayacak şekilde davranmak vardır (Arslan, 2005). Eşitlik de ikiye ayrılır: Mutlak ve nispi eşitlik. Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin taraflara eşit pay verilmesi iken nispi eşitlik ise tarafların farklılıklarına göre pay verilmesidir. Denklik alınan ve verilenlerin birbirine denk olmasıdır. Rasyonellik ise, bir takas ilişkisinde tarafların hak ettiğinin objektif kriterlere göre belirlenmesidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2011).

1950'lerle birlikte sosyal bilimciler tarafından örgütsel yaşamda da adalet olgusunun incelenmeye başlanması ile birlikte örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖNEMİ

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar Stouffer ve diğerlerinin (1949), 2. Dünya Savaşında yaptığı Görelî Yoksunluk Çalışmaları olarak kabul edilmektedir. Ancak örgütsel adalet sözcüğü ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılmıştır. Son 50 yıldır, endüstriyel-örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış dallarında üzerinde sıkça araştırmalar yapılan örgütsel adalet kavramı yönetim literatürünün de önemli bir parçası olmuştur. Yalnız yönetim bilimciler, felsefeci ve filozoflardan farklı olarak adaletin ne olduğu ile değil, insanların neyin adil olduğuna inandıklarıyla ve bunun iş dünyasındaki uygulamaları ile ilgilenmişlerdir.

Adalet gibi örgütsel adaletin de pek çok tanımı vardır. Greenberg (1990) örgütsel adaleti kısaca adaletin işyerindeki rolü olarak tanımlamıştır. Örgütsel adalet, genel olarak çalışanların üstleri, yöneticileri ve çalışma ortamı ile ilgili adalet algılarıdır (Greenberg, 1990; Beugre, 2002). Diğer bir tanıma göre

örgütsel adalet, karar vericilerin, örgüt ve çalışanlarla ilgili aldığı kararların çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığıdır (İçerli, 2010).

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse örgütsel adalet; örgüt içindeki ödüllerin nasıl dağıtıldığı, bu dağıtımla ilgili kararların nasıl alındığı, bunların gerekçeleri hakkında çalışanlara ne kadar bilgi verildiği, bu kararların çalışanlara nasıl söylendiği ve onlara nasıl davranıldığı; neticesinde bütün bunların çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığı ve bunların hem çalışan, hem de örgüt için sonuçlarını tanımlayan bir kavramdır.

Örgütler için temel değerler, örgütün kural ve prosedürlerinin belirleyicisi olduğu için çok önemlidir. Adalet de bu temel değerlerden biridir. Çalışanlar üstlerin uygulamalarının adil olup olmadığını bakarak üstlerin ve örgütün kararlarının meşruluğunu ve onların güvenilirliğini de değerlendirmektedirler (Konovsky, 2000).

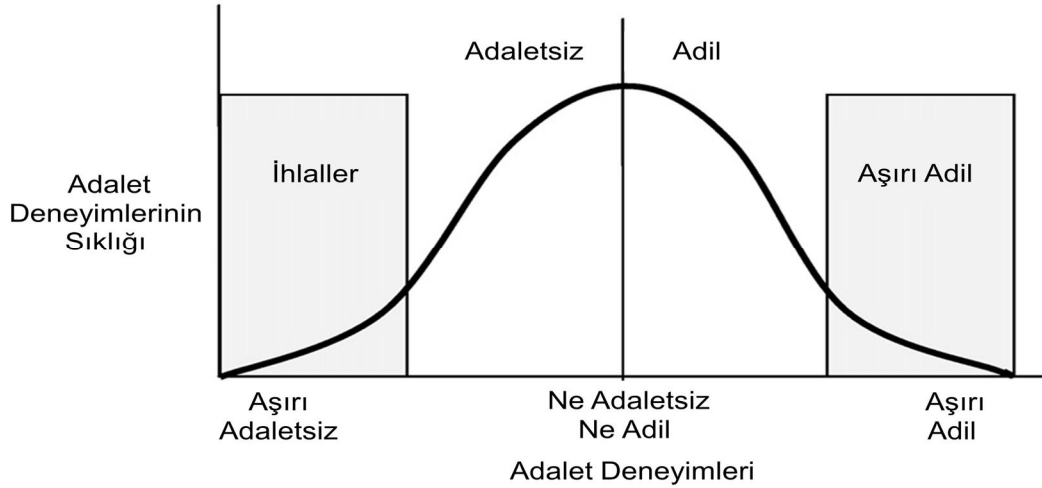
Örgütsel adalet kavramının bu kadar üzerinde durulmasının sebebi, olumlu adalet algısının yüksek müşteri memnuniyeti, yönetime ve kuruma güven duyma, yüksek örgütsel bağlılık, iş devir hızında düşüş gibi örgüte ve uygulamalarına karşı olumlu davranışların gelişmesini güçlendirerek örgütün etkinliği ve performansının artmasını sağlayacağına; aksine olumsuz adalet algısının da çalışan hırsızlığı, devamsızlıklarda artış, sabotaj gibi örgüte zararı olan ve saldırgan davranışların gelişmesini güçlendireceğine olan inançtır (Folger ve Konovsky, 1989; Colquitt ve Diğerleri, 2001; Beugre, 2002; Brashear, ve Diğerleri; 2005). Adil davranışlar çalışanların kararlara karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyen en temel etmenlerdendir. Bu konuda Alexander ve Ruderman'ın (1983), 1835 kamu görevlisi üzerinde yaptıkları çalışma örgütsel adaletin örgütsel altı çıktının beşini etkilediğini göstermiştir.

Yapılan bir takım araştırmalar, insanların kendilerine adil davranıldığını hissettikleri zaman grup ya da örgütün amaçlarını ve aldıkları kararları daha çok benimseyip örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini doğrulamıştır (Konovsky ve Pugh, 1994; Lind, 2001).

Örgütsel adalet, örgütlerin dışında çalışanlar için de önemlidir. Çalışanlar, yöneticileri kendilerine adil davrandığında bunu grup tarafından kabul edilmenin ve değer verildiğinin bir işareti olarak kabul ederler. Bununla birlikte yüksek ücret memnuniyeti, yüksek motivasyon, kendini daha değerli hissetme, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile güvene dayalı ilişkiler geliştirme, ayrımcılık hissinde azalma, düşük stres düzeyi, fiziksel ve ruhsal durumun iyileşmesi, bireysel tatmin gibi olumlu sonuçları da vardır (Greenberg, 2009).

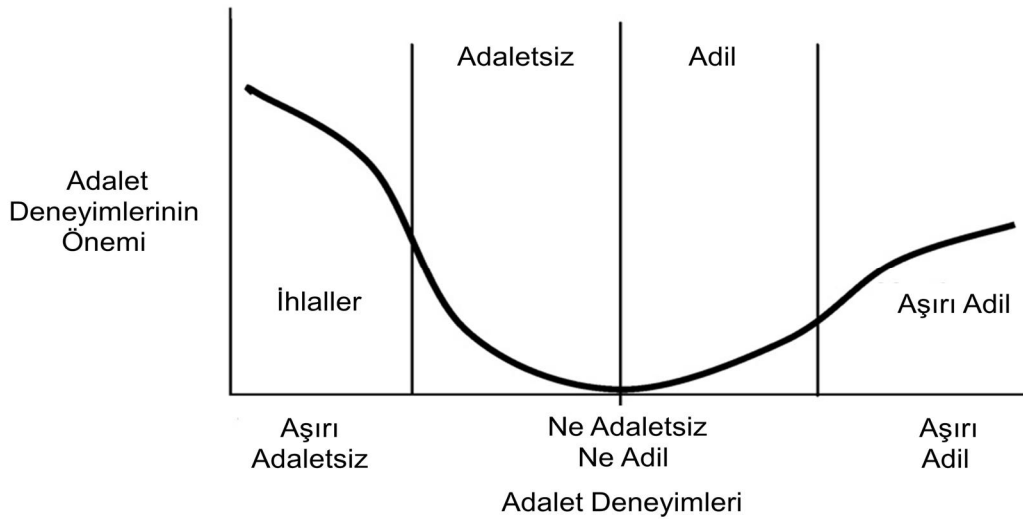
Cropanzano ve diğerlerine (2007) göre insanlar adalete üç nedenden dolayı önem verirler. Birincisi, insanlar uzun dönemli çıkarları için adalete önem verirler. Çünkü adalet, çalışanların örgütten elde edecekleri kazanımları öngörebilmelerine ve kontrol edebilmelerine imkân sağlar. İkincisi, sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Grup ve kişilerarası ilişkiler, insanlara ekonomik ve sosyal faydalar sağlar. Aynı şekilde adalet de insanlara ekonomik ve başkalarının saygısını kazanma gibi sembolik faydalar sağlar (Cropanzano ve Folger, 2001). Çalışanlar adalet yargıları sayesinde grubun, örgütün değerli ve saygı gören bir üyesi olduğunu hissederler (Tyler ve Diğerleri, 1996). Üçüncüsü ise insanların sadece ahlaki olmasından dolayı adil davranmaları gerektiğidir (Cropanzano ve Diğerleri; 2007). Greenberg de (2009) adaletin sadece ahlaki açıdan doğru olduğu, bir erdem olduğu için önem verilmesi gereken bir olgu olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara, kararlara ve adil olmayan yöneticilere kimi zaman aşırı tepki verirlerken, kimi zaman da bunların farkına bile varmazlar. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları adaletle ilgili tecrübeleri, Şekil-1 deki gibi normal dağılım göstermektedir. Bu tecrübelerin üçte ikisi ortalama adil ve adil olmayan deneyimlerden oluşmaktadır ve genellikle bunlara karşı herhangi bir tepki gösterilmemektedir. Üçte birlik kısmı ise aşırı adil ve aşırı adaletsiz deneyimlerden oluşmaktadır ki çalışanlar asıl bunlara tepki göstermektedirler (Gilliland, 2008).



Şekil-1: Adalet Deneyimlerinin Dağılımı (Gilliland, 2008; 273)

Adaletle ilgili deneyimlerin önem derecesi Şekil-2'deki gibi bir dağılım göstermektedir. Aşırı adil ve aşırı adaletsiz deneyimlerin bireylerin örgütsel davranış ve tutumlarının oluşmasında daha önemli olduğu görülmektedir. Özellikle adaletsiz deneyimler adaletli deneyimlere göre adalet algılarının oluşmasında daha etkilidir (Gilliland, 2008). Bu adaletsiz uygulamaların örgütlere basit bir tatminsizlikten sabotaja kadar geniş bir maliyeti olabilmektedir (Beugre, 2002).



Şekil-2: Adalet Deneyimlerinin Önemi (Gilliland, 2008; 274)

Bir sosyal sistemin adil olup olmadığını bir bütün olarak değerlendirebilmek oldukça zor olduğundan, tarihte adalet çeşitli alt boyutlara ayrılmıştır (Lind, 2001; Beugre ve Baron, 2001). Aşağıda örgütsel adaletin alt boyutları ele alınmaktadır.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Araştırmacılar adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş ortaya koyamamışlardır. Literatürde Leventhal (1980), Tyler ve Bies (1990), adaleti iki boyutta ele alırken; Cohen-Charash, Spector (2001), Bies ve Moag (1986) üç boyutta; Greenberg (1993), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007), Colquitt ve diğerleri (2011) ise dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlardan ilki, verilen kararların sonuçlarının adilliğiyle alakalı olan dağıtım adaletidir. İkinci boyut, karar verme sürecinin adilliğiyle alakalı olan süreç adaletidir. Bies ve Moag (1986) bu iki boyuta ek olarak üst ve amirlerin güvenilirliği, kararlarının adilliği ve çalışanlara saygılı ve doğru davranılmasıyla alakalı olarak üçüncü bir boyut olan etkileşimsel adalet kavramını ortaya koymuşlardır. Daha sonra Greenberg (1993) tarafından etkileşimsel adalet kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayrılmış ve örgütsel adalet, dört boyuta çıkarılmıştır (Scott ve Colquitt; 2007).

Literatürde her bir adalet boyutuyla ilgili çalışmalar hala devam etse de dağıtım adaletinin ağırlıklı olarak 1950 ile 1970 arasında, süreç adaletinin 1970'lerin ortaları ile 1990'ların ortaları arasında araştırıldığı, etkileşim adaletiyle ilgili çalışmaların 1980'lerin ortalarından günümüze kadar devam ettiği, kişilerarası ve bilgisel adaletin de 1990'ların ortalarından günümüze kadar devam etmekte olduğu söylenebilir. Ayrıca 1980'lerin ortalarından sonra boyutları ayırmak yerine birleştirmeye yönelik çalışmalara da ağırlık verilmiştir (Saunders, 2006).

Tarihte bu adalet boyutlarından ilk olarak dağıtım adaleti tanımlanıp incelenmiş (Greenberg, 1990, 2009; Cropanzano ve Diğerleri, 2002) ve örgütsel adaletin dağıtım adaleti demek olduğu düşünülmüştür.

1.3.1. Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Adalete İlişkin İlk Teoriler

Dağıtım adaletinden ilk olarak Aristoteles bahsetmiş ve buna paylaştırıcı adalet demiştir. Ona göre dağıtılması gerekenler, değerleri ve tarafların hak ettikleri oranda paylaştırılmalıdır (Topakkaya, 2008). Dağıtım adaleti, genel olarak Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanır (Kennedy ve Diğerleri, 2009) ve onun gibi çıktıların dağıtımı ile ilgilenmektedir.

Homans (1961), insanların ilişkilerinde verdikleri kadarını beklediklerini ve ancak bu beklenti karşılanırsa adalet hissine sahip olacaklarını belirtmiştir (Meydan, 2010). Dağıtım adaleti de, kazanımların birey ve gruplara ne ölçüde adil dağıtıldığı ve bunun ne kadar adil olarak algılandığıdır. Esas olan bireylerin hak ettiklerini aldıklarını düşünmeleridir. Dağıtım adaleti, verilen kararların sonuçlarının adilliği ve çalışanların sonuçlardan elde ettikleri çıktıların (görevler, maller, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, statüler, ücretler, terfiler vb.) dağıtımını ve çalışanların bunlara karşı olan tepkileriyle ilgilidir. Adaletsiz bir durum bireyin duygularını (kızgınlık, mutluluk, gurur, suçluluk gibi), bilişini (bilişsel olarak kendisinin ya da karşılaştırma yaptığı kişinin girdi ve çıktılarına ilişkin algısını değiştirmek gibi) ve davranışlarını (performansını değiştirme, işten ayrılma gibi) etkiler (Greenberg, 1993; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Greenberg (1990), dağıtım adaleti algısının çalışanların verilen kararların sonuçlarına karşı takındıkları tutum ve davranışları etkilediğini ortaya koymuştur. Dağıtım adaleti, belli bir olay ya da uygulamanın neticesine verilen tepkiyle ve kişisel çıktılarla (ücret tatmini, performans değerlendirmesi vb.) güçlü bir ilişki içerisindeyken, örgüte ya da yönetime karşı olan genel tepkilerle ve örgütsel çıktılarla daha düşük bir ilişki içerisindeydir. (Folger ve Konovsky, 1989). Yapılan araştırmalar dağıtım adaletinin, ücret tatmini, iş tatmini, yöneticilerden duyulan memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstererek bunu doğrulamıştır (Hess ve Ambrose, 2005; Kennedy ve Diğerleri, 2009).

Dağıtım adaletsizliği ise bireylerin diğer çalışanlara kıyasla örgütsel ödüllerden umduğu oranda pay alamadığı zaman oluşur. Bu da küskünlük ve diğer olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Greenberg, 1990; Beugre, 2002).

Dağıtım adaleti ile ilgili (ayrıca örgütsel adaletle ilgili) ilk geliştirilen teori Görelî Yoksunluk Teorileridir.

1.3.1.1. Görelî Yoksunluk Teorileri

Görelî Yoksunlukla ilgili ilk çalışmalar Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams'ın (1949); 2. Dünya Savaşında yaptığı çalışmalardır. Ordu personeli üzerinde yaptıkları çalışmada beklenenin aksine terfi imkânları çabuk olanların, yavaş olanlara göre daha az tatmin duyduğunu keşfetmeleri ile başlamıştır. Çalışmada Hava Kuvvetleri'nde görev yapan askerler ile İnzibat Birliklerinde görev yapan askerlerin terfi etme imkânları karşılaştırılmıştır. Çalışma neticesinde, Hava Kuvvetlerinde terfi etme şansı İnzibat Birliklerine göre daha fazla olmasına rağmen Hava Kuvvetlerinde daha fazla hayal kırıklığı yaşandığı görülmüştür. Çünkü Hava Kuvvetlerindeki askerler terfilerin, hızlı ve kolay yapıldığı için başarıyı adil olarak ölçmediğini düşünmektedirler. İnzibat Birliklerinin askerleri ise kendilerini Hava Kuvvetleri'ndeki askerle değil yine inzibat birliklerindeki askerlerle karşılaştırmakta, terfi imkânı az ve zor olduğu için hak edenin adil bir şekilde terfi ettiğini düşünmektedirler (Stouffer ve Diğerleri, 1949). Bu araştırmayla birlikte bireylerin elde ettiklerini diğer bireylerin elde ettikleri ile karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Daha sonraları bu konuyla ilgili başka çalışmalar da yapılmıştır. Bunlardan Crosby'nin (1976) Bencil Görelî Yoksunluk Teorisi (Egoistical Relative Deprivation) ve Folger'in (1986) Bilişsel Dayanaklar Teorisi en önemlilerindendir.

Görelî yoksunluk, bireyin arzu ettiği bir nesnenin, eylemin ya da fırsatın haksız bir şekilde yoksunluğu hissetmesidir. Görelî yoksunluktan kasıt, en çok

yoksunluk hissedenin en çok yoksunluk yaşayan olmamasıdır. Araştırmacılar “Günlük yaşamda sürekli eşitsizliklere maruz kalmamıza rağmen niçin sürekli yoksunluk hissetmiyoruz?” sorusuna cevap aramışlardır. Göreli yoksunluk hissinin ortaya çıkması için bazı koşulların oluşması gerekir. Davis’e (1959) göre bireyin yoksunluk hissetmesi için 3 koşul gerekmektedir. Bunlar; arzu ettiği nesneye başka birinin sahip olması (bu sayede o nesnenin varlığından haberdar olabilir), onu istemesi ve onu hak ettiğini düşünmesidir. Runciman (1966) bunlara dördüncü bir koşul daha eklemiştir. O da o nesne ya da fırsatı elde etmenin imkân dâhilinde olmasıdır. Başka bir deyişle hayal ve gerçekçi olmayan beklentiler için değil, gerçekçi olanlar için yoksunluk hissedilir. Crosby (1976) bu dört madde dışında bireyin, istediğini elde edememesinden dolayı kendisini sorumlu hissetmemesinin de yoksunluk hissi için gerekli olduğunu belirtmiştir. Crosby (1976) göreli yoksunluk hissinin içsel olarak bireyde stres, dışsal olarak ise saldırgan davranışlar gibi bazı tepkilere neden olduğunu ifade etmiştir (Crosby, 1976).

Bu konudaki diğer önemli çalışma Folger’in (1986) Bilişsel Dayanaklar Teorisi’dir. Folger’in (1986) Bilişsel Dayanaklar Teorisi “İnsanlar adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap arayan ilk teoridir (Irak, 2004). Ona göre bireyler adalet algılarını kendilerine göre bazı referans standartlara göre oluşturmaktadırlar. Folger (1986) bu konuda Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramının sadece dağıtım sonuçları ile ilgilendiğini, bu sonuçlara yol açan süreçleri göz ardı ettiği için yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Bu yüzden konuyu daha geniş bağlamda ele almış ve karar verme süreçlerini de kapsayan bir teori geliştirmiştir. Bu teoriye göre birey yönetici tarafından kazanımların dağıtımında farklı alternatif bir yöntem, süreç kullanıldığı zaman daha çok kazanım elde edeceğine inanırsa küskünlük ve adaletsizlik duygusu yani göreli yoksunluk yaşamaktadır (Cropanzano ve Folger, 1989; Greenberg, 1990). Alternatif süreç kullanılsaydı elde edecekleri hakkında yeterli bilgi sahibi olunduğu ve süreci kendisinin değil karar vericinin belirlediği durumlarda bireylerin adaletsiz davranıldığını hissedeceği ifade edilmiştir (Cropanzano ve Folger, 1989).

Dağıtım adaleti ile ilgili ilk temel çalışmalardan bir diğeri de Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'dir.

1.3.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams Eşitlik Teorisi'nde, eşit çabanın eşit fayda getirmesi anlayışı vardır. Teori çalışanların, örgüte sağladıkları bir takım girdilerini, örgütün sağladığı çıktılarla ve diğer çalışanlarla karşılaştırdıkları zaman eşitlik duygusu yaşayıp yaşamadıkları üzerinde durmuştur. Teorinin özünde çalışanların örgüte sağladığı katkıya karşılık, örgütten ne kazandığı ile ilgili algıları vardır. Çalışanların işten duydukları tatmin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik duygusu ile ilgilidir.

Çalışanlar öncelikle örgüte sundukları kendi girdilerini, yani yetenek, beceri, çaba, eğitim, örgüte bağlılık, tecrübe, performans gibi örgüte sağladığı katkıları ve bunun sonucunda ücret, terfi, ödül, tanınma, yaptığı işten zevk alma, bireylerarası ilişkiler, sorumluluk, yetki gibi örgütün kendisine sağladığı kazanımları/çıktıları değerlendirir. Müteakiben birey, çalışma grubundan ya da örgüt içinden karşılaştırma yapacak birini belirler ve aynı değerlendirmeyi onun içinde yapar (Ergeneli, 2006). Daha sonra kendi çıktı girdi oranı ile diğeri/diğerlerinin oranını karşılaştırır. Aynı şekilde birey bu karşılaştırmayı kendi geçmiş girdi ve çıktıları ile şu anki girdi ve çıktıları arasında da yapabilir (Greenberg, 1990). Bu karşılaştırma objektif olabileceği gibi kişinin algılarına göre de şekillenebilir. Bu karşılaştırma neticesinde birey, eşitlik (tatmin) ya da eşitsizlik duygusu (tatminsizlik) hissetmektedir. Birey, eşitsizlik durumunda kendi oranının diğerdinden fazla olduğunu düşündüğünde suçluluk, az olduğunu düşündüğünde ise kızgınlık hissetmektedir. Çalışanlar eşitsizlik hissettiğinde, bunu ortadan kaldırmak için daha fazla motive olma (suçluluk durumunda), girdi ve çıktılarına yönelik algılarını değiştirme, örgüte karşı ve saldırgan davranışlarda artış, iş performansını düşürme, ücret artışı ya da örgütün sağladığı imkânlarda artış isteme, işten ayrılma, gibi davranışsal ve psikolojik bazı tepkiler vermektedirler (Greenberg, 1990; Ergeneli, 2006; Scott ve Colquitt; 2007). Berger ve diğerleri (1969), bireylerin kendi oranlarını sadece belirli bireylerle

değil daha genel olarak mesleki gruplarla da karşılaştırdığını, Jasso (1980) da bireyin örgütten aldığı ve adil olarak almayı beklediği arasında karşılaştırma yaptığını belirtmiştir (Greenberg, 1987).

Yalnız yapılan araştırmalarda bütün bireylerin eşitsizlik durumlarına aynı tepkileri vermedikleri tespit edilmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisi bu bireysel farklılıkları aydınlatmada yetersiz kalmıştır. Huseman (1987), Adams'ın teorisini geliştirerek bireylerin farklı çıktı girdi oranı tercihleri olduğunu belirtmiş (yani; herkes diğerleri ile eşit durumda olmak istemez) ve bu yaklaşıma Eşitlik Duyarlılığı (Equity Sensitivity) adını vermiştir. Buna göre bireylerin eşitlik düzeyleri, eşitlik toleransları, eşitsizliğe verdikleri tepkiler farklıdır ve üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; yardımseverler, eşitliğe duyarlılar, hakçılardır (Scott ve Colquitt; 2007).

Yardımseverler (Benevolents), çıktı girdi oranının diğerlerinden düşük olmasını tercih ederler. Yardımseverlerin daha az ödüllendirilmeye karşı toleransları hakçılar ve eşitliğe duyarlılara göre daha fazladır. Ayrıca onlardan daha fazla çalışıp daha az ücret alırlar. Yardımseverler için işin sonucunda alacaklarından çok işin kendisi önemlidir.

Eşitliğe duyarlılar (Sensitives), kendi çıktı girdi oranları ile diğerlerinin oranlarının eşit olmasını isterler. Aldıkları ödüller diğerlerinden fazla olduğunda suçluluk, az olduğunda kızgınlık ve küskünlük hissederler.

Hakçılar (Entitleds), daha yüksek ödüllendirilme isteklerinden dolayı, örgütsel çıktıların dağıtımında yapılan aleyhlerindeki haksızlıklara karşı daha duyarlıdırlar ve bu haksızlıklara daha sert tepki gösterirler. Diğerlerine göre daha çok ödül aldıklarında tatmin olurlar.

Deutsch (1985), ödüllerin dağıtımında üç kural olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; eşitlik, denklik ve ihtiyaç kuralıdır. Denklik kuralına çalışanlar örgüte olan katkıları oranında ücret ya da ödül almasını; eşitlik kuralına göre çalışanlar örgüte olan katkılarına bakılmadan hepsinin aynı ücreti ya da ödülü almasını; ihtiyaç kuralına göre ise her bir çalışanın refah ve ihtiyacına göre ücret ya da

ödül almasını esas alır. Yöneticinin amacı, hangisinin tercih edileceğini belirler. Eğer amaç, örgüt içindeki uyumu sağlamak ve devam ettirmek ise eşitlik, verimlilik ise denklik ve örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçları, kişisel gelişimleri ve refahları ise ihtiyaç kuralı tercih edilir (Beugre ve Baron, 2001; Beugre, 2002).

Dağıtım adaleti konusunda yapılan çalışmalar arttıkça sadece kazanımların dağıtımının adalet algılarının oluşumunu açıklamada yeterli olmadığı, bunları belirleyen süreçlerin de önemli olduğu görülmüştür.

1.3.2. Süreç Adaleti ve Süreç Adaletini Açıklayan Teoriler

Dağıtım adaleti, sadece çıktıların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmekte ama bunu ortaya koyan süreçleri kapsamamaktadır. Dağıtım kararlarını belirleyen süreçler, şüphesiz dağıtımla ilgili adalet algısını etkilemektedir (Thibaut ve Diğerleri, 1980). Hatta bazı durumlarda bu çıktıları belirleyen süreçler, çıktıların kendisinden daha önemli olabilmektedir. Bu yüzden bu süreç ve prosedürlere odaklanan süreç adaleti kavramı ortaya çıkmıştır. Thibaut ve Walker'ın 1970'li yıllarda anlaşmazlıkları çözme süreçlerine verilen tepkilere yönelik çalışmaları süreç adaletinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenberg, 1990).

Süreç adaleti, çıktılarla ilgili değil bu çıktıları belirleyen karar verme sürecinin adilliğiyle ilgilidir. Örgütün karar verme sürecinde ve çalışanları değerlendirip ödüllendirirken kullandığı prosedür, metot, politika ve uygulamaların algılanan adilliği süreç adaleti ile ilgilidir. Daha çok çalışanların söz hakkı, değerlendirme kriterlerinin uygunluğu, karar sürecindeki tarafsızlık ve karar verirken doğru, isabetli verilerin kullanılması gibi karar verme sürecinin yapısal özelliklerini kapsar (Cropanzano ve Diğerleri, 2002).

Süreç adaleti spesifik bir karar ya da sonuçtan daha çok örgüte ve yönetime karşı olan tutum ve davranışları etkilemektedir (Ambrose ve Schminke 2003; Beugre, 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Folger ve Konovsky, 1989; Ambrose ve Schminke, 2003; Ambrose ve Diğerleri, 2007).

Örgütlerin fonksiyonlarını etkili ve verimli şekilde yerine getirebilmesi için yöneticilerin olumlu tutum geliştirmesi ve çalışanların kararları gönüllü olarak kabul etmesi gerekir. Bu da daha çok çalışanların süreçlerin adil olduğuna inanması ile sağlanabilir. Kazanımlar eşit olarak dağıtılmadığı zaman insanlar, süreç adaletine daha fazla önem verirler ve adaletin olup olmadığını görmek için süreçleri incelemeye başlarlar (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çünkü süreç adaleti dağıtım adaletsizliğinin olumsuz etkilerini azaltır ve kazanımlarla ilgili kararların kabulünü kolaylaştırır. Buna adil süreç etkisi denmektedir. Adil süreç etkisi, izlenen karar ve politikaların kabulünü sağlar. Ayrıca çalışanların kendi kazanımları ile ilgili kararlarda söz sahibi olmaları da adil süreç etkisini güçlendirir. (Lind ve Diğerleri, 1998). Bu sayede karar hoşla gitmese bile çalışanlar, uzun dönemli çıkarlarının korunduğunu düşünüp süreci adil olarak algırlar. Aynı zamanda üstleri tarafından kendisine değer verildiğini ve kendisini grubun bir üyesi gibi hissederler (Korsgaard ve Diğerleri, 1995).

Süreç adaletinin iki amacı vardır. Birincisi, bireylerin kendi çıkarlarını korumalarına, hak ettiklerini almalarına yardım etmek ve bu sayede olumlu tutum geliştirmelerini sağlamak; ikincisi ise bireylerin grup, lider ve örgütle olan ilişkilerini geliştirmektir. (Korsgaard ve Diğerleri, 1995)

Hausknecht ve diğerleri (2011) adalet kavramının anlık ve statik olmadığını devam eden ve dinamik bir süreç olduğundan bahsetmiş ve bu açıdan bakıldığı zaman adalet boyutları içinde en önemlisinin süreç adaleti olduğunu ve pek çok tutum ve davranışı etkilediğini ifade etmişlerdir. Süreç adaleti ile ilgili yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıdır.

1.3.2.1. Thibaut ve Walker'ın Çalışmaları ve Adaleti Yargılama Modeli

Thibaut ve Walker'ın 1970'li yıllarda anlaşmazlıkları çözme süreçlerine verilen tepkilere yönelik çalışmaları süreç adaletinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenberg, 1990; Blader ve Tyler, 2003). Bu çalışmalarda, bireylerin süreçler üzerinde kontrolleri olduğunu düşündüklerinde uygulamaları daha adil olarak algıladıkları görülmüştür. Çalışanları güçlendirmek ve onlara işleriyle ilgili süreç

ve kararlar üzerinde kontrol imkânı vermek kazanımları ile çabaları arasında doğru ilişki kurmalarını sağlar. Thibaut ve Walker bireylerin anlaşmazlıkların çözüm süreçlerine iki değişkene bağlı olarak tepki verdiklerini ortaya koymuş ve bunları karşılaştırmıştır. Bu iki değişkenden birincisi, tarafların süreç üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); ikincisi ise, tarafların sürecin sonucunu doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü) (Greenberg, 1990). Süreç kontrolü etkisi genellikle söz hakkı etkisi (voice effect) olarak da adlandırılmaktadır (Colquitt ve Diğerleri, 2001). Kullanılan süreçler kontrol miktarına göre değişmektedirler. Bu süreçleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Greenberg, 1987):

Otokratik (Autocratic) Süreç: Düşük süreç kontrolü ve düşük karar kontrolü

Arbulucu (Arbitration) Süreç: Yüksek süreç kontrolü ve düşük karar kontrolü

Aracı (Mediation) Süreç: Düşük süreç kontrolü ve yüksek karar kontrolü

Pazarlık (Bargaining) Süreci: Yüksek süreç kontrolü ve yüksek karar kontrolü

Tartışma süreci: Orta süreç kontrolü ve orta karar kontrolü

Thibaut ve Walker (1975); Avrupa kıtasındaki mahkemelerde uygulanan, bireylerin kanıtları toplama ve mahkemeye sunma gibi yargılama üzerinde hiçbir kontrole sahip olmadıkları otokratik süreçler (düşük süreç kontrolü/düşük karar kontrolü) ile Amerikan ve İngiliz mahkemelerindeki mahkemeye fazlaca kanıt sunabileceğiniz yargılama süreçlerini (yüksek süreç kontrolü/düşük karar kontrolü) karşılaştırmışlardır. Neticesinde süreç kontrolünün yüksek olduğu yargılamaların daha adil olarak algılandığını tespit etmişlerdir (Greenberg, 1990). Benzer şekilde, Landy ve diğerleri (1975), Dipboye ve diğerleri (1981) ile Lissak (1983) tarafından yapılan araştırmalarda da performans değerlendirme sürecinde fikirlerini ifade etme fırsatı bulanların süreci daha adil olarak algıladıkları görülmüştür (Greenberg; 1986,1990).

Leventhal'ın (1976) Adaleti Yargılama Modeli'nde ilk defa sistemin adil olmasından bahsedilmiştir. Leventhal adalet algılarının hangi durumlarda oluştuğunu anlamaya çalışmıştır. Ona göre bireylerin adaleti değerlendirme kriterleri, duruma göre değişebilmektedir ve duruma göre farklı dağıtım kuralları uygulanması gerekir. Bu kurallar katkıda bulunma, ihtiyaçlar, eşitlik ve kişisel çıkar kuralı, kararlara uyma kuralı, meşruluk kuralı, sahiplik kuralı, statü kuralı şeklinde ifade edilebilecek olan diğer kurallardır (Leventhal, 1976).

Leventhal (1976) süreç adaleti algısını incelerken iki aşama izlemiştir. Birincisi, sürecin unsurlarını belirlemektir. Sürecin unsurları ise karar vericilerin seçimi, ödüller için temel kuralların konulması ve kriterlerin belirlenmesi, bilgi toplama metotlarının belirlenmesi, karar yapısının belirlenmesi, karardan prosedürlerin uygulamaya geçirilmesi, gücün kötüye kullanılmasına karşı tedbirlerin alınması, prosedürlerin düzgün işlemediği zamanlarda değişim mekanizmasının varlığını kapsamaktadır. İkincisi ise, sürecin adilliğini değerlendirmek için gereken kuralları belirlemektir. Bu kurallar yukarıda belirtilen unsurlara uygulanarak sürecin adil olup olmadığı değerlendirilir. Bu kuralları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Leventhal, 1976):

- Tutarlılık: Kararlar ve prosedürler farklı zaman zarflarında ve farklı kişiler için de tutarlı olmalıdır. Başka bir deyişle fırsat eşitliği sağlamalıdır. Süreçler kısa zaman zarfları içinde değişmemelidir. Süreçte tutarlılık olmadığı zaman çalışanlar süreç adaletinin ihlal edildiğini düşünebilir.
- Ön Yargılı Olmamak: Karar vericiler kararlarını ve neticesinde sürecin adilliğini etkileyebilecek önyargılardan ve kişisel çıkarlardan uzak, tarafsız olmalıdırlar.
- Bilginin Doğruluğu: Karar verme sürecinde doğru ve yerinde bilginin kullanılması gerekir.
- Düzeltilebilirlik: Karar verme sürecinde alınan hatalı ve yanlış kararları düzeltebilecek bir sistem olmalıdır.
- Temsil Edilebilirlik: Karar verme sürecinden ve neticesinde alınan kararlardan etkilenen kişi ve grupların temsil edilebilmesi gerekir. Lind ve

Tyler (1988), temsil edilebilirlik özelliğinin aynı zamanda süreç ve karar kontrolünü de kapsadığını ifade etmiştir (Colquitt, 2001).

- Etik: Alınacak kararlar çalışanların etik değerlerine uygun olmalıdır.

Thibaut ve Walker süreç üzerindeki kontrolün önemi üzerinde dururken, Leventhal (1976), yöntemsel adaletin süreç kontrolü dışındaki diğer ögeleri üzerinde durmuştur.

Süreç adaletini açıklayan bir diğer model ise Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modeli'dir.

1.3.2.2. Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modeli

Lind ve Tyler (1988), karar sürecine katkı sağlamaya imkân tanıyan süreçlerin, tanımayanlara göre niye daha adil algılandığını belirlemeye çalışmışlar ve iki model ortaya koymuşlardır. Bunlar Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve Grup Değeri Modeli'dir (Group-Value Model). Kişisel Çıkar Modeli Araçsal Model (Instrumental Model) ile, Grup Değeri Modeli de İlişkisel Model (Relational Model) ile büyük ölçüde örtüşmektedir (Greenberg, 1990).

Kişisel Çıkar Model'ine göre; çalışanlar kendileri için daha avantajlı kazanımlar elde etmek ve kazanımlarını maksimize etmek için bu kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Bireyler kendi çıkarlarına göre hareket ederler ve kendilerine fayda sağlayan politika ve yöntemler izlerler. Süreç üzerinde söz sahibi olmak, istenilen sonuçlar üzerindeki kontrolü artıracak ve kazanımların eşit dağıtılmasını sağlayacağı için süreç adaleti algısını güçlendirir. Kişisel Çıkar Modeli'nde uzun vadeli çıkarlar için kısa vadeli çıkarlardan vazgeçilebilir. Adil süreçler bireylerin zaman içinde bekledikleri kazanımları elde edeceğine inanmalarını sağlar (Greenberg, 1990).

Grup Değeri Modeli'nde ise örgütte çalışanlar, yöneticilerle ve örgütle olan ilişkilerini tek seferlik değil uzun dönemli ilişkiler olarak değerlendirirler. Bu

modelde yalnızca ekonomik beklentilerin olduğu kişisel çıkarlar yoktur. Bireylerin sosyal ve psikolojik beklentileri de önemlidir. Karar vericiler ile bireyler arasındaki ilişkinin kalitesi hakkındaki yargıların, süreç adalet algısı üzerinde kişisel çıkarları maksimize etme düşüncesinden daha fazla önemi olduğu ifade edilir (Tyler ve Diğerleri, 1996). Kişisel Çıkar Modeli'ne ek olarak bu modelde adalet algısı grup üyesi olmaktan ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Adalet algılamaları bireylerin kurdukları sosyal bağ ile ilişkilendirilmiştir. Özellikle çalışanlar yöneticileri ve örgütleriyle uzun dönemli ilişki kurmak isterler. Çalışanlar güvenilir yöneticiler tarafından uygulanan tarafsız karar verme süreçlerinin kullanılmasını beklerler. Bu sayede zaman içinde hem ödüllerden adil olarak faydalanacağına, hem de grup tarafından kabul göreceğine inanırlar (Greenberg, 1990). Adil kararlar grubun, üyelerine verdiği değeri gösterir ve onlara kimlikle ilgili bilgi sağlamaktadır. Onlara, grup içindeki pozisyonları (saygı) ve gruplarının diğer gruplar içindeki pozisyonu (gurur) hakkında sembolik mesaj iletir (Tyler ve Diğerleri, 1996). Grup Değeri Modeli grubun üyesi olmanın önemini vurgular.

Tyler (1989), Chicago'daki vatandaşların yasal yetkililerle olan tecrübeleri üzerine yaptığı araştırmada algılanan süreç üzerindeki kontrolün süreç adaleti ile ilgili olduğunu ve yetkililere karşı olan tutumları etkilediğini belirtmiştir. Bununla birlikte esas olarak süreç adaletini büyük oranda tarafsız davranış, yetkililere güven ve çalışanların pozisyonunun etkilediğini tespit etmiştir. Bu da adaletin üçüncü şahıslarla yapılan işten daha çok onlarla olan ilişkiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1990).

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile ilgili çalışmalarda adaletin sosyal boyutu göz ardı edilmiştir (Greenberg, 1993). Bunu fark edilmesi ile birlikte adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapan etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır.

1.3.3. Etkileşim Adaleti

İlk teorik ve ampirik çalışmalarda etkileşim adaletinin konuları, süreç adaletinin içinde bir alt boyut olarak kabul ediliyordu. İki adalet türü de karar verme sürecinin birer parçası olarak benimsenmişti. Süreç adaleti, çıktıların dağıtımı ile ilgili karar verme sürecinin biçimsel kısmını, etkileşim adaleti de sosyal kısmını oluşturuyordu (Greenberg, 1990). Etkileşim adaleti, süreç adaletiyle ilgili olarak örgütteki uygulama ve alınan kararların kişilerarası yönüne odaklı, yönetim ve yöneticilerle olan ilişkiler ve tutumları belirlemektedir (Cropanzano ve Diğerleri, 2002). Daha sonra Bies ve Moag (1986), süreç adaleti ile etkileşim adaletini birbirinden ayırmış; ikisinin farklı, birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ve bağımsız etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, çalışanlar amirlere, üstlere karşı olan tutumlarında etkileşim adaleti algısından faydalanırken, örgütün geneline karşı olan tutumlarında süreç adaleti algısını kullanmaktaydılar (Bies, 2001; Colquitt ve Diğerleri, 2001). Benzer şekilde örgütler daha çok çalışanların dağıtım ve süreç adaletine odaklanırken, amirler etkileşim adaleti algısına odaklanmaktadırlar (Cropanzano ve Diğerleri, 2002, Holtz ve Harold, 2009). Ayrıca Bies (2001) süreç ve etkileşim adaletinin farklı örgütsel tutum ve davranışları etkilediğini ifade etmiştir. Müteakiben Greenberg (1990); Cropanzano ve diğerlerinin (2000), süreç ve etkileşim adaletini birbirinden ayırmak için yaptıkları çalışmalar, Bies ve Moag'ın bulgularını desteklemektedir. Masterson ve diğerleri (2000) ile Cropanzano ve diğerleri (2002) de Sosyal Mübadele Teorisi'ni kullanarak süreç ve etkileşim adaletini ayırmaya çalışmışlar, neticesinde ikisinin birbirinden bağımsız etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürde de bunların ayrı boyutlar olduğunu ifade eden pek çok araştırmacı vardır (Barling ve Phillips, 1993; Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson ve Diğerleri, 2000; Colquitt ve Diğerleri, 2001; Bies 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve Diğerleri, 2002).

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutu ile ilgilidir. Bies (2001) etkileşim adaletini yöneticilerin kararların uygulanması esnasında çalışanlarla olan iletişiminin ve davranışların şekli, niteliği ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Ona göre insanlar sadece örgüt içindeki kararların neticelerinin ve bu kararları

belirleyen süreçlerin adilliği ile değil aynı zamanda örgüt içinde her gün karşılaştıkları kişilerarası ilişkilerden de etkilenmektedirler (Bies, 2001). Greenberg ve McCarthy (1990), performans değerlendirme sürecinde süreç hakkında neden ve nasıl bir değerlendirme yapıldığı hakkında bilgi verildiği ve bu nezaketle, kibarca yapıldığı zaman bunun daha kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal etkileşim, bireyin sonuçları benimsemesinde anahtar rol oynayabilir. Brockner ve Wiesenfeld (1996) ile Tyler ve Bies'e (1990) göre etkileşimsel adalet daha çok yöneticilerin çalışanlara saygılı, nazik davrandıklarında ve çalışanlara yeterli, doğru açıklama yaptıklarında oluşur (Cropanzano ve Diğerleri, 2002).

Mikula (1990) yaptığı bir araştırmada katılımcılardan başlarından geçen ve adaletsiz olarak gördükleri olayları tanımlamalarını istemiştir. Olayların pek çoğunun, adil olmayan notlar gibi dağıtım adaleti ya da statü ve gücünü insafsızca kullanma gibi süreç adaleti ile ilgili olduğu görülmüştür. Ancak bazı olayların iki kategoriye de girmediği fark edilmiştir. Bu olaylar haksız yere suçlama, güvenini kötüye kullanma gibi etkileşim adaleti ile ilgili olaylardır (Bies, 2001). Bies buradan hareketle etkileşim adaletinin yoksunluğunu ifade eden faktörleri belirlemiştir. Bunlar; küçümseyici yargılamalar, aldatma, mahremiyeti ihlal etme, saygısız ya da kaba hareketler, herkesin önünde eleştirme ve baskı kurmadır. Bies bu faktörlerin ihlal edilmesinin adalet algısını azaltacağını ileri sürmüştür (Konovsky, 2000; Bies, 2001). Colquitt ve diğerleri (2001) de, astlara söz hakkı vermek, önyargılardan kurtulmak, saygılı olmak ve açıklama yapmak gibi ölçütlerin etkileşim adaletini ölçmek için kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Etkileşim adaleti algısı süreç adaletindeki gibi örgütün bütününe ya da dağıtım adaletindeki gibi belli durumlara değil, daha çok yöneticilere karşı olan tepki, tutum ve davranışları etkilemektedir. Araştırmalar da etkileşim adaletinin yöneticiye ve yönetime güven gibi tutumları etkilediğini doğrulamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve Diğerleri, 2002; Ambrose ve Schminke, 2003). Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündükleri zaman bundan başta yöneticileri sorumlu tutarlar ve onları suçlarlar. Etkileşim adaleti, yöneticilere, amirlere nasıl davranılacağına, nasıl tepki verileceğine

karar verirken kullanıldığı için etkileşim adaleti yöneticilere karşı olan bu suçlama ve olumsuz tutumları azaltmaya yardım eder(Colquitt ve Diğerleri, 2001). Maaşlarında kesinti yapılan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada üstleri, etkileşim adaleti konusunda eğitim alan hemşirelerin almayanlara göre stres belirtilerinden olan uykusuzluk çekme oranlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu da etkileşim adaletinin dağıtım ve süreç adaletinin olumsuz etkilerini azalttığını doğrulamaktadır (Greenberg, 2009).

Barling ve Phillips (1993) de üç adalet boyutunun maaş kesintisine tepkiye göre işten ayrılma, yönetime güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki farklı etkilerini incelemiştir. Neticede dağıtım adaletinin hiçbir değişken üzerinde etkisi olmadığını, süreç adaletinin sadece yönetime güven üzerinde etkisi olduğunu, ancak etkileşim adaletinin üç değişken üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pazarlama alanında yapılan araştırmalar empati, çaba, kibarlık, arkadaşlık, duyarlılık, özür dileme, ön yargılardan uzak olma ve dürüstlüğü müşterilerin etkileşimsel adalet algılarını etkilemede önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Hess ve Ambrose, 2005).

Greenberg, 1993 yılında yaptığı çalışmada etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Ona göre bu iki boyutun etkileri birbirinden farklıdır. Colquitt ve diğerleri (2001) de, yaptıkları çalışmada, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı yapıları olduğunu ve bunların birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

1.3.3.1. Kişilerarası Adalet

Pek çok araştırma başkalarına karşı davranış şeklinin adaletin belirleyicilerinden birisi olduğunu göstermiştir (Greenberg ve Mccarthy, 1990). Greenberg'e (1993) göre etkileşim adaletinin duyarlılık boyutu, dağıtım adaletinin kişilerarası boyutu olarak görülebilir. Çünkü duyarlılık, kibarlık, saygı gibi husular kararların sonuçlarına karşı olan tepkileri değiştirir (Greenberg, 1993).

Kişilerarası adalet, başkalarına gözdağı vermekten kaçınma, onlara duygusal destek vermek, onlara karşı duyarlılık çerçevesinde nazik ve saygılı davranmaktır (Greenberg, 2009). Kişilerarası adalet, yöneticilerin, karar verme sürecinde çalışanlara ne kadar kibar ve saygılı davrandığı ile ilgilidir ve kararların neticelerine karşı olan tepkileri değiştirebilir. Çünkü çalışanların duyarlılığı, istenmeyen sonuçlar için bile kişinin olumlu hissetmesini sağlayabilir (Colquitt ve Diğerleri, 2001).

Aynı zamanda kişiler arasındaki ilişkiler, insanlara kendi inanç ve davranışlarının doğruluğunu anlamasını ve grup tarafından kabul edilmesini sağlar. Bu yüzden, insanlar başkaları ile olan ilişkilerine ve başkaları tarafından nasıl davranıldığına önem verirler (Beugre, 2002).

Bies (1986), MBA öğrencilerinden işe alma sürecinin adilliğini belirlenmesinde kullanılacak kriterlerin bir listesini yapmalarını istemiştir. Bu listede dürüstlük, nezaket, zamanında geri besleme, kişinin hakkına saygı gibi kişilerarası ilişkilere yönelik pek çok ifade bulunduğunu görmüştür. Bies benzer bir çalışmada bir başka MBA öğrenci grubuna işe alma sürecinin mülakat safhasındaki adil ve adil olmayan davranışları tanımlamalarını istemiş ve sonuçlar ilk çalışmasıyla tutarlı şekilde dört ifade tekrar çıkmıştır. (Greenberg, 1990; Greenberg ve McCarty, 1990; Beugre, 2002). Messick, Bloom, Boldizar ve Samuelson da (1985), insanların diğerlerinin ihtiyaç ve duygularının önemsememe, başkalarının arkasından konuşma, kaba olma, zamana riayet etmeme, iyi niyetli kişileri suistimal etme, aldatma ve çalma gibi olayları adaletsiz bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunlar aynı zamanda olumsuz davranış ve tutumları tetikleyerek çalışanlara grup üyesi olmadıkları mesajı gönderebilmektedir (Beugre ve Baron, 2002). Bu sonuçlar kişilerarası ilişkilerin, sonuçlardan ayrı olarak adil davranışın önemli bir boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Beugre ve Baron, 2001).

Personel seçim sürecinde, adaylara sempatik ve sıcak davranmanın, onlarla iki yönlü iletişim kurmanın Başka bir deyişle onlara örgüt ve seçim süreci hakkında

sorular sormalarına izin vermenin, onların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu etkilediği görülmüştür (Celani, Salamon, Singh; 2008).

Son zamanlarda işyerlerindeki karşılıklı etkileşim arttığı için bireylerin birbirlerine karşı davranış biçimleri ve sonucunda kişilerarası adalet diğer adalet boyutlarına göre öne çıkmaktadır. Holtz ve Harold (2009), yaptıkları çalışmada sadece kişilerarası adaletin hem örgütsel hem de yöneticilerle ilgili adaletin bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.3.3.2. Bilgisel Adalet

Greenberg'e (1993) göre bilgisel adalet, süreç adaletinin sosyal boyutu olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar neticesinde sonuçları belirleyen süreçlerin yanında süreçlerle ilgili yapılan açıklamalar da adalet algısını etkilemektedir. Çünkü yapılan açıklamalar sürecin yapısal yönünü ve süreçleri değerlendirmek için gerekli olan bilgiyi sağlar. (Greenberg, 1993). Bies, Saphiro ve Cummings da (1988) yeterli ve doğru açıklama yapıldığı zaman süreç adaletinin güçlendiğini tespit etmişlerdir (Greenberg, 1990). Ayrıca bu süreçlerle ilgili bilgilerin ulaşılabilirliği yöneticilerin açık ve samimi olduğunun da bir göstergesidir ve yöneticilere olan güveni, motivasyonu ve iş tatminini artırır. (Doğan, 2002).

Bilgisel adalet, kısaca çalışanlara tam, doğru ve zamanında bilgi sağlamaktır (Greenberg, 2009). Daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel ödüllerin nasıl dağıtıldığı, kararların hangi prosedürlere göre alındığı gibi kararların mantığı konusunda, bu kararlardan etkilenenlerin bilgilendirilmesidir (Colquitt ve Diğerleri, 2001). Bu sayede süreçlerin meşrulaştırılması sağlanır.

Bies ve Saphiro (1988), yaptıkları araştırmalarda bireylerin, örgütten olumsuz tepki aldıklarında (iş başvurusunun reddedilmesi gibi) bununla ilgili bir açıklama yapıldığı zaman (herhangi bir açıklama yapılmamasına göre) süreci daha adil olarak algıladıklarını tespit etmişlerdir (Greenberg, 1990). Çalışanlar özellikle sonuçlar umdukları gibi olmadığı zaman karar vericilerden konu hakkında

doyurucu bir açıklama beklemektedirler (Greenberg ve McCarty, 1990). Fakat yapılan açıklama tatmin edici olmadığı ya da doğru olmadığı zaman ters etki yaratıp, düşmanca davranışlara da yol açabilmektedir.

Kim ve Mauborgne (1997), bir şirketinin üretim sisteminde yapılan değişikliğe çalışanların verdikleri tepkileri incelemiştir. Yapılan değişikliklerin teknolojiye ayak uydurmak ve pazardaki koşullardan kaynaklanmasına ve çalışanların lehine olmasına rağmen, çalışanların kendilerini tehdit edilmiş ve kızgın hissettiklerini fark etmişlerdir. Tepkiler büyük boyutlara ulaştığında bu problemi teşhis etmek için bir araştırma yapılmış ve problemin sebebinin, çalışanların neler olduğuna dair bilgilerinin olmamasından ve kendilerine danışılmadığı için kendilerini şirket için önemsiz gördüklerinden kaynaklandığı keşfetmişlerdir. (Greenberg, 2009).

Doğan'ın (2002) da beş ayrı tekstil firmasındaki 240 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişimin çalışanların adalet algılarının üzerinde %81 etkili olduğunu belirlemiştir. Örgütün izlediği politika ve uygulamaları hakkında çalışanlara bilgi vermek, onların süreç ve genel adalet algıları üzerinde etkilidir. Örgüt içinde işgörenler yeterince bilgi sahibi olmadıkları konuları değerlendirirken genelde ön yargıyla ve dedikodulara göre tutum geliştirmektedirler (Doğan, 2002) ve bilginin kendilerinden gizlendiğinden şüphelenmekte, sonuçta yöneticiye duyulan güven zarar görmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Tarihsel süreç içerisinde adalete çok farklı açılardan yaklaşılmış ve pek çok teori geliştirilmiştir. Literatürdeki teorilerin çokluğu bunların belli gruplara ve sınıflara ayrılmasını gerektirmiştir.

1.4.1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Greenberg'in adalet sınıflaması, birbirinden bağımsız iki ayrı boyuttan türetilmiştir. Bunlar; Tepkisel (Reaktif)-Önlemsel (Proaktif) Boyut ve Süreç-İçerik Boyutudur. Greenberg'in Tepkisel-Önlemsel Boyut, adaletsizliği telafi etmeye yönelik tepkisel ve adaleti tesis edip, korumaya yönelik önlemsel çabalara odaklanmaktadır. Süreç-İçerik Boyutu ise, Walker, Lind ve Thibaut'un (1979) jüri kararlarının neler olduğu ve nasıl verildiği üzerine yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Süreç-içerik boyutu örgütsel çıktıların nasıl belirlendiğine ve bunların nasıl dağıtıldığına odaklanmaktadır. Greenberg bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmiş ve bunlardan Tablo-1'deki dörtlü sınıflandırmayı yapmıştır.

Tablo-1: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması (GREENBERG, 1987; 10)

		İÇERİK-SÜREÇ BOYUTU	
		İÇERİK	SÜREÇ
TEPKİSEL-ÖNLEMSEL BOYUT	TEPKİSEL BOYUT	Tepkisel İçerik (Adams, 1965)	Tepkisel Süreç Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
	ÖNLEMSEL BOYUT	Önlemsel İçerik Adaleti Yargılama Modeli (Leventhal, 1976, 1980)	Önlemsel Süreç Dağıtım Tercihi Modeli (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Tepkisel İçerik Teorileri: Bireylerin adaletsiz davranışlara nasıl tepki verdiğini araştıran kuramsal yaklaşımlardır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın

(1965) Eşitlik Teorisi ve Stouffer'ın (1949) Görelî Yoksunluk Teorilerini bu sınıf içinde toplayabiliriz. Reaktif Teoriler örgüt içindeki adaletsiz karar ve uygulamalardan kaçınmalara ve bunlara verilen tepkilere odaklanmaktadır. Bunlar adaletsizliği gidermeye yönelik teorilerdir. Tepkisel İçerik Teorileri bireylerin adaletsiz uygulamalara karşı olumsuz tepkiler vereceğini savunmaktadır. Bu teoriler bireylerin eşitsizliği, performanslarını değiştirerek (kendi lehine ise motive olarak fazla performans göstererek, aleyhine ise performansını düşürerek) bir şekilde dengelemeye çalıştığını ifade etmişlerdir (Greenberg, 1987).

Önlemsel İçerik Teorileri: Adalet ve adaletsizliklere karşı olan tepkilere odaklanan Tepkisel İçerik Teorilerinin aksine Önlemsel İçerik Teorileri adaleti sağlamak için yapılan davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bunlar adaletsizliği meydana gelmeden önlemeye ve adaleti tesis etmeye ilişkin teorileridir. Leventhal'ın (1976) Adaleti Yargılama Modeli bu sınıftaki öncü teoridir. Leventhal İnsanların bazen ödülleri, çabaları ve aldıkları ile orantılı olacak şekilde eşit olarak dağıtılması için çaba gösterdiklerini, çünkü bunun uzun dönemde tüm taraflar için faydalı olacağını belirtmiştir. Yapılan çalışmalar yöneticilerin her zaman ödülleri çabalarıyla orantılı olarak dağıtmadıklarını bazen ihtiyaca göre ya da sosyal uyumu sağlamak için çabaya bakmadan herkes için eşit dağıttıklarını göstermiştir (Greenberg, 1987).

Bu sınıftaki diğer bir önemli teori ise Lerner'in (1977) Adalet Motivasyonu Teorisi'dir. Bu teoriye göre bireylerin adalet arayışı, kar maksimizasyonundan ve eşitlik beklentisinin ötesindedir ve dört ilke açıklanabilir.

Rekabet: Yöneticiler bireylerin performanslarına göre dağıtım yapmalıdır.

Eşitlik: Yöneticiler bireylere her koşulda eşit oranda dağıtım yapmalıdır.

Eşit Temelli Paylaşım (Equity): Yöneticiler bireylerin örgüte katkıları oranında görelî olarak dağıtım yapmalıdır.

Marksist (Marxian) Adalet: Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım yapmalıdır.

Tepkisel Süreç Teorileri: Süreç Teorileri İçerik Teorilerinden farklı olarak hukuktan türetilmiştir. Yargısal kararlar verilirken kullanılan süreçlerin toplumun bu kararları kabulünde büyük bir etkiye sahip olduğu pek çok hukuk adamı tarafından kabul edilmiştir. Tepkisel-Süreç Teorilerinin başında Thibaut ve Walker'ın (1975) mahkemeler üzerinde yaptığı çalışmalar gelmektedir. Thibaut ve Walker bu çalışmalarda daha önce değinilen süreç ve karar kontrolünden bahsetmiştir. Mahkemeler tarafından alınan kararların süreç kontrolünü içerdiği zaman daha adil olarak algılandığı görülmüştür (Greenberg, 1987).

Önlemsel Süreç Teorileri: Bu sınıftaki teoriler dağıtım süreçleri ve adaleti sağlamak için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. En önemli çalışma Adaleti Yargılama Modeli'nden geliştirilen Dağıtım Tercihi Teorisidir. Teori dağıtım kararlarından ziyade süreç kararlarına uygulandığı için Önlemsel Süreç Teorisi olarak kabul edilmektedir. Dağıtım Tercihi Teorisi dağıtım yöntemlerinin dağıtımı yapanların hedeflerine ulaşmasına yardım ettiği ölçüde tercih edileceğini ileri sürmektedir. Adaleti sağlamaya yardım edebilecek sekiz yöntem belirlenmiştir. Bunlar daha önce açıkladığımız Leventhal'ın belirlediği sürecin unsurlarıdır (Greenberg, 1987).

1.4.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Teoriler ve Modeller

1.4.2.1. Kestirme Adalet Teorisi ve Belirsizlik Yönetim Teorisi

Teori ilk olarak Lind ve McCoun (1992) tarafından bulunmuştur ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre adalet algıları, çeşitli sosyal durumlarda kişi ya da grup ile etkileşime girip girmemeye karar vermemizi sağlayan güvenin belirleyicisidir ve bu adalet yargılarına çeşitli bilişsel kestirme bilgileri kullanarak ulaşabiliriz. Teorinin amacı, adaletin sosyal ve bilişsel fonksiyonlarını inceleyerek adalet yargılarının örgütlerde ve diğer sosyal alanlardaki tutum ve davranışları nasıl etkilediğini belirlemektir. Kestirme

adalet yaklaşımına göre insanlar kestirme yolları kullanarak örgüt ve yöneticiler hakkında genel fikir ve tutum geliştirmektedirler (Lind, 2001; Beugre ve Baron, 2001).

İnsanlar, bireysel çabalarını kendi hedeflerine ulaşmak ve daha iyi ücret ve imkânlarla kavuşmak için sosyal bir grup ya da örgütle birleştirirler, etkileşim içine girerler ve kendilerini o grup ya da örgüt ile tanımlarlar. Başka bir deyişle çalışanlar kazanımlarını maksimize etmek için yöneticileriyle örgütsel faaliyetlerde işbirliği yaparlar. Bu insanların pek çok işi tek başına başaramayacağı için bir zorunluluktur. Bunun yanında kişi sosyal bir gruba ya da örgüte katıldığında gruptan ve grubun üyelerinden zarar görebilir, özgürlüğü kısıtlanabilir, kendi kimliğini/benliğini kaybedebilir ya da sosyal olarak reddedilebilir. Başka bir deyişle, yöneticiler çalışanların bu işbirliğini, kazanımlarını hiçbir zaman artıramayacağı görevlerde çalıştırarak kötüye kullanabilir. “Hem sosyal bir varlık olarak yaşamak ve çalışmak, hem de kendi öz kimliğini/benliğini korumaya çalışmak”, bu sosyal ikilem insanın doğasında vardır. Lind de yaklaşımını bu sosyal ikilem üzerine kurmuştur. Bu sosyal ikilemden kaçınmak ve çözmek için adalet algılarını kullanmak gerekmektedir. Adaletle ilgili değerlendirmeler kişilere karşısındaki kişi, grup ya da örgütün niyeti hakkında bilgi sağlar. Eğer insanlar sosyal bir varlık olarak adil davranıldığına inanırlarsa; bunu takım, grup ya da örgütün ihtiyaçlarını kendi isteklerinden önde tutması gerektiğini gösteren kestirme bilgi ya da yol olarak görürler. Eğer adil davranılmadığına kanaat getirirlerse bu sefer de örgütün ihtiyaçlarının aksine kendi çıkar ve isteklerine yönelmesi gerektiğini gösteren kestirme bilgi olarak değerlendirirler. Bu teorinin özü adil davranışların, kendi isteklerinin önemli olduğu bireysel moddan grup ihtiyaçlarının önemli olduğu grup moduna geçiş sağlayacağıdır (Lind, 2001).

Çalışanlar üstlerin uygulamalarının adil olup olmadığını bakarak üstlerin ve örgütün kararlarının meşruluğunu ve onların güvenilirliğini değerlendirmektedirler. Özellikle üstlerinin güvenilirliği hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları zaman adalet algısına karşı daha duyarlı olmaktadır. Adalet algısı bu güven eksikliğinin yerine geçebilir (Lind ve Diğerleri, 1998).

Eğer bir yönetici çalışanlarına saygılı ve adil davranıyorsa, çalışanlar da onun güvenilir olduğunu düşünür ve onun kararlarını benimseyip olumlu tutum geliştirirler. (Konovsky, 2000).

Adaletle ilgili elde edilen ilk bilgiler adalet yargısının oluşmasında oldukça önemlidir. Adalet boyutlarından hangisi bu safhada etkili olursa o genel adalet algısının oluşmasında daha etkili olur. Ancak genel olarak süreç adaleti dağıtım adaletinden daha önce oluşacağı için süreç adaletinin daha etkili olacağı söylenebilir. Herhangi bir adalet boyutu eksik olduğunda onun yerini diğer boyutlar dolduracaktır. Genel bir adalet yargısı oluşuktan sonra bu sosyal etkileşimle ilgili kararlara rehberlik edecektir. Aynı zamanda adalet boyutlarını ve tutumları da etkileyecektir (Lind, 2001).

Lind ve Van Den Bos'ın (2002) Belirsizlik Yönetim Teorisi (Uncertainty Management Theory) Kestirme Adalet Teorisi'nin devamı niteliğindedir. Tarihte bilim adamları ve sosyal bilimciler belirsizlik ve risk durumları ile nasıl baş edileceğini araştırmışlardır. Bu teori insanların yaşamlarındaki belirsizlik ve risk durumları ile baş etmede adalet algısının anahtar bir rol oynadığını ileri sürer. İnsanlar belirsizlikleri azaltabilmek için özellikle süreç adaleti hakkında bilgi aramaktadırlar (Hakonen ve Lipponen, 2008). Adaletin etkisi ve önemi belirsizliğin derecesine göre artar ve belirsizliği yönetmeyi, kontrol edebilmeyi sağlar. Adalet aynı zamanda kestirme adalet teorisinde bahsedilen grubun üyeleri tarafından istismar edilme olasılığını azaltır. Teoriye göre yüksek adalet algısı güven de dâhil olmak üzere hemen hemen her türlü belirsizliği azaltabilir (Lind ve Van Den Bos, 2002).

1.4.2.2. Adalet Teorisi

Adalet Teorisi (Fairness Theory), Bilişsel Dayanaklar Teorisi'nin eksik yönlerini gidermek için çeşitli adalet teorilerinin birleştirilmesi ile geliştirilmiştir ve adalet boyutlarını ayırmak yerine olgusal benzerlikleri üzerinde durmuştur.

Adalet Teorisi, adaletle ilgili kararların mesuliyeti üzerinde durmaktadır. İnsanlar adaletsiz bir hareket ya da davranıştan söz ettikleri zaman bundan başka birini sorumlu tutarlar. Birisini sorumlu tutma belki de adaletin temelidir. Adalet, bireylerin başkalarını suçladıkları ya da onları hoş gördükleri bir sosyal süreçtir. Eğer suçlayacak herhangi birisi yoksa orada sosyal bir adaletsizlik de yoktur. Teorinin üç koşulu vardır (Cropanzano ve Folger, 2001):

- 1) Rahatsızlık veren elverişsiz bir durumun var olması gerekir. Mevcut durumun bilişsel dayanaklar teorisindeki gibi bireyin kurguladığı alternatif duruma göre dezavantajlı olmasıdır. Sürecin bu yönü “şart” (would) bileşeni olarak tanımlanmıştır.
- 2) Birisinin bilinçli olarak yaptığı bir eylemle ilişkilendirilebilmesi gerekir. Adaletsiz sonuçtan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ve o kişinin başka bir şekilde davranıp davranamayacağının değerlendirilmesidir. Sürecin bu yönü de “yapılabilirlik” (could) bileşeni olarak tanımlanmıştır.
- 3) Etik kurallara karşı gelmesi gerekir. Mevcut durum etik kuralları ihlal etmedikçe adaletsiz sayılmamaktadır. Buna da “gereklilik” (should) bileşeni denmiştir.

1.4.2.3. Grup Bağlanma Modeli

Grup Bağlanma Modeli (Group Enagement Model), Grup Değeri Modeli ve İlişkisel Model'in genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir. Özellikle süreç adaletinin örgüt içi iş birliği ve özdeşleşme ile olan ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır. Model kişilerin grup ya da örgüt içindeki süreçler hakkındaki adalet algıları, bireylerin grup ya da örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak motivasyonu ve gerekli bilgileri sağlamaktadır (Tyler ve Blader, 2003).

Tyler ve Blader (2003), modellerinin kimlik yargıları (identity judgements) ve kaynak yargıları (resource judgements) olmak üzere iki belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan gruba bağlanmak ve işbirliği için kimlik yargılarının

daha önemli olduğunu ve doğrudan etkisi olduğunu; kaynak yargılarının ise kimlik yargıları aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Kimlik yargıları kişinin grup ya da örgüt ile özdeşleşmesiyle oluşmaktadır. Kişinin grup üyesi kimliği, büyük oranda grup süreçlerinin değerlendirilmesi ile oluştuğundan kişinin grupla özdeşleşmesinde, süreç adaleti anahtar role sahiptir. Başka bir deyişle grup ya da örgütle özdeşleşme için en temel belirleyici unsur süreç adaletidir. Tyler ve Blader (2003), süreç adaletinin karar verme sürecinin kalitesi ve kişilerarası davranışların kalitesi şeklinde iki boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Kişilerarası davranışların kalitesi aynı zamanda etkileşim adaletini ifade etmektedir. Bu yüzden modeldeki süreç adaleti aynı zamanda etkileşim adaletini de kapsamaktadır. Kaynak yargıları için ise, kazanımların adil dağıtılması (dağıtım adaleti) ve kazanımların kişi için uygunluğu temel belirleyicilerdir (Tyler ve Blader, 2003). Aynı zamanda bu kazanımlar kişinin öz değeri (self-worth), ilişkisi ve pozisyonu hakkında sembolik değer de taşırlar. Böylece özdeşleşme ve işbirliği için olumlu mesaj da vermektedirler (Blader ve Tyler, 2009). Adalet algıları kişiye saygı duyulan ve değer verilen birisi olduğu mesajını ileterek öz kimliğini (self-identity) etkilemekte ve bu sayede adaletle ilgili bilgi, davranışa dönüşmektedir (Johnson ve Lord, 2010).

Süreç adaleti, kişinin grupla olan ilişkisi, grup içindeki değeri ve pozisyonu hakkında kimlik bilgileri sağladığından özdeşleşme ve neticesinde örgüt içi işbirliği için oldukça önemlidir. Süreç adaleti, bireyin grupla tatmin edici, olumlu ilişki geliştirebilmesi için sosyal kimliğine güvenli şekilde yatırım yapabilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamaktadır (Tyler ve Blader, 2003; Blader ve Tyler, 2009). Kimlik değerlendirmeleri ve bilgileri grupla ya da örgütle olan psikolojik ve davranışsal bağlantı için kritik unsurlardır. Neticede grupla ya da örgütle olumlu bağ kurulması örgüte karşı destekleyici tutumların gelişmesine sebep olmaktadır (Tyler ve Blader, 2003).

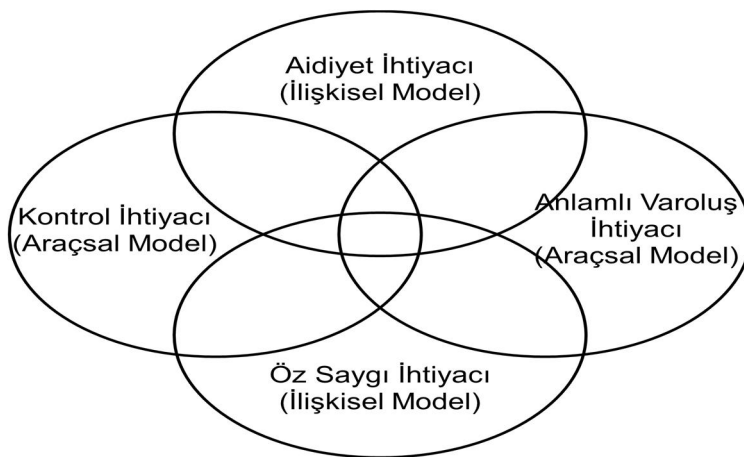
Daha sonra yapılan çalışmalar da adalet algılarının ve özellikle süreç adaletinin sosyal kimlikle ve özdeşleşme ile olan ilişkisini doğrulamıştır (Cheung ve Law, 2008; Blader ve Tyler, 2009; De Cremer, 2005; De Cremer ve Blader, 2006; Lipponen ve Diğerleri, 2011; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

1.4.2.4. Ahlaki Erdem Modeli

Folger (1998) Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modeli'nin birbirinden farklı olmasına rağmen benzer yönlerinin de olduğunu ifade etmiştir. Her ikisini de bir bakıma kişisel çıkarlar motive etmektedir. Folger (1998) bu iki modele tamamlayıcı olarak Ahlaki Erdem Modeli'ni ileri sürmüştür. Ona göre insan onuruna ve değerine saygıdan dolayı adalet önemlidir. Başka bir deyişle şahsi çıkarlardan ziyade erdemli olmak için de adil davranılabileceğini savunmuştur (Cropanzano ve Diğerleri; 2001).

1.4.2.5. Çoklu İhtiyaçlar Modeli

Cropanzano ve diğerleri (2001) adaletin niçin bu kadar önemli olduğu sorusuna cevap bulmak için İlişkisel, Araçsal ve Erdem Modeli'ni incelemişlerdir. Neticede adaletin bazı önemli psikolojik ihtiyaçları karşıladığını fark etmişlerdir. Williams (1997) bunların kontrol, aidiyet, öz saygı ve anlamlı bir varoluş ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Başkalarının kötü davranışları bu dört ihtiyaçtan biri ile çelişmektedir. Cropanzano ve diğerleri (2001) bu dört ihtiyacı yukarıdaki üç modelle eşleştirmişlerdir. Buna göre; Şekil-3'deki gibi Kontrol İhtiyacı ile Araçsal Model, Ait Olma ve Öz Saygı İhtiyacı ile İlişkisel Model, Anlamlı Bir Varoluş İhtiyacı Erdem Modeli ile açıklanmaktadır (Cropanzano ve Diğerleri, 2001).



Şekil-3: Çoklu İhtiyaçlar Modeli (Cropanzano ve Diğerleri, 2001; 176)

Cropanzano ve diğlereri (2001) adaletsizliğin bu dört ihtiyaçtan ayrı ayrı her birini ya da dördü ile birden çelişebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Şekil-3'de de görüldüğü gibi bu ihtiyaçlar birbiriyle ilişkilidir ve bu ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan, hem de dolaylı etkisi olabileceğini göstermektedir.

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

Evrende hiçbir varlık tek başına kendisine yeterli değildir. Hiçbir varlık gücü kendi içinde ve diğerlerinden yalıtılmış değildir. İnsanlar da diğer canlılar gibi birlikte yaşamak zorundadırlar. Çalışma hayatında da insanlar, hem bireysel hem de örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için birbirlerine çeşitli şekillerde bağımlıdırlar ve birlikte çalışmak, işbirliği yapmak mecburiyetindedirler. İnsanlar gibi örgütler de rekabet avantajlarını devam ettirebilmek için diğer şirketlerle işbirliğine ve ortaklıklara gitmektedirler. Hatta son zamanlarda özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında örgütlerin gelişebilmesi ve belki de hayatta kalabilmesi için bu ortaklıklar ve stratejik işbirlikleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak insanlar ve örgütler arasındaki farklılıklar arttıkça ilişkilerde birlikte çalışma istekleri de azalmakta ve doğal olarak işbirlikleri ve ortaklıklar kurmak zorlaşmaktadır. Bu yüzden farklı kültürlerden örgütlerle, rakiplerle işbirliği yapmak artık başlı başına bir değer haline gelmiştir. Böyle bir ortamda da işbirliğinin sağlanıp devam ettirilebilmesi için karşılıklı güven büyük öneme sahiptir. Gerek kişilerarası, gerekse örgütler arası güven, bu ilişkilerin niteliğini ve sonucunu derinden etkilemektedir. Çünkü karşılıklı güvenin gelişimi ile birlikte insanların ve örgütlerin birlikte çalışma isteği ve etkinliği artmaktadır. Aslında güven kişilerarası ilişkilerin temelidir.

James Coleman insanların ortak amaçlar için birlikte çalışabilmesini sosyal sermaye olarak adlandırmıştır. Bu kavramla ekonomi içindeki sermayenin toprak, makine, fabrika gibi somut üretim faktörlerinden ziyade daha çok bilgi ve çalışanların yetenek ve becerileri gibi daha soyut faktörlerden oluştuğunu ifade etmiştir (Fukuyama, 1996). Sosyal sermaye aynı zamanda örgütlerin temel yeteneğidir. Koçel (2010) de bu temel yeteneği (core competence), bir örgütü diğer örgütten ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynayan ve diğer örgütler tarafından kolay kolay taklit edilemeyen beceri, yetenek ve bilgi olarak tanımlamıştır. Güven de işbirliğinin sağlanıp devam ettirilebilmesi için kritik öneme sahip olduğundan artık örgütlerin sosyal sermayesi, taklit edilemez temel yeteneği haline gelmiştir. Fukuyama (1996) zengin ekonomilerin zenginleştiklerinden dolayı bu sosyal sermayeye sahip

olmadıklarını, aksine sosyal sermayeye sahip oldukları ve neticesinde yüksek güven düzeyine sahip oldukları için zenginleştiklerini ifade etmiştir.

Bu kadar önemli olmasına rağmen, yapılan çalışmalarda güven kavramının tanımı konusunda teorik olarak bütünlük sağlanamamış (Arı, 2003) ve güvenin sosyal, ekonomik süreçteki rolü farklı disiplinler tarafından, farklı bakış açıları ile araştırılmıştır. İşletme disiplini açısından bakıldığında ise güvenin şu özellikleri ve boyutları incelenmiştir (Rousseau ve Diğerleri, 1998):

- Birden çok düzeyde güven (bireysel, grup, örgütsel ve kurumsal)
- Örgüt içi ve örgütler arası güven
- Disiplinler arası güven
- Güvenin farklı rolleri (sebeup, sonuç ve aracı)
- Örgütsel gelişme ve değişimde güvenin kolaylaştırıcı rolü
- Yeni güven formları

Araştırmacılar modellerinde güveni bağımsız (Holtz ve Harold, 2009) , bağımlı (Konovsky ve Pugh, 1994; Alexander ve Ruderman, 1983; Ambrose ve Schminke, 2003) ve aracı değişken (De Cremer ve Diğerleri, 2006; Ertürk, 2010) olarak ele almışlardır. Bağımsız değişken olarak güvenin davranış ve tutumlardaki etkisi araştırılmıştır. Öncelikle güven örgüt içinde işbirliğine ve ekonomik kazanımlara yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki çatışma yönetiminde arabulucuya verilen tepkilere doğrudan etkisi vardır. Bağımlı değişken olarak da bazı davranışların neticesinde ortaya çıktığı belirtilmiştir. Güvenin karşı tarafın yeterlilik, ilgi, açıklık ve güvenilirlik gibi özelliklerinin bir sonucu olarak geliştiği ifade edilmiştir. Aracı değişken olarak da tutum ve davranışlar arasında dolaylı etki yarattığı da savunulmuştur. Bu çalışmada da yöneticilere güvenin örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme değişkenleri ile arasındaki aracı rolü incelenmeye çalışılmıştır.

İlk olarak güven kavramı, müteakiben güvenin önemi, güven türlerinden bilişsel ve duygusal güven kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI

Güvenin pek çok farklı disiplin tarafından ve farklı yollar izlenerek incelenmesi güven literatürünü güçlendirse de aynı zamanda güvenin kavramsallaştırılması ve tanımı konusunda karışıklık yaratmıştır (Colquitt ve Diğerleri, 2007). Bu yüzden hala güvenin evrensel, ortak bir tanımı yapılamamıştır. Güven ekonomistlere göre, hesaba dayalı kurumsal bir olgu; sosyologlara göre, insanlar arasındaki sosyal ilişkilerin özellikleri ilgili bir olgu olarak görülmüştür. Psikologlara göre ise güvenen ve güvenilenin kişisel özellikleri ve bu özellikleri meydana getiren bilişsel süreçler olarak değerlendirilmiştir (Rousseau ve Diğerleri, 1998). Bu yüzden güven hala teorik olarak bütünleştirilememiş bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre güven, “ korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat ” olarak tanımlanmıştır.

Literatürde güven konusunda çalışma yapan araştırmacıların bir kısmı güveni psikolojik bir durum olarak görürken bazıları ise davranışsal bir tercih olarak kabul etmektedirler (Kramer, 1999; Lewicki ve Diğerleri, 2006).

Güveni psikolojik bir durum olarak gören araştırmacılardan Robinson (1996) güveni; bireyin, başka bir bireyin gelecekteki eylemlerinin faydalı, olumlu ya da en azından zararlı olmayacağı olasılığına dair inançları, beklentileri olarak tanımlamıştır (Kramer, 1999). Porter (1975) güvenin oluşması için başkalarının kendisinden faydalanmayacağına dair bir inancın da oluşması gerektiğini ifade etmiştir (McAllister, 1995). Gambetta (1988) da, güven tanımında savunmasızlığı ve bağımlılık durumunu benimsemiş ve güveni, kişinin ilişki içinde bulunduğu kişinin eylemlerinden fayda göreceğine ya da en azından işbirliğini engelleyecek derecede zarar görmeyeceğine dair beklentisi olarak tanımlamıştır. Cook ve Wall (1980) ise güveni, kişinin, diğer insanların söz ve eylemlerine inanma ve iyi niyet besleme isteği olarak tanımlarken, Lewicki ve Bunker (1996) risk almayı gerektiren durumlarda karşı tarafın niyeti ile ilgili olumlu beklentiler olarak tanımlamışlardır.

Güveni belli bir seçim davranışı olarak ele alan araştırmacılar iki tür seçimden bahsetmişlerdir. Birincisi, rasyonel ve matematiksel açıdan bilişsel temele dayanan bir seçimken; diğeri rasyonel olmayan, sosyal ve ilişkisel açıdan duygusal temelli bir seçimdir. Rasyonel seçimde birey tercihini çıkarlarını, kazançlarını maksimize edecek ve kayıplarını, maliyetlerini minimize edecek şekilde yapar. İlişkisel yani duygusal temelli tercihte ise birey matematiksel kazanç kayıp oranına dayanan rasyonel sebeplerin yanında toplumla ve diğeri insanlarla olan sosyal ilişkilerini de dikkate alarak tercih yapar (Kramer, 1999).

Johnson-George ve Swap (1982) risk alma istekliliğini bütün güven durumlarına genellenebilecek birkaç özellikten biri olduğunu ileri sürmüştür (Mayer ve Diğeri, 1995).

Mayer ve Diğeri, (1995) güveni, bir tarafın (güvenen) karşı tarafı (güvenilen) kontrol etmeye ihtiyaç duymaksızın, kendisi için önemli olan bir eylemi yerine getireceği beklentisiyle güvenilenin eylemlerine karşı savunmasız ve açık olma isteği olarak tanımlamışlardır. Burada savunmasız ve açık olmaktan kasıt, kendisi için önemli olan bir şeyi kaybetme riskini kabul etmektir. Mayer ve diğeri göre güven, inanca dayalı bir ilişkidir. Güven hakkında yapılan tanımlara bakıldığında Mayer ve arkadaşlarının bahsettiği “savunmasız ve açık kalma isteğinin” yapılan tanımların hemen hemen hepsinde bahsedilen ortak özellik olduğu görülmektedir (Rousseau ve Diğeri, 1998). Rousseau ve diğeri (1998) ile Stinglhamer ve diğeri (2006) de bundan dolayı bu tanımın en genel tanım olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Güveni bir davranış olarak gören yaklaşım, yüksek güveni işbirliği ile düşük güveni ise rekabet ile birlikte kullanmıştır (Lewis ve Weigert, 1985; Sitkin ve Roth, 1993). Ancak Rousseau ve diğeri (1998), güven ve işbirliğini birbirlerinden farklı kavramlar olarak değerlendirmişlerdir.

Literatüre bakıldığında işbirliği gibi öngörülebilirliğin de kimi zaman güven ile birlikte ve bazen de birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Öngörülebilirlik ve güven ikisi de riski azaltan unsurlardır. Yalnız güvenle öngörülebilirlik aynı

şey değildir. Güven, öngörülebilirlikten daha fazlasıdır. Çünkü güvende, öngörülebilirlik dışında savunmasız kalma isteği ve risk alma da vardır. Başka bir deyişle güven için öngörülebilirlik tek başına yeterli değildir (Rousseau ve Diğerleri, 1998).

Rousseau ve diğerleri (1998) güveni, başkasının davranış ve niyetleriyle ilgili olumlu beklentilere dayanarak, ona karşı savunmasız ve açık olma isteğini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Ayrıca güven için risk ve karşılıklı bağımlılığın gerekli olduğunu belirtmiş ve tanımı “risk ve karşılıklı bağımlılık durumundaki savunmasız ve açık olma isteği” olarak kısaltmışlardır. Whitener ve diğerleri (1998) savunmasız ve açık olma isteği, olumlu beklentiler ve bağımlılığın güvenin tanımında bulunması gereken üç unsur olduğunu belirtmişlerdir. Colquitt ve diğerleri (2007) da savunmasız ve açık olma isteği (Boon ve Holmes, 1991; Deutsch, 1958; Govier, 1994; Zand, 1972; Aktaran: Colquitt ve Diğerleri, 2007) ile olumlu beklentilerin (Buttler ve Cantrell, 1984; McKnight ve Diğerleri, 1998; Aktaran: Colquitt ve Diğerleri, 2007) güven tanımlarının çoğundaki ortak unsurlar olduğunu doğrulamışlardır.

Hosmer (1995) da, güven tanımlarına bakarak ortak noktaları bulmaya çalışmıştır. Bunlar (Hosmer, 1995):

1. Olumlu beklentiler,
2. Bağlılık ve savunmasızlık,
3. Zorlama olmadan gönüllü olarak işbirliği yapmak,
4. Başkalarının çıkar ve haklarını korumaktır.

Erdem (2003), bazı güven tanımlarını birleştirerek güveni şu şekilde tanımlamıştır:

“Taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışın özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır.”

Tüzün (2007) ise, “bireyin, diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilebilir, tahmin edilebilir, dürüst olacağına, faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi” olarak tanımlamıştır.

Fukuyama (1995) güvene ekonomik açıdan yaklaşmış ve güveni, toplumların refahını belirleyen kültürel bir özellik olarak tanımlamıştır.

Hosmer (1995) ise güveni, normatif felsefe açısından incelemiş ve birey, grup ya da örgütün ekonomik ilişki ya da ortak faaliyette bulunduğu diğer birey, grup ya da örgütün, ahlaki olarak etik kurallara bağlı hareket edeceğine dair inanç olarak tanımlamıştır.

Weber ve Carter (2003) da güveni, güvenilen tarafın karar verirken güvenen tarafın çıkarlarını da hesaba katacağına ve ilişkideki etik kuralları ihlal etmeyeceğine dair inanç olarak tanımlamışlardır. Onlara göre insanlar kendi değer ve çıkarlarını gözetken rasyonel varlıklardır ve ancak ahlak ve erdem onların benmerkezci davranışlarını kısıtlayıp güvenin oluşmasını sağlamaktadır.

Güven aynı zamanda bir erdemdir. Aristoteles erdemi, bir toplumda uyumlu ve doyurucu bir yaşam sürmeye yardımcı olan kişisel özellikler olarak tanımlamıştır. Güven bir erdem olduğu için de sahip olunması gereken bir olgudur (Solomon ve Flores, 2001).

Güven farklı disiplinler tarafından farklı açılardan incelenmesine ve ortak tanımı konusunda görüş birliğine varılamamasına rağmen, güvenin örgüte faydalı oluşu ve örgütler için önemli olduğu konusunda disiplinler arasında görüş birliği vardır. Bu yüzden güvenin bireyler ve örgütler için öneminden bahsetmek faydalı olacaktır.

2.2. GÜVENİN ÖNEMİ

Örgüt içindeki gruplar ve bireyler arasındaki güven sağlıklı bir kişilik, kişilerarası ilişkiler, çalışanların mutluluğu ve örgütün uzun dönemli istikrarı için son derece önemli bir unsurdur (Cook ve Wall, 1980). Çünkü güven, çalışanlarda işbirlikçi

davranışların oluşmasını sağlar, örgüt içindeki zararlı çatışmaları azaltır, işlem maliyetlerini düşürür, ekiplerin oluşmasını hızlandırır, ekip çalışmasını kolaylaştırır ve bu sayede muhtemel krizlere daha çabuk tepki verme imkânı sağlar (Rousseau ve Diğerleri, 1998). Bu yüzden özellikle kriz, birleşme ve küçülme gibi değişim gerektiren durumlarda yönetime duyulan güvenin önemi bir kat daha artmaktadır.

Golembiewski ve McConkie de (1975) bireylerarası ve grup davranışları üzerinde güven kadar etkili bir başka değişken olmadığından bahsetmişlerdir. (Hosmer, 1995; Tan ve Tan, 2000).

Dirks ve Ferrin (2001) güvenin; örgütsel davranış, tutum ve performansla doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Güven doğrudan etkisi dışında; işbirliği, yüksek performans gibi olumlu örgütsel çıktılarının elde edilebilmesi için gerekli şartları oluşturarak dolaylı etki de yapmaktadır. Çünkü yüksek güven duygusu, karşı tarafın örgütsel amaçlar için işbirliğine istekli olduğuna inanmayı sağlar. Bu da işbirliğine ve performans artışına olanak sağlar. Yüksek güven durumunda birey karşılıklı olarak bağımlı ve ilişki içinde olduğu diğer birey ya da bireylerin geçmiş eylemlerini olumlu olarak yorumlayarak, gelecekte de olumlu eylemler yapacağını değerlendirir. Bununla birlikte Dirks ve Ferrin, örgütsel tutum ve davranış gibi örgütsel çıktıları etkileyen diğer unsurlar baskın olduğunda güvenin etkisinin azalmakta olduğunu, zayıf olduğunda güvenin doğrudan etkisinin olduğunu, ikisinin arasında ise dolaylı etkisinin olduğunu öne sürmüşlerdir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Son yıllarda örgütlerin, hızlı değişime ve teknolojiye ayak uydurabilmek için küçülüp, hantal dikey yapıdan daha dinamik, daha esnek, ekip çalışması odaklı, matris ve şebeke örgüt yapısına doğru kayması hiyerarşideki yatay ilişkilerin de artmasına sebep olmuştur. Bu yapılarda yatay ilişkilerin artması ile birlikte, farklı özellik ve yetenekleri olan çalışanların ortak amaç etrafında birleşip, etkin ve verimli çalışabilmesi gerekmektedir. Ancak dikey ve formel yapılarda kullanılan sıkı denetim mekanizmasının bu yapılarda pratik ve yeterli olmadığı görülmüş ve bu yüzden de denetim yerine, karşılıklı güvene önem verilmeye başlanmıştır.

Sürekli kontrol ve denetimin olduğu bir ortamda çalışanların esas amaçları başarısızlık durumunda cezalandırılmaktan kaçınmak olacaktır. Böyle bir örgütte de inisiyatif ve işbirliğinden değil ancak kuşku ve güvensizlikten söz edilebilir (Solomon ve Flores, 2001).

Sanal örgütlere geçiş yapılırken şirketlerin küçülerek asıl rekabet gücüne sahip oldukları temel yetenekleri (core competence) dışındaki diğer işlerini küçük şirketlere yaptırmaya (outsource) başlayacağı düşünülmekteydi. Ancak şirketler diğer küçük şirketlere güvenmedikleri için bu şirketleri denetleyebilmek için kendi bünyelerinde barındırma ve hiyerarşiyi devam ettirme eğilimini hala muhafaza etmektedirler. Hiyerarşik yapıdan, küçük şirketlerin oluşturduğu sanal şebeke yapılarına geçiş ancak sosyal sermayenin ve güvenin derecesine bağlı olarak sağlanabilmektedir. Fukuyama da yüksek güvene sahip toplumların ekip çalışmasında daha yatkın olduklarını ve çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verdiklerinden bahsetmiştir (Fukuyama, 1996). Bununla birlikte güvene dayanan işbirliği ve ortaklıklar ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanma, risk ve maliyetleri paylaşma, ticaretin önündeki tarifeli ve tarife dışı engelleri aşma, bilgi ve teknoloji paylaşımı gibi pek çok fırsattan yararlanma imkânı sağlamaktadır (Morrow ve Diğerleri, 2004).

Güven denetim ve kontrol maliyetlerini azaltarak aynı zamanda örgütün maliyetlerini düşürmekte ve yüksek kontrolün olumsuz yan etkileri olan yenilikçilik ve işbirliğindeki düşüşleri de ortadan kaldırmaktadır. Fukuyama (1996) da güvenin yerini alan yasal tedbir ve denetim mekanizmalarını işlem maliyeti olarak değerlendirmiştir. Güven, uygun alıcı ve satıcıyı bulmayı, sözleşmeleri müzakere etmeye imkân vererek bu işlem maliyetlerini azaltmayı ve etkinliği artırmayı sağlamaktadır. Çünkü bu işlemlerin her biri karşı tarafın dürüstlüğüne inanılması durumunda kolaylaşır. Fukuyama güvensizliğin bütün faaliyet ve işlemlere bir tür vergi olarak ekleneceğini belirtmiştir (Fukuyama, 1996).

Güven, psikolojik güvenlik olarak ifade edilen çalışanların üst ve amirlerine karşı kendilerini korumak için harcayacakları enerjiyi işlerine yöneltme imkânı

sağlayarak performansın artmasını da sağlar (Dirks ve Ferrin, 2002; Colquitt ve Diğerleri, 2007; Schaubroeck ve Diğerleri, 2011). Mayer ve Gavin (2005) çalışanların, üstlerine ve tepe yönetimine güvenlerinin onların işlerine ve görevlerine daha çok yoğunlaşmalarını sağladığını; böylece de hem daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini, hem de performanslarının arttığını belirtmişlerdir. Schaubroeck ve diğerleri (2011) de yöneticilere duyulan güvenin ekip performansını etkilediğini doğrulamışlardır. Shapiro ve diğerleri, (1992) kontrol ihtiyacının azalması sayesinde yöneticilerin, enerjilerini problem çözme ya da ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmede kullanabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerine yüksek güven duyduklarında kendilerini daha emniyette hissetmekte ve kendilerine yöneticilerinin rehberlik edip destekleyeceğini bilmektedirler. Buna dayanarak çalışanlar daha yenilikçi ve daha yaratıcı fikir ve çözümler sunabilmektedirler (Tan ve Tan, 2000).

Fukuyama (1996) güvenin öneminden bahsederken öncelikle güvenin olmadığı durumda neler olacağından bahsetmiştir. Ona göre güvenin olmadığı bir toplumda bireyler, çalıştıkları herkesin kendisini aldatacağına inanır ve anlaşmaları hiçbir boşluk bırakmayacak şekilde hazırlayarak çok zaman ve emek harcarlar. Gelen bütün önerilere şüphe ile yaklaşır ve çoğunlukla bunları reddederek önemli fırsatları kaçıırırlar. Bütün anlaşmazlıkların çözümünü yasal sisteme ve mahkemelere sevk ederek zaman ve para kaybederler (Fukuyama, 1996).

Güvenin psikolojik ödülü, güvenin insana haz veren hoşça giden bir şey olmasıdır. Bir kişi başkasına güvendiğinde güvenilen, kendisine güvenildiğini bildiğinden o güvene layık olabilmek için daha çok çaba sarf edecek ve olumlu tutum geliştirecektir.

Aslında güven, ilişkilerdeki hijyen koşuldur ve ancak yok olduğunda önemini fark edilir. Bunun da en güzel örneği örgütlerin yaşadığı krizlerdir. Krizlerin görünen pek çok yüzeysel sebebi olabilir. Ama genelde bunlar, derinlerdeki güvensizliğin yansımalarıdır (Erdem, 2003). Shaw (1997) da örgütlerin başarısının diğer örgütlerle olan rekabet stratejisine ve bunu uygulayacak olan

yöneticilere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Güvensizlik ise bunlara zarar vermektedir.

Brockner ve diğerleri (1997), örgütsel kararların neticelerinin çalışanların lehine ya da beklentilerine uygun olmadığı ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda, güvenin öneminin arttığını ve geçici süre de olsa yöneticilere ve onların temsil ettiği örgüte olan desteklerini devam ettirmelerini sağladığını ifade etmiştir.

Örgütsel güvenin örgütsel tutum, davranış ve performansla ilişkili olduğunun tespit edilmesinden sonra güvenin önemi daha da artmıştır. Cook ve Wall (1980) kişilerarası güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Güven algısı yüksek olduğunda çalışanlar yöneticilere ve örgüte karşı daha destekleyici ve daha bağlı olmaktadırlar. Bu da onların üstleriyle olan ilişkilerinden tatmin olmalarını ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır (Brockner ve Diğerleri, 1997). Yöneticilerin, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olan performans değerlendirme, eğitim gibi pek çok faaliyetten sorumlu olmaları nedeniyle, yöneticilere duyulan güven iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Güvenin oluşumunu etkileyen pek çok unsur vardır. Bunların bazıları tanımlarda da belirtildiği gibi güvenin oluşumunu sağlarken; bazıları da güvenin gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Güvenin tanımı yapıldıktan ve örgütler için öneminden bahsettikten sonra güvenin oluşumunu etkileyen faktörleri belirlemek gerekecektir.

2.3. GÜVEN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Güvenin oluşumunda risk, belirsizlik, beklenti, karşılıklı bağımlılık ve zarar görme ihtimali kavramları güvenin ön koşullarıdır. Kaybetme olasılığı olarak algılanan **risk**, bireyleri risk alma davranışına yönlendirerek güvenin oluşumu için imkân yaratır. Güven geliştikçe alınan risk de artacaktır. Riski güvenle ilişkilendiren olgu **belirsizliktir**. Belirsizlik ve risk güven için olmazsa olmaz şartlardır. (Rousseau ve Diğerleri, 1998; Erdem, 2003). Güveni, emin olmaktan

ayıran unsur risktir. Lewis ve Weigert de (1985), güven için belirsizliğin ve riskin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Diğer birey hakkındaki her şeyi biliyorsak burada belirsizlik ya da risk gerektiren herhangi bir durum yoktur. Doğal olarak güvene de ihtiyaç yoktur. Belirsizliği azaltmak, ya rasyonel tahminlerle; ya da güvenle sağlanabilir. Ancak güven rasyonel tahmine göre daha hızlı ve daha ekonomiktir.

Güven **beklentilerle** de yakından ilgilidir. Kişilerarası ilişkilerde güvenle ilgili ana beklenti, karşı tarafın yeterliliğine, iyi niyetine ve rolünü başarılı bir şekilde yerine getireceğine yönelik beklentidir. Güvene, taraflar arasındaki ilişkilerin geleceğine yönelik olumlu beklentiler de diyebiliriz (Erdem, 2003). Kramer (1999), bireylerin örgüt içindeki statü ve rollerinden dolayı güvenildiğini belirtmiştir. Çünkü bireyin, bulunduğu görev ve makam itibari ile güvenilir davranışlarda bulunacağına inanılır. Weber ve Carter (2003) da bireyden istenen, beklenenlerin bireyin sosyal yapıda ya da daha geniş olarak kültürün içindeki pozisyonu, statüsü ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çalışanlar kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için **karşılıklı bağımlılığa** ihtiyaç duyarlar. Karşılıklı bağımlılık ise kişisel çıkarların birbirine bağlı olmasıdır. Başka bir deyişle güvenenin, güvenilene kendi fayda ve çıkarları ile ilgili konularda bağımlı olmasıdır. Kişisel çıkarlar için bağımlılık, bağımlılık için de güven gerekir (Rousseau ve Diğerleri, 1998).

Güvenin oluşumuna etki eden önemli unsurlardan biri de **zarar görme ihtimalidir**. Zira güvenen risk olarak zarar görme ihtimalini de kabul etmiş olmaktadır. Zarar görme ihtimali zaten tanımların çoğunda da ortak unsurdur (Rousseau ve Diğerleri, 1998). Birey, karşı tarafın kendisine güvenmesini sağlamak için kendisi hakkındaki bilgileri karşı tarafla paylaşarak savunmasız kalmaktadır (Weber ve Carter, 2003).

Mayer ve diğerleri (1995) **güvenilirliğin** güvenin belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Güven bir inanç, beklenti olarak kabul edilirse, güvenilirlik de bu beklenti ve inancın arkasında yatan ya da ortaya çıkmasını sağlayan sebep

olarak düşünülebilir (Morrow ve Diğerleri, 2004). Yalnız güvenilirlik ile güven çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Başka bir deyişle bir kişiye güvenilir sıfatını verirsek o kişiye güvenebiliriz demektir. Ancak bu tam olarak doğru değildir. Güvenilirlik, güvenilmeye layık olmak demektir ve bu her zaman güven için yeterli olmayabilir. Güvenme güvenilirliğin aksine, duruma göre ortaya çıkan bir olgudur (Solomon ve Flores, 2001).

Whitener ve diğerleri de (1998), güvenilir davranışı, karşı tarafta güvenin oluşması için yeterli olmasa bile gerekli olan eylem ve davranışlar olarak tanımlamışlardır. Güvenilirlik, güven için gereklidir. Yöneticilerin kişisel bütünlük, yönetsel etkinlik, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme gibi kişisel özellikleri çalışanların gözünde yöneticilerin güvenilirliğini artırmaktadır (Erdem, 2003). Butler ve Cantrell (1984) insanların güvenilirliğini gösteren beş özelliğin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Butler ve Cantrell, 1984):

1. Dürüstlük,
2. Yeterlilik,
3. Tutarlılık,
4. Yardımseverlik,
5. Açıklık.

Whitener ve diğerleri (1998) da yöneticilerin güvenilirliğini etkileyen bu beş faktörden dördünü kabul etmiş, yeterliliğin yerine yetki paylaşımı ve yetkilendirmeyi kullanmışlardır.

Güvenilir yöneticiden farklı durum ve zamanlardaki davranışlarıyla **tutarlı olması** beklenir. Çünkü tutarlılık, gelecek davranışlar ve tutumlar hakkında öngörülebilirlik yarattığı için belirsizliği azaltmakta ve güvenilirlik algısını etkilemektedir (Whitener ve Diğerleri, 1998; Erdem, 2003). Dürüstlük, yöneticinin sözleriyle eylemlerinin tutarlılığını ifade etmektedir ve güvenin oluşumunu doğrudan etkilemektedir (Whitener ve Diğerleri, 1998). Yöneticinin **yardımseverliği ve karşı tarafa ilgi göstermesi** yöneticilerin güvenilirliğini etkilemekte ve duygusal güvenin oluşmasını sağlamaktadır (McAllister, 1995).

Yardımsızlık özgeci davranışların ortaya çıkmasına imkan yaratmaktadır. Kendi çıkarlarını değil başkalarını düşünme, başkalarına yararlı olmaya çalışma gibi özgeci davranışlar da güvenle güçlü şekilde ilişkilidir (Whitener ve Diğerleri, 1998; Erdem, 2003). Aynı zamanda çalışanların kendileri ile ilgili **kararlara aktif katılımlarını sağlanması** örgütsel aidiyet duygusunu ve neticede yönetime ve örgüte yüksek güven duymalarını sağlamaktadır. Kararlara katılma güveni artırırken kontrol ihtiyacını da azaltmaktadır (Whitener ve Diğerleri, 1998; Erdem, 2003). **Yetki paylaşımı** aynı zamanda Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre yöneticilerin çalışanlara sağladığı sosyal bir ödül, fayda olarak görülüp yöneticilerin güven oluşumu için attığı bir adım olarak da değerlendirilebilir (Whitener ve Diğerleri, 1998). Örgütlerde iletişimin bazı özellikleri, güvenilirlik algısını olumlu şekilde etkilemektedir. İlk olarak **açık iletişim** karşılıklı güvenin gelişmesini sağlar. İkinci olarak **doğru, zamanında ve yeterli bilgi verilmesi** yöneticilerin güvenilirliğini etkilemektedir (Whitener ve Diğerleri, 1998). Bu da esas olarak bilişsel temele dayalı ya da bilgiye dayalı güvenin geliştirir (Erdem, 2003).

Mayer ve diğerleri (1995) bilişsel bir yaklaşımla güvenen dışında güvenileni de kapsayan bütünleştirici bir güven modeli geliştirmişler ve güven oluşumunda etkili olan unsurlar üzerinde durmuşlardır. Güvenenin güven eğilimi ve güvenilenin kişisel özelliklerinin, güven oluşumunda etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yapılan araştırmalarda da bazı bireylerin diğerlerine göre daha kolay ve daha fazla güven duydukları görülmüş ve buna da **güven eğilimi** adı verilmiştir (Mayer ve Diğerleri, 1995). Mayer ve diğerleri, güvenilen hakkında yeterli bilgi sahibi olunmadığı durumlarda güven eğilimi yüksek olan kişilerin daha fazla güven duyduklarını belirtmişlerdir. Güven eğilimi, dürüstlük, uyum, yardım etme gibi özelliklerle ilişkilidir. Aynı zamanda yüksek güven eğilimine sahip olanlar sosyal mübadele ilişkilerini de daha iyi kullanabilmektedirler (Mayer ve Diğerleri, 1995). Schoorman ve diğerleri (2007) kişiler gibi grup ve örgütlerin de güven eğilimi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerin geçmişte başlarından geçen hukuki dava ve maddi kayıplı olaylar bu güven eğiliminin düşmesine sebep olmaktadır. Tersine diğer örgütlerle yapılan karşılıklı bilgi paylaşımları da güven eğiliminin artmasını sağlamaktadır (Schoorman ve

Diğerleri, 2007). Güven eğilimi, daha çok ilişkinin taraflarının birbirleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları başlangıç safhasında etkili olmaktadır. Knoll ve Gill (2011) de, güven eğiliminin yöneticilere duyulan güveni etkilediğini doğrulamışlardır.

Modelde güven eğilimi kadar güvenilenin **kişisel özellikleri** de önemlidir. Mayer ve diğerleri, kişisel özellikleri kabiliyet ya da yeterlilik (ability), yardımseverlik (benevolence) ve dürüstlük (integrity) olarak üçe ayırmışlardır. **Kabiliyet**, belirli bir alandaki işi ya da görevi yerine getirmek için gerekli olan bilgi birikimi, beceri, ustalık ve yetkinliktir. Özellikle belli bir alanda uzmanlaşma arttıkça kişi daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Çünkü yöneticilik yapmak için gerekli bilgi ve uzmanlığı olmayan bir yöneticiye çalışanların güven duyması oldukça zordur. Frazier ve diğerleri (2010) de çalışanların, yöneticilerin uzmanlık ve deneyimlerine doğrudan ihtiyaç duydukları zaman kabiliyetin güveni etkilediğini belirtmişlerdir. Dunn (2000) da yeterliliğin bilişsel güvenin işaretlerinden birisi olduğunu ifade etmiştir. **Yardımseverliği** ise güvenilenin, kendi kişisel çıkarlarına göre değil güvenenin faydası ve çıkarlarına göre davranması olarak tanımlamışlardır. Yardımsever insanlar dışsal bir ödül beklemeden diğer insanlara yardım ederler. Bu da yardımseverlere daha kolay güven duyulmasını sağlar. Aynı zamanda yardımseverlik güvenilen ile duygusal bağ kurulmasına da imkân yaratır. **Dürüstlük** de güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul edebileceği prensiplere bağlı olarak hareket etmesi olarak tanımlanmıştır. Tarafların geçmiş eylemleri, güvenilen tarafın güçlü bir adalet duygusu olması ve tarafların sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılık tarafların dürüstlüğüne derecesini belirlemektedir. Bu üç faktörden herhangi birinin eksik olması güvenin derecesini azaltmaktadır (Mayer ve Diğerleri, 1995). Schoorman ve diğerleri (2007) ilişkinin başlangıcında güven oluşumunda bu üç faktörden dürüstlüğüne ve kabiliyetin daha önemli olduğunu ve çabuk geliştiğini, ilişki geliştikçe güvenilenin yardımsever olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olduklarını ve yardımseverliğin gelişmesinin biraz daha zaman aldığını ileri sürmüşlerdir (Schoorman ve Diğerleri, 2007). Knoll ve Gill (2011), bu üç özelliğin yöneticilere duyulan güven dışında, astlara ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenle de güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca

yöneticilere güvenle yardımseverlik ve dürüstlük arasında kabiliyete göre daha güçlü bir ilişki olduğunu; astlara güvenle kabiliyet arasında dürüstlük ve yardımseverliğe göre daha güçlü bir ilişki olduğunu ve çalışma arkadaşlarına güvenle de üç özellik arasında eşit oranda ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Knoll ve Gill, 2011).

Colquitt ve diğerleri (2007) de yaptıkları meta analitik çalışma ile kabiliyet, yardımseverlik ve dürüstlüğün bireyin güvenilirliğinin belirleyicileri olduğunu, güveni güçlendirdiğini ve güvenin, başta risk alma davranışı olmak üzere pek çok örgütsel davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu doğrulamışlardır. Aynı zamanda güven eğiliminin de güvenle güçlü bir ilişki içinde olduğunu da teyit etmişlerdir.

Mayer ve Diğerleri (1995), güveni bilişsel bir yaklaşımla incelemişler, ancak duyguları göz ardı etmişlerdir. Duygular, bazı durumlarda ani risk alıp rasyonel sebeplere dayanmayan seçimler yapmamıza sebep olabilirler. Bu seçimler kalıcı olmamakta ve zamanla irrasyonellikten tekrar rasyonelliğe dönmektedir (Schoorman ve Diğerleri, 2007).

Taraflar arasındaki **iletişimin, etkileşimin yoğunluğu, sıklığı ve niteliği** güven oluşumunu etkilemektedir (McAllister, 1995; Kramer, 1999; Dunn, 2000). Hatta güvenin, taraflar arasındaki etkileşimlerin toplamının bir sonucu olarak değerlendirilebileceği belirtilmiştir (Kramer, 1999). Brownell (2000) de güvenin zamanla oluşan bir olgu olduğundan bahsetmiştir. Rousseau ve diğerleri (1998) ise bir seferlik işlemlerde güvenin matematiksel olarak kayıp ve kazançların muhtemel riskinin değerlendirilmesine göre oluşmakta olduğunu, ancak tek seferlik olmayan devam eden ilişkilerde ise ilişkinin yapısı ve geçmişinin, güvenin oluşumunu şekillendirdiğini ifade etmişlerdir.

McAllister (1995) kişiler arasındaki **sosyal benzerliklerin** de güven oluşumunda etkili olduğunu belirtmiştir. Weber ve Carter (2003) da aynı ahlaki değerleri paylaşanların birbirlerine güveneceğinden bahsetmiştir.

Örgüt kültürü de güvenin oluşumunu etkilemektedir. Şeffaflık, açık iletişim, demokratik bir yönetim, çalışanlara ve ihtiyaçlarına önem verme, adalet gibi değerlerden oluşan kültürün bulunduğu bir örgütte güven daha kolay oluşmaktadır. Bunun yanında **ülkenin kültürü** de güven oluşumunda etkilidir. Whitener ve diğerleri (1998), kolektivist kültürlerde bireyci kültürlerle göre güvenin daha kolay oluştuğunu belirtmişlerdir. Kolektivist toplumlarda sosyal ve uzun dönemli ilişkilere verilen önemden dolayı bireylerden çeşitli gruplara katılmaları istenir. Grupların varlığı ve karşı tarafın grup üyesi olması ya da olmaması güveni etkilemektedir. Bireyler, grup üyelerinin grup dışındakilere göre daha dürüst, işbirlikçi ve güvenilir olduklarını değerlendirirler (Kramer, 1999). Bu yüzden grup üyelerine grup dışındaki bireylerden daha çok güvenirler. Fukuyama (1996) da kolektivist kültürlerde güvenin daha kolay geliştiğini belirtmiştir. Örgütteki kurallar ve etik prensipler de, çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı asgari davranış standartlarını belirleyeceğinden belirsizlikleri azaltmakta ve güven duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır (Fukuyama, 1996).

Weber ve Carter (2003), **tarafaların sahip oldukları gücün** de güveni etkilediğini belirtmişlerdir. Tarafların sahip oldukları güç miktarı eşit olduğu durumlarda güven daha kolay oluşmaktadır. Ancak güç miktarı ya da statü eşit olmadığında, daha güçlü olan taraf karşı tarafa güven ihtiyacı duymayabilmektedir. Burada bireyin yardımsever ya da çıkarıcı davranması güvenin oluşumu için belirleyicidir.

Örgüt içindeki **üçüncü kişilerin varlığı** da güven oluşumunda etkilidir. Çünkü bu kişiler dedikodu ve resmi olmayan yollarla - her zaman doğru olmasa da - tarafların güvenilirliği ile ilgili bilgi verebilirler (Kramer, 1999). Weber ve Carter (2003) da kişinin sahip olduğu ünün ve başkalarının verdiği referansların güven oluşumunu etkilediğini belirtmişlerdir.

Güven her zaman koşulsuz değildir. Güven, ilişkilere dayanmaktadır ve aynı zamanda ilişkilere ve kişilere göre de değişebilmektedir (Schoorman ve Diğerleri, 2007). İnsanlar genelde belirli insanlara, belirli koşullar altında

güvenirler. Başka bir deyişle bir bireye duyulan güven, o bireyin genel olarak bütün eylemlerini kapsamaz. Güven çoğu zaman sınırlı ve özgüldür ve bu sınırlar ancak ihlal edildiğinde öğrenilebilir (Solomon ve Flores, 2001).

Güvenin farklı disiplinler tarafından farklı şekilde incelendiğinden bahsedilmişti. Sonraki bölümde de güven, işletme disiplini açısından incelenecektir.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Literatürde örgütlerde güven çalışmaları genel olarak dış güven ve iç güven ya da örgütsel güven olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış güven örgütün, diğer örgütlerle ve tedarikçileri, müşterileri gibi örgüt dışındaki diğer paydaşları ile olan güven ilişkisi ile ilgilidir. Örgüt içi ya da örgütsel güven ise örgüt içindeki güven iklimi olup; örgüt üyelerinin çalışanlar, yöneticiler ve örgütün geneliyle ilgili olumlu beklentileridir (Tüzün, 2006).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde gelişmektedir. Daha sonra bunlar birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat ve Ceep, 2008).

Örgütsel güven literatürüne bakıldığında yapılan araştırmalar üç alanda toplanmaktadır. Bunlar; kişilerarası güven, yöneticilere güven ve örgüte güvendir (Tan ve Tan, 2000). Yalnız çoğu araştırmacı, örgütsel güvenin yöneticilere ve örgüte güvenden oluştuğunu belirtmektedirler (Tan ve Tan, 2000; Yang ve Mossholder, 2010; Stinglhamber ve Diğerleri, 2006; Aryee ve Diğerleri, 2002; Dirk ve Ferrin, 2002). Tan ve Tan (2000), yöneticilere güven ile örgüte güven arasında yüksek korelasyon olmasına rağmen ayrı yapılar olduklarını, ikisinin öncüllerinin ve etkilerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir. Stinglhamber ve diğerleri (2006) ile Yang ve Mossholder (2010) da bunu doğrulamışlardır.

Örgüt içinde güveni sadece bireysel ilişkilerle yaratmak mümkün değildir. Çalışanların, yöneticiler kadar örgütteki prosedürler, politikalar ve

uygulamalardan da emin olmaları gerekmektedir. Özellikle prosedürlerin adil olduğu algısı örgüte güveni etkilemektedir. Bu aynı zamanda yöneticilerden kaynaklanan güven kaybını da tolere edebilmektedir (Erdem, 2003).

Örgüte güven çalışanların hem kurumsal olarak örgütüne, hem de bire bir iletişim ve etkileşim içinde olmadığı tepe yönetimine olan güvenidir. Literatürde de çoğu zaman örgüte güven ile tepe yönetimine güven birbirinin yerine kullanılmaktadır (Wong ve Diğerleri, 2006; Mayer ve Diğerleri, 1995; Stinglhamber ve Diğerleri, 2006).

Yöneticiler, üstler ya da amirler; çalışanlar için örgüt içinde iletişim ve etkileşim içinde oldukları örgütü temsil eden kişiler oldukları için yöneticilere güven çok önemlidir. Yöneticilere güven, Mayer ve diğerlerinin (1995) tanımını esas alınarak; çalışanın, yöneticinin kendisi için önemli olan bir eylemi yerine getireceği beklentisiyle yöneticinin eylemlerine karşı savunmasız ve açık olma isteği olarak tanımlanabilir.

Dirks ve Ferrin (2002), lidere ve yöneticiye güveni birbirinden ayırmamış ve iki kavramı birbirinin yerine kullanmıştır. Yaptıkları meta-analitik çalışmada liderlere güvenin literatürde iki yaklaşımla incelendiğini belirtmişlerdir. Birincisi, Sosyal Mübadele Teorisi'ni temel alan ilişki temelli yaklaşım ikincisi ise liderin ya da yöneticinin karakterini temel alan karakter temelli yaklaşımdır. İlişki temelli yaklaşımda çalışanlar yöneticiyle olan ilişkilerine bakarak örgütsel tutum ve davranışlarını belirlerken, karakter temelli yaklaşımda çalışanlar liderin kabiliyeti, dürüstlüğü, adilliği gibi özelliklerine bakarak örgütsel davranış ve tutumlarını belirlemektedirler. İlişki temelli yaklaşımın duygusal güven ile ilişkili, karakter temelli yaklaşımın ise bilişsel güven ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütlerde örgütün bir temsilcisi olarak görülen yöneticiye duyulan güven, tüm örgüte duyulan güvene de genelleştirilebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Tan ve Tan, 2000). Çünkü yöneticiler, çalışanların örgütle aralarındaki bağıdır. Örgütsel politika ve kararları çalışanlara iletmek ve de uygulatmak yöneticilerin

görevidir. Bu nedenle örgüte ve yöneticiye duyulan güven arasında paralel bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütlerde yöneticilerin söz, davranış ve eylemleri güvenin oluşumu için temel oluşturmakta ve güveni başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener, 1998). Knoll ve Gill (2011) de yöneticilere duyulan güvenin aynı zamanda astlara ve çalışma arkadaşlarına güveni de etkilediğini belirtmişlerdir.

Dirks ve Ferrin (2002) ayrıca yöneticilere güvenin, örgüte güvene göre örgütsel çıktıları daha güçlü şekilde etkilediğini, bu yüzden daha fazla üzerinde durulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışanların yöneticilere güveni yöneticilerle olan günlük etkileşimlerine, yöneticilerin onlara nasıl davrandığına bağlı olarak gelişmektedir. Örgüte güvenleri ise tepe yönetimin aldığı kararlara, uyguladığı süreçlere ve politikalara, uygulamalarına ve bunların neticelerinin çalışanlara olan etkisine bağlı olarak gelişmektedir (Tan ve Tan, 2000). Bu yüzden Stinglhamber ve diğerleri (2006), süreç adaletinin örgüte güveni, etkileşim adaletinin ise yöneticilere duyulan güveni etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tan ve Tan (2000), Mayer ve diğerlerinin (1995) modelinde belirttiği kabiliyet, yardımseverlik ve dürüstlük gibi daha yakınsal değişkenlerin yöneticilere duyulan güveni etkilerken; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve algılanan örgütsel destek gibi daha genel değişkenlerin örgüte duyulan güveni etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilere duyulan güven, yöneticilerden memnuniyet ve yenilikçi davranışlarla ilişkiliyken; örgüte duyulan güven örgütsel bağlılık ve işgücü devir hızı ile ilişkilidir (Tan ve Tan, 2000).

Literatürde 1990'lara kadar güven tek boyutta incelenmiştir, 1990'dan sonra ise güven türlerine ve çok boyutlu güvene de önem verilmeye başlanmıştır.

2.5. GÜVEN TÜRLERİ

Literatüre bakıldığında güveni kuramsallaştıran en az üç yaklaşım olduğu görülmektedir (Colquitt ve Diğerleri, 2011):

1. Olumlu beklentilere yönelik tek boyutlu güven,
2. Olumlu beklentilere yönelik çok boyutlu güven,
3. Açık ve savunmasız kalma isteği olarak güven (kabiliyet, dürüstlük, yardımseverlik).

Güven konusunda çalışma yapan araştırmacılar, güvenin kavramsallaştırılmasına basit ve tek açıdan yaklaşıkları için eleştirilmiştir. Bu yüzden güvenin tek boyuttan oluşmadığını ve farklı türleri olduğunu belirtmişlerdir (Colquitt ve Diğerleri, 2011). Çok boyutlu güven çalışmalarından en yaygın olanı McAllister'ın (1995) duygusal ve bilişsel güvenidir. McAlister'ın çalışması Lewis ve Weigert'in çalışmalarına dayanmaktadır. Lewis ve Weigert (1985), günlük yaşamda güvenin, duyguların ve rasyonel düşüncelerin bir karışımı olduğunu belirtmişler ve güveni, rasyonel temellere dayanan bilişsel ve olumlu duygulara dayanan duygusal güven olarak ikiye ayırmışlardır. Bilişsel güven, insanları güvenilir, güvenilmez; öngörülebilir, öngörülemez olarak ayırmaya yarayan bilişsel bir sürece dayanmaktadır. Bu yüzden karşı tarafı bir dereceye kadar tanımak ve hatta bazı benzerlikleri bulmayı gerektirmektedir. Duygusal güven ise ilişki içindeki taraflarla arasında duygusal bir bağa dayanmakta ve aşk, arkadaşlık gibi yoğun bir duygusal yatırım gerektirmektedir. Güven; tutku, endişe, itimat, umut, rahatlama ve minnettarlık gibi hislerle yakından ilgilidir. Güvensizlik de; endişe, korku ve şüphe ile yakından ilişkilidir. Taraflar arasındaki yakınlık ne kadar fazla olursa duygusal güven de o kadar güçlü olmaktadır. Luhman ise bilişsel güveni sistem güveni, duygusal güveni ise kişisel ya da kişilerarası güven olarak tanımlamıştır (Lewis ve Weigert, 1985).

McAllister (1995) da kişilerarası güveni, rasyonel ve duygusal temellerinden dolayı bilişsel ve duygusal temelli güven olarak iki boyuta ayırmıştır. McAllister (1995) araştırmasında bilişsel ve duygusal güvenin nedensel olarak birbirine

bağlı olmasına rağmen, bunların birbirinden ayrı yapılar olduğunu, farklı öncüller ve ardıllarla ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Araştırmalar da çalışanların güvenilirlik davranışının altına bu iki ayrı psikolojik sürecin yattığını göstermiştir. (Chowdhury, 2005; Yang ve Mossholder, 2010). Yang ve Mossholder, (2010) da çalışanların farklı düzeylerde bilişsel ve duygusal güven geliştirdiklerini ve bunların, birbirlerinden farklı örgütsel davranış ve tutumlara yol açtığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar ile yönetim arasında etkili bir ilişki kurmak için güvenin bilişsel ve duygusal boyutta gerçekleşmesi gerekmektedir (Ertürk, 2010).

Bilişsel Temelli Güven (Cognitive-Based Trust), rasyonel bir seçimin sonucunda gelişir ve bireyin bir başka kişinin yetenek, sorumluluk (Cook ve Wall, 1980), yeterlilik, güvenilirlik, öngörülebilirlik gibi karakteristik özelliklerini değerlendirmesiyle ilgilidir. Bireyin karşı tarafın bu özellikleri hakkında bilgiye sahip olmasına ve güvenmek için mantıklı, makul sebeplerin varlığına dayanır. Daha çok rekabet, sorumluluk, bağımlılık gibi iş ve görevlerle ilgili hususlarla ilişkilidir (Schaubroeck ve Diğerleri, 2011). Başka bir deyişle güvenilen kişinin bulunduğu mevkiinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirip getiremeyeceğine dair beklenti ile ilgilidir. Taraflar arasındaki geçmiş olumlu ilişkilerin sıklığı, sosyal benzerlikler ve güvenilirliği gösteren sertifika ve belgeler (ISO belgeleri gibi) bilişsel güvenin oluşması sağlamaktadır (McAllister, 1995). Bilişsel güvene örnek olarak kişinin teknik olarak yeterliliğine duyulan güveni gösterebiliriz. “Bu işi yapabilir” cümlesi bilişsel güveni ifade etmektedir (Erdem, 2003). Bilişsel güvenle taraflar arasında profesyonel temellere dayanan ilişki ve işbirliği gelişir (Chowdhury, 2005). Bu yüzden özellikle örgütlerin kurumsallaşması çerçevesinde bakıldığında güven daha çok bilişsel faktörlerle açıklanmaktadır (Konovsky, 2000). Toplumdaki hızlı nüfus artışı ve yapısal değişikliklerden dolayı yüz yüze etkileşimler, yerini iletişim araçlarına bırakmaktadır. Bu yüzden de sosyal ilişkilerin çoğu bilişsel güvene dayanmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985; Dunn, 2000). Parayitam ve Dooley (2009) de bilişsel güvenin, farklı fikir ve bakış açılarının ve farklı yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayıp kararların kalitesini artırdığını ve alınan kararların benimsenmesini kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

Dunn (2000) da bilişsel güven için etkileşimin sıklığı, yeterlilik ve tutarlılığın gerekli olduğunu, bunların içinde de en önemlisinin tutarlılık olduğunu belirtmiştir. Çünkü yöneticilerin geçmişteki söz ve eylemlerinin tutarlı olması, yöneticilerin gelecekteki karar ve davranışlarının öngörülebilirliğini artırmakta, bu sayede de yöneticiye duyulan güven artmaktadır. Shapiro ve diğerleri (1992) de bir iş ilişkisinde tarafların en azından karşı tarafın sözlerini tutması ve eyleme dönüştürmesini beklediğini belirtmişlerdir. Bu sayede belirsizlik azalmakta, kontrol ihtiyacı da asgariye inmektedir.

Güven sadece düşünülerek değil aynı zamanda hissedilerek de yaşanmaktadır. Kişinin başka bir kişi hakkında geliştirdiği kişisel etkileşim ve duygularla ilgili olan güven duygusal güvendir (affective based trust) (McAllister, 1995). Duygusal güven, karşı tarafa önem vermeye, ilgi göstermeye, karşı tarafla olan duygusal bağlılığa dayanır (Erdem, 2003) ve daha çok ast üst ilişkileri ile ilgilidir. Duygusal güvende bireyler güvene dayalı ilişkilerine yatırım yaparlar ve duygularının karşılıklı olacağına inanırlar. Yardım etme, kişisel ilgi gösterme, faydacı davranmama gibi rol dışı vatandaşlık davranışları ve taraflar arasındaki etkileşimin sıklığı duygusal güvenin gelişmesinde oldukça önemlidir. Bununla birlikte bilişsel güvenin varlığı da duygusal güven gelişmesi için gereklidir (McAllister, 1995; Chowdhury, 2005). Taraflar arasındaki olumlu etkileşimler bilişsel güvenin duygusal güvene dönüşmesini sağlar. Buna iş arkadaşlığının zamanla dostluğa dönüşmesi örnek olarak verilebilir (Erdem, 2003). Duygusal güvenin gelişmesi ile birlikte kişi diğerlerinin kendisi ile ilgilendiğine ve kendisine önem verdiğine inanmakta, böylece güven kalıcı hale gelmekte ve sorgulanmamaktadır. Bu yüzden yüksek duygusal güven geliştiğinde bilişsel güvene ihtiyaç kalmayabilmektedir. Duygusal güven, bilişsel güveni de kapsadığı için bilişsel güvenin sonuçları duygusal güven için de söylemek mümkündür. Duygusal güvende bireyler karşı tarafla empati kurarlar ve bu, zamanla karşı tarafla özdeşleşmeye dönüşebilir (McAllister, 1995). Duygusal güven, özellikle rol ve rol dışı davranışlarının yaratılmasında etkilidir (Yang ve Mossholder, 2010) ve taraflar arasında ortak amaç ve değerlerin gelişmesini sağlar (Chowdhury, 2005).

Cook ve Wall (1980) ise bu iki boyutu, kişinin yetenek ve yeterliliğine güven (yeterliliğe dayalı güven) ile niyetine güven (niyete dayalı güven) olarak ifade etmiştir. Lee de (2004) bu yeterliliğe dayalı güven ile bilişsel temelli güvenin; niyete dayalı güven ile de duygusal temelli güvenin örtüştüğünü belirtmişlerdir.

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modelindeki bileşenlerden kabiliyet ve dürüstlük ile bilişsel güven; yardımseverlik ile de duygusal güven eşleşmektedir (Colquitt ve Diğerleri, 2011).

Güveni çok boyutta inceleyen diğer araştırmacıların güven türleri de bilişsel ve duygusal güvenle örtüşmektedir.

Lewicki ve Bunker (1996), hesaba dayalı (calculus-based), bilgiye dayalı (knowledge-based) ve özdeşleşmeye dayalı (identification-based) güven olacak şekilde benzer bir ayırım yapmışlardır. Shapiro ve diğerleri (1992) de aynı şekilde güveni üçe ayırmışlar, ancak hesaba dayalı güven yerine caydırıcılığa dayalı güveni kabul etmişlerdir.

Hesaba dayalı güven, ekonomik mübadeleye göre yapılan rasyonel seçimlere dayanmaktadır. Güvenme kararı verilirken güvenmenin kişiye sağlayacağı faydalar ile güven ihlalinin kişiye getireceği maliyetler karşılaştırılır. Kişi, söz ve davranışlarının sonuçlarından korktuğu için güven duyar. Çünkü güven ihlalinin bazı yaptırımları vardır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu güven çeşidi genellikle belli bir durumla sınırlıdır ve kısa sürelidir (Rousseau ve Diğerleri, 1998).

Yalnız McAllister ve diğerleri (2006) hesaba dayalı ya da caydırıcılığa dayalı (deterrence-based) güvenin güven türlerinden biri değil, güvensizlik durumunda ortaya çıkan ve güvensizliği temsil eden bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bilgiye dayalı güven, kişinin karşısındakini tanınması ve onun davranışlarını tahmin edebilmesidir. Kişi, hesaba dayalı güvenin aksine caydırıcılık yüzünden değil güvenilen hakkındaki bilgilerden, onun tahmin edilebilirliğinden ya da öngörülebilirliğinden ve tutarlılığından dolayı güven duyar (Shapiro ve Diğerleri, 1992; Lewicki ve Bunker, 1996). Tekrarlanan düzenli ilişkiler ve ilişkilerin çok

boyutlu olması öngörülebilirliği ve bilgiye dayalı güveni artırmaktadır (Shapiro ve Diğerleri, 1992).

Özdeşleşmeye dayalı güven, kişilerin birbirlerinin istek ve niyetlerini tamamen anlayıp, müşterek bir tutum oluşturmalarıdır. Artan özdeşleme güvenilen gibi düşünme, güvenilen gibi hissetmeyi, empatiyi sağlar (Lewicki ve Bunker, 1996). Amaç birliği, fiziksel yakınlık ve ortak değerleri paylaşma özdeşleşmeye dayalı güveni artırmaktadır.

McAllister ve diğerleri (2006) güven ilişkisindeki duygusal bağların derecesini yansıtan duyguya dayalı güveni de tanımlamışlardır. Aynı zamanda bilgiye dayalı güven ile duyguya dayalı güvenin McAllister'ın (1995) bilişsel ve duygusal güveni ile eşleştiğini ama özdeşlemeye dayalı güveni ise kapsamadığını ifade etmişlerdir. Bununla beraber duyguya dayalı güvenin de özdeşleşmeye dayalı güven gibi ilişki geliştikçe ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Noteboom (2003) ise bilgiye dayalı güven ile bilişsel güvenin, özdeşleşmeye dayalı güven ile de duygusal güvenin örtüştüğünü belirtmiştir.

Hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güvenin temellerini, bilgiye dayalı güven de özdeşleşmeye dayalı güvenin temellerini oluşturacak bir sırayla gelişmektedir. Bilgiye dayalı güvenle birlikte çalışmanın faydalarının görülmesiyle tarafalar arasındaki etkileşimler artmakta, taraflar birbirlerini daha iyi tanımaya ve öngörmeye başlamaktadırlar. Böylece bilgiye dayalı güven oluşmaktadır. Taraflar birbirlerini tanımaya ve öngörmeye başlayınca aralarındaki etkileşim ve bağımlılık daha da artmakta ve ilişki özel bir hal almaktadır. Böylece de özdeşleşmeye dayalı güven oluşmaktadır (Shapiro ve Diğerleri, 1992; Lewicki ve Bunker, 1996).

Yalnız Lewicki ve Bunker (1996) bu üç güven yapısının birbirinden daha iyi ya da daha kötü olmadığını belirtmişlerdir. Çünkü insanlar, duruma göre ilişkilerinin farklı dönemlerinde farklı güven yapısını tercih etmektedirler.

Rousseau ve diğerleri (1998) de güveni üçe ayırmışlardır. Bunlar, hesaba dayalı güven, ilişkisel güven ve kurumsal güvendir.

Hesaba dayalı güven Lewicki ve Bunker'ın hesaba dayalı güveni ile aynıdır ve bilişsel güvene karşılık gelmektedir (Morrow ve Diğerleri, 2004).

İlişkisel güven ise daha sağlam ve daha uzun süreli bir güven çeşididir. İlişkisel güven taraflar arasındaki geçmiş ilişkisel deneyimlerden türemektedir. Geçmişteki olumlu deneyimler, güvenilenin niyeti hakkında pozitif beklenti yaratmakta ve güven isteğini artırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). İlişkisel güven McAllister'ın duygusal güveni ile eşleşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek bu güven türünün bir sonucudur (Rousseau ve Diğerleri, 1998; Morrow ve Diğerleri, 2004).

Kurumsal güvende, kurumsal unsurların risk alma ve güven davranışını sürdürmede destekleyici olduğu ifade edilmiştir. Bu destek örgüt ya da sistem düzeyinde örgüt kültürü vasıtasıyla gerçekleşir. Kurumsal sistem ve yapılar güven ya da güvensizliğin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Rousseau ve Diğerleri, 1998).

Bütün bu güven türleri, bilişsel süreçlerin ve duygusal etkilerin güvenin gelişiminde rolü olduğunu belirtmektedirler (Morrow ve Diğerleri, 2004). McAllister'ın (1995) bilişsel ve duygusal güveni diğer çok boyutlu güven türleri ile de örtüştüğü için bu çalışmada yöneticilere duyulan güven bilişsel ve duygusal güveni olarak iki ayrı boyutta incelenmiştir.

Araştırma modelini kavrayabilmek için adalet ve güven değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklamakta fayda vardır.

2.6. ÖRGÜTSEL ADALET İLE GÜVEN İLİŞKİSİ

Günümüzde iş dünyasındaki teknolojik gelişmeler ne denli hızlı ve çığır açıcı olursa olsun başarı, hala insan unsurunun yetenek ve bilgisine, bunları örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesine bağlıdır. Bu da ancak çalışanların güvenini kazanmak için örgüt içinde adil bir düzen sağlamakla başarılabilir (Doğan, 2002).

Güven ve örgütsel adalet kavramları birbirine bağlıdırlar. Literatürde adaletle güven arasında hem adaletin güveni etkilediğine (Alexander ve Ruderman, 1983; Folger ve Konovsky 1989; Konovsky ve Pugh, 1994; Ambrose ve Schminke 2003; Ambrose ve Diğerleri, 2007), hem de güvenin adaleti etkilediğine dair çalışmalar (Brashear, Manolis ve Brooks, 2005; Turunç ve Diğerleri, 2009) yapılmış ve iki yönlü de ilişki bulunmuştur. Ancak ağırlıklı olarak adaletin güven üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Üstlerin adil davranışları astlarla olan ilişkilerde belki de ilk adımdır. Çünkü adil davranışlar, güven duygusunu geliştirmektedir ve güveni başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener ve Diğerleri, 1998). Çalışanların adalet algılarına göre geliştirdikleri güven ilişkileri, bir nevi onların örgütlerine ve uygulamalarına karşı örtülü onayları anlamına gelmektedir (Özen, 2003).

Yöneticilerin karşılaştıkları durumlarda tutarlı olmaları, dürüst, doğru ve ahlaki davranışları, çalışanlarla açık bir iletişim içinde olmaları, çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, karar alma süreçlerine katılıma olanak sağlama ve kontrol paylaşımını gerçekleştirmeleri gibi adaleti açıklamada kullanılan kavramlar güven oluşumunu kolaylaştırmaktadır (Özen, 2003).

Örgüte güven adil davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve adalet algısı örgüt içindeki güvenin oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Yapılan pek çok çalışma da bunu doğrulamıştır (Alexander ve Ruderman, 1983; Folger ve Konovsky 1989; Barling ve Phillips, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Korsgaard ve Diğerleri, 1995; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve Diğerleri, 2002; Aryee ve Diğerleri, 2002; Ambrose ve Schminke 2003; Ambrose ve Diğerleri, 2007; Holtz ve Harold, 2009; Kennedy ve Diğerleri, 2009; Annamalai ve Diğerleri, 2010; Rezaiean ve Diğerleri, 2010; Colquitt ve Diğerleri, 2011). Ayrıca yapılan meta-analitik çalışmalar da adalet ile güven arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermiştir (Colquitt ve Diğerleri, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Dirks ve Ferrin, 2002).

Kestirme Adalet Yaklaşımı'na göre insanlar kestirme yolları kullanarak örgüt ve yöneticiler hakkında genel fikir ve tutum geliştirmektedirler. Geçmiş deneyimler, gelecek ile ilgili beklentileri şekillendirir. Geçmiş deneyimlere dayanan adalet algıları da tarafların geleceğe yönelik beklentilerini ifade eden güven duygusunun belirleyicisi bir nevi kısa yoludur. Eğer insanlar sosyal bir varlık olarak adil davranıldığına inanırlarsa; bu sayede karşı tarafın güvenilir olduğuna dair de inanç geliştirirler (Lind, 2001). Konovsky (2000) Lind'in Kestirme Adalet Yaklaşımı'nı biraz daha ileri götürerek süreç adaletinin güvenin öncüsü olmasının yanında güvenilirliğin yerine de geçebileceğini de ifade etmiştir.

Kestirme Adalet Yaklaşımı'nın devamı niteliğindeki Belirsizlik Yönetim Teorisi'ne göre de çalışanlar üstlerinin güvenilirliği hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları, belirsizliğin fazla olduğu durumlarda adalet algısına karşı daha duyarlı olmaktadır. Çünkü adalet algısı belirsizliği yönetmeyi ve kontrol edebilmeyi sağlar. Adalet algısı, karşı tarafa güvenilip güvenilemeyeceğine dair belirsizlikler de dahil olmak üzere hemen hemen her türlü belirsizliği azaltabilir, ortadan kaldırabilir (Lind ve Van Den Bos, 2002). O yüzden adil davranışlar sosyal mübadele ilişkisini güçlendirmekte, bu sosyal ilişki de taraflar arasındaki güvenin seviyesini artırmaktadır.

Literatürde adalet boyutlarının her biri ile güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yapılmıştır. Adalet boyutlarından ilki olan dağıtım adaleti, daha çok ekonomik mübadele çerçevesinde değerlendirildiği için diğer adalet boyutlarına göre güvenle ilişkisinin düşük olacağı düşünülmüştür. Literatürde de bazı araştırmacılar, dağıtım adaletinin belli bir karar ya da sonuçlarla ilgili olduğunu, güven gibi örgüte ve yönetime karşı olan genel tutum ve davranışları etkilemediği ifade etmişlerdir (Folger ve Konovsky, 1989; Beugre, 2002). Bunun aksine Choi de (2011) yöneticilere ve yönetime olan güvenle dağıtım adaleti arasında güçlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Kennedy ve Diğerleri (2009), Amerika'daki kar payı dağıtım yöntemini kullanan bir fabrikada yaptıkları araştırmada, süreç adaletin yanında dağıtım adaletinin de çalışanların yöneticilerine olan güvenini etkilediğini belirlemişlerdir.

Örgütsel adalet boyutlarından en fazla süreç adaleti ile güven ilişkisi incelenmiştir.

Grup Değeri Modeli'ne göre çalışanlar yöneticileri ve örgütleriyle uzun dönemli ilişki kurmak isterler. Bu da ancak güvenilir ve iyi niyetli yöneticiler tarafından uygulanan tarafsız karar verme süreçlerinin kullanılmasıyla sağlanabilir. Bu sayede zaman içinde hem ödüllerden adil olarak faydalanacağına, hem de grup tarafından kabul göreceğine inanırlar. Grup Değeri Modeli'nde güven süreç adaletine bağlı olarak gelişmektedir. Tyler ve Diğerleri (1996), güvenilirliğin ilk olarak tarafsız ve ön yargılardan arındırılmış karar verme süreçleri sayesinde sağlanabileceğini ifade etmişlerdir.

Mayer ve diğerlerinin (1995) güven tanımında kontrol ihtiyacına gerek duymadan açık ve savunmasız kalma isteğinden bahsedilmektedir. Kararlar verilirken adil süreçlerin uygulanması çalışanları yöneticilerini kontrol ihtiyacını azaltmakta ve yöneticilere güven duymalarını sağlamaktadır (Stinglhamber ve Diğerleri, 2006).

Süreç adaleti daha çok güven gibi örgüte ve yönetime karşı olan tutum ve davranışları etkilemektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Pugh, 1994; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Beugre, 2002; Ambrose ve Schminke 2003). Folger ve Konovsky (1989), süreç adaletini güçlendiren çalışanlara söz hakkı verilmesinin ve kararlara katılımın yöneticilere güvenle olumlu şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Brockner ve diğerleri (1997) de süreçlerin ne kadar adil olarak algılanırsa, o kadar denetim ihtiyacının azalacağını ve neticede güvenin artacağını belirtmişlerdir.

Folger ve Konovsky de (1989), ücret artışını belirlemede kullanılan süreçlerin adaletinin üst yönetime güvenle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu doğrulamışlardır.

Korsgaard ve diğerleri (1995); stratejik karar vermede süreç kontrolünün, başka bir deyişle çalışanların kararlar hakkında söz hakkı olmasının süreci daha adil olarak algılamalarına, bunun da, karar vericilere güveni artıracığını ifade etmişlerdir.

Literatürde adaleti üç boyutta inceleyenlerin çoğu etkileşim adaletini kişilerarası adalet olarak ele almıştır. Bu yüzden etkileşim adaleti için bulunan sonuçları kişilerarası adalet için de kullanabiliriz.

Aryee ve diğerleri (2002) örgüte ve yöneticilere duyulan güvenin birbirinden ayrı boyutlar olduğunu savunmuşlar ve yöneticilere duyulan olan güvenin süreç adaleti ile ilişkili olduğu düşünülmese rağmen (Konovsky ve Pugh, 1994) asıl süreç adaletinin sosyal boyutu olarak görülen etkileşim adaletiyle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Daha sonra Stinglhamber ve diğerleri (2005) de yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. DeConnick'in (2010) yaptığı iki ayrı çalışma da etkileşimsel adaletin yöneticilere olan güvenin; süreç adaletinin ise örgüte olan güvenin öncüsü olduğunu göstermiştir. Arslantaş ve Dursun (2008) da, etkileşim adaletinin yöneticiye duyulan güveni etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ambrose ve Schminke (2003), 68 ayrı şirketten 506 çalışan ile yaptıkları çalışmada süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile yöneticilere güven arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve etkileşim adaleti ile olan ilişkinin süreç adaleti olan ilişkiden daha kuvvetli olduğunu tespit etmişlerdir.

Başkalarına ve haklarına karşı saygılı olma, özür dileme gibi kişilerarası adaletinin özellikleri güvenin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptirler (Konovsky ve Pugh, 1994; Whitener ve Diğerleri; 1998). Mayer ve diğerleri (1995) güvenilir kişinin özelliklerinin kabiliyet, yardımseverlik ve dürüstlük olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin yardımseverlik ve dürüstlüğü, kişilerarası adalet algısı ile şekillendirilebilir.

Çalışanlarına etkileşimsel adalete göre adil (saygılı ve nazik) davranan yöneticilerin, lider-üye etkileşimi fazla olmakta, bu da yöneticilere yüksek derecede güvene sebep olmaktadır (Masterson ve Diğerleri, 2000).

Colquitt ve diğerleri, (2001) bilgisayarlı adaletle güven arasında da yüksek korelasyon bulmuşlardır. Folger ve Konovsky (1989), bir üretim fabrikasındaki 217 çalışanla yaptığı araştırmada bilgisayarlı adaletin unsurlarından olan geri beslemenin üst yönetime olan güveni önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Çalışanlara, kararlar hakkında zamanında, doğru ve yeterli bilgi verme gibi bilgisayarlı adaletin gelişmesini sağlayan unsurlar aynı zamanda güvenin gelişmesine de etki etmektedirler (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Cropanzano, 1991). Frazier ve diğerleri (2010) de bilgisayarlı adaletin güvenilirliğin belirleyicisi olan yetenek, yardımseverlik ve dürüstlikle ve de güvenle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Hess ve Amrose (2005) de, pazarlama alanında yaptıkları çalışmada bilgisayarlı adaletin tekrar satın alma niyeti, örgüte güven ve olumsuz dedikodu gibi örgüt merkezli çıktılarla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bunların dışında dört adalet boyutunun doğrudan ya da dolaylı olarak yönetime ve yöneticilere güveni etkilediğini savunan çalışmalar yapılmıştır (Ambrose ve Diğerleri 2007; Colquitt ve Diğerleri, 2011).

Güven örgütsel adalet ile çalışanların işe karşı olan tutumları arasında kuvvetli bir bağ oluşturur (DeConnick, 2010). Bu yüzden adaletin güvene doğrudan etkisi dışında adaletle örgütsel tutum ve davranışlar arasında güvenin aracı değişken olarak kullanılabileceği de ileri sürülmüştür (Konovsky ve Pugh, 1994; Aryee ve Diğerleri, 2002; Ambrose ve Schminke, 2003).

Ayrıca örgütsel adalet ile güvenin bilişsel ve duygusal boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yapılmıştır (Yang ve Diğerleri, 2009; Colquitt ve Diğerleri, 2011).

Yang ve diğerlerinin (2009) Tayvan'daki sağlık, üretim, eğitim ve askeri kurumlardaki 203 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada bilişsel güvenin süreç adaleti ile çalışma performansı ve iş tatmini arasında aracılık ettiğini ve

duygusal güvenin de süreç adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir şekli olan yardım davranışı arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Colquitt ve diğerlerinin (2011) hastane ağında çalışan 195 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada dağıtım, süreç ve kişilerarası adaletin duygusal ve bilişsel güvenle anlamlı şekilde ilişkili olduğu ve adalet boyutları ile örgütsel performansın ilişkisinde duygusal ve bilişsel güvenin aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Colquitt ve Diğerleri, 2011).

De Cremer ve diğerleri de (2006), Hollanda'da belediyede çalışan 257 kişi ile yaptığı çalışmada süreç adaleti ile bilişsel ve duygusal güven arasında anlamlı ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Janset (2003) de, dağıtım ve süreç adaletinin güveni açıklamada kullanılabileceğini; ancak etkileşim adaletini açıklamada kullanılan dürüstlük, nezaket, samimiyet, saygılı olma vb. kavramların öznellikleri sebebiyle etkileşim adaletinin, bilişsel bir süreç olarak gelişen güveni açıklamada yetersiz kalacağını ifade etmiştir. Özellikle yapısal açıdan adil olan süreçler örgüte ve örgütün temsilcisi olan yöneticilere güven duyulmasını sağlarlar.

Adaletle güvenin ilişkisine yönelik ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır. Polat ve Ceep (2008), Baş ve Şentürk (2011), Özgan (2011); yaptıkları çalışmalarda örgütsel adaletle örgütsel güven arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Arslantaş ve Dursun (2008) etkileşim adaletinin, bilişsel ve duygusal güvene etkisini ve etik liderlik ile örgütsel güvene dolaylı etkisini incelemiştir. Neticede etkileşim adaleti ile bilişsel güven arasında ve duygusal güven arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Arslantaş ve Dursun; 2008).

Literatürde adaletin güveni etkilemesinin yanında, güvenin aynı zamanda adalet algısının öncüsü olduğunun araştırılması gerektiği de savunulmuştur. Holtz ve Harold (2009), güvenin örgütsel adaletin en önemli belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Celani, Salamon ve Singh (2008) iş başvurusu yapanlarda ilk olarak örgüt içindeki güvenin seçim sürecinin adil olup olmadığını değerlendirmelerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Brashear, Manolis ve Brooks (2005) 240 satış elemanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerde güvenin yüksek adalet algısına sebep olduğu ve satış elemanları ile yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirdiği görülmüştür. Özellikle güven süreç adaletini güçlü bir şekilde etkilemektedir, dağıtım adaletini ise süreç adaleti kadar olmasa da etkilemektedir. Yöneticiler çalışanlar ile aralarındaki güven ilişkisini kuvvetlendirerek çalışanların süreç adalet algısını artırabilirler.

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel davranışı anlamaya yönelik çabalar kuşkusuz, birey ile örgüt arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkiden davranış ve tutumların nasıl etkilendiği sorularına cevap aramaktadır. Çalışanların örgütleri ile olan bu bağlarını ve ilişkilerinin şeklini belirlemeye yönelik çalışmalarda önem kazanan kavramlardan birisi de örgütsel özdeşleşmedir (Dutton ve Diğerleri, 1994; Tunç ve Çelik, 2010). Örgüt ile birey arasında bir çeşit psikolojik köprü kurmaya yarayan bir yapı (Puusa ve Tolvanen, 2006) olan özdeşleşme, kısaca bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ olarak tanımlanmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Bu yüzden, özdeşleşmenin çalışanların örgüte karşı pek çok tutum ve davranışını açıklama ve öngörme kapasitesi olduğu düşünülmüştür (Lee, 1971; Edwards, 2005).

İnsanlar eskiden kendilerini sadece isimleri ile tanıtırırken bugün bulundukları örgüt ya da örgüt içindeki konumu ve statüleri ile tanıtmaktadırlar (Lee, 1971). Hatta bazı durumlarda bu sosyal kimlikleri bireysel kimliklerinin bile önüne geçebilmektedir. Örgütün niçin var olduğu, nereye doğru gittiği kısaca sosyal kimlik algısı çalışanlarca daha önemli hale gelmiştir (İşcan, 2006). Bu yüzden örgütü ve örgüt üyeliğini, çalışanlar için benlik kavramlarının bir parçası haline getirmek; sürdürülebilir rekabetin kilit unsuru olarak görülen insan faktörünü örgütte tutabilmek, örgüt amaçları doğrultusunda motive olmalarını sağlamak ve bu sayede örgütün devamlılığı ve rekabet gücünü kazanması için oldukça önemlidir. Çalışanların örgütleri ile gurur duymaları uzun dönemde bunları başarabilmenin önemli bir yoludur. Çalışanların da örgütleriyle gurur duymaları ve örgütlerini benlik kavramlarının bir parçası haline getirmeleri de, örgütle özdeşleşmeleri ile sağlanabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlanmış, müteakiben örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkışı gelişimi, sık sık karıştırılan bir kavram olan örgütsel bağlılıkla olan farkları, özdeşleşme türleri ve literatürdeki örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel adalet ile

örgütsel özdeşleşme ilişkileri incelenmiştir. İlk olarak özdeşleşme kavramının nasıl tanımlandığından bahsetmek faydalı olacaktır.

3.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE TANIMI

Literatüre bakıldığında Sosyal Kimlik Teorisi'nin geliştirilmesiyle birlikte özdeşleşme kavramı ile ilgili kavramsal çalışmaların da arttığı görülmektedir. Sosyal Kimlik Teorisi'nden önce konuyu inceleyenlerden biri olan Foote (1951) özdeşleşmeyi, örgütün, grubun başarı ve başarısızlıklarının kişisel olarak tecrübe edilmesi olarak ele almıştır. Ayrıca, özellikle büyük kayıp ya da sıkıntı, önemli bir fırsatın kaçırılması, başarısızlık gibi durumlarda bile özdeşleşmenin devam ettiğini ifade etmiştir (Foote, 1951; Ashforth ve Mael, 1989).

Kelman ise (1958) özdeşleşmenin, bireyin diğer birey ve gruplarla tatmin sağlayan ve öz tanımlayıcı (self-defining) ilişkiler kurmak ve sürdürmek için grup ya da örgütün etkisini kabul etmesiyle oluştuğunu ifade etmiştir.

Sosyal Kimlik Teorisi'nin ortaya çıkışı, özdeşleşme tanımlarını da etkilemiştir. Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre örgüt üyeliğinin kişi açısından öz tanımlayıcı olması ve örgütün, kişinin benliğinin bir parçası olarak algılanmasıdır. Ayrıca özdeşleşme örgütsel ve bireysel değerlerin örtüştüğü bilişsel bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve Diğerleri, 1994).

Özdeşleşme ile ilgili en yaygın ve en kabul gören tanım olan Ashforth ve Mael'in (1989) tanımında da özdeşleşme, duygusal ya da davranışsal olarak değil sadece bilişsel bir kavram olarak ele alınmıştır. Onlar özdeşleşmeyi kişinin, kendisini birlikte tanımladığı örgüte ait ya da örgütle bir hissetmesi ve örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması olarak tanımlamışlardır (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Ashforth, 1992). Pratt (1998) bu tanıma öz tanımlayıcılığı da ekleyerek, kişinin bireysel inançları ile örgüt hakkındaki inançlarının öz tanımlayıcı olarak bir kimlikte birleşmesiyle oluştuğunu ifade etmiştir (Sluss, 2006).

Dutton ve diğlerleri de (1994), özdeşleşmeyi bilişsel bir bileşen olarak kabul etmiş ve özdeşleşmenin, örgüt kimliğinin içerdği tanımlayıcı nitelikler ile kişinin kendisini tanımlarken kullandığı nitelikler arasındaki bilişsel bağın düzeyini temsil ettiğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle özdeşleşme kısaca, örgütün kimliği ile bireyin kendisini tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton ve Diğlerleri, 1994). Örneğin, kişi kendisini örgütü gibi yenilikçi ve başarılı olarak tanımlaması kişinin örgütü ile özdeşleştiğini göstermektedir (Reade, 2001). Örgütle özdeşleşme çalışanların örgütün değer ve normlarını içselleştirmeleri ve aynı zamanda davranış ve tutumlarında onlara bağlı olmaları ile oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Stuart, 2002). Kreiner ve Ashforth (2004) ise özdeşleşmeyi bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ olarak tanımlamıştır.

Rousseau ise (1998) özdeşleşmeyi, kişinin kendisini daha büyük bir bütünün (örgüt, grup, kurum vb.) parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır.

Karabey ve İşcan (2007) örgütsel özdeşleşmeyi, çalışanın benlik kavramında örgüt üyeliğinin belirgin bir yer edinmesi, onun kendisini bu üyelik ile tanımlaması ve bunun davranışlarına yön vermesi olarak tanımlamışlardır.

Bazı özdeşleşme tanımlarında ise örgüt üyeliğinin, kişinin benliği ile bilişsel ilişkisinin yanında duygusal olarak ilişkilendirildiğinden bahsedilmektedir (Riketta, 2005). Başka bir deyişle birey örgüt ilişkisinin kişinin benliği üzerindeki bilişsel ve duygusal etkisi incelenmektedir. Ashforth ve diğlerleri (2008), özdeşleşme için örgüt üyeliğinin öz tanımlayıcı olması, kişi için önemli olması ve ayrıca bu üyeliğe duygusal bir yatırımın olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında özdeşleşmenin değerleri, hedefleri, inançları, ortak özellikleri, bilgi ve yetenekleri içermesi gerektiği ileri sürülmüştür. Birey ve örgütün sahip olduğu bu özellikler ne kadar örtüşürse o kadar özdeşleşme meydana gelmektedir (Ashforth ve Diğlerleri, 2008).

Özdeşleşme tanımlarından sonra özdeşleşme kavramının literatürdeki gelişiminden bahsetmek faydalı olacaktır.

3.2. İLK KAVRAM GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI VE SOSYAL KİMLİK YAKLAŞIMI

Özdeşleşmenin tarihsel gelişimi, Sosyal Kimlik Yaklaşımı'ndan önceki çalışmalar ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı'yla birlikte yapılan çalışmalar olarak ikiye ayrılabilir.

3.2.1. İlk Kavram Geliştirme Çalışmaları

Örgütsel özdeşleşme çalışmaları 1900'lü yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Örneğin, Chester ve Barnard (1938), bireyin örgütün yararı için daha fazla çabalamak istemesini ve buna ikna olmasını sağlayan birey ve örgütün kaynaşmasını incelemiştir. Frederick Taylor (1911, 1922), birey ve örgütün ilgi alanlarının, çıkarlarının örgüt ve çalışanlar arasında yakın işbirliği aracılığı ile özdeş olabileceğini belirtmiş (Ashforth ve Diğerleri, 2008) ve özdeşleşmeyi dar anlamda başka bir kişi ile olan duygusal bağ olarak ifade etmiştir (Gautam ve Diğerleri, 2004). Simon ve March (1958) ise, ilk defa özdeşleşmenin belirleyicileri ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmışlardır (Ashforth ve Diğerleri, 2008).

Foote (1951) özdeşleşmeyi, belli bir kimliğe bağlılık olarak değerlendirmiş ve insanların diğer insanları çeşitli sosyal sınıflara ayırdıklarını ileri sürmüştür. Ona göre insanlar diğer insanları ayrı bir birey olarak değil, bu sosyal sınıfların üyesi olarak görmekte, ona göre davranmakta ve yaptıklarını ona göre düzenlemektedirler. Özdeşleşme de kişilerin kendisini bu sosyal sınıflarla ilişkilendirmesini sağlayan süreçtir. Bu da bireylerin örgüt yararına hareket edecek yönde motive olmalarını sağlamaktadır (Foote, 1951).

Foote'un çalışmasından yaklaşık 20 yıl sonra Brown (1969) örgüt içindeki özdeşleşmeyi incelemeye yönelik ampirik çalışmasını yayınlamıştır. Brown özdeşleşmeye, üyelerin örgüte katılımlarının bir sonucu olarak yaklaşmış ve bireylerin örgüte katılımlarını önemli bir içsel tatmin kaynağı olarak görmüştür. Brown çalışmasında, özdeşleşmenin tanımı kısmında belirttiğimiz Kelman'ın

(1951) tanımını benimsemiştir. Birey, düzenli olarak kendisini belirli bir ilişkinin parçası olarak tanımlar ya da bu yönde hareket ederse, bu ilişki onun için öz tanımlayıcı bir ilişki olmaktadır. Bireyler de diğer birey ya da gruplarla öz tanımlayıcı ilişkiler kurmak ister. Bir ilişkinin de tatmin sağlayan ve öz tanımlayıcı olabilmesi için sembolik motivasyon faktörlerine dayanması gerekir. Sembolik motivasyon ise daha çok faaliyetlerdeki içsel motivasyon durumudur. Başka bir deyişle her motivasyon ya da tatmin türü öz tanımlayıcı değildir. Faaliyetin kendisinden değil de faaliyet neticesinde elde edilen kazançtan duyulan tatmin olarak ifade edilen faydacı (pragmatic) motivasyon öz tanımlayıcı değildir. Özdeşleşme de belirli ilişkilerdeki sembolik motivasyon sonucu bireyin gruba ya da örgüte öz tanımlayıcı bir tepkisidir (Brown, 1969). Özdeşleşme birey ve örgüt arasındaki bir çeşit ilişkiyi içerir ve bu ilişki, kişinin benlik kavramını tanımlamaktadır (Edwards, 2005).

Brown'a (1969) göre, özdeşleşme tanımında örgüte üyelik düşüncesini içermesi, bireyin mevcut durumunu, pozisyonunu yansıtmaması, işle ilgili kazanımlar, motivasyon ve performans gibi konularda öngörü sağlaması ve sembolik ile pragmatik motivasyon faktörlerinin arasındaki ayrımı önermesi şeklinde dört özelliğin bulunması gerekir (Brown, 1969).

Brown ile aynı yıllarda Patchen (1970) özdeşleşmeyi örgüte uyarlamıştır. Patchen'in Özdeşleşme Teorisi üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; paylaşılan ortak özellikler, dayanışma hissi ve örgüte destektir. Patchen burada dayanışma hissini, grubun bir parçası olma, gruba ait olma ve grupla bir olma olarak tanımlamıştır (Gautam ve Diğerleri, 2004; Edwards, 2005).

Hall ve diğerleri de (1970) bireylerin, örgütün değer ve hedeflerini benimseyip kendi bireysel değer ve hedefleri olarak görmesi ile örgütle birey arasında duygusal bir bağın olduğundan bahsetmiştir (Hall ve Diğerleri, 1970). Bu duygusal bağ, Hall ve diğerlerinin çalışmalarını kendisinden önceki çalışmalardan ayırmaktadır (Edwards, 2005).

Yine aynı yıllarda Lee (1971) özdeşleşmenin, ait olma, bağlılık ve paylaşılan özellikleri içerdiğini ifade etmiştir. Bir gruba ya da örgüte ait olma hissi olarak özdeşleşme, grup ya da örgütün diğer üyeleri ile amaç ve değerlerin paylaşılması ile oluşur. Aynı zamanda çalışanın, örgüt içindeki işlevinin önemli ve anlamlı olduğunu hissetmesinin bir sonucudur. Bağlılık olarak özdeşleşme de davranış ve tutumların örgütü desteklemesi ve çalışanın örgütü dışardakilere karşı savunmasıdır. Paylaşılan özellikler olarak özdeşleşme ise birey ve örgütteki diğer kişiler arasındaki benzerlikleri içermesidir. Bunlar; demografik, ya da tutumla ilgili özellikler olabilir. Yani örgütün ve bireyin değerlerinin örtüşmesidir (Lee, 1971). Burada ait olma hissi, örgütteki diğerleri ile paylaşılan ortak değerlerin ya da örgüt içindeki rolünün kişinin kendi şahsi ihtiyaçlarını karşılamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lee, 1971; Edwards, 2005).

Cheney ise (1983) özdeşleşmeyi, kişinin kendisini sosyal ortamdaki unsurlara bağlayan aktif bir süreç olarak tanımlamıştır. Cheney ve Tompkins'e (1987) göre özdeşleşme örgüt ve kişi arasındaki sembolik bağın devam ettirilmesini ve geliştirilmesini içermelidir (Edwards, 2005).

Bütün bu çalışmalara rağmen özdeşleşme ancak Sosyal Kimlik Teorisi ve Öz Sınıflandırma Teorisi'nin ortaya çıkması ile kavramsal ve ampirik olarak gelişebilmiştir.

3.2.2. Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Sosyal Kimlik Teorisi gruplar arası tutumları ve grup davranışlarını kişinin benlik kavramına (self-concept) göre açıklamaktadır. Grup kavramı ile ilgili ilk olarak, grup psikolojisini anlamak için grubu oluşturan bireylerin ayrıntılı şekilde ele alınması gerektiği belirtilmiş ve grup olgusu bireye indirgenmiştir. Daha sonra bu bireysel görüşe karşı Muzaffer Şerif gruplar arası bakışı ortaya koymuştur. Bu gruplar arası bakışı benimseyen Tajfel ve Turner, 1970'lerin ortalarında Sosyal Kimlik Yaklaşımı'nı geliştirmiştir (Demirci, 2003). Onlar bireysel kimlik ile sosyal kimliğin birbirinden ayrı olduğunu (Haslam ve Diğerleri, 2003); grubun

psikolojisinin, grubu oluşturan bireylerden ayrı olarak kendine özgü nitelikleri olduğunu ve bunun, gruplar arası ilişkiler incelenerek anlaşılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Demirci, 2003). Ayrıca insanların kendilerini grup üyeliği açısından nasıl tanımladığını ve örgüt üyeliği ile ilişkili sosyal bilişsel süreçlerin grup davranışını nasıl ortaya çıkardığını açıklamaya çalışan benlik kavramı üzerinde durmuşlardır (Hogg ve Terry, 2000).

Örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılmasında son 20 yıldır baskın teori Sosyal Kimlik Yaklaşımıdır. Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre kişinin benlik imajı (self-image) ya da benlik kavramı (self-concept) bireysel ve pek çok sosyal kimlikten oluşmaktadır. Bireysel kimlik, kişiye özgüdür ve kişiler arasında farklılaşır. Sosyal kimlik ise grup ya da örgüt üyelerince paylaşılır ve gruplar ya da örgütler arasında farklılaşır (Ashforth ve Diğerleri, 2008). Bireylerin sosyal kimliği grup üyeliği vasıtası ile oluşur (Reade, 2001). Yaklaşımına göre insanlar sosyal dünyayı basitleştirmek ve daha kolay anlayabilmek için insanları çeşitli gruplara ve kategorilere (cinsiyet, yaş grubu, milliyet vb.) göre sınıflandırmaktadırlar. Aynı zamanda kendilerini de bu sosyal grup ve kategorilerin üyesi olarak konumlandırmaktadırlar (Edwards, 2005).

Tajfel ve diğerleri (1971) yaptıkları çalışmada, bireyleri rastgele ve anlamsız şekilde gruplara ayırmışlar ve bireylerden belli bir miktar ödülü dağıtmalarını istemişlerdir. Neticede grup üyelerinin arasında anlamlı bir bağ olmamasına rağmen grubun lehine olacak şekilde dağıtım yaptıkları görülmüştür. Bu çalışmalara dayanarak Tajfel, grup davranışının özellikle sosyal kimlik ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir. (Haslam ve Diğerleri, 2003). Tajfel sosyal kimliği kişinin sosyal bir gruba üyeliği ve bu üyeliğine yüklediği değersel ve duygusal anlamla ilgili bilgisinden kaynaklanan, benlik kavramının (self concept) yani kişinin kendisi hakkındaki algısının bir parçası olarak tanımlamıştır (Van Dick, 2001). Tyler ve diğerleri (1996) kişilerin, Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre grupları ya da örgütleri, bireyin kendisi hakkında bilgi sağlayan kaynaklar olarak gördüğünü ifade etmiştir. Kısaca Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre insanlar, kimliklerinin ve benlik kavramlarının bir kısmını ait oldukları örgüt ya da çalışma grubundan almaktadırlar (Hogg ve Terry, 2000).

Sosyal Kimlik Yaklaşımı, Sosyal Kimlik Teorisi ve Öz Sınıflandırma Teorisi'nden oluşmaktadır (Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Sosyal Kimlik Teorisi, insanların kendilerini ve diğer insanları içinde bulundukları sosyal çevreye ve din, cinsiyet, yaş grubu, örgüt üyeliği gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma (social categorization) ve o kategorinin özelliklerini kendi özellikleri gibi görme eğiliminde (self-stereotyping) olduklarını ileri sürer (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000). Bu kategoriler de, kişiden kişiye değişmektedir. Bu sosyal sınıflandırmanın iki fonksiyonu vardır. Birincisi, sosyal çevreyi bilişsel olarak ayırmayı ve düzenlemeyi sağlar. Bu sayede bireyler, diğer insanları bu sınıflandırmaya göre tanımlayabilmektedirler. İkincisi ise, bireyin kendisini bu sosyal sınıflandırmaya göre tanımlayabilmesini ve konumlayabilmesini sağlar (self-categorization). Tajfel (1978), öz sınıflandırmanın (self-categorization) kategori dışındakilerle ayrılmak için yeterli olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle kişileri herhangi bir amacı ya da ortak özelliği olmayan ayrı gruplara yerleştirmenin bile yeterli olduğunu belirtmiştir (Montoya ve Pittinsky, 2011). Kişi bunu kendisini ve grubunu, diğer gruplarla yaptığı sosyal karşılaştırma sonucu gerçekleştirmektedir.

Bir grup ya da örgüte üye olunduğunda insanların benlik kavramlarının değiştiği görülmüştür. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre de benlik kavramı, yetenek, ilgi gibi özellikleri içeren kişinin bireysel kimliğinin ve belirgin grup sınıflandırmalarını içeren sosyal kimliğinin birleşiminden oluşmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; Dutton ve Diğerleri, 1994). Zaten sosyal özdeşleşme de, sosyal grup ile bir olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Böylece kişi kendisini gerçek ya da sembolik olarak o grup ya da örgütle birlikte tanımlamaktadır. Kişi “ ben kimim? ” sorusuna ben bir kadını, öğrenciyim, Türk'üm ya da mühendisim gibi kendisi için önemli olan sosyal kategoriye göre cevap vermektedir. Sosyal özdeşleşme ile kişi grubun ortak kaderini, başarı ve başarısızlıklarını da paylaşmaktadır. Kişi kendisini ne kadar çok örgütle birlikte tanımlarsa, o kadar örgütün değer, norm ve çıkarlarını benlik kavramının bir parçası olarak algılar (Van Knippenberg ve

Sleebos, 2006). Bireyler sosyal kimlik olgusu ile bireysellikten uzaklaşarak, grup kimliği ile özdeşleşmekte, böylece öz saygılarını (self esteem) artırmaktadır. Öz saygıyı artırma gereksinimi insanın doğasında bulunmaktadır. Öz saygıyı artırmak için de gruplar, diğer gruplara göre olan benzerliklerini değil, olumlu olan farklılıkları ve referans gruplarını aramakta yani pozitif ayırmak (positive distinctiveness) istemektedirler (Haslam ve Diğerleri, 2003; Montoya ve Pittinsky, 2011). Bunu yaparken de iç grup kayırmacılığı yapmakta yani sosyal karşılaştırma yaparken kendi grubunu ya da örgütünü kayırmakta, yanlılık göstermektedirler. Böylece kendi grubunu diğer gruplardan üstün görme eğiliminde olmakta ve bu sayede grupla özdeşleşerek öz saygılarını artırmaktadırlar (Reade, 2001). Aynı zamanda sosyal kimlik süreci, kişinin benlik kavramı ile ilgili belirsizlikleri azaltmakta ve kendisini sosyal dünyada konumlamasını sağlamaktadır (Hogg ve Terry, 2000). Mael ve Ashforth (1992) öz saygının sadece ait olunan örgütten değil, aynı zamanda çalışma grubu, bölüm ve çeşitli gruplardan da kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca özdeşleşmenin örgütün bütünü dışında kişinin kariyeriyle, çalışma grubuyla ve mesleğiyle olabileceği de ifade edilmiştir (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004, 2005). Reade de (2001) çalışanların yavru şirket (subsidiary) ve ana şirketle ayrı ayrı özdeşleşebileceklerini ifade etmiştir. Bu çalışmalar bir gruba aidiyetin bir başka gruba aidiyete engel olmayacağını ve çalışanların kendilerini birden çok kimlikle tanımladıklarını göstermiştir (Olkonen ve Lipponen, 2006). Bunların yanında insanlar örgütün resmi bir çalışanı ya da üyesi olmasalar bile müşterilerde olduğu gibi örgütle özdeşleşebileceği ifade edilmiştir (Keh ve Xie, 2008). Ayrıca örgütsel özdeşleşme kişinin kendisini belli bir örgüte üyeliği açısından tanımladığı sosyal özdeşleşmenin bir türü olarak kabul edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Asforth, 1992; Gautam ve Diğerleri, 2004). Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin bir türü olduğu için örgüt üyeliğini benlik kavramının bir parçası yaparak örgütsel tutum ve davranışlar için de temel oluşturmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve Diğerleri, 1994; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000).

Sosyal Kimlik Teorisi'nin özü şu şekilde özetlenebilir (Van Dick, 2001; Van Dick ve Diğerleri, 2005a):

- Bireyler olumlu öz saygı geliştirmek ve bunu devam ettirebilmek için motive olurlar.
- Bireylerin öz saygıları kısmen grup üyeliğinden kaynaklanan sosyal kimliğe dayanır.
- Olumlu sosyal kimliğe sahip olma isteği üyesi olunan grubun diğer gruplara göre daha olumlu değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Turner (1982) daha sonra Sosyal Kimlik Teorisi'nden yola çıkarak Öz Sınıflandırma Teorisi'ni (self categorization) geliştirmiştir (Demirci, 2003; Van Dick ve Diğerleri, 2004). Öz Sınıflandırma Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi'nin geliştirilmiş şeklidir ve sosyal sınıflandırma süreçlerine yoğunlaşmaktadır. Kişinin kendisini ve diğerlerini grup içi ve grup dışı olarak sosyal sınıflara ayırması, kendisinin ya da diğerlerinin grup içi prototipe (prototype; grubu belirleyen ve tanımlayan özelliklerin bilişsel temsilcisi) ya da grup dışındakilere olan benzerliklerine göre ayırmasıdır. Prototipler ilgili grubu tanımlayan ve diğer gruplardan ayrılmasını sağlayan tutum, inanç, değer, duygu, davranış gibi grubun bütün özelliklerini taşırlar. Aynı zamanda grup içi benzerlikleri ve grup dışı ayrımı maksimize ederler. Sosyal sınıflandırmayla birlikte kişi artık bir birey olarak değil, ilgili prototipin somut hali olarak temsil edilmektedir. Buna kişiliksizleştirme (depersonalization) denilmektedir. Kişinin kendisini sosyal sınıflandırması (öz sınıflandırma), bilişsel olarak kendisini grup içi prototipe dönüştürmekte ve böylece benlik kavramını kişiliksizleştirmektedir. Kişiliksizleştirme benlik kavramını oluşturan sosyal kimliğin, belirginleşerek bireysel kimliği gölgede bırakmasıdır. Böylece kişi diğer grup üyelerini de benliğinin bir parçası olarak görmekte ve kendisini tanımlarken ben yerine biz terimini kullanmaktadır (Haslam ve Diğerleri, 2003). Kişiliksizleştirmenin, bireysellikten uzaklaşma (deindividualization) ya da insanlıktan uzaklaşma (dehumanization) gibi olumsuz bir anlamı yoktur. Prototipe dayalı kişiliksizleştirme aslında sosyal kimlik sürecinin merkezinde bulunmaktadır (Hogg ve Terry, 2000).

Öz Sınıflandırma Teorisi'ne göre, insanların başkaları gibi kendisini de değişik boyutlarda sınıflandırdığı ifade edilmiştir. Bunlar (Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004);

1. Genel olarak diğer canlılardan ayıran “insan boyutu” (superordinate level),
2. Bireyin sosyal kimliğini gösteren ve diğer gruplardan ayıran grup boyutu (intermediate ya da social identity level),
3. Grup içindeki diğer üyelerden ayıran bireysel boyuttur (personal ya da subordinate level).

Bunlardan grup boyutu bireysel boyutun yani kişisel kimliğin gölgede kalıp grup ya da duruma göre örgüt kimliğinin öne çıkmasını sağlar. Burada kimlik bağlamında bir değişim gerçekleşmektedir. Böylece kişi, bazı durumlarda birey olarak değil grup ya da örgüt üyesi olarak davranmaya başlar (Demirci, 2003).

Öz sınıflandırma, örgütsel özdeşleşmeye uyarlandığında kişi kendisini kariyeri ile (bireysel boyut), örgüt içindeki alt gruplarla ya da örgütün bütünü ile birlikte tanımlayabilir (Van Dick ve Diğerleri, 2004).

Öz sınıflandırma, aynı zamanda kişinin kendisini klişelemesine (self-stereotyping) yol açar. İnsanlar diğer insanları bazı öne çıkan özelliklerine göre genellemeye giderek klişelemektedirler. Turner (1987), insanların girdikleri sosyal grubun özelliklerine göre kendilerini de klişelediklerini ifade etmiştir (Demirci, 2003).

Haslam ve Diğerleri (2003), sosyal kimlikle ilgili üç psikolojik süreçten bahsetmişlerdir. Birincisi sosyal sınıflandırma, ikincisi sosyal karşılaştırma, üçüncüsü ise sosyal özdeşleşmedir. Sosyal sınıflandırma, bireyin bilgiyi örgütlemesine yardım eden bilişsel bir süreçtir. Sosyal karşılaştırma, bireyin üyesi olduğu grup ile diğer grupları karşılaştırıp, değerlendirmesini sağlar. Sosyal özdeşleşme de, gruplara aidiyetin algılanması (Asforth ve Mael, 1989) ya da bireyin belli bir gruba duygusal olarak bağlı olmasıdır (Van Dick ve Diğerleri, 2004).

Ashforth ve Mael (1989, 1992), Sosyal Kimlik Teorisi'ni örgütsel alana ilk uygulayan kişilerdir ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili dört önemli husustan bahsetmişlerdir. Bunlar (Mael ve Ashforth, 1992);

1. Özdeşleşme, duygusal ve davranışsal durumdan farklı, bilişsel bir yapı olarak kabul edilmiştir.
2. Özdeşleşme ancak diğer grup ve kategorilerin varlığı ile anlamlılık kazanabilir. Örneğin, erkek kategorisi ancak kadın kategorisinin varlığı ile anlamlı olabilir.
3. Kişiler öz saygılarını artırmak için kendilerini tanımlamakta, bu yüzden de kendi sosyal kimliklerini daha olumlu görme eğilimindedirler.
4. Kişinin özdeşleşme düzeyi kategorilere göre değişebilmektedir.

Müteakiben, Dutton ve diğerleri de (1994) örgütsel alanda çalışmalar yaparak Sosyal Kimlik Teorisi'nin yönetim alanına yerleşmesini sağlamışlar ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre kişinin benlik kavramının, örgütsel kimliğin özelliklerini (değer, hedef vb.) içermesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Edwards, 2005). Daha sonraları Van Dick de (2001, 2004), Sosyal Kimlik Teorisi'ne dayanarak örgütsel özdeşleşmenin farklı boyutlarını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapmıştır.

İlk kavram geliştirme çalışmalarından bugüne kadar olan çalışmalarda aynı zamanda özdeşleşmenin hem birey, hem de örgüt için neden önemli olduğu sorusuna da cevap aranmıştır. Bu yüzden özdeşleşmenin öneminden bahsetmekte yarar vardır.

3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Ashforth ve diğerleri (2008), özdeşleşmenin dört husustan dolayı önemli olduğunu belirtmişlerdir. Öncelikli olarak özdeşleşme kimlikle ilgili olduğu için önemlidir. Özdeşleşme insanların kendilerini tanımlamalarını, bunu diğer insanlara iletmelerini ve bu tanımlı kullanarak hayatlarına ve diğer insanlarla olan ilişkilerine yön vermelerini sağlamaktadır (Ashforth ve Diğerleri, 2008).

Aynı zamanda çalışanların örgütleri ile psikolojik ilişki, bağ kurmaları için gerekli bir olgudur (Cheung ve Diğerleri, 2008).

İkinci olarak özdeşleşmenin pek çok bireysel sonucu vardır. Özdeşleşme kişinin benlik algısını genişleterek bir gruba ait olma ihtiyacı, emniyet ihtiyacı ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını karşılamakta ve belirsizlikleri azaltmaktadır. Kişi özdeşleşerek öz saygısını artırmakta ve kendisi hakkında olumlu düşünceler oluşturmaktadır. Bunların yanında kişinin bulunduğu çevrede kendisini tanımlayıp konumlamasını, saygın bir kimlik ortaya koyabilmesini, farklı kimlikler arasında bütünlük sağlayabilmesini, bu bütünlüğü sürdürebilmesini ve kendisini eşsiz, benzersiz hissetmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Diğerleri, 2008; Van Dick ve Diğerleri, 2004).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri gibi kabul etmelerini, örgüte daha sadık ve daha bağlı olmalarını sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgüt ile özdeşleşenler için örgütün başarısı kendi kişisel başarıları kadar önemlidir. Çünkü örgütüyle güçlü şekilde özdeşleşenler için örgüt kimliği aynı zamanda benlik kavramlarının da bir parçası olduğundan, örgütün başarısı neticesinde olumlu örgüt kimliği algısı aynı zamanda kişinin özsaygısını da artırmaktadır.

Bu olumlu ve ayırt edici örgütsel kimlik, sadece örgüt üyelerinin bağlılığı ve desteği için değil, diğer müşteriler, hissedarlar gibi diğer paydaşlar ve iş arayanlar için de oldukça önemlidir. Bu yüzden kurumsal şirketler isim, logo, jargon, lider gibi sembolik unsurlara bu kadar önem vermektedirler (Ashforth ve Mael, 1989).

Üçüncü olarak örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları için temel oluşturur (İlçan, 2006; Van Dick ve Diğerleri, 2005a) ve pek çok örgütsel sonucu vardır. Araştırmalar da kendilerini örgütleriyle birlikte tanımlayan kişilerin örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirdiklerini göstermektedir (Tyler ve Blader, 2000; Walumbwa ve Diğerleri, 2009). Riketta da (2005) yaptığı

meta-analitik çalışmada örgütsel özdeşleşme ile işle ilişkili tutumlar arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulmuştur.

Yapılan çeşitli araştırmalar, özdeşleşmenin performansı olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir (Dutton ve Diğerleri, 1994; Van Dick, 2001). Van Dick de (2005a), yaptığı çalışmalarda grup içi özdeşleşmenin çalışanların verimliliğini ve performansını artırdığını ifade etmiştir. Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını, örgütleriyle daha güçlü psikolojik bağ kurarak daha fazla motive olmalarını; bu sayede enerji ve zamanlarını örgüt yararına harcamalarını sağlar (Mael ve Ashforth, 1992; Dutton ve Diğerleri, 1994; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Lee 2004). Lee de (1971), örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre, daha üretici, daha motive olduklarını ve daha fazla kazanç elde ettiklerini belirtmiştir.

McGregor'a (1967) göre de örgütüyle özdeşleşen kişi, örgütün amaç ve değerlerini benimseyen, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermeye motive olmuş ve neticede bu başarısından tatmin olan ve mutluluk duyan kişidir. Aynı şekilde Efraty ve Wolfe de (1988) çalışanların örgütsel amaçları ne kadar fazla benimserse, o kadar işlerine odaklanacaklarını ve o kadar başarılı performans göstereceklerini ifade etmiştir (Efraty ve Wolfe, 1988). Bunların yanında örgütsel özdeşleşme, çalışanları verilen kararları kabul etmeye (Stuart, 2002), örgütsel normlara göre davranmaya ve örgütsel davranışları benimsemeye yöneltir (Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar aynı zamanda örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve uzun dönemli hedeflerini daha fazla benimsemektedirler (Ashforth ve Mael, 1989; Ertürk, 2010). Bu yüzden örgütsel özdeşleşme örgütlerin uzun dönemli başarısı ve devamlılığı için son derece önemlidir. Huo ve diğerleri de (1996), yöneticilerin özdeşleşme ile farklı amaç, değer ve inançlar arasında köprü kurabileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgüt dışındakilerle rekabeti de artırmaktadır (Dutton ve Diğerleri, 1994).

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile düşük işten ayrılma niyeti (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Tyler ve Blader, 2000; Lipponen ve Diğerleri, 2011; Lee, 1971,

Riketta, 2005), örgüte bağlılık (Riketta, 2005), yüksek iş motivasyonu (Lee, 1971, Lipponen ve Diğerleri, 2011), örgütsel süreçlere yüksek ilgi (Lipponen ve Diğerleri, 2011), yüksek rol dışı davranışlar ve işbirliği (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve Diğerleri, 1994; Tyler ve Blader, 2000; Riketta, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Blader ve Tyler, 2009; Lipponen ve Diğerleri, 2011; Montoya ve Pittinsky, 2011) yüksek iş tatmini (Efraty ve Wolfe, 1988; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Van Dick, 2001; Riketta, 2005) arasında olumlu ilişki, yabancılaşmayla ise negatif ilişki bulunmuştur (Efraty ve Wolfe, 1988).

Mael ve Ashforth (1989), Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre güçlü örgüt kimliğinin olmadığı örgütlerde özellikle statüsü düşük gruplarla diğer gruplar arasında rol çatışmasının da daha fazla olacağını ifade etmişlerdir.

Son olarak ise özdeşleşmenin liderlik ve adalet gibi diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkili olduğu için önemli olduğu belirtilmiştir (Ashforth ve Diğerleri, 2008).

Bunlarla birlikte özdeşleşmenin bazı olumsuz tarafları olduğu da ifade edilmektedir. Kişilerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin fazla olması, değişime direnç göstermelerine, bencil davranışlarına ve yaratıcılıklarının düşmesine yol açmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Aşırı özdeşleşme çalışanların örgütsel karar ve kuralları etik olmasalar bile sorgulamadan kabul etmelerine ve yenilikçiliğin engellenmesine sebep olmaktadır (Van Dick, 2001). Aynı zamanda örgütüyle aşırı derecede özdeşleşenler aşırı iş yoğunluğu yüzünden tükenmişlik hissedip bireysel kimliğini kaybettiği hissine kapılabilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004). Ayrıca örgütün dış imajının kötü olması örgütleriyle özdeşleşen çalışanlarda utanma, depresyon ve stres gibi olumsuz fiziksel ve psikolojik zararlara da sebep olabilmektedir (Dutton ve Diğerleri, 1994; Blader ve Tyler, 2009). Gossett ise (2002), geçici işçilerde de özdeşleşmenin meydana gelebileceğini ve bu işçilerin sözleşmeleri sona erdiğinde şirketten ayrılırken zorlandıklarını ifade etmiştir (Ashforth ve Diğerleri, 2008). Lee de (2004) çokuluslu şirketlerde aşırı özdeşleşme yüzünden yerel şirket ile ana merkez arasında grup içi (biz) ve grup dışı (onlar) ayrımı oluşabileceğini belirtmiştir.

Özdeşleşmenin örgüt ve bireyler için öneminden bahsettikten sonra özdeşleşmenin oluşmasını ve gelişmesini etkileyen faktörlerden bahsetmek gerekecektir.

3.4. ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Lee (1971), özdeşleşme düzeyini belirleyen beş faktör olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; grubun algılanan imajı, grup içinde karşılanan bireysel ihtiyaçların sayısı, etkileşim sıklığı, grup içindeki rekabetin düzeyi, amaç ve hedeflerin paylaşılma derecesidir (Lee, 1971).

Daha sonra Asforth ve Mael de (1989), kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerini etkileyen aşağıdaki örgütsel unsurlardan bahsetmişlerdir:

- Ayırt edicilik (distinctiveness): Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında farklı ve benzersiz olarak algılanıyorsa, özdeşleşme potansiyeli yüksektir. Bu farklılaşma olumsuz bile olsa özdeşleşme düzeyi artmaktadır. Ayrıca örgüt üyeliği tanımının daha net ve belirgin olmasını sağlamaktadır.
- Örgütün itibarı (prestige of the group): Örgüt üyeleri, örgütün itibarını ne kadar yüksek algılasa özdeşleşme de o oranda artmaktadır. Bu sosyal kimliğin öz saygıyı artırmasından kaynaklanmaktadır. Kişinin örgütle olan bilişsel bağı, her üyenin örgütün itibarı, algılanan kimliği hakkındaki düşüncelerinden gelmektedir. Aynı şekilde örgütün dış imajı olumsuz olarak algılanırsa, bu da örgüt üyeleri arasında rekabet, düşük çaba gibi olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Dutton ve Diğerleri, 1994). Reade de (2001) ayırt edicilik ve örgüt itibarının özdeşleşmeyi etkileyen en önemli unsurlar olduğunu ifade etmiştir. Ancak örgütün gerçek kimliği dışında abartılarak yaratılan dış imajı özdeşleşmeyi olumsuz olarak etkilemektedir. Stuart (2002), daha çok reklam için kullanılan ve müşterilere yönelik şirket kimliği ile örgütün esas kimliğinin birbirinden ayrılmasının, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini de zayıflatacağını ifade etmiştir.

- Dış grupların belirginliği (salience of the out-groups): Örgüt dışındaki grupların varlığı ve rekabet durumu özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Dış gruplarla rekabet durumunda, grupların sınırları ve biz/onlar ayrımı daha fazla belirginleşmektedir. Aynı şekilde Van Dick ve diğerleri de (2004,2005), üyesi olunan grubun belirginliğinin özdeşleşme düzeyini artırdığını ifade etmişlerdir.
- Etkileşim sıklığı, ortaklıklar, benzerlikler, ortak geçmiş ve örgüt dışı tehditler gibi faktörler özdeşleşmeyi artırmaktadır. Van Knippenberg ve Van Schie de (2000), grup ve birey arasındaki benzerliklerin ve grubun büyüklüğünün (küçük gruplarda özdeşleşme daha kolay oluşur) özdeşleşmeyi etkilediğini ifade etmişlerdir (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000).
- Grup ya da örgüt içindeki rekabet özdeşleşme düzeyini olumsuz etkilemektedir. Böyle bir rekabet, üyeler arasındaki uyumu azaltmakta ve üyelerin bir bütün olarak grup ya da örgüt yerine üyelere ve alt gruplara yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır. Brown'a (1969) göre de özdeşleşmeyi engelleyen örgüt içi rekabet unsurları bulunmuyorsa; bireyler örgütle özdeşleşme eğiliminde olmaktadır.

Mael ve Asforth (1992), bunların dışında özdeşleşmeyi etkileyen aşağıdaki bireysel unsurlardan da bahsetmişlerdir:

- Kişinin ne kadar zamandır aktif olarak o örgüte üye olduğu örgütle özdeşleşmesini etkilemektedir. Başka bir deyişle kişinin sosyal katılım düzeyi ve kıdemi (Bhattacharya ve Diğerleri, 1995; Mael ve Asforth, 1992) örgütsel özdeşleme ile ilişkilidir. Brown'a (1969) göre de bireylerin örgüt içindeki gücü özdeşleşme ile olumlu ilişki içindedir. Reade de (2001) yaptığı çalışmada örgütsel hiyerarşiye katılımın özdeşleşmeyi etkilediğini belirtmiştir.
- Kişinin aynı sosyal kategorideki birden fazla örgüte üye olma durumu kişinin örgütle özdeşleşmesini etkilemektedir. Böyle bir durumda kişinin örgütle bir olma hissi belirsizleşmekte ve azalmaktadır.

- Kişinin örgüt içinde örnek alınan kişiler ile özdeşleşmesi genel örgütle özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Bu kişi hayatta ve hala örgüt içindeyse özdeşleşme daha da kuvvetli olmaktadır.
- Örgütün kişinin bireysel hedeflerine ulaşmasına yaptığı katkı da özdeşleşmeyi artırmaktadır. Brown'a (1969) göre de örgütün kişisel başarıyı destekleyen imkânlar sağlaması özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilemektedir. McAllister ve Bigley de (2002) çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama ve çıkarlarını önemseme olarak ifade ettikleri örgütsel ilginin çalışanların öz saygılarını artırdığını belirtmişlerdir.

Dutton ve diğerleri (1994) ise, geliştirdikleri modelde özdeşleşmeyi güçlendiren şu unsurlardan bahsetmişlerdir (Dutton ve Diğerleri, 2004):

- Örgütsel kimliğin çekiciliği,
- Kişinin kendini tanımlarken kullandığı nitelikler ile örgütü tanımlarken kullandığı niteliklerin örtüşmesi,
- Mael ve Ashforth'ın (1992) belirttiği gibi örgütün imajının ayırt edici olması,
- Örgüt imajının kişinin öz saygısını güçlendirmesi,
- Kişinin örgütü ile olan iletişiminin süresi ve yoğunluğu: İletişim, çalışanların örgütün değerlerini ve normlarını öğrenmesine ve paylaşmasına imkân yaratır. Bu paylaşılan değer ve amaçlar da çalışanların örgütle özdeşleşmelerini güçlendirir (Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgüt çalışanları ne kadar doğru ve yeterli bilgi alırlarsa o kadar özdeşleşmeleri artar (Duttuon ve Diğerleri, 1994; Tüzün ve Çağlar, 2008).
- Yorumlanan dış imajın (örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğü hakkında, örgüt üyelerin düşünceleri) olumlu ve çekici olarak algılanması özdeşleşmeyi güçlendirmektedir.

Tajfel (1982), ise grup üyesi olmanın özdeşleşme için yeterli olduğunu belirtmiştir. Grup üyeleri arasında kişisel yakınlık ya da benzerlik olmasa bile sadece grup üyeliğinden dolayı grup içindekilerle işbirliği ve bağlılık oluşacağını

ifade etmiştir. Bireysel olarak grup üyeleri ile ilişkiler sancılı olsa, diğer grup üyelerinden hoşlanılmasa ya da grubun başarısız olacağı düşünülse bile yine de özdeşleşme olabilir (Ashforth ve Mael, 1989).

Özdeşleşme genelde bilişsel bir yapı olarak görülüp tek boyutta incelense de bazı araştırmacılar özdeşleşmenin çeşitli türleri olduğunu ifade etmişlerdir (Rousseau, 1998; Van Dick, 2000; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004; Johnson ve Morgeson, 2005). Bu yüzden özdeşleşme türlerinden bahsetmekte yarar vardır.

3.5. ÖZDEŞLEŞME TÜRLERİ

Literatürde özdeşleşmenin tek boyutlu olarak değerlendirilemeyeceğinden bahseden araştırmacılar vardır (Van Dick, 2000; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ, 2004). Onlara göre özdeşleşmenin boyutları davranış ve tutumlarla ilişkilidirler.

Johnson ve Morgeson (2005), Tajfel'in (1972) Sosyal Kimlik tanımına dayanarak özdeşleşmeyi bilişsel ve duygusal özdeşleşme olarak ikiye ayırmışlardır. Bilişsel özdeşleşme, kişinin kendisini üyesi olarak tanımladığı sosyal grup hakkındaki düşünce ve inançlarıdır. Duygusal özdeşleşme ise, bu sosyal gruba ve değerlerine göre kendisi hakkındaki duygularıdır. Örgüt üyeliği hakkındaki gurur, heves ve ait olma gibi olumlu duygularla ilişkilidir. Duygusal özdeşleşmeye göre sosyal kimlikler sadece bilişsel bir yapı değildir. Aynı zamanda insanlar bu sosyal kimliklere duygusal anlamlar da yüklemektedirler. Örgütsel özdeşleşmeye duygusal açıdan yaklaşanlar, özdeşleşmenin hem bilişsel hem de duygusal boyutu olduğunu, bu yüzden iki boyut da incelenmeden özdeşleşmenin anlaşılamayacağını belirtmişlerdir (Johnson ve Morgeson, 2005). Ayrıca özdeşleşmenin bilişsel olarak beynimizle ilişkili olduğu kadar duygusal olarak da kalbimizle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Edwards, 2005).

Bazı araştırmalarda Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre özdeşleşmenin üç boyutu olduğu ifade edilmiştir (Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2005a). Bunlar:

- Bilişsel (cognitive) boyut, belirgin bir gruba aidiyetin bilgisi,
- Duygusal (affective) boyut, gruba duygusal olarak bağlı olma,
- Değerlendirme (evaluative) boyutu ise, gruba dışarıdan yapılan değerlendirmelerdir.

Bunlara daha sonradan davranışsal (conative ya da behavioural) boyut da eklenmiştir (Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004, 2005).

Kişinin kendisini belli bir gruba ya da kategoriye göre konumlandırması yani öz sınıflandırma, özdeşleşmenin bilişsel boyutunu ifade etmektedir. Grup üyeliğine karşı olumlu duygular beslemesi duygusal boyutu, grup dışındakilerden olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler alması değerlendirme boyutunu, örgütsel davranışlar gibi grup ile ilgili eylemlere katılım ise davranışsal boyutu tanımlamaktadır (Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004). Bunlardan ilk olarak kişinin kendisini belli bir grupla birlikte tanımlamasıyla bilişsel özdeşleşme oluşmakta, daha sonradan diğer boyutlar oluşmaktadır. Bilişsel boyut dışındaki diğer üç boyut birbirine bağlı ve ilişkilidir. Örneğin grup için olumlu duygular besleyen kişi aynı zamanda grubu olumlu olarak değerlendirmekte ve grubun yararına eylemde bulunmaktadır (Van Dick, 2001; Van Dick ve Diğerleri, 2004).

Kreiner ve Ashforth ise (2004) geliştirilmiş özdeşleşme modelinde bireylerin örgütleriyle farklı şekillerde özdeşleştiklerini ifade etmişlerdir. Özdeşleşmeyi, bireyin örgütle kurmak istediği bağ olarak tanımlamışlar ve bu bağın özdeşleşme, özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent ya da conflicted identification) ve etkisiz özdeşleşme (neutral identification) şeklinde dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Elsbach ve Bhattayarca (2001) özdeşleşmemenin, bireyin örgütü tanımlarken kullandığı nitelikleri kendisini tanımlarken kullanmaması durumunda oluştuğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşmeme bireyin, örgütün misyonu, kültürü gibi temel niteliklerden hoşlanmadığı için bunları benimsemeyerek, kendi kimliğini bilinçli ve aktif olarak örgütten ayırmasıdır. Özdeşleşmeme örgüt ile birey arasında bir çatışma durumu olarak görüldüğünden arzu edilen bir durum değildir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Kişinin aynı anda örgütüyle hem özdeşleşip hem de özdeşleşmemesi kararsız özdeşleşme olarak ifade edilmektedir. Birey örgütün belli bir özelliğini benimseyerek, belli bir yönü ile özdeşleşirken; belli özelliklerini benimsemeyerek, belirli yönleri ile de özdeşleşmeyebilir. Bu durumdaki çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda çabalamakta ancak performanslarını gerektiğinden fazla artırma konusunda isteksiz olmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Etkisiz ya da yansız özdeşleşme, bireyin örgütüyle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesidir. Bazı çalışanlar geçmiş tecrübeleri, hayat görüşleri ya da yönetim tarzlarından dolayı örgüte karşı olumlu ya da olumsuz bir algı oluşturmaktan kaçınırlar ve tarafsız olmaya çalışırlar. Ancak tarafsız olmak da özdeşleşme gibi kişiye göre öz tanımlayıcı olan bilişsel bir durum olduğundan etkisiz özdeşleşme de özdeşleşmenin bir türüdür (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Literatüre bakıldığında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığın sıklıkla birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Bu yüzden iki kavram arasındaki farklardan bahsetmekte fayda vardır.

3.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AYIRIMI

Örgütsel özdeşleşme çoğu zaman örgütsel bağlılık ile karıştırılmakta ve bazen de birbirinin yerine kullanılmaktadır (Riketta, 2005).

Pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeden daha geniş ve genel olduğunu, özdeşleşmenin ise daha dar olduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Van Dick, 2004; Riketta, 2005; Edwards, 2005). Edwards (2005) bağlılığın özdeşleşmeyi kapsadığını, hatta örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak görülebileceğini belirtmiştir. Van Knippenberg ve Sleebos (2006) da özdeşleşmenin en çok bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile örtüştüğünü savunmuşlardır. Riketta da (2005) yaptığı meta-analitik çalışmada özdeşleşme ile duygusal bağlılık arasında yüksek korelasyon (0,78) olduğunu ifade etmiştir.

Ancak bazı araştırmacılar bağlılık ve özdeşleşmenin örtüşse de örgüt ile birey arasındaki ilişkinin farklı yönlerini yansıttıklarını ifade etmişlerdir. (Ashforth ve Mael, 1989; Van Dick, 2001; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2004; Gautam ve Diğerleri, 2004; Van Dick ve Diğerleri, 2005a; Riketta, 2005; Edwards, 2005; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; İşbaşı, 2006; Cheung ve Diğerleri, 2008; Ashforth ve Diğerleri, 2008).

Bağlılık daha çok örgüte karşı olumlu tutumu ifade etmektedir. Özdeşleşme ise örgütle bir olmak demektir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütsel bağlılık “örgütümle ne kadar mutluyum?” sorusuyla ilişkili iken; örgütsel özdeşleşme “örgütümle olan ilişkimde kendimi nasıl algılıyorum?” sorusu ile ilgilidir (Ashforth ve Diğerleri, 2008). Örgütsel bağlılık da genellikle örgütle bir olma algısı önemsenmemiştir. Van Knippenberg ve Sleebos da (2006) özdeşleşmenin, psikolojik olarak bir olmayı yansıtırken, bağlılığın ise ayrı psikolojik varlıklar arasındaki (birey ve örgüt) ilişkiyi yansıttığını ifade etmiştir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Van Dick ve Diğerleri, 2006). Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na dayanır ve grup üyeliği, kişinin benlik algısının bir parçasıdır. Bağlılık ise örgüte karşı olan tutumlarla ilgilidir ve mübadele teorilerine dayanır (Tyler ve Blader, 2000; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick ve Diğerleri, 2005a; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Kişi örgüte bağlılığı karşısında ekonomik ya da sosyal bir takım karşılıklar beklemektedir ya da tam tersi bağlılık, örgütsel kazanımların karşılığı olarak kişinin örgüte karşı bir tepkisidir. Kişinin örgütüne yüksek bağlılık göstermesi, o kişinin örgütüyle aynı ortak kaderi

paylaştığını göstermez. Bağlılık, kişinin kendi kişisel amaçlarına ulaşmasında örgütün en uygun yer ya da en uygun vasıta olmasından kaynaklanabilir. İleride kişi aynı ya da daha uygun şartlar sunan, bu yüzden olumlu tutum geliştirdiği bir başka örgüte herhangi bir kayıp yaşamadan geçebilir. Ancak örgütle özdeşleşen kişi başka bir örgüte geçince psikolojik kayıp yaşamaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar da özdeşleşme ve bağlılığın ilişkili ancak ayrı kavramlar olduğunu doğrulamıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Gautam ve Diğerleri, 2004).

Örgütleriyle özdeşleşenler, kendilerini zorlayan kurallar ve yaptırımlar olmasa bile benlik algıları örgütün değer ve normlarını kapsadığı için gönüllü olarak örgütün yararına faaliyet gösterirler. Örgütlerine bağlı olanlar ise, yaptırım, kontrol ve resmi kurallara bağlı olarak faaliyette bulunurlar (Gautam ve Diğerleri, 2004).

Ashforth ve Mael (1989) özdeşleşmenin, duygu ve davranışlarla ilişkili olma zorunluluğu olmayan bilişsel bir yapı olduğunu ve bu yüzden özdeşleşme ile bağlılığın birbirinden ayrı olduklarını ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael; 1989). Bağlılık, bireyin örgütün değer ve amaçlarına olan inancı, örgütün yararına çaba göstermesi ve örgütle olan ilişkisini sürdürme arzusudur. Bu tanımda bağlılığın, duyguları ve davranışları içerdiği görülmektedir. Ashforth ve Mael (1989) bu davranış ve duyguların ancak özdeşleşmenin sebebi ya da sonucu olabileceğini belirtmişlerdir. Özdeşleşme bu haliyle bağlılıktan ayrılmaktadır. (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Ashforth, 1992; Cheung ve Diğerleri, 2008).

Bu sebeplerden dolayı, bağlılık ile özdeşleşmenin belirleyicileri, sonuçları ve yapıları ayrıdır (Ashforth ve Mael, 1989; Gautam ve Diğerleri, 2004; Van Dick ve Diğerleri, 2006; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Cheung ve Diğerleri, 2008; Lipponen ve Diğerleri, 2011). Riketta da (2005) yaptığı meta-analitik çalışmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyon olmasına rağmen sonuçları açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu ifade etmiştir (Riketta, 2005).

3.7. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Literatürde adalet algıları ile özdeşleşme arasında ilişki olduğunu gösteren kavramsal ve ampirik pek çok çalışma vardır. Bu çalışmaların bazılarında özdeşleşmenin adalet algılarını etkilediği (De Cremer, 2006; De Cremer ve Blader, 2006; Blader, 2007), bazılarında ise adaletin özdeşleşmeyi etkilediği ifade edilmiştir (Tyler ve Blader, 2003; De Cremer, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Diğerleri, 2008; Hakonen ve Lipponen, 2008; Walumbwa ve Diğerleri, 2009; Michel ve Diğerleri, 2010; Lipponen ve Diğerleri, 2011).

Adalet, bireylere değer verildiği ve onlara saygı gösterildiği mesajını vermekte bu da çalışanların örgüt ya da grupla özdeşleşmesini artırmaktadır. Bu yüzden özdeşleşme adil davranışların bir sonucu olarak görülmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Literatüre bakıldığında adalet ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi açıklamak için genelde Grup Değer ve onun geliştirilmiş şekli olan Grup Bağlanma Modeli'nin kullanıldığı görülmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Tyler ve Blader, 2003; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Hakonen ve Lipponen, 2008; Michel ve Diğerleri, 2010; Lipponen ve Diğerleri, 2011).

Grup Değer Modeli ve Grup Bağlanma Modeli'ne göre algılanan adalet kişilere grup ve yöneticilerle ilişkileri hakkında ve sosyal kimlikle ilgili bilgiler sağlamaktadır. Başka bir deyişle adalet algısı örgüt üyelerine, onların örgütün saygın üyeleri olduğu ve bundan gurur duyabilecekleri mesajını iletmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Tyler ve Blader, 2003). McAllister ve Bigley de (2002) örgütsel adaletin, örgüt üyesi olarak çalışanların örgüt içindeki statülerini ve değerlerini yansıtan örgütün bir çeşit tepkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Olumlu adalet duygusu çalışana örgüt içinde değer verildiğini göstererek öz saygısını artırmakta ve özdeşleşmeyi sağlamaktadır. Burada örgüt yöneticileri bir nevi bilgi sağlayan kaynaklar olarak görülmektedir (McAllister ve Bigley, 2002). Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre de insanlar öz saygılarını artırmak için

özdeşleşmektedirler (Reade, 2001). Tyler ve diğerleri (1996), gruplar arası ilişkilere yoğunlaşan Sosyal Kimlik Yaklaşımı'nın aksine grup içindeki pozisyonun (saygı), grubun pozisyonundan (gurur) daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kişinin grup üyesi kimliği, büyük oranda grup süreçlerinin değerlendirilmesi ile oluştuğundan kişinin grupla özdeşleşmesinde, özellikle süreç adaleti anahtar role sahiptir. Başka bir deyişle grup ya da örgütle özdeşleşme için en temel belirleyici unsur süreç adaletidir ve aynı zamanda kişinin benlik algısını güçlendirmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Tyler ve Blader, 2003; Michel ve Diğerleri, 2010).

Michel ve diğerleri (2010), Grup Bağlanma Modeli'ni ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini örgütsel değişime uygulamışlardır. Alman üniversitelerinde çalışan 315 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada süreç adaleti ile çalışan işbirliğinin üç boyutu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini araştırmışlardır. Neticede süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında yüksek düzeyde ($r=0,81$; $p<0,01$) ilişki bulmuşlardır.

De Cremer ve Blader da (2006), çalışmalarında süreç adaletinin unsurlarından olan söz hakkının örgütsel özdeşleşme ile ilişkili ($\beta=0,23$, $p<0,01$) olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ait olma ihtiyacı yüksek olanlarda süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Hakonen ve Lipponen (2008) ise, Finlandiya'daki sanal takımlarda çalışan 293 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada süreç adaleti ile özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Ayrıca sanal takımlar gibi belirsizliğin fazla olduğu durumlarda çalışanlar, Sosyal kimliği oluşturabilmek için daha fazla süreç adaleti ile ilgili işaret aramaktadırlar (Hakonen ve Lipponen, 2008).

Aynı zamanda dağıtım adaleti de süreç adaleti gibi kimlik algısı ve özdeşleşme ile ilişkilidir. Ancak Tyler ve Blader (2003), bu etkinin süreç adaletine göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir (Tyler ve Blader, 2003; Blader ve Tyler, 2009).

De Cremer (2005), Almanya'da çok uluslu bir şirkette çalışan 198 kişi üzerinde yaptığı araştırmada dağıtım ve süreç adaleti arasındaki etkileşimin özdeşleşme

düzeyinin yüksek olduğu bir durumda gözlenebileceğini ifade etmiş ve bu iki adalet boyutunun örgütsel özdeşleşme aracılığı ile işbirliği davranışını etkileyeceğini belirtmiştir.

Walumbwa ve diğerleri de (2009), Amerika'da bulunan bir otomobil satış şirketinde çalışan 398 çalışan ve onların 44 yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada dağıtım ($\beta=0,20$, $p<0,01$) ve süreç adaletinin ($\beta=0,32$, $p<0,01$) çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tyler ve Blader (2003) geliştirdikleri Grup Bağlanma Modeli'nde, süreç adaletinin karar verme sürecinin kalitesi ve kişilerarası davranışların kalitesi şeklinde iki boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Kişilerarası davranışların kalitesi aynı zamanda etkileşim adaletini de ifade etmektedir. Bu yüzden Tyler ve Blader'ın modellerindeki süreç adaleti etkileşim adaletini ve onun alt boyutları olan kişilerarası ve bilgisel adaleti de kapsadığı değerlendirilebilir.

Lipponen ve diğerleri (2011), 109 ordu personeli üzerinde yaptıkları çalışmada süreç adaleti ile özdeşleşme arasında orta düzeyde ($\beta=0,23$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ile özdeşleşme arasında orta düzeyde ($\beta=0,22$; $p<0,05$), dağıtım adaleti ile özdeşleşme arasında orta düzeyde ($\beta=0,36$; $p<0,001$) anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Olkkonen ve Lipponen de (2006) Finlandiya'da bir araştırma şirketinde çalışan 270 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile örgütle ve çalışma grubu ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Neticede dağıtım ve süreç adaleti ile örgütle özdeşleşmenin; etkileşim adaleti ile de çalışma grubuyla özdeşleşmenin ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Dağıtım adaleti ile örgütle özdeşleşme arasında orta düzeyli ($\beta=0,23$, $p<0,01$), süreç adaleti ile örgütle özdeşleşme arasında orta düzeyli ($\beta=0,34$, $p<0,001$) ve etkileşim adaleti ile çalışma grubu arasında da orta düzeyde ($\beta=0,54$, $p<0,001$) bir ilişki bulmuşlardır.

Reade de (2001), fikirlerini ifade etme fırsatı bulan ve örgüt içinde saygı gören çalışanların örgüt üyeliğinden gurur duyacaklarını ve örgütle daha kolay özdeşleşeceklerini ifade etmiştir.

Ülkemizde konuyu inceleyen araştırmacılardan Başar (2011), kamu okullarında çalışan 422 öğretmenle yaptığı çalışmada süreç ($\beta=0,20$; $p<0,05$) ve kişilerarası adalet ($\beta =0,13$; $p<0,05$) boyutlarının özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu şekilde etkilediğini bulmuştur.

Mübadele teorilerinin daha çok örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ifade edilse de (Van Knippenberg ve Van Sleenbos, 2006) Cheung ve Law (2008), çalışanların örgütlerini adil olarak algılamaları neticesinde sosyal mübadelenin bir sonucu olarak örgütleriyle özdeşleştiklerini belirtmişlerdir. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre çalışanlar kendilerine adil davranıldığına kanaat getirirlerse buna örgüt faaliyetlerine daha fazla katılarak, örgütün amaç ve hedeflerini kendi bireysel amaçları gibi benimseyerek, başka bir deyişle kısaca örgütü ile özdeşleşerek karşılık verirler (Ertürk, 2010). Cheung ve Law (2008) üç ayrı inşaat şirketinde çalışan 159 kişi ile yaptıkları çalışmada dağıtım adaleti ile özdeşleşme arasında doğrudan ilişki olduğunu, kişilerarası ve bilgisel adalet ile özdeşleşme arasında algılanan örgütsel destek aracılığı ile dolaylı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Cheung ve Law, 2008).

Lind'in Kestirme Adalet Yaklaşımı'na göre de örgütsel özdeşleme adalet yargılarından etkilenmektedir (Lind, 2001). Kestirme Adalet Teorisi ve Grup Bağlanma Modeli'ne göre ağırlıkları farklı olsa da bütün adalet türleri öz-kimliği (Johnson ve Lord, 2010) ve özdeşleşmeyi etkilemektedir.

Blader (2007), süreçler hakkındaki bilgiler yetersiz olduğunda özdeşleşmenin de süreçler hakkında olumlu bilgi sağlayarak süreç adalet algısını etkilediğini ifade etmiştir (Blader, 2007). De Cremer ve Blader (2006) özdeşleşmenin ait olma ihtiyacını karşıladığını, bir gruba ya da örgüte ait olma ihtiyacının da süreç adaletinin gücünü ve insanların süreç adaleti algısındaki değişime tepkisini etkilediğini belirtmişlerdir (De Cremer ve Blader, 2006). De Cremer (2006),

bireylerin örgütle güçlü şekilde özdeşleştiklerinde, örgüt ve yöneticiler hakkında daha olumlu beklenti içine girdiklerini ve bu yüzden özellikle süreç adaletine karşı daha duyarlı olduklarını ifade etmiştir.

3.8. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Özdeşleşme ile güven arasında iki yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir (De Cremer ve Van Knippenberg, 2005). Literatürde özdeşleşmenin güvene etkisine yönelik çalışmalar yapılsa da (Montoya ve Pittinsky, 2011), genellikle güvenin özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir (Puusa ve Tolvanen, 2006; Tüzün 2006; Restubog ve Diğerleri, 2008; Edwards ve Cable, 2009; Ertürk, 2010; Deconinck, 2011).

Çalışanlar Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre kendilerini, örgüt imajının güvenilir olduğunu düşündükleri bir örgütle birlikte tanımlayarak öz saygılarını, öz değerlerini artırmak isterler. Bu yüzden güçlü bir güven iklimine sahip, çalışanların örgütlerine güven duydukları örgütlerde özdeşleşmenin daha kolay gelişmesi beklenmektedir. Bu konuda yapılan ampirik çalışmalar da bunu desteklemektedir.

Edwards ve Cable (2009) Amerika'daki 4 ayrı su işleri şirketinde çalışan toplam 997 çalışan ile yaptıkları araştırmada güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu ($\beta=0,40$, $p<0,05$) şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Restubog ve diğerleri de (2008) Filipinler'de kamu sektöründe yaptıkları çalışmada örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Ülkemizde bu konuda çalışma yapan araştırmacılardan Tüzün (2006) de, Ankara'da 6 ayrı bankada çalışan toplam 545 kişi ile yaptığı çalışmada algılanan örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı ilişki ($\beta=0,48$, $p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşmıştır (Tüzün, 2006).

Çalışanların örgüt ile ilişkisi, genellikle örgütün temsilcisi olarak görülen lider ve yöneticiler vasıtasıyla tesis edilmektedir (Van Knippenberg ve Diğerleri, 2007). Örgüt içinde yöneticiler, örgüt prototipi (örgütü belirleyen ve tanımlayan özelliklerin bilişsel temsilcisi) olarak algılanmakta ve onların eylemleri grubun düşüncesi olarak kabul edilmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996). Bu yüzden yöneticilerin davranış ve tutumları örgütün tamamına genelleştirilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütsel özdeşleşmenin de oluşumunda sorumluluk yöneticilerindir (Doğan, 2002).

Güven, çalışan ve yöneticiler arasındaki bağı güçlendirmekte ve özdeşleşmeyi artırmaktadır. Örgütün bir parçası olmak çalışana fayda getirmekte ve ben yerine, örgütle ya da diğer çalışanlarla biz duygusu gelişmektedir (Rousseau, 1998).

Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre de çalışanlardaki güven hissi, örgüte karşı geliştirdikleri özdeşleşme gibi olumlu tepkiler için temel oluşturmaktadır. Ayrıca kişilerin farklı örgütsel ortamlardaki bireysel yargıları kişisel yorumlarına göre değişmektedir. Bu yüzden çalışanların özdeşleşmeleri yöneticilerine duydukları güven seviyesine bağlı olarak değişeceği düşünülebilir (Ertürk, 2010).

Tseng ve diğerleri (2005) örgütsel özdeşleşmenin yöneticilerin güvenilirliği ve güven davranışı olmak üzere iki ayrı kanaldan geliştiğini belirtmişlerdir. Tayvan'daki hemşirelerle yaptıkları çalışmada güvenilirlik ve güven davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemişler ve güvenilirlik ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ilişki, güven davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında da olumlu ilişki bulmuşlardır. (Tseng ve Diğerleri, 2005).

Deconinck de (2011) 393 satış elemanı ile yaptığı çalışmada satış personelinin yöneticilerine güven dereceleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında olumlu ilişki ($\beta=0,32$; $p<0,01$) olduğunu ifade etmiştir.

Ertürk de (2010) çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini artırmanın bir yolunun da onların yöneticilerine bilişsel ve duygusal olarak duydukları güveni artırmak

olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler bunun için çalışanların hem beynine hem de kalbine hitap etmelidirler.

Özdeşleşme daha çok bilişsel bir yapı olarak kabul edildiği için (Ashforth ve Mael, 1989) güvenin alt boyutlarından bilişsel güvenin duygusal güvene göre özdeşleşmeyi daha fazla etkilemesi beklenmektedir (De Cremer, 2006).

Yöneticilerine bilişsel olarak güven duyan çalışanlar onların da aynı şekilde davranacağına ve doğru, mantıklı kararlar vereceğine inanarak olumlu ilişkiler geliştirirler. Bu olumlu ilişkiler de çalışan ile örgüt arasındaki bağları güçlendirmekte ve kişinin öz saygısını artırmaktadır. Böylece kişinin özdeşleşmesi güçlenmektedir (Ertürk, 2010).

Bilişsel güven gibi duygusal güvenin de, taraflar arasında özdeşleşmeyi ya da duygusal bağlılığı içerdiği ve paylaşılan değerlere, inançların ve benlik imajlarının örtüşmesine dayandığı ifade edilmiştir (Bouquillon ve Diğerleri, 2005). Çalışanlar yöneticilerine duygusal olarak güven duyduklarında, onların çalışanların çıkarlarını ve haklarını göz önünde bulundurarak davranacaklarına ve karar vereceklerine inanırlar. Bu da onların karşılık olarak örgütlerine daha bağlı olmalarını ve özdeşleşmelerini sağlar (Ertürk, 2010).

Ertürk (2010) Türkiye’de tersanelerde çalışan 518 kişi ile yaptığı çalışmada bilişsel güven ile özdeşleşme arasında güçlü ve anlamlı ilişki ($\beta=0,48$; $p<0,01$), duygusal güven ile örgütsel özdeşleşme arasında aynı şekilde güçlü ve anlamlı ilişki ($\beta=0,48$, $p<0,01$) bulmuştur.

Güven özdeşleşmeyi etkilediği gibi özdeşleşme de güven gibi gruba karşı olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır (Hogg ve Terry, 2000; De Cremer ve Van Knippenberg, 2005). Aynı şekilde Montoya ve Pittinsky (2011), olumlu ilişkilerin ve işbirliğinin olduğu bir ortamda grupla özdeşleşmenin, grup dışındakilere olan işbirliğini daha da artıracaklarını ve güvenin oluşmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir.

4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın alan araştırmasını kapsayan dördüncü bölümü, araştırmanın amaç ve önemi, araştırma soruları ve hipotezler, araştırmanın modeli, örneklem ve ölçekler hakkında bilgiler, betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin test edilmesinin yer aldığı alt bölümlerden oluşmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güvenin etkisini, bu etkileşimin olası sonuçlarını belirlemektir.

Aynı zamanda çalışmanın yapıldığı kurumun çalışanlarının örgütsel adalet algılarını, yöneticilerine duydukları güven seviyelerini ve örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini belirlemek de ikincil amaçtır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Son yıllarda teknoloji alanında ve dış çevrede yaşanan baş döndürücü değişim örgüt yapılarında değişimi de beraberinde getirmiştir. Örgütler, dikey, resmi ilişkilerin yoğun olduğu hiyerarşik yapıdan, ilişkilerin daha karmaşık olduğu matriks ve şebeke organizasyon yapılarına doğru geçiş yapmışlardır. Bu örgüt yapılarının temelinde sosyal sermaye olarak kabul edilen bilgi ve insan unsuru vardır. Bu yüzden bilgi ve tecrübe sahibi, kalifiye personeli örgütte tutmak ve yenilerini örgüte çekebilmek için örgütü, çalışanların benlik algılarının bir parçası haline getirmek ve kendilerini örgütleriyle birlikte tanımlamalarını sağlamak oldukça önemlidir. Bunun içinde öncelikle, örgüt içinde adil bir yönetim ve güven

ortamının sağlanmasına ihtiyaç vardır. Bu aynı zamanda çalışanların refahını ve mutluluğunu sağlayarak, sağlıklı bir iş ortamı yaratmak için de gereklidir.

Örgüt içinde adalet algıları yüksek, yöneticilerine güven duyan ve örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanlara sahip olmak örgütün performans ve verimliliğinin artmasında belirleyici unsur olabilir. Bu yüzden örgütsel adalet, yöneticilere güven ve örgütsel özdeşleşme arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmanın; örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak ve özdeş çalışanlara sahip olabilmek için hem ilk kademe, hem de üst yönetim tarafından çalışanlara nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesi hakkında yol gösterebileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın literatüre çeşitli şekillerde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak literatürde genellikle örgütsel adalet algısı dağıtım ve süreç adaleti olacak şekilde iki ya da dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olacak şekilde üç boyutta incelenmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel adalet algısı dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olacak şekilde dört boyutta incelenmiştir. Yöneticilere duyulan güven ise genelde tek boyutlu olarak incelenmiştir. Yang ve Mossholder da (2010) güvenin bu iki boyutunun birlikte nadiren araştırıldığını ve özellikle bilişsel güven üzerinde durulduğunu, duygusal güvenin ise göz ardı edildiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada ise güven, bilişsel ve duygusal güven olacak şekilde iki boyutta araştırılmıştır. Görüldüğü gibi bu çalışma, önceden yapılmış adalet ile güven çalışmalarına göre kapsam olarak daha geniştir.

İkinci olarak bu çalışma önceki araştırmalardan farklı olarak adalet ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi adaletin dört ayrı boyutuna göre incelemektedir. Ashfort ve Mael (1989) örgütsel alanda özdeşleşmenin önemini vurguladıkları çalışmalarından sonra, özdeşleşmeyi anlamaya yönelik pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen ampirik çalışmalar hala yetersizdir (Lee, 2004). Bu çalışma, adalet ve özdeşleşme ilişkisini daha geniş ve kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Ayrıca adalet ve özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğu bireysel kültüre sahip Batı ülkelerinde yapılmıştır. Kolektivist kültüre sahip ülkelerde ise birkaç istisna dışında (Cheung ve Diğ.,

2008; Başar, 2011) bu konuda yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda bireysel kültürde yapılan çalışmaların görece kolektivist kültüre sahip bir ülkedeki çalışma bulguları ile karşılaştırma ve genelleme imkânı verecektir.

Üçüncü olarak literatürde örgütsel adalet, yöneticilere güven ve örgütsel özdeşleşmenin birbirleri ile olan ilişkisini araştıran sadece De Cremer ve diğerlerinin (2006) çalışmasına rastlanmıştır. O çalışmada da, örgütsel adalet boyutlarından sadece süreç adaletinin özdeşleşme ve güven ile olan ilişkisi incelemişlerdir. Bu çalışmada ise dört adalet boyutunun özdeşleşme ile ilişkisi ve yöneticilere duyulan güvenin bu ilişkideki aracı etkisi incelenmektedir. Bu sebeplerden dolayı araştırma bulgularının hem uygulamada yöneticilere, hem de teorik olarak yönetim literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütleriyle özdeşleşmelerine etkileri nedir? Bu etkiye yöneticilerine duydukları güven nasıl bir katkı yapmaktadır?

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Dağıtım adaleti örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2: Süreç adaleti örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3: Kişilerarası adalet örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H4: Bilgisel adalet örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H5: Duygusal güven dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H6: Duygusal güven süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H7: Duygusal güven kişilerarası adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H8: Duygusal güven bilgisel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H9: Bilişsel güven dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

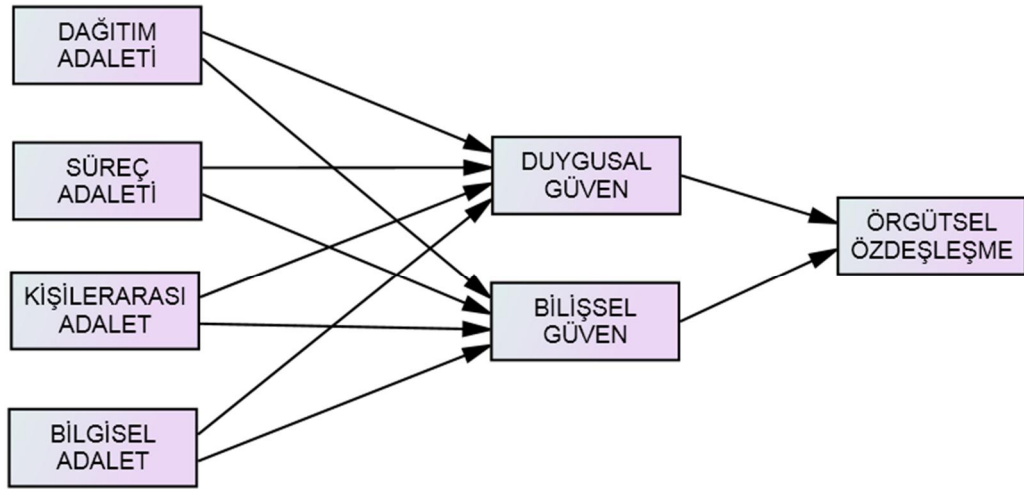
H10: Bilişsel güven süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H11: Bilişsel güven kişilerarası adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H12: Bilişsel güven bilgisel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

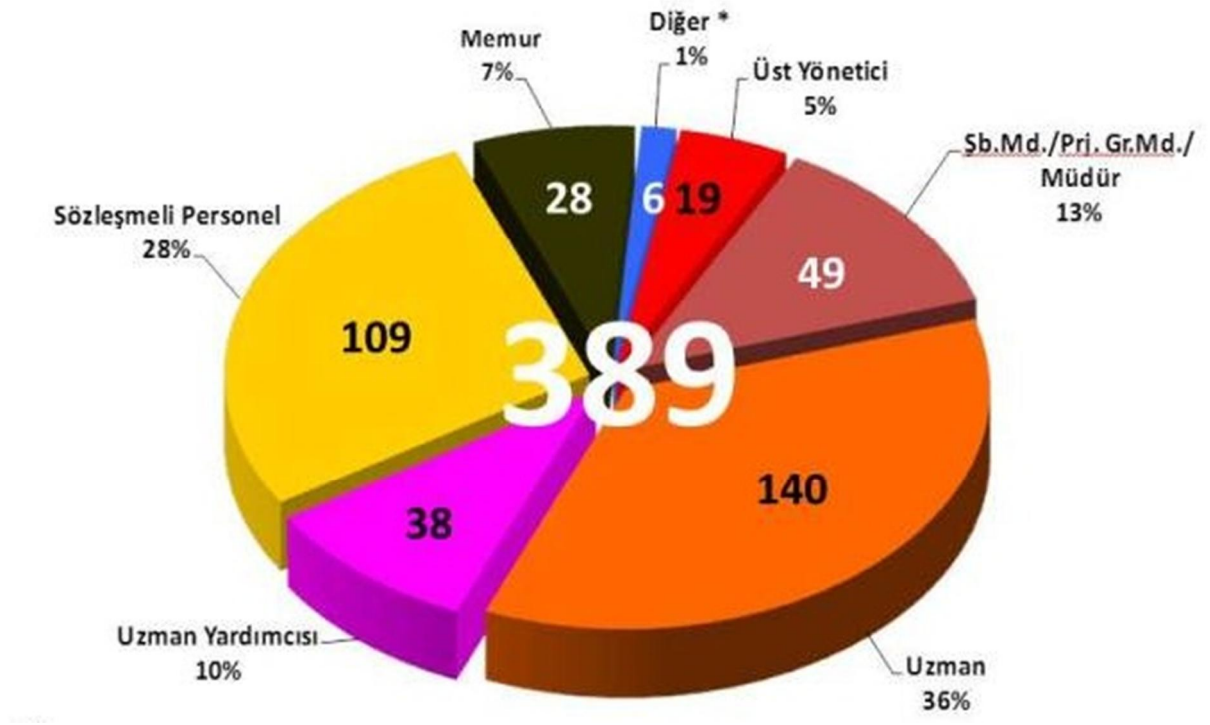
Araştırmada Şekil-4'de gösterildiği gibi örgütsel adalet algısı, yöneticilere duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri ve bunların alt boyutları arasındaki olası ilişkiler araştırılacaktır.



Şekil-4: Araştırmanın Modeli

4.5. ÖRNEKLEM

Çalışmada alan araştırması kamusal alanda yapılmıştır. Veriler toplam 389 çalışanı bulunan savunma sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşundan toplanmıştır. Araştırmada sağlıklı sonuçların alınabilmesi için çalışanların ast-üst ilişkisine sahip olduğu bir örneklem tercih edilmiştir. Bu kamu kuruluşunda Şekil-5’de de görüldüğü gibi çalışanlar farklı kademelerde toplanmakta ve resmi olarak bir üst yöneticiye bağlıdırlar.



Şekil- 5: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı

Esas olarak kurumda çalışan bütün çalışanlara ulaşmak amaçlanmış ancak bu mümkün olmamış, bu yüzden seçilen bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. İlk olarak 300 adet anket dağıtılmış, bunlardan 120 tanesi geri dönmüştür. Daha sonra 100 tane daha anket dağıtılmış, bunlardan da 50 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 9 tanesi eksik bilgilerden dolayı çalışmaya dahil edilmemiş ve örneklem toplam 161 kişiden oluşmuştur.

Araştırmada örneklemle ilgili genel bir fikir oluşturmak için demografik özelliklere yer verilmiştir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi incelenmiştir.

Tablo-2: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE (%)
CİNSİYET	ERKEK	78	50,6
	KADIN	76	49,4
YAŞ	20-25	16	10,7
	26-30	46	30,7
	31-35	43	28,7
	36-40	24	16
	41 ve ÜSTÜ	21	14
MEDENİ HAL	EVLİ	101	65,2
	BEKAR	54	34,8
EĞİTİM DURUMU	LİSE	6	3,9
	LİSANS	81	52,6
	YÜKSEK LİSANS	67	43,5
İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	20	12,9
	1-5 YIL	53	34,2
	6-10 YIL	25	16,1
	11-15 YIL	40	25,8
	16-20 YIL	6	3,9
	21 YILDAN FAZLA	11	7,1
TOPLAM İŞ TECRÜBESİ	1 YILDAN AZ	15	9,7
	1-5 YIL	28	18,1
	6-10 YIL	44	28,4
	11-15 YIL	43	27,7
	16-20 YIL	9	5,8
	21 YILDAN FAZLA	16	10,3

Tablo-2’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %50,6’sı erkeklerden, %49,6’sı kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 10,7’si 20 ile 25 yaş, %30,7’si 26 ile 30 yaş, %28,7’si 31 ile 35 yaş, %16’sı 36 ile 40 yaş arasında ve %14’ü 41 yaş ve üzerindedir.

Çalışmaya katılanların eğitim durumu ankette ilköğretim mezunu, lise mezunu, lisans, yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olacak şekilde beş gruba

ayrılmış, ancak ilköğretim mezunu ve doktora derecesine sahip katılımcı bulunmadığı için analizde üç grupta incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların % 3,9'u lise mezunu, % 52,6'sı üniversite mezunu ve % 43,5'i de yüksek lisans derecesine sahiptir.

Çalışanların iş tecrübeleri, kurumdaki çalışma süreleri ve toplam iş tecrübeleri olacak şekilde iki ayrı soru ile ölçülmüştür. Örneklemdeki çalışanların %12,9'unun kurumdaki iş tecrübesi 1 yıldan az, % 34,2'sinin 1 ile 5 yıl arası, %16,1'inin 6 ile 10 yıl arası, %25,8'inin 11 ile 15 yıl arası ve %3,9'unun iş tecrübesi 21 yıl ve daha fazladır. Toplam iş tecrübesine göre ise örneklemin %9,7'si 1 yıldan daha az, % 18,1'i 1 ile 5 yıl arası, %28,4'ü 6 ile 10 yıl arası, %27,7'si 11 ile 15 yıl arası, %5,8'i 16 ile 20 yıl arası ve %10,3'ü 21 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanlardan oluşmaktadır.

4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısı, yöneticilere güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ölçmek için, üç farklı ölçekten oluşan yapılandırılmış bir anket formu oluşturulmuştur. Ankette, bütün ölçeklerin Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Soruların kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için 20 kişiye pilot çalışma yapılmıştır ve örgütsel adalet ölçeğinde bazı maddelerin tam olarak anlaşılabilmesi üzerine maddelerin anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde ufak değişiklikler yapılmış ve açıklayıcı bilgiler eklenmiştir. Ayrıca ankete, çalışanların soruları cevaplarken yanlı olup olmadıklarını belirlemek için sosyal beğenilirlik ölçeği de eklenmiştir. Kullanılan anket formu EK-A'da yer almaktadır.

Araştırmada öncelikli olarak doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış daha sonra da ölçeklerin güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili n tane değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler, boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır. Keşfedici faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör,

boyut bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden belirlenen bir hipotezin ya da kuramın test edilmesidir (Büyüköztürk, 2011). Keşfedici faktör analizi yapılan işlem açısından daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için kullanılmakta olup, ölçekte ölçülen, gözlenen değişkenlerden hareketle gözlenemeyen daha az sayıda faktöre, boyuta ulaşmayı hedeflemektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önceden keşfedilmiş ve daha az boyut, faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklem için de benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır. Bir anlamda çalışmada kullanılan verinin daha önce kurgulanmış faktör, boyut yapısına uyup uymadığını belirlemeye yarar (Meydan ve Şeşen, 2011). Kullanılan ölçeklerin hem orijinal halinin hem de Türkçe 'ye çevrilmiş halinin geçerliliği sağlanmış olduğundan bu çalışmada sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin veri ile uyum ya da uyumsuzluğuna doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek karar verilir. Model uyumuna yönelik kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo-3'de gösterilmiştir.

Tablo-3: Uyum İndeksleri (Meydan ve Şeşen, 2011; 37)

<u>Ölçüm İstatistiği</u> (Uyum İstatistiği)	<u>İyi Uyum</u>	<u>Kabul Edilebilir Uyum</u>
Genel Model Uyumu		
χ^2 uyum testi	Anlamlı olmaması	-
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
IFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,06-0,08$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	$0,89-0,85$

Model uyumuna yönelik pek çok değer olmasına rağmen genellikle χ^2 , χ^2/sd , GFI, IFI, CFI ve RMSEA değerleri kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Aşağıda bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır:

4.6.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Araştırmada örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt'in (2001) geliştirdiği dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısını dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olacak şekilde dört boyutta ölçen tek ölçektir. Colquitt (2001), biri laboratuvar, diğeri alan araştırması olacak şekilde yaptığı iki ayrı çalışmada 1,2,3 ve 4 boyutlu modelleri karşılaştırmış ve en uygun modelin 4 boyutlu model olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etkileşim ya da

süreç adaletini tek bir boyutta incelemek önemli farklılıkları keşfetmemize engel olmaktadır. Bu yüzden örgütsel adalet en iyi dört boyutta kuramsallaşmaktadır (Colquitt, 2001). Stinglhamber ve diğerleri de (2006) ileride yapılacak araştırmalarda bilgisel ve kişilerarası adaletin ayrı yapılar olarak ele alınıp örgütsel adaletin dört boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yönetim alanında yapılan çalışmalar, dört boyutun birbirinden bağımsız olduğunu doğrulamaktadır (Colquitt, 2001; Colquitt ve Diğerleri, 2001; Hess ve Ambrose, 2005; Stinglhamber ve Diğerleri, 2006; Ambrose ve Diğerleri, 2007).

Ölçek farklı çalışmalarda kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Colquitt (2001) ölçeği iki farklı çalışmada uygulamış ve güvenilirliklerini birinci çalışmada dağıtım adaleti için 0,92, süreç adaleti için 0,78, kişilerarası adalet için 0,79, bilgisel adalet için 0,79 olarak ikinci çalışmasında ise sırasıyla 0,93, 0,93, 0,92, 0,90 olarak tespit etmiştir. Ölçek Türkçe 'ye Özmen ve diğerleri (2007) tarafından çevrilmiş, ancak ölçek üç boyutta toplanmıştır. Boyutların güvenilirlikleri; dağıtım adaleti 0,94, süreç adaleti 0,86 ve etkileşim adaleti 0,88 olarak tespit edilmiştir. Daha sonra Meydan (2010) ve Başar'ın (2011) çalışmalarında ise ölçeğin dört boyutlu olarak güvenilirliği doğrulanmıştır. Meydan (2010) ölçeğin güvenilirliğini sırasıyla 0,82, 0,84, 0,93, 0,91 ve ölçeğin tamamı için de 0,93 olarak hesaplamış; Başar (2011) ise 0,88, 0,84, 0,91, 0,93 ve ölçeğin tamamı için de 0,92 olarak tespit etmiştir.

Ölçekte dağıtım adaleti dört (1-4), süreç adaleti yedi (5-11), kişilerarası adalet dört (12-15) ve bilgisel adalet beş madde (16-20) ile ölçülmüştür. Ölçek 1 ile 5 arası puanlanan (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) Likert tipi bir ölçektir.

Çalışmada dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,867$, süreç adaleti boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,863$, kişilerarası adalet boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,921$, bilgisel adalet boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,870$, ve ölçeğin toplam güvenilirliği $\alpha=0,924$, olarak bulunmuştur.

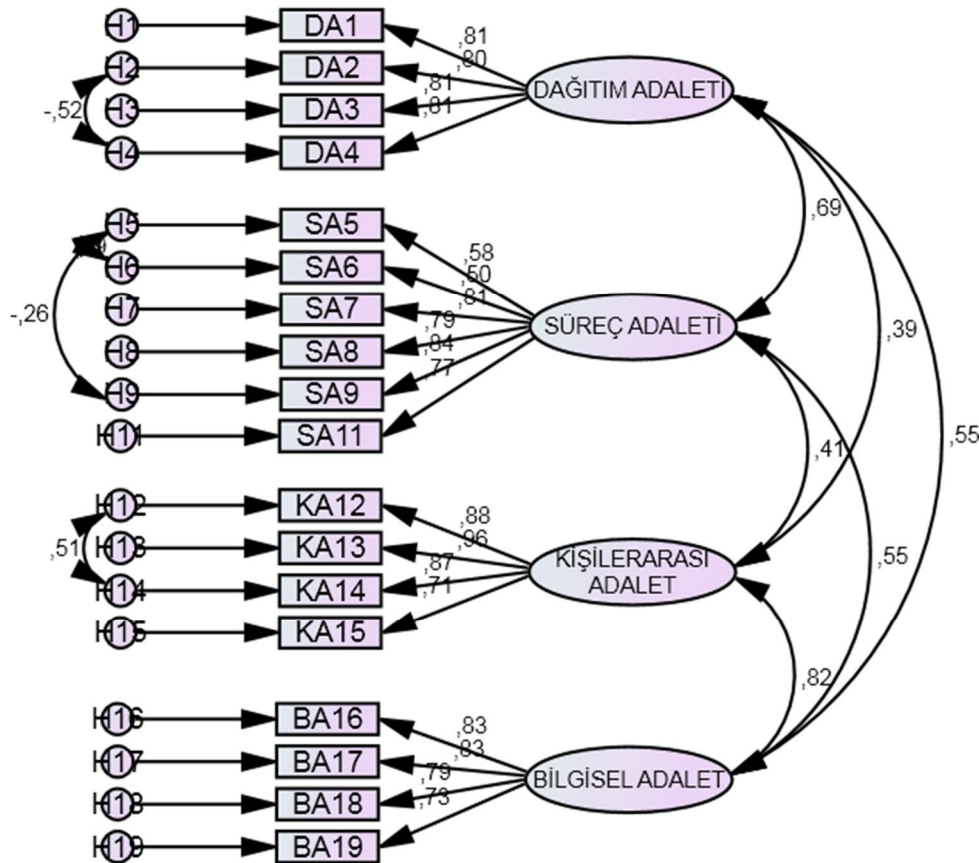
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-4'deki gibidir.

Tablo-4: Örgütsel Adalet Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
374,295	2,282	0,000	0,822	0,904	0,902	0,090

Tabloda bazı uyum değerleri, DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan süreç adaletinin 10'ncu ve bilgisel adaletin 20'nci sorusu ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-6'da gösterilmiştir.



Şekil-6: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli

Tablo-5: Örgütsel Adalet Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
187,747	1,502	0,000	0,89	0,968	0,968	0,056

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-5’de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Şekil-6’da da görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı ölçeğinin dört boyutu ve bu boyutları oluşturan maddeler, araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır.

Ayrıca kişilerarası adalet ve bilgisel adalet arasındaki yüksek korelasyondan dolayı dört boyutlu model ile kişilerarası ve bilgisel adaletin tek boyutta birleştirildiği üç boyutlu modelin Tablo-6’daki uyum değerleri karşılaştırılmış ve dört boyutlu modelin uyum değerlerinin daha iyi olduğu görülmüştür.

Tablo-6: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Üç Boyutlu DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
507,637	3,040	0,000	0,733	0,844	0,842	0,113

4.6.2. Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği

Araştırmada yöneticilere duyulan güveni ölçmek için McAllister’in (1995) geliştirdiği duygusal ve bilişsel güvenden oluşan iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Pek çok araştırmacı güvenin tek boyuttan oluşmadığını ve farklı boyutları, türleri olduğunu belirtmişlerdir (McAllister, 1995; Lewicki ve Bunker, 1996; Colquitt ve Diğerleri, 2011). Bu ölçek güveni çok boyutlu olarak inceleyen ölçeklerden en yaygın olarak kullanılanıdır. Stinglhamber ve diğerleri de (2006) ileride yapılacak çalışmalarda güvenin bilişsel ve duygusal temelli güven olarak iki ayrı yapıda incelemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bu iki boyut, güveni çok boyutlu olarak inceleyen diğer araştırmalardaki (Lewicki ve Bunker, 1996; Rousseau ve Diğerleri, 1998) güven boyutları ile de örtüşmektedir.

Ölçek farklı çalışmalarda kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. McAllister (1995) çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini duygusal güven için 0,89, bilişsel güven boyutu için ise 0,91 olarak hesaplamıştır. Ölçek Türkçe 'ye Arı (2003a) tarafından çevrilmiş ve boyutların güvenilirlikleri 0,87, 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekte duygusal güven beş (27-31), bilişsel güven altı madde (32-37) ile ölçülmüştür. Ölçek 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir.

Çalışmada duygusal güven boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,902$, bilişsel güven boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,907$, ve ölçeğin toplam güvenilirliği $\alpha=0,94$, olarak bulunmuştur.

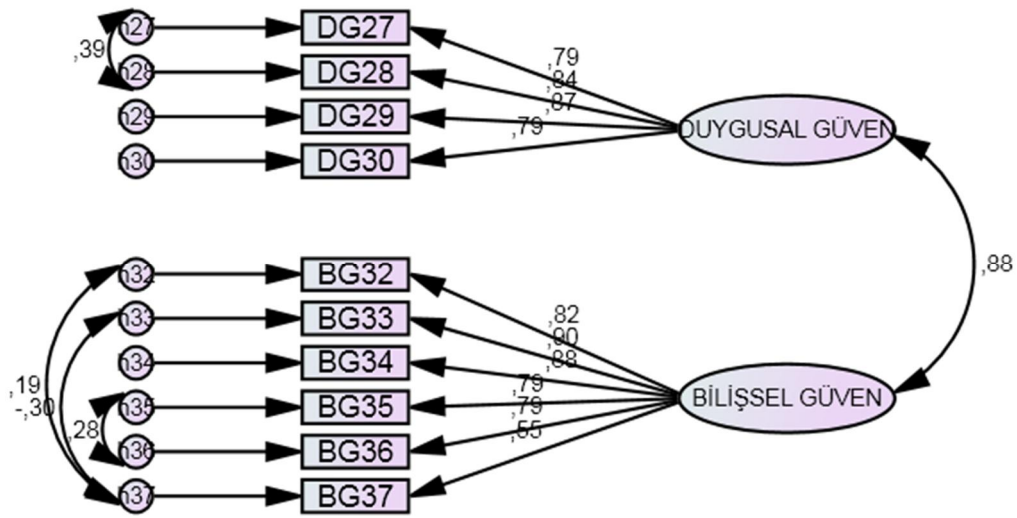
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-7'deki gibidir.

Tablo-7: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
113,469	2,639	0,000	0,893	0,942	0,942	0,101

Tabloda bazı uyum değerleri DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan duygusal güvenin 31'nci sorusu ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-7'de gösterilmiştir.



Şekil-7: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği DFA Modeli

Tablo-8: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
67,814	2,260	0,000	0,928	0,970	0,970	0,089

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-8’de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Şekil-7’de görüldüğü gibi güven ölçeğinin iki boyutu ve bu boyutları oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır.

Ayrıca duygusal güven ve bilişsel güven arasındaki yüksek korelasyondan dolayı iki boyutlu model ile tek boyutlu modelin Tablo-9’daki uyum değerleri karşılaştırılmıştır ve iki boyutlu modelin uyum değerlerinin daha iyi olduğu görülmüştür.

Tablo-9: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeğinin Tek Boyutlu DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
165, 741	3,767	0,000	0,837	0,90	0,899	0,132

4.6.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Araştırmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth'ın (1992) geliştirdiği tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Özdeşleşme konusundaki ölçeklerden en yaygın kullanılanları, Cheney'in (1982) örgütsel özdeşleşme anketi ve Mael ve Ashforth'un (1992) kısa örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Edwards (2005), Cheney'in anketinin kapsamının geniş olduğunu ve içindeki pek çok sorunun özdeşleşmenin yanında bağlılığı da ölçtüğünü ifade etmiş, bu yüzden de içerik geçerliliği problemi olduğunu belirtmiştir (Edwards, 2005). Riketta da (2005), Mael ve Ashforth'un ölçeğinin ampirik çalışmalara göre örgütsel özdeşleşme unsurlarını en iyi yansıtan ölçek olduğunu ve diğer özdeşleşme ölçeklerine göre daha az değişim gösterdiğini belirtmiştir. Riketta aynı zamanda Mael ve Ashforth'un ölçeğinin araştırmadaki gereksiz bulguları azalttığı, kısa, kolay uygulanabilir olduğu, yaygın olarak kullanıldığı ve yapılan araştırmalar ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu gösterdiği için örgütsel özdeşleşme için en uygun ölçek olduğunu ifade etmiştir (Riketta, 2005).

Ölçek farklı çalışmalarda kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Mael ve Ashforth (1992) çalışmalarında ölçeğin güvenilirliğini, 0,87 olarak bulmuşlardır. Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış hali Polat'ın (2009) çalışmasında kullanılmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,84 olarak tespit edilmiştir. Başar (2011) ise çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini 0,80 olarak hesaplamıştır.

Ölçek altı maddeden (21-26) oluşmaktadır ve 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir.

Çalışmada örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,84$, olarak bulunmuştur.

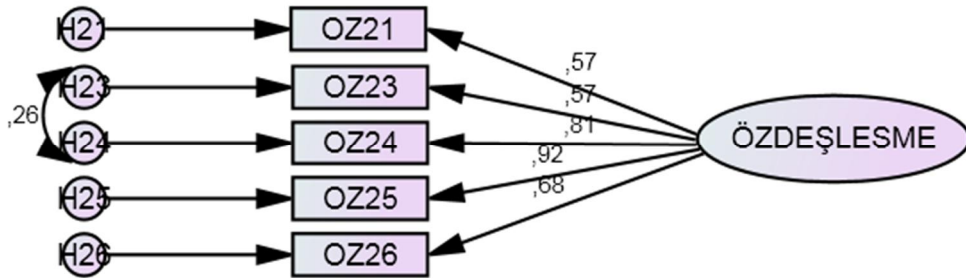
Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-10'daki gibidir.

Tablo-10: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
24,213	2,690	0,000	0,952	0,960	0,959	0,103

Tabloda RMSEA'nın yeterli uyum sağlamadığı görülmektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan ve faktör yükü düşük olan 22'nci soru ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-8'de gösterilmiştir.



Şekil-8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Modeli

Tablo-11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
4,558	1,140	0,000	0,989	0,998	0,998	0,030

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-11'de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu

söylenbilir. Şekil-8'de görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ölçeğini oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır.

4.6.4. Sosyal Beğenilirlik Ölçeği

Araştırmada sosyal beğenilirliği ölçmek için Marlowe-Crowne'nin 33 soruluk sosyal beğenilirlik ölçeğinin Ural ve Özbirecikli (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanan 7 soruluk kısa şekli kullanılmıştır. Ural ve Özbirecikli ölçeğin güvenilirliğini 0,78 olarak hesaplamışlardır.

4.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada öncelikle ilişkileri incelenen tüm boyutların betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları ve puan aralıkları incelenerek örneklemin boyutlar düzeyinde ne durumda olduğu ölçülmüştür.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için çoklu korelasyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlerin arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli (YEM) çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. YEM kuramsal olarak ilişki kurulmuş değişkenlerin örneklem ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu yüzden de hipotez testleri için daha başarılıdır. Bunun dışında YEM ölçüm hatalarının hesaplanması ve düzeltilmesini de yapmaktadır. Ayrıca değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu karmaşık modellerdeki ilişkileri kolaylıkla ortaya koyabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

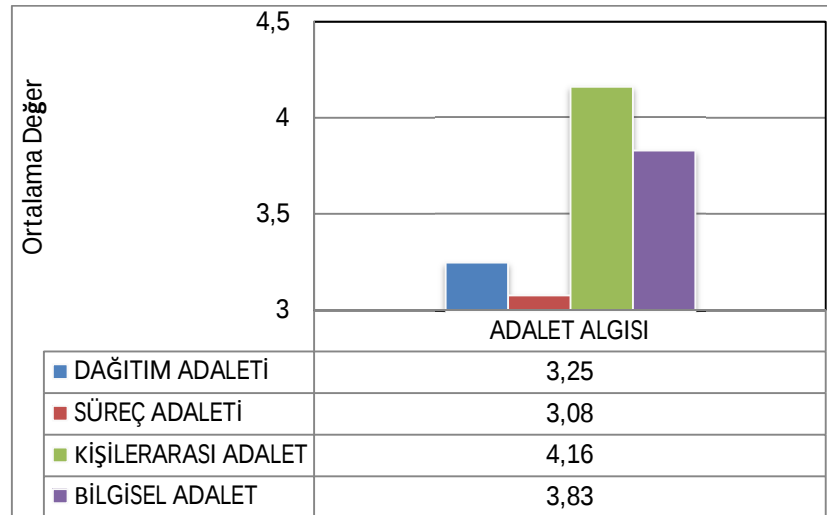
4.8. BETİMLEYİCİ BULGULAR

Betimleyici istatistikler elde edilirken her değişkenin alt boyutları ayrı ayrı incelenmiştir. Bunun için de alt boyutları oluşturan maddelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Değişkeni oluşturan alt boyutları bütün halinde değerlendirebilmek ve örgüt geneline yorum yapabilmek için boyutların

ortalamaları grafik üzerinde gösterilmiştir. Grafiklerin yorumlanmasında 5'li Likert tipi ölçek olduğu için 3 sınır değer olarak alınmıştır. Bu değerin üzerindeki ortalamalarda örgütün o boyut için yeterli seviyede olduğu kabul edilmiştir. Ortalama, üst sınır olan 5'e ne kadar yaklaşırsa o boyut için seviyesi o kadar yüksek olacağı değerlendirilmiştir.

4.8.1. Örgütsel Adalet Boyutları

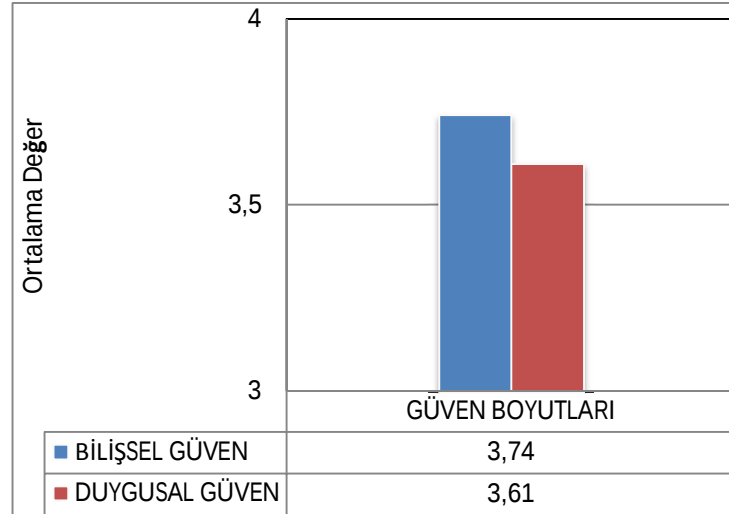
Şekil-9 incelendiğinde adalet boyutlarının ortalama değerlerinin sınır değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak adalet algılarının olumlu olduğu söylenebilir.



Şekil-9: Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

4.8.2. Yöneticilere Duyulan Güven Boyutları

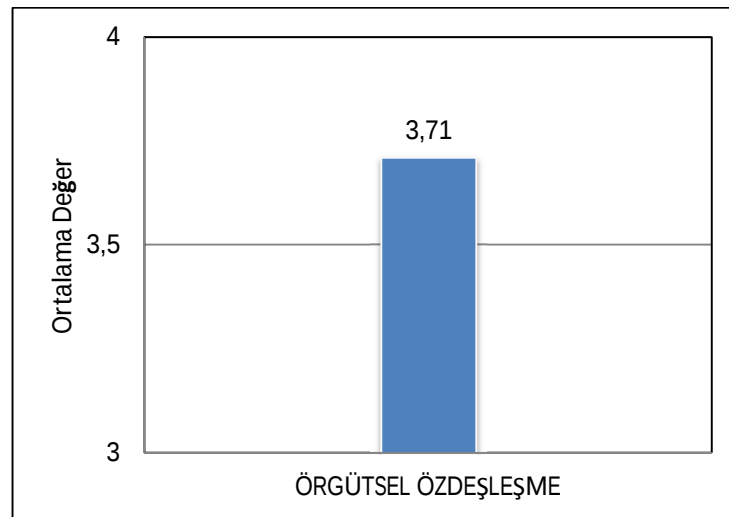
Şekil-10 incelendiğinde yöneticilere duyulan güven boyutlarının ortalama değerlerinin sınır değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak yöneticilere duyulan güven düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil-10: Yöneticilere Duyulan Güven Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

4.8.3. Örgütsel Özdeşleşme

Şekil-11 incelendiğinde örgütsel özdeşleşme boyutunun ortalama değerinin sınır değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak örgütsel özdeşleşme düzeyinin olumlu olduğu söylenebilir.



Şekil-11: Örgütsel Özdeşleşmenin Aritmetik Ortalaması

4.8.4. Sosyal Beğenilirlik

Ayrıca örneklemin sosyal beğenilirlik düzeyi ortalamanın (1,5) altında çıktığı (1,23) için örneklemin sosyal beğenilirlik düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

4.9. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Analiz kapsamında değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini belirlemek için korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Tablo-12'deki analiz sonuçları bütün değişkenlerin boyutlarının beklendiği gibi birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adalet, yöneticilere güven ve örgütsel özdeşleşme arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-12: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

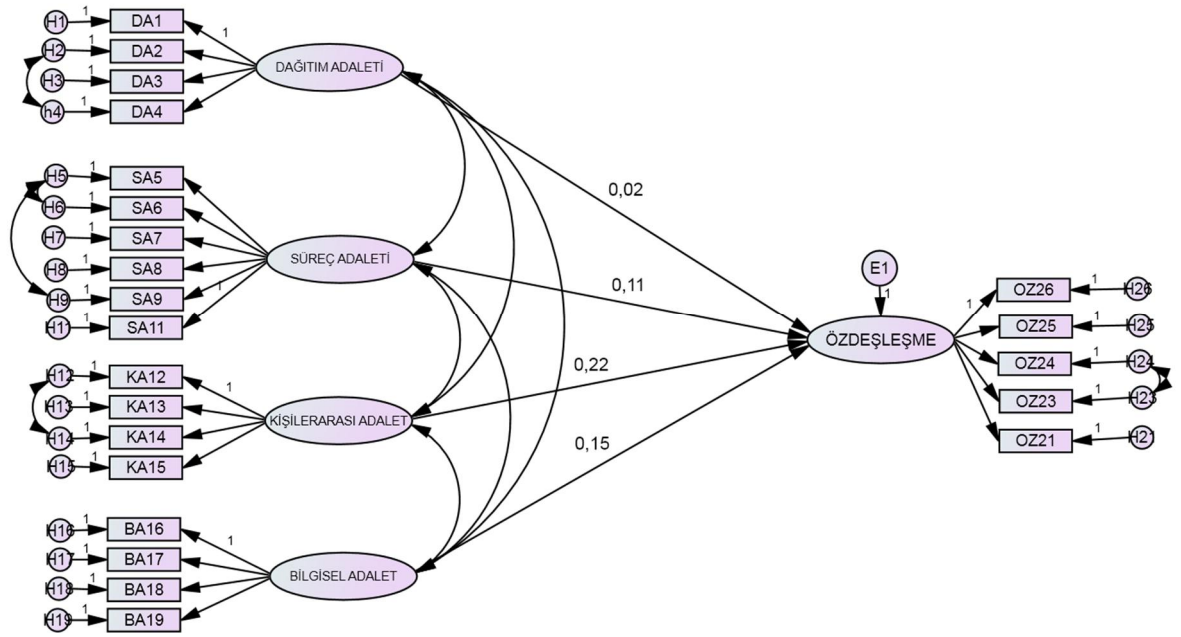
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Dağıtım Adaleti	1							
2.	Süreç Adaleti	0,608*	1						
3.	Kişilerarası Adalet	0,344*	0,370*	1					
4.	Bilgisel Adalet	0,478*	0,487*	0,744*	1				
5.	Duygusal Güven	0,378*	0,349*	0,651*	0,679*	1			
6.	Bilişsel Güven	0,359*	0,322*	0,553*	0,675*	0,801*	1		
7.	Örgütsel Özdeşleşme	0,292*	0,279*	0,364*	0,400*	0,523*	0,527*	1	
8.	Sosyal Beğenilirlik	0,02	-0,1	-0,11	-0,04	-0,02	-0,01	0,05	1

* $P < 0,01$ Çift Yönlü

Aynı zamanda sosyal beğenilirlik ile değişkenlerin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu yüzden sosyal beğenilirlik modele dahil edilmemiştir.

4.10. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİLERİ

Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ölçmek için oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil-12’de görülmektedir. Oluşturulan modelin uyum indeksleri Tablo-13’de yer almaktadır.



$P < 0,05$

Şekil-12: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1)

Tablo-13: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	GFI	IFI	CFI	RMSEA
338,069	1,572	0,85	0,949	0,948	0,06

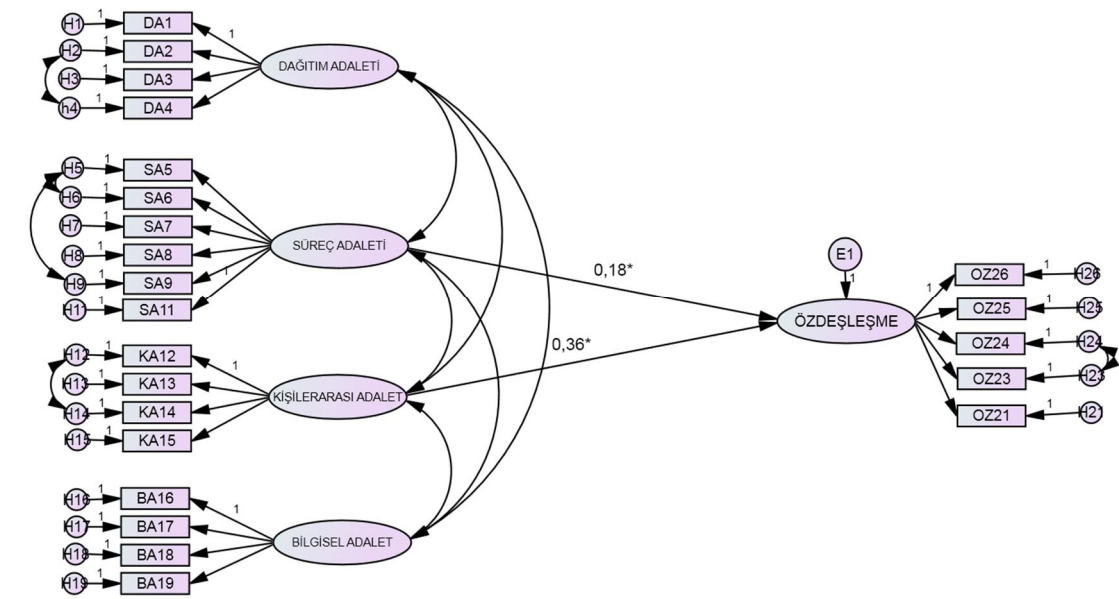
Tablo13’de görülen modelin uyum indekslerine göre oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo-14: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)
(1)

Yol	β	P
Dağıtım Adaleti ---> Özdeşleşme	0,021	0,863
Süreç Adaleti ---> Özdeşleşme	0,123	0,328
Kişilerarsı Adalet ---> Özdeşleşme	0,241	0,134
Bilgisel Adalet ---> Özdeşleşme	0,161	0,396

Şekil-12 ve Tablo-14’de yer alan veriler incelendiğinde yapılan ilk analiz sonucunda adalet boyutlarının hiçbirinin özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Analizin bu aşamasında anlamlı olmayan yollar modelden çıkarılarak yeniden bir analiz yapılmıştır. Ancak anlamlı olmayan yolların modelden hepsinin bir anda çıkarılması yerine anlamlılık düzeyi en düşük olandan başlayarak yollar birer birer çıkarılmış ve her birinden sonra analiz tekrarlanarak regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri tekrar incelenmiştir. Çünkü her bir ilişkinin modelden çıkarılması başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).



$P < 0,05$

Şekil-13: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2)

Tablo-15: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (2)

Yol	β	P
Süreç Adaleti ---> Özdeşleşme	0,182	0,043
Kişilerarsı Adalet ---> Özdeşleşme	0,361	0,001

Analizin son aşamasında elde edilen Şekil-13'deki nihai modele ve Tablo-15'deki verilere göre örgütsel adalet boyutlarından süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla 2 ve 3ncü hipotezler doğrulanmış, 1 ve 4ncü hipotezler ise reddedilmiştir.

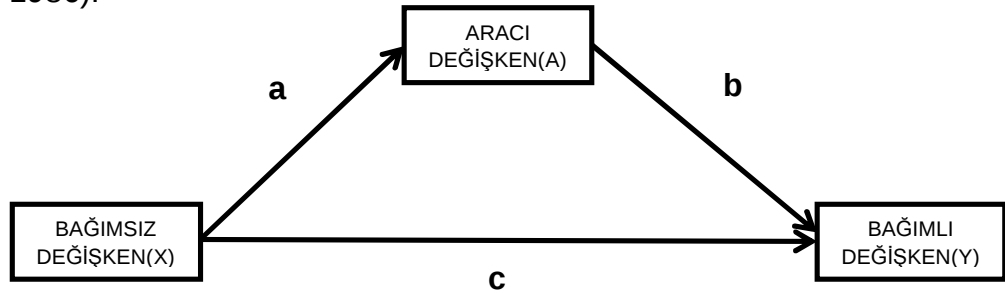
4.11. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİ

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bilişsel ve duygusal güvenin aracılık edip etmediği araştırılmıştır.

Aracılık etkisi ölçülürken MacKinnon ve diğerlerinin (2002) katsayıların sonucunun (product of coefficients) testi adını verdikleri yöntem kullanılmıştır.

MacKinnon ve diğerleri (2002), literatürde mevcut 14 çeşit aracılık etkisi ölçme yöntemi olduğunu ve bunları üç grupta toplayabileceğimizi ifade etmişlerdir (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

Bunlardan ilki Baron ve Kenny'nin (1986) çalışmalarının da bulunduğu basamak (causal steps) testleridir. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisinden söz edebilmek için dört şartın sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir (Baron ve Kenny, 1986).



Şekil-14: Aracılık Modeli

- X'in Y'yi anlamlı şekilde yordaması gerekir.
- X'in A'yı anlamlı şekilde yordaması gerekir.
- A'nın Y'yi anlamlı şekilde yordaması gerekir.
- X ve A modele birlikte sokulduğunda A kontrol edilirken X ve Y'nin ilişkisinde anlamlı bir düşüş olması ya da ilişkinin anlamsızlaşması gerekir.

İkinci yaklaşım ise katsayılardaki değişimin (difference in coefficients) testidir. Burada A modele dahil edildiğinde ve dahil edilmediğinde X ve Y'nin ilişkisi karşılaştırılır. Eğer A modele dahil edildiğinde X'in katsayısı (korelasyon ya da regresyon) düşüyorsa aracılık etkisinden söz edebiliriz (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

Üçüncü yaklaşım ise katsayıların sonucunun (product of coefficients) testidir. Burada aracılık etkisinden söz etmek için $X \longrightarrow A \longrightarrow Y$ ilişkisinin yani X'in Y'ye dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığına bakılır. Buna da genelde Sobel testi ya da Bootstrapping metodu ile bakılmaktadır (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

MacKinnon ve diğerleri (2002) Monte Carlo çalışmasında bu üç yaklaşımı istatistiksel güç ve 1.tip hata açısından karşılaştırmışlardır. Neticede Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımının en yaygın kullanılan yöntem olmasına rağmen istatistiksel gücünün diğer yöntemlere göre en düşük olan olduğunu, X ve Y arasında anlamlı bir ilişki olması gerektiğini savunarak muhtemel bazı aracı değişkenlerin ilişkisini reddederek 2.tip hataya sebep olduğunu belirtmiştir. Bu yöntem dolaylı etkilerin gücünü ve standart hataları doğrudan hesaplayamaz. Bu yüzden çok zaman ve çaba gerektirir. Ayrıca basamakları tek bir işlemde birleştiren bir testi yoktur. Her bir aracı etki için bütün basamakların teker teker yapılması gerektiğinden birden fazla aracı değişken olduğu ve modelde üçten fazla aşama olduğunda uygulanması oldukça zordur (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

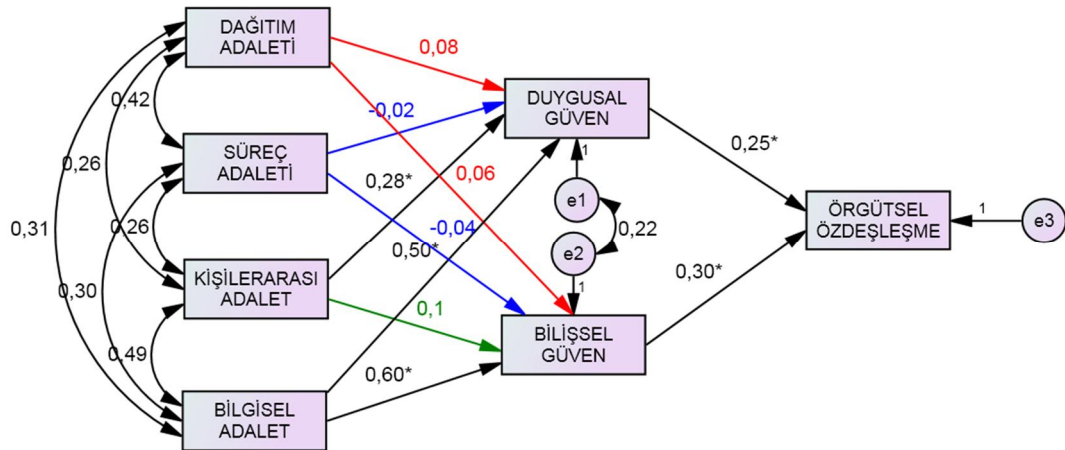
İkinci yaklaşım istatistiksel olarak güçlü olmasına rağmen A ve Y arasında ilişki olmasa bile aracı değişken etkisinin olduğunu önerebilmekte ve 1.tip hataya sebep olabilmektedir. Ayrıca birden fazla aracı değişken olduğu durumlarda doğru sonuçlar vermemektedir (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

Üçüncü yaklaşım ise en güvenilir sonuçları vermektedir. İstatistiksel gücü yüksek ve 1.tip hata oranı düşüktür. Dolaylı etkilerin gücünü ve standart hataları hesaplamaya imkân verir. Ayrıca birden çok aracı değişkenin bulunduğu modellerde ve yol analizlerinde kullanılabilir (MacKinnon ve Diğerleri, 2002).

MacKinnon ve diğerleri de (2007) bu yöntemi tavsiye etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada da aracılık etkisini ölçerken bu yöntem kullanılmıştır.

Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için genelde Sobel testi uygulanmaktadır. Ancak Sobel testinin gücü düşüktür. Çünkü Sobel testi örneklemin normal dağıldığı varsayımına dayanır. Ancak özellikle küçük örneklerde a ve b normal dağılsa bile $a \times b$ genelde normal dağılmamakta, bu yüzden de küçük örneklerde Sobel testi iyi sonuç vermemektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için diğer bir yöntem ise bootstrapping metodudur. Bootstrap metodu son yıllarda oldukça tercih edilen bir yöntemdir (Shrout ve Bolger, 2002). Bootstrap rastgele örneklem gözlemlerini tekrar ederek (1000, 2000 gibi) elde ettiği verileri kullanır (<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>). Bu sayede 1000, 2000 gibi β değeri tahmin edilir. Normal dağılım varsayımı gerektirmez, istatistiksel olarak daha güçlüdür ve birden fazla aracı değişkenin olduğu modellerde de kullanılabilir (Shrout ve Bolger, 2002). MacKinnon ve diğerleri (2007) ile Fritz ve diğerleri (2012) da istatistiksel gücü en yüksek metod olduğu için bu metodu tavsiye etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada da aracılık etkisinin anlamlılığını test ederken bootstrap metodu kullanılmıştır.

Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini duygusal ve bilişsel güvenin aracı etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil-15'de görülmektedir.



$P < 0,05$

Şekil-15: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (1)

Oluşturulan modelin uyum indeksleri Tablo-16'da yer almaktadır.

Tablo-16: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

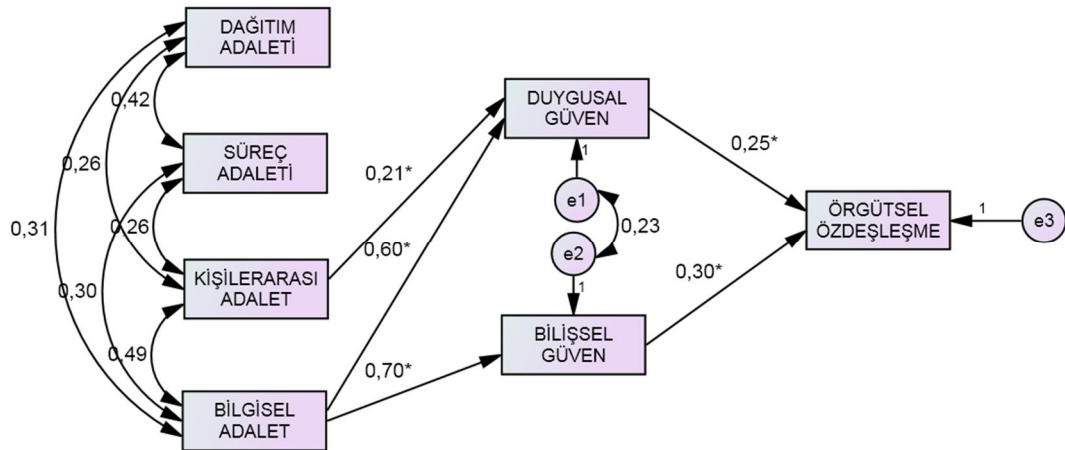
χ^2	χ^2/sd	GFI	CFI	RMSEA
2,708	0,677	0,995	1,000	0,000

Tablo-16'da görülen modelin uyum indekslerine göre oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo-17: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (1)

Yol	β	P
Dağıtım Adaleti ---> Duygusal Güven	0,083	0,253
Dağıtım Adaleti ---> Bilişsel Güven	0,071	0,349
Süreç Adaleti ---> Duygusal Güven	-0,020	0,786
Süreç Adaleti ---> Bilişsel Güven	-0,045	0,550
Kişilerarası Adalet ---> Duygusal Güven	0,284	0,001*
Kişilerarası Adalet ---> Bilişsel Güven	0,115	0,184
Bilgisel Adalet ---> Duygusal Güven	0,438	0,001*
Bilgisel Adalet ---> Bilişsel Güven	0,578	0,001*
Duygusal Güven ---> Özdeşleşme	0,282	0,010*
Bilişsel Güven ---> Özdeşleşme	0,301	0,006*

Şekil-15 ve Tablo-17’de yer alan veriler incelendiğinde yapılan ilk analiz sonucunda dağıtım adaleti ile duygusal güven, dağıtım adaleti ile bilişsel güven, süreç adaleti ile duygusal güven, süreç adaleti ile bilişsel güven, kişilerarası adalet ile bilişsel güven yollarının anlamlı olmadığı görülmektedir. Anlamlı olmayan bu yollar modelden çıkarılarak model tekrar test edilmiştir.



$P < 0,05$

Şekil-16: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş) (2)

Modelin son haline ait regresyon değerleri Tablo-18’de görülmektedir.

Tablo-18: Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Duygusal ve Bilişsel Güvenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (2)

Yol	β	P
Kişilerarası Adalet ---> Duygusal Güven	0,214	0,001*
Bilgisel Adalet ---> Duygusal Güven	0,524	0,001*
Bilgisel Adalet ---> Bilişsel Güven	0,675	0,001*
Duygusal Güven ---> Özdeşleşme	0,280	0,010*
Bilişsel Güven ---> Özdeşleşme	0,302	0,006*

Tablo-19: Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Standardize Edilmiş Dolaylı Etkileri

Yol	β
Kişilerarası Adalet --->Özdeşleşme	0,060
Bilgisel Adalet ---> Özdeşleşme	0,351

Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki Tablo-19'daki dolaylı etkilerinin anlamlı olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Tablo-20'de de görüldüğü gibi her iki adalet boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır.

Tablo-20: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkilerin Bootstrap İki Yönlü Anlamlılık Değerleri

Yol	P
Kişilerarası Adalet --->Özdeşleşme	0,009
Bilgisel Adalet ---> Özdeşleşme	0,001

Analizin son aşamasında elde edilen Şekil-16'deki nihai modele ve Tablo-18,19,20'deki verilere göre duygusal güvenin örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisine; bilişsel güvenin ise bilgisel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine aracılık ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla 7,8 ve 12'nci hipotezler doğrulanmış, 5, 6, 9, 10 ve 11'nci hipotezler ise reddedilmiştir.

Çalışmada yapılan analizlere göre hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo-21'de gösterilmiştir.

Tablo-21: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Dağıtım adaleti örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Reddedildi
H2: Süreç adaleti örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Doğrulandı
H3: Kişilerarası adalet örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Doğrulandı
H4: Bilgisel adalet örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Reddedildi
H5: Duygusal güven dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Reddedildi
H6: Duygusal güven süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Reddedildi
H7: Duygusal güven kişilerarası adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Doğrulandı
H8: Duygusal güven bilgisel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Doğrulandı
H9: Bilişsel güven dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Reddedildi
H10: Bilişsel güven süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Reddedildi
H11: Bilişsel güven kişilerarası adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Reddedildi
H12: Bilişsel güven bilgisel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Doğrulandı

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçların genel bir değerlendirilmesi yapılacak daha sonra da bu değerlendirmeden yola çıkarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

Bu araştırmada öncelikle örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu ilişkide yöneticilere duyulan güvenin rolü incelenmiştir. Bu maksatla bir kamu kurumunda çalışan 161 kişi ile toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel adalet algıları dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak dört, yöneticilere duyulan güven ise bilişsel ve duygusal güven olarak iki boyutta incelenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizleri, araştırmada kullanılan örgütsel adalet, yöneticilere duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin asıl biçimleri ile büyük ölçüde paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden bu ölçeklerin gelecekte yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel adalet algısı boyutlarının sayfa-116'daki Şekil-9'da görülen ortalama değerleri incelendiğinde araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda genel olarak çalışanların kurumlarını adil olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Boyutlar arası ortalama değerlere bakıldığında ise kişilerarası adaletin en yüksek değere sahip olduğu, bilgisel adaletin ise ikinci en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu iki boyutun değerlerinin yüksek ve birbirine yakın çıkması aralarında yüksek ilişki ve genel olarak etkileşim adaletinin alt boyutları olarak değerlendirilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Süreç adalet algısı ise ortalama değer üzerinde olmasına rağmen diğer boyutlara göre daha düşük değere sahiptir. Bu, genelde kamu kuruluşlarındaki bürokratik yapı sebebiyle, kararların ve prosedürlerin üst yönetim tarafından ve daha önceden hazırlanmış talimatlarla belirlenmesinden dolayı, çalışanların bu karar ve uygulamalarda çok fazla söz hakkı olmamasından kaynaklanabilir. Adalet boyutları sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde kurumda çalışanların, yöneticilerin kendilerine adil, saygılı, kibar ve nezaket kuralları içinde davrandığını; aynı zamanda yöneticilerin kendilerini karar ve uygulamalar, bunların gerekçeleri hakkında

zamanında ve doğru şekilde bilgilendirdiğini; örgüt içinde ücret, terfi, takdir, ilerleme, pozisyon gibi kazanımların adil olarak dağıtıldığını ve diğerleri kadar olmasa da örgüt içinde alınan kararlarda söz hakları olduğunu düşünmekte olduklarını ve kurumlarını genel olarak adil olarak algıladıklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güveninin sayfa-117'deki Şekil-10'da görülen ortalama değerleri incelendiğinde iki boyutun değerlerinin yüksek ve birbirine yakın çıktığı görülmektedir. Aynı şekilde bunun da, iki boyut arasındaki yüksek ilişkiden kaynaklandığı düşünülebilir. Zaten bilişsel güvenin varlığı duygusal güvenin gelişmesi için gereklidir (McAllister, 1995; Chowdhury, 2005). Taraflar arasındaki olumlu etkileşimler zamanla bilişsel güvenin duygusal güvene dönüşmesini sağlar. Bu yüzden iki boyutun değerlerinin birbirine yakın çıkması tesadüf değildir. Araştırmanın yapıldığı kurumda genel olarak çalışanlar, yöneticilerinin işlerini düzgün şekilde yapabilecek ve doğru kararlar verebilecek yeterlilikte olduklarını, aynı zamanda karar ve uygulamalarda kendilerinin olduğu kadar çalışanların da çıkarlarını korumaya önem verdiklerini düşünmektedirler. Başka bir deyişle çalışanların, yöneticilerini yeterli, güvenilir, öngörülebilir ve iyi niyetli olarak gördüklerini ve onlara genel olarak her iki açıdan da güven duyduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmanın bir diğer değişkeni örgütsel özdeşleşmenin sayfa-117'deki Şekil-11'de görülen ortalama değerine bakıldığında, bu değer oldukça yüksek olduğu görülebilir. Bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanlar örgütlerini kendi benlik algılarının bir parçası olarak görmekte ve kendilerini kurumlarıyla birlikte tanımlamaktadırlar. Kendilerini ifade ederken gururla " Ben bu kurumun bir çalışanı, bir üyesiyim" diyebilmektedirler. Aynı zamanda çalışanların kurumları ile kurdukları psikolojik bağın oldukça güçlü olduğunu da söyleyebiliriz.

Araştırmada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi kurulurken kuramsal olarak Grup Değeri (Tyler ve Diğerleri, 1996) ve Grup Bağlanma Modeli'nden (Tyler ve Blader, 2003) faydalanılmıştır. Grup Değer Modeli ve

Grup Bağlanma Modeli'ne göre algılanan adalet kişilere grup ve yöneticilerle ilişkileri hakkında ve sosyal kimlikle ilgili bilgiler sağlamaktadır. Başka bir deyişle, adalet algısı örgüt üyelerine, onların örgütün saygın  yeleri olduğu ve bundan gurur duyabilecekleri mesajını iletmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Tyler ve Blader, 2003). Örgüt içinde de saygı görmek ve değer verildiğini hissetmek kişinin öz saygısını artırmaktadır. Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre de insanlar öz saygılarını artırmak için  zdeşleşmektedirler (Reade, 2001). Tyler ve Blader (2003) adalet boyutlarından özellikle süreç adaletinin özdeşleşmede anahtar role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak süreç adaletinin, karar verme sürecinin kalitesi ve kişilerarası davranışların kalitesi şeklinde iki boyutu olduğunu da belirtmişlerdir. Ayrıca insanların diğerlerinin ihtiyaç ve duygularının önemsememe, başkalarının arkasından konuşma, kaba olma, zamana riayet etmeme, iyi niyetli kişileri suistimal etme, aldatma ve  alma gibi kişilerarası adalet ile ilgili olumsuz olayları adaletsiz bulduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar aynı zamanda çalışanlara grup  yesi olmadıkları mesajı gönderebilmekte (Beugre ve Baron, 2002) ve grupla özdeşleşmelerini zayıflatmaktadır. Bununla birlikte dağıtım adaleti de süreç adaleti gibi kimlik algısı ve özdeşleşme ile ilişkilidir. Ancak Tyler ve Blader (2003), bu etkinin süreç adaletine göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir (Tyler ve Blader, 2003; Blader ve Tyler, 2009). Bu sebeplerden dolayı bütün adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmüştür. Araştırma bu haliyle dört adalet boyutunun aynı anda özdeşleşmeyle ilişkisini incelemesi bakımından literatürdeki çalışmalardan ayrılmakta ve konuyu daha kapsamlı olarak ele almaktadır. Greenberg ve Colquitt başta olmak üzere bazı araştırmacılar da (Hess ve Ambrose, 2005; Ambrose ve Diğerleri, 2007; Stinglhamber ve Diğerleri, 2006)  rg tsel adaletin dört boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışmada adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelendiğinde sadece süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediği, çalışanların süreç ve kişilerarası adalet algıları arttıkça örgütleriyle özdeşleşmeleri düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Ancak dağıtım

ve bilgisel adaletin ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır. Öncelikli olarak süreç adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu şekilde etkilemesi, literatürdeki Tyler ve Blader (2003), Michel ve diğerleri (2010), De Cremer ve Blader (2006), Başar (2011), Walumbwa ve diğerleri (2009), Lipponen ve diğerleri (2011), Olkkonen ve Lipponen'in (2006) çalışmalarında elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir.

Dağıtım adaletinin ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediği görülmüştür. Literatürde bu konuda yapılmış sadece üç çalışmaya rastlanmıştır. Bunların ikisinde (Walumbwa ve Diğerleri, 2009; Olkkonen ve Lipponen, 2006) dağıtım adaleti ile özdeşleşme arasında anlamlı ilişki bulunurken; birinde (Başar, 2011) ise anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu farklılığın birkaç sebebi olabilir. İlk olarak dağıtım adaleti ile özdeşleşme arasında anlamlı ilişki bulan çalışmalardan biri Amerika Birleşik Devletleri'nde diğeri ise Finlandiya'da olacak şekilde Batı ülkelerinde yapılmıştır. Değişkenler arasında ilişki bulamayan Başar (2011) ise çalışmasını ülkemizde yapmıştır. Bu yüzden çalışmaların Batı, Doğu ya da bireysel, görelî kolektivist şeklinde farklı kültürlerde ve ülkelerde yapılması sonuçlardaki farklılığa sebep olmuş olabilir. Çünkü Batı ülkelerindeki insan kaynakları uygulamalarının Türkiye gibi farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde de aynı şekilde uygulanabileceği şüphelidir (Aycan, 2001). İkinci olarak Walumbwa ve diğerleri (2009) ile Olkkonen ve diğerleri (2006) çalışmalarında adalet boyutlarından sadece dağıtım ve süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini incelemişler; Başar (2011) ise bu çalışmadaki gibi dört adalet boyutunun özdeşleşmeyle ilişkisini incelemiştir. Bu yüzden dağıtım adaletinin özdeşleşmeye etkisi aslında diğer adalet boyutlarından kaynaklanıyor olabilir.

Kişilerarası adaletin özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemesi literatürdeki Cheung ve Law (2008) ile Başar'ın (2011) elde ettiği sonuçlara benzerlik göstermektedir. Bies (2001) etkileşim adaletini yöneticilerin kararların uygulanması esnasında çalışanlarla olan iletişiminin ve davranışların şekli, niteliği ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Etkileşim adaleti her ne kadar kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarını kapsasa da tanımda da görüldüğü gibi aslında

çalışanlara davranış şeklini ve kalitesini ifade etmekte, bu yüzden kişilerarası adalet ile daha fazla örtüşmektedir. Bu yüzden elde edilen sonucun Olkkonen ve Lipponen'in (2006) bulguları ile de benzerlik gösterdiğini belirtebiliriz. Bilgisel adaletin ise özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır. Colquitt (2001) bazen insanların adalet boyutları arasındaki farkı algılayamadığını ifade etmektedir. Bu yüzden de bu çalışmada da boyutlar arasındaki yüksek korelasyondan dolayı sadece kişilerarası adalet özdeşleşmeyle ilişkili çıkmış olabilir. İkinci olarak ise ileride açıklayacağımız gibi bilgisel adaletin özdeşleşme üzerindeki etkisinin doğrudan değil dolaylı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Başar (2011) da Türkiye'de öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada sadece süreç ve kişilerarası adaletin özdeşleşmeyi etkilediği, dağıtım ve bilgisel adaletin özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Bu yüzden elde edilen sonuçlar Başar'ın (2011) çalışması ile de benzerlik göstermektedir.

Adalet boyutlarının özdeşleşmeyle ilişkisinde esas olarak çalışanların karar süreçlerinde söz haklarının olması, kendilerine örgüt içinde değer verildiğinin ve saygı gösterildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tyler ve Diğerleri, 1996; Tyler ve Blader, 2003). Ancak bu çalışmada kişilerarası adaletin süreç adaletine göre özdeşleşme üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu Türkiye gibi görece kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde karar süreçlerinde söz haklarının olmasından ziyade, yöneticilerin kendilerine davranış şekline daha fazla önem verdikleri şeklinde değerlendirilebilir. Güç mesafesinin yüksek olmasından dolayı yöneticilerin saygılı ve nazik davranışları bir lütuf gibi görülüp örgüt içinde önemli, saygı gören ve değer verilen bir çalışan olmanın işareti gibi yorumlanabilir. Bu da çalışanların öz saygılarının artmasına ve örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açabilir. Ayrıca son zamanlarda, işyerlerindeki karşılıklı etkileşimin artmasından dolayı bireylerin birbirlerine karşı davranış biçimleri ve sonucunda kişilerarası adalet diğer adalet boyutlarına göre daha fazla öne çıkmaktadır. Bundan dolayı çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde kişilerarası adaletin daha güçlü bir etkisi olmuş olabilir.

Yöneticilerine bilişsel olarak güven duyan çalışanlar onların da aynı şekilde davranacağına ve doğru, mantıklı kararlar vereceğine inanarak olumlu ilişkiler geliştirirler. Bu olumlu ilişkiler de çalışan ile örgüt arasındaki bağları güçlendirmekte ve kişinin öz saygısını artırmaktadır. Böylece kişinin özdeşleşmesi güçlenmektedir (Ertürk, 2010). Bilişsel güven gibi duygusal güvenin de, taraflar arasında özdeşleşmeyi ya da duygusal bağlılığı içerdiği ve paylaşılan değerlere ve inançların örtüşmesine dayandığı ifade edilmiştir (Bouquillon ve Diğerleri, 2005). Çalışanlar yöneticilerine duygusal olarak güven duyduklarında, onların çalışanların çıkarlarını ve haklarını göz önünde bulundurarak davranacaklarına ve karar vereceklerine inanırlar. Bu da onların karşılık olarak örgütlerine daha bağlı olmalarını ve özdeşleşmelerini sağlar (Ertürk, 2010). Bu sebeplerden dolayı araştırmada ayrıca adalet boyutlarının doğrudan etkisi dışında yöneticilere duyulan güven üzerinden dolaylı etkisi de incelenmiştir. Bunun için sayfa-102de Şekil-4'deki gibi bir model oluşturulmuştur. Literatürde buna benzer sadece De Cremer ve diğerlerinin (2006) bir çalışması bulunmaktadır. O çalışmada da adalet boyutlarından sadece süreç adaletinin etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada ise bütün adalet boyutları modele dahil edilmiştir. Bu açıdan oluşturulan modelin bir ilk olduğu ve gelecek çalışmalara fikir verebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre duygusal güven, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin özdeşleşmeye etkisine aracılık etmekte; bilişsel güven ise bilgisel adaletin özdeşleşmeye etkisine aracılık etmektedir. Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki genellikle örgütün temsilcisi olarak görülen lider ve yöneticiler arasındaki ilişki vasıtasıyla tesis edilmekte (Van Knippenberg ve Diğerleri, 2007) ve yöneticilerin davranış ve tutumları örgütün tamamına genelleştirilebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Bundan dolayı yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güven kişilerarası ve bilgisel adaletin örgütle özdeşleşmeye etkisine aracılık etmektedir. Ancak ne bilişsel güven, ne de duygusal güven dağıtım ya da süreç adaletinin özdeşleşmeye etkisine aracılık etmemektedir. Dağıtım adaleti, belli bir olay ya da uygulamanın neticesine verilen tepkiyle ve kişisel çıktılarıyla (ücret tatmini, performans değerlendirmesi

vb.) güçlü bir ilişki içerisindeyken, yönetime karşı olan tepkilerle daha düşük bir ilişki içerisinde (Folger ve Konovsky, 1989). Bies de (2001), çalışanların örgütün geneline karşı olan tutumlarında süreç adaleti algısından faydalandıklarını, yöneticilere, amirlere karşı olan tutumlarında ise kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarını kapsayan etkileşim adaleti algısını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların yöneticilere güveni yöneticilerle olan günlük etkileşimlerine, yöneticilerin onlara nasıl davrandığına bağlı olarak gelişmektedir. Örgüte güvenleri ise tepe yönetimin aldığı kararlara, uyguladığı süreçlere ve politikalara, uygulamalarına ve bunların neticelerinin çalışanlara olan etkisine bağlı olarak gelişmektedir (Tan ve Tan, 2000). Bu yüzden Stinglhamber ve diğerleri de (2006), süreç adaletinin örgüte güveni, etkileşim adaletinin ise yöneticilere duyulan güveni etkilediğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde örgütler daha çok çalışanların dağıtım ve süreç adaletine odaklanırken, yöneticiler kişilerarası ve bilgisel adalet algısına odaklanmaktadır (Cropanzano ve Diğerleri, 2002; Holtz ve Harold, 2009). Dağıtım ve süreç adaleti yöneticilere karşı tutumları doğrudan etkilemediği için yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güven dağıtım ve süreç adaletinin özdeşleşmeye etkilerine aracılık etmemiş olabilir.

Özetleyecek olursak bu çalışmada bütün adalet boyutlarının özdeşleşme üzerinde aynı şekilde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, ancak, bu etkinin literatürde bahsedildiği gibi adalet boyutları içindeki en güçlü etki olmadığı; kişilerarası adaletin hem doğrudan, hem de duygusal güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu ve bu etkinin adalet boyutları içinde en güçlü etki olduğu; bilgisel adaletin hem duygusal güven hem de bilişsel güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu; dağıtım adaletinin ise ne doğrudan ne de dolaylı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Günümüzde çalışanları örgütte tutabilmek ve onlardan daha fazla verim almak için örgüte bağlı çalışanlardan daha çok örgütüyle özdeş çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar örgütün değer ve özelliklerini kendi değerleri gibi görüp benimser ve her ortamda örgütlerine sahip çıkarlar.

Örgütleriyle ayrıldıklarında psikolojik kayıplar yaşayacaklarından dolayı daha uygun teklifler olsa bile yine de örgütte kalmayı tercih ederler. Bu sebeplerden dolayı örgütte nelerin çalışanların örgüt ile zayıf ya da güçlü şekilde özdeşleşmelerini sağladığını bilmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu yüzden literatür ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkarak yöneticilere yönelik şu önerilerde bulunmak mümkündür.

Yöneticiler İçin Öneriler

Özdeş çalışanlara sahip olmak için öncelikle örgüt içinde adil bir yönetim ve güven ortamı sağlanması gerekir. Bunun için de çalışanlarla günlük etkileşimi fazla olan yöneticiler kritik öneme sahiptir. Çünkü çalışanlar onları örgütün birer temsilcisi olarak görüp onların davranış ve tutumlarını örgüte genelleymektedirler. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlara davranış ve yaklaşımlarına dikkat etmesi gerekir. Öncelikli olarak çalışanlara saygılı, kibar davranmalı, söz ve eylemlerinde tutarlı olmalı; küçümseyici yargılamalar, mahremiyeti ihlal etme, kaba hareketler, herkesin önünde eleştirme ve baskı kurma gibi olumsuz davranış ve tutumlardan kaçınmalı ve onları örgütte olup bitenler, kendilerini ilgilendiren karar ve uygulamalar hakkında doğru ve zamanında bilgilendirmelidirler. Bunlar her şeyden önce onlara insan ve örgütün bir çalışanı olarak verilen değer bir göstergesidir. Ayrıca çalışanların yöneticilerinin profesyonelliklerine, işle ilgili konularda yeterliliklerine ve de iyi niyetlerine yönelik güven duymalarını sağlar. Bunların yanında çalışanların karar verme sürecine katılımları ve herkesin görüşünü ifade edebildiği açık bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Örgüt içinde bu konular hakkında çalışanlarla yöneticiler arasında periyodik toplantılar düzenlemeli, yöneticiler eğitilmeli ve bunların ihlal edilmesine izin verilmemelidir. Hatta zamanla bunlar örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmeli ve örgüt tarafından paylaşılan değerlerden biri olarak ifade edilmelidir. Aksi halde çalışanların adaletsizlik algılamaları örgüte ve amirlerine karşı olan güvenlerini sarsacak, kurumlarıyla özdeşleşme sorunları yaratacak ve neticede pek çok olumsuz sonuca sebep olacaktır.

Literatür ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak araştırmacıların gelecekte yapacakları çalışmalara ışık tutabilecek şu önerilerde bulunmak mümkündür:

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu çalışma tek bir kurumda yapılmıştır. Bu yüzden sonuçların genellenebilmesi için özel sektörde ya da farklı bir mesleğe sahip başka bir örnekleme araştırma tekrar uygulanabilir. Literatürde örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışma varken, özdeşleşmenin öncülleri ile ilgili yapılan çalışmalar ise yetersizdir (DeConinck, 2011). Bu yüzden liderlik tarzları, lider üye etkileşimi gibi değişkenlerin örgütsel özdeşleşmeyle aralarında nasıl bir ilişki olduğu araştırılabilir. Bunun dışında bu çalışmada sadece yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi araştırılmıştır. Müteakip çalışmalarda örgüte duyulan güvenin aracı etkisi de incelenebilir.

Araştırmanın Kısıtları

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Çalışma tek bir sektörde, tek bir kurumda ve kısıtlı bir örnekleme yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Ayrıca çalışanların aynı örgütün ortak kültürünü ve benzer değerleri paylaşmaları örneklemin homojen olmasını ve araştırmanın genellenebilir olmasını engelleyebilir.

İkinci olarak çalışmada veri toplama aracı olarak yalnızca anket tekniği kullanılmıştır. Her ne kadar ankete katılanların sosyal beğenilirlik düzeyi düşük çıkmış ve sosyal beğenilirlik ile değişkenler arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamış olsa da yine de anketler gerçek durum yerine olması gerekene göre cevaplanmış olabilir. Bu nedenle ortak yöntem varyansı dikkate alınmalıdır.

Üçüncü olarak araştırmada veriler tek bir zaman diliminde (cross-sectional) toplanmıştır. Değişkenler zaman içinde değişime uğrayabileceğinden

araştırmanın bulguları uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır ve nedensellik hakkında çıkarımlar yapılamamasına sebep olabilir.

Son olarak araştırmada yöneticilere duyulan güvende sadece çalışanların birinci amirleri dikkate alınmış ve ona göre cevaplanmıştır. İkinci ve üçüncü derece yöneticilerin araştırmaya dahil edilmemesi bir kısıt olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- ALBRECHT S. L.; Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynism Toward Change, Public Administration & Management: An Interactive Journal, 2002, 320-343
- ALBERT S., ASHFORTH B. E., DUTTON J. E.; Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, The Academy of Management Review, Vol.25, No.1, January 2000, 13-17
- ALEXANDER S. & RUDERMAN M., The Influence of Procedural And Distributive Justice on Organizational Behavior, Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, 1983, 1-10.
- ALEXANDER S. & RUDERMAN M., The Role of Procedural And Distributive Justice in Organizational Behavior, Social Justice Research, 1 (2), 1987, 177-198.
- AMBROSE M. & SCHMINKE M.; Organization Structure as a Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, And Supervisory Trust, Journal Of Applied Psychology, 88 (2), 2003, 295-305.
- AMBROSE M., HESS R. L., GANESAN.; The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103, 2007, 21-36
- ANNAMALAI T., ABDULLAH A.G.K., ALAZIDIYEEN N.J.; The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools, European Journal of Social Sciences, Vol.13, No.4, November 2010, 623-632

- ARI G. S.; Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (2), 2003, 17-36
- ARI G. S.; İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003a
- ARSLAN M.; İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005
- ARSLANTAŞ C., DURSUN M.; Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, 111-128
- ARYEE S., BUDHWAR P. S., CHEN Z. X.; Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model, Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.3, May 2002, 267-285
- ASHFORTH B. E. & MAEL F.; Social Identity Theory and the Organization, Academy of Management Review, Vol.14, No.1, 1989, 20-39
- ASHFORTH B. E., HARRISON S. H., CORLEY K. G.; Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, Journal of Management, Vol.34, No.3, June 2008, 325-374
- ASUNAKUTLU T.; Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9, 2002, 1-13
- AYCAN Z.; Human Resources Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges, International Journal of Manpower, Vol.22, No.3, 2001, 252-260

- BARLING J. & PHILLIPS M.; Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory study, Journal of Psychology, 127, 1993, 649-656
- BARON R. M. & KENNY D. A.: The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, 1986, 1173-1182
- BAŞ G. & ŞENTÜRK C.; İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 1, 2011, 29-62
- BAŞAR U.; Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011
- BEUGRE C. D.; Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective, International Journal of Human Resource Management, 13,7, November 2002, 1091-1104
- BEUGRE C. D & BARON R. A.; Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice, Journal of Applied Social Psychology, 31,2, 2001, 324-339
- BIES R. J. & MOAG J. F.; Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. İçinde: R. J. LEWICKI, B. H. SHEPPARD, & M. H. BAZERMAN, Research on Negotiations in Organizations, Volume 1,1986, Greenwich, 43-55
- BIES R. J.; Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. İçinde: GREENBERG J., CROPANZANO R.; Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California, 2001, 89-118

- BLADER S. L.; What Detemines People's Fairness Judgements? Identification and Outcomes Influence Procedural Justice Evaluations Under Uncertainty, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 2007, 986-994
- BLADER S. L. & TYLER T. R.; A Four Component Model of Procedural Justice: Defining The Meaning of a "Fair" Process, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 2003, 747-758
- BLADER S. L. & TYLER T. R.; Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.2, 2009, 445-464
- BOUQUILLON E. A., SOSIK J. J., LEE D.; 'It's Only a Phase': Examining Trust, Identification and Mentoring Functions Received Across and the Mentoring Phases, *Mentoring and Tutoring*, Vol.13, No.2, 2005, 239-258
- BRASHEAR T. G., MANOLIS C., BROOKS C. M.; The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover, *Journal of Business Research*, 58, 2005, 241-249
- BROCKNER J., SIEGEL P. A., DALY J. P., TYLER T., MARTIN C.; When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, 558-583
- BROWN M. E.; Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quartely*, Vol.14, No.3, 1969, 346-355
- BROWNELL E. O.; How to Create Organizational Trust, <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/379/>, 20/10/11

- BUTLER J. K., CANTRELL R. S.; A Behavioral Decision Theory Approach to Modelling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates, Psychological Reports, 1984, 19-28
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş.; Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegem-Akademi Yayınları, Ankara, 2011
- CELANI A., DEUTSCH-SALAMON S., SINGH P.; In Justice We Trust: A Model of The Role of Trust in The Organization in Applicant Reactions to The Selection Process, Human Resource Management Review, 18, 2008, 63-76
- CHEUNG M. F. Y., LAW M. C. C.; Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong, Asia Pasific Review, Vol.14, No.2, 2008, 213-231
- CHIABURU D. S. & LIM A. S.; Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Business Ethics, vol.83, No.3, 2008, 453-467
- CHOI S.; Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case, American Review of Public Administration, Vol.41, Issue.2, 2011, 185-204
- CHOWDHURY S.; The Role of Affect- and Cognitive-based Trust in Complex Knowledge Sharing, Journal of Managerial Issues, Vol.17, No.3, 2005, 310-326
- CİHANGİROĞLU N.; Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, Gülhane Tıp Dergisi, No.53, 2011, 9-16

- CİHANGİROĞLU N. & YILMAZ A.; Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 13, sayı: 19, 2010, 195-213
- COHEN-CHARASH Y. & SPECTOR P. E.; The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior And Human Decision Processes, 2001, 278-321
- COLQUITT J. A., On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology, Vol:86, No:3, 2001, 386-400
- COLQUITT J. A, CONLON D. E., WESSON M. J., PORTER C. O.L.H., NG K. Yee; Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology, Vol 86,No 3, 2001, 425-445
- COLQUITT J. A., PICCOLO R. F., LEPINE J. A., ZAPATA C. P., RICH B. L.; Explaining The Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?, Journal of Applied Psychology, 2011, 1-15
- COLQUITT J. A., SCOTT B. A., LEPINE J. A.; Trust, Trsutworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationship with Risk Taking and Job Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.92, No.4, 2007, 909-927
- COOK J. & WALL T.; New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Mon-Fulfilment, Journal of Occupational Psychology, Vol.53, 1980, 39-52
- CROPANZANO R. & FOLGER R.; Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.2, 1989, 293-299

- CROPANZANO R., BYRNE Z. S., BOBOCEL D. R., RUPP D. E.; Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, 2001, 164-209
- CROPANZANO R., PREHAR C. A., CHEN P. Y.; Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27 (3), 2002, 324-351.
- CROPANZANO R., GOLDMAN B., FOLGER R.; Self-Interest: Defining and Understanding a Human Motive, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 2005, 985-991
- CROPANZANO R., BOWEN D. E., GILLILAND S. W.; The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, November 2007, 34-48
- CROSBY F.; A Model of Egoistical Relative Deprivation, *Psychological Review*, Vol.83, No.2, 1976, 85-113
- DECONNICK J. B.; The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, *Journal of Business Research*, 63, 2010, 1349-1355
- DECONINCK J.; The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople, *Journal of Business Research*, 64, 2011, 617-624
- De CREMER D.; Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.1, 2005, 4-13
- De CREMER D.; Unfair Treatment and Revenge Taking: The Role of Collective Identification and Feelings of Disappointment, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol10, No.3, 2006, 220-232

- De CREMER D. & BLADER S. L.; Why Do People Care About Procedural Fairness? The Importance of Belongingness in Responding and Attending to Procedures, *European Journal of Psychology*, 36, 2006, 211-228
- De CREMER D. & Van Den BOS K.; Justice and Feelings: Toward a New Era in Justice Research, *Social Justice Research*, Vol.20, No.10, March 2007, 1-9
- De CREMER D., Van DIJKE M., BOS A. E.R.; Leader's Procedural Justice Affecting Identification and Trust, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.7, 2006, 554-565
- De CREMER D. & Van KNIPPENBERG D.; Cooperation as a Function of Leader Self-Sacrifice, Trust, and Identification, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No.5, 2005, 355-369
- DEMİR N.; Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet İle İlişkisinde ve Liderlere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(30), 2008, 195-205
- DEMİRCAN Ç. N. & YILDIZ S.; Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2009, 68-90
- DEMİRCİ Ü.; Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010
- DEMİREL Y.; Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 2009, 137-154
- DEMİRTAŞ H.A.; Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları, *İletişim Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 2003, 123-144

- DIRKS K. T. & FERRIN D. L.; The Role of Trust in Organizational Settings, Organization Science, Vol.12, No.4, 2001, 450-467
- DIRKS K. T. & FERRIN D. L.; Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.4, 2002, 611-628
- DOĞAN H.; İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2002, 71-78
- DUNN P.; The Importance of Consistency in Establishing Cognitive-Based Trust: A Laboratory Experiment, Teaching Business Ethics, 2000, 285-306
- DUTTON J. E., DUKERICH J. M., HARQUAIL C. V.; Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly, Vol.39, No.2, June 1994, 239-263
- EDWARDS M. R.; Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, International Journal of Management Reviews, Vol.7, Issue 4, 2005, 207-230
- EDWARDS J. R. & CABLE D. I. M.; The Value of Value Congruence, Journal of Applied Psychology, Vol.94 No.3, 2009, 654-677
- EFRATY D. & WOLFE D. M.; The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses, Journal of Business and Psychology, Vol.3, No.1, 1988, 105-112
- ERDEM F.; Örgütsel Yaşamda Güven; İçinde: Editör, ERDEM Ferda; Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, 153-182
- ERGENELİ A.; Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2006

- ERGENELİ A. & ARI G. S.; Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 60(1), 2005, 121-148
- ERTÜRK A.; Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 2010, 409-441
- FARMER K. & MEISEL S. I.; Developing the Competencies of Interactional Justice, *Organization Management Journal*, 7, 2010, 155-168
- FOLGER R. & CROPANZANO R.; Fairness Theory: Justice as Accountability. İçinde: Editör. GREENBERG J., CROPANZANO R.; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 2001, 1-55
- FOLGER, R. & KONOVSKY, M. A., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No:1. 1989, 115-130
- FOOTE N. N.; Identification as the Basis for a Theory of Motivation, *American Sociological Review*, XVI, 1, 1951, 14 – 21
- FRAIZER M. L., JOHNSON P. D., GAVIN M., GOOTY J., SNOW B.; Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination, *Group & Organization Management*, 2010, 39-76
- FRITZ M. S., TAYLOR A. B., MACKINNON D. P.; Explanation of Two Anomalous Results in Statistical Mediation Analysis, *Multivariate Behavioral Research*, 47, 2012, 61-87
- FUKUYAMA F.; The Economics of Trust, *National Review*, Vol. 47, Issue 15, 1995, 42-43

FUKUYAMA F.; Trust The Social Virtues and The Creation of Prosperity, Free Press Paperbacks, New York, 1996

GAUTAM T., Van DICK R., WAGNER U.; Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts, Asian Journal of Social Psychology, 7, 2004, 301-315

GILLILAND S.; The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs, Human Resource Management Review, Vol.18, 2008, 271-281

GREENBERG J.; Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, 1986, 340-342

GREENBERG J.; A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, 1987, 9-22

GREENBERG, J., Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol. 16, No:2. 1990, 399-432

GREENBERG J. & MCCARTY C. L.; The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness, Labor Law Journal, August 1990, 580-586

GREENBERG J.; The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice; İçinde: Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Russell CROPANZANO, ed., Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, 1993, 79-103

GREENBERG J.; Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It, Industrial And Organizational Psychology, 2, 2009, 181-195

- GÜTH W., LEVATI M. V., PLONER M.; Social Identity and Trust – An Experimental Investigation, *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2008, 1293-1308
- GWYTHER G. & POSSAMAI-INESEDY A.; Special Issue: New Methods in Social Justice Research for The 21st Century, *International Journal of Social Research Methodology*, Vol.12, No.2, April 2009, 97-98
- HAKONEN M. & LIPPONEN J.; Procedural Justice and Identification with Virtual Teams: The Moderating Role of Face-to-Face Meetings and Geographical Dispersion, *Social Justice Research*, 21, 2008, 164-178
- HALL D. T., SCHNEIDER B., NYGREN H. T.; Personal Factors in Organizational Identification *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2, June 1970, 176-190
- HASLAM S. A., RACHAEL A. E., REYNOLDS K. J.; The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, 83-113
- HAUSKNECHT J. P., STURMAN M. C., ROBERSON Q. M.; Justice as a Dynamic Construct: Effects of Individual Trajectories on Distal Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, vol.96, no.4, 2011, 872-880
- HESS R. L. & AMBROSE M.; The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling, Erişim: 15.08.2011, *userwww.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf*, 2005
- HOGG M. A. & TERRY D. J.; Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, 2000, 121-140

- HOLTZ B. C. & HAROLD C. M.; Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions, American Psychological Association, Vol:94, No:5, 2009, 1185-1199
- HOSMER L. T.; Trust; The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, Academy of Management Review, Vol.20, No.2, 1995, 379-403
- HUO Y. J., SMITH H. J., TYLER T. R., LIND E. A.; Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?, Psychological Science, Vol.7, No.1, January 1996, 40-45
- HUSEMAN R., HATFIELD J., MILES E.; A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, Academy on Management Review, 12, 1987, 222-234
- IRAK D. U.; Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt 7, Sayı 13, 2004, 25-43
- İÇERLİ L.; Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5,1, 2010, 67-92
- İNAM A.; Her Şeyin Başı Güven; İçinde: Editör, ERDEM Ferda; Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, 13-26
- İŞBAŞI J. Ö.; Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2000
- İŞCAN Ö. F.; Dönüştürücü / Etkileşimli Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11, 2006, 160-177

- İŞCAN Ö. F. & SAYIN U.; Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki; Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, 2010, 195-216
- JOHNSON M. & MORGESON F. P.; Cognitive and Affective Identification in Organizational Settings, Academy of Management Best Conference Paper, 2005, 1-6
- JOHNSON R. E. & LORD R. G.; Implicit Effects of Justice on Self-Identity, Journal of Applied Psychology, Vol.95, No.4, 2010, 681-695
- JOSHI A., LAZAROVA M. B., LIAO H.; A Cross-Level Study of Identification in Geographically Dispersed Teams: The Role of Leadership, Academy of Management Best Conference Paper, 2006, 1-6
- KARABEY C. N. & İŞCAN Ö. F.; Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.21, Sayı.2, Haziran 2007, 231-241
- KARAPINAR P. B.; Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010
- KEH H. T. & XIE Y.; Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Role of Trust, Identification and Commitment, Industrial Marketing Management, 2008, 1-11
- KELMAN H. C.; Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change, Conflict Resolution, 2,1,1958,51-60
- KENNEDY F. A., KOHLMAYER J. M., PARKER R. J.; The Roles Of Organizational Justice And Trust in A Gain-Sharing Control System, in Vicky Arnold (ed.) 12 (*Advances in Accounting Behavioral Research, Volume 12*), 2009, Emerald Group Publishing Limited, 1-23

- KENNY D. A., KAHSKY D. A., BOLGER N.; Data Analysis in Social Psychology, İçinde: GILBERT D., FISKE S., LINDZEY G.; The Handbook of Social Psychology, Boston, MA: McGraw-Hill, 1998, 233-265
- KJAERNES U.; Trust and Distrust: Cognitive Decisions or Social Relations?, Journal of Risk Research, Vol.9, No.8, December 2006, 911-932
- KNOLL D. L. & GILL H.; Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers, Journal of Managerial Psychology, Vol.26, No.4, 2011, 313-330
- KOÇ H. & YAZICIOĞLU İ.; Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 2011, 46-57
- KOÇEL T.; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010
- KONOVSKY M. A.; Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, Journal of Management, 26,3, 2000, 489-511
- KONOVSK M. A., PUGH S.; Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, 1994, 656-669
- KONOVSKY M. A. & CROPANZANO R.; Perceived Fairness of Employee Drug Testing As a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, Journal of Applied Psychology, 1991, 698-707
- KOSGAARD M. A., SCHWEIGER D. M., SAPIENZA H. J.; Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice, Academy of Management Journal, 38, 1995, 60-84
- KRAMER R. M.; Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, Annual Review Psychology, 1999, 569-598

- KREINER G. E. & ASHFORTH B. E.; Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, 1-27
- LEE H.-J.; The Role of Competence-Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No.6, 2004, 623-639
- LEE S. M.; An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, XIV, 2, June 1971, 213-226
- LEVENTHAL G.; What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships, İçinde: GERGEN K.J. ve Diğerleri, *Social Exchange Theory*, Wiley, September 1976
- LEWICKI R.J. & BUNKER B.B.; Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, İçinde: KRAMER R. M. ve TYLER R.T., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, 1996, 114-139
- LEWICKI R. J., MCALLISTER D. J., BIES R.; Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, 438-458
- LEWICKI R., TOMLINSON E. C., GILLESPIE N.; Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions, *Journal of Management*, (32), 2006, 991-1022
- LEWIS J. D. & WEIGERT A.; Trust as a Social Reality, *Social Forces*, Vol.63, No.4, 1985, 967-985
- LIND E. A., Van Den BOS K., WILKE H. A. M.; When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.75, No.6, 1998, 1449-1458

- LIND E. A.; Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. În: GREENBERG J., CROPANZANO R.; Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California, 2001, 56-88
- LIND E. A. & Van Den BOS K.; When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management, Research in Organizational Behavior, Vol.24, 2002, 181-223
- LIPPONEN J., WISSE B., PERÄLÄ J.; Perceived Justice and Group Identification the Moderating Role of Previous Identification, Journal of Personal Psychology, Vol.10(1), 2011, 13-23
- MACKINNON D. P., LOCKWOOD C. M., HOFFMAN J. M., WEST S. G., SHEETS V.; A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects, Psychological Methods, 7, March 2002, 83-104
- MACKINNON D. P., FAIRCHILD A. J., FRITZ M. S.; Mediation Analysis, Annual Review of Psychology, 58, 2007, 593-614
- MAEL F. & ASHFORTH B. E.; Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, Journal of Organizational Behavior, Vol.13, 1992, 103-123
- MALTHORA D.; Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties, Organizational and Human Decision Processes, 94, 2004, 61-73
- MANDLE J.; Book Review: Justice As Fairness: A Restatement by John RAWLS, Utilitas, Vol. 14 Issue 2, 2002, 265-268
- MASTERSON S.S., LEWIS K., GOLDMAN B.M., TAYLOR M.S.; Integrating Justice and Social Exchange: The Different Effects of Fair Procedures and

Treatment of Work Relationships, Academy of Management Journal, 43, 2000, 738-748

MAYER R. C., DAVIS J. H., SCOORMAN F. D.; An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol.20, No.3, 1995, 709-734

MAYER R. C. & GAVIN M. B.; Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?, Academy of Management Journal, Vol.48, No.23, 2005, 874-888

MCALLISTER D. J.; Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, Academy of Management Journal, Vol.38, No.1, 1995, 24-59

MCALLISTER D. J. & BIGLEY G. A.; Work Context and the Definition of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem, Academy of Management Journal, Vol.45, No.2, 2002, 894-904

MCALLISTER D. J., LEWICKI R. J., CHATURVEDI S.; Trust in Developing Relationships: From Theory to Measurement, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2006, 1-6

MEYDAN C. H.; Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010

MEYDAN C. H. & ŞEŞEN H.; Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011

MICHEL A., STEGMAIER R., SONNTAG K.; I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for

Employees' Cooperation During Change?, Journal of Change Management, Vol.10, No.1, 2010, 41-59

MONTOYA R. M. & PITTINSKY T. L.; When Increased Group Identification Leads to Outgroup Liking and Cooperation: The Role of Trust, The Journal of Psychology, 151(6), 2011, 784-806

MORROW Jr. J.L., HANSEN M. H., PEARSON A. W.; The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organizations, Journal of Managerial Issues, Vol.16, No.1, 2004, 48-64

MULDER L. B., Van DIJK E., De CREMER D., WILKE H. A.M.; Undermining Trust and Cooperation: The Paradox of Sanctioning Systems in Social Dilemmas, Journal of Experimental Social Psychology, 42, 2006, 147-162

NOTEBOOM B.; The Trust Process, İçinde: Editör. NOTEBOOM Bart, SIX Frederique; The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of The Process of Trust Development, Edward Edgar Publishing Limited, Cheltenham, 2003, 16-36

OLKKONEN M.-E. & LIPPONEN J.; Relationship Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(2), 2006, 202-215

ÖZEN J.; Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet; İçinde: ERDEM F.; Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, 183-206

ÖZGAN H.; The Relationship Between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating The Manager and The Perceptions of Conflict Management at The Context of Organizational Behavior, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(1), 2011, 241-247

- ÖZMEN Ö. N.T., ARBAK Y., ÖZER P. S.; Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış 7, 2007, 17-33
- PARAYITAM S. & DOOLEY R. S.; The Interplay Between Cognitive- and Affective Conflict and Cognition and Affect-Based Trust in Influencing Decision Outcomes, Journal of Business Research (62), 2009, 789-796
- PATCHEN M.; Participation, Achievement and Involvement in the Job, Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1970
- PEKCAN A.; Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010
- PILLAI R., SCHRIESHEIM C., WILLIAMS E.S.; Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Management, 25, 1999, 897-933
- POLAT M.; Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2009
- POLAT S.; Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2007
- POLAT S. & CEEP C.; Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, Educational Administration: Theory and Practice, Issue 54, Spring 2008, 307-331
- PUUSA A. & TOLVANEN U.; Organizational Identity and Trust, Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, Vol.11, No.2, 2006, 29-33

- READE C.; Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:8, December 2001; 1269-1291
- RESTUBOG S. L. D., HORNSEY M. J., BORDIA P., ESPOSO S. R.; Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model, *Journal of Management Studies*, 45,8, December 2008, 1377-1400
- REZAIEAN A., GIVI M.E., GIVI H.E., NASRABADI M.B.; The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust, *Research Journal of Business Management*, 4, 2010, 112-120
- RIKETTA M.; Organizational Identification: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2005, 358-384
- ROUSSEAU D. M.; Why Workers Still Identify with Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 1998, 217-233
- ROUSSEAU D. M., SITKIN S. B., BURT R. S., CAMERER C.; Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, 393-404
- SAUNDERS M. NK; Book Review: J. GREENBERG and J.A. COLQUITT: *Handbook of Organizational Justice*, *Organization Studies*, 27, 2006, 1911-1914
- SAYIN U.; Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2009

- SCHAUBROECK J., LAM S. S. K., PENG A. C.; Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.4, 2011, 863-871
- SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., DAVIS J. H.; An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future, *Academy of Management Review*, Vol.32, No.2, 2007, 344-354
- SCOTT B. A. & COLQUITT J. A.; Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and The Big Five, *Group & Organization Management*, Volume 32, Number 3, June 2007, 290-325
- SEARLE J. R., Çeviren: ATALAY M.; Birleşik Devletlerde Çağdaş Felsefe, *Kutadgu-Bilig Bilim Araştırma Dergisi*, Sayı 8, Ekim 2005, 125-149
- SHAMIR B. & KARK R.; A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, 115-123
- SHAPIRO D. L., SHEPPARD B. H., CHERASKIN L.; Business on a Handshake, *Negotiation Journal*, 1992, 365-377
- SHROUT P. E. & BOLGER N.; Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations, *Psychological Methods*, Vol.7, No.4, 2002, 422-445
- SITKIN S. B. & ROTH N. L.; Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust, *Organization Science*, Vol.4, No.3, August 1993, 367-392
- SLUSS D. M.; Generalizing Relational Identification to and from Organizational Identification, (Doktora Tezi), Arizona State University, 2006

- SOLOMON R. C. & FLORES F.; Çeviren: Kardam A.; İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak, BZD yayın, İstanbul, 2001
- STINGLHAMBER F., De CREMER D., MERCKEN L.; Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multi Foci Approach, Group & Organizational Management, Vol.31, No.4, August 2006, 442-468
- STOUFFER S.A., SUCHMAN E.A., DEVINNEY L.C., STAR S.A., WILLIAMS R.M.; The American Soldier: Adjustment During Army Life, Vol.1, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1949
- STUART H.; Employee Identification with the Corporate Identity Issues and Implications, International Studies of Management and Organization, Vol.32, No.3, 2002, 29-45
- ŞİMŞEK Ö. F.; Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007
- TAJFEL H., BILLING M.G., BUNDY R.P., FLAMENT C.; Social Categorization and Intergroup Behaviour, European Journal of Social Psychology, 1(2), 1971, 149-177
- TAN H. H. & TAN C. S. F.; Toward the Differentiation of Trust in Supervisors and Trust in Organization, Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(2), 2000, 241-260
- TAŞKIN F. & DİLEK R.; Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010, 37-46
- THIBAUT J. W., WALKER L., LIND E. A., KURTZ S., MUSANTE L.; Procedure and Outcome Effects on Reactions to Adjudicated Resolution of Conflicts

of Interest, Journal of Personality and Social Psychology, vol.39, no.4, 1980, 643-653

TOPAKKAYA A.; Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi, 6, 2008, 27-47

TOPALOĞLU I. G.; İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010

TOPLU D.; Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010

TSENG H.-C., CHEN T.-F., CHEN F.; Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification, Journal of Nursing Research, Vol.13, No.4, 2005, 293-304

TUREL O., YUAN Y., CONNELLY C. E.; In Justice We Trust: Predicting User Acceptance of E-Customer Services, Journal of Management Information Systems, Vol.24, No.4, 2008, 123-151

TURUNÇ Ö. & ÇELİK M.; Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 2010, 209-232

TURUNÇ Ö., TÜRKYILMAZ A., KABAK M.; Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirimler Kitabı, 2009, 570-577

- TÜZÜN İ. K.; Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006
- TÜZÜN İ. K.; Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, KİİBF Dergisi, Aralık 2007, 93-118
- TÜZÜN İ. K. & ÇAĞLAR İ.; Örgütsel Özdeşleşme ve İletişim Etkinliği İlişkisi, Journal of Yaşar University, 2008, 3(9), 1011-1027
- TÜZÜN İ. K. & ÇAĞLAR İ.; Investigating the Antecedents of Organizational Identification, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(2), 2009, 284-293
- TYLER T R. & BLADER S L.; Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioural Engagement, Philadelphia, PA: Psychology Press, 2000
- TYLER T. R. & BLADER S. L.; The Group Engagment Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior, Personality and Social Psychology Review, Vol.7, No.4, 2003, 349-361
- TYLER T., DEGOEY P., SMITH H.; Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.70, No.5, 1996, 913-930
- ULLRICH J., CHRIST O., Van DICK R.; Substitutes for Procedural Fairness: Prototypical Leaders are Endorsed Whether They are Fair or Not, Journal of Applied Psychology, Vol.94, No.1, 2009, 235-244
- URAL T. & ÖZBİRECİKLİ M.; Is Ethical Judgement Influenced by Social Desirability in Responding? An Analyse on Turkish Accountants, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2006, 393-410
- Van Den BOS K.; On the Subjective Quality of Social Justice: The Role of Affect as Information in the Psychology of Justice Judgments, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.85, No.3, 2003, 482-498

- Van DICK R.; Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology, *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, Issue 4, December 2001, 265-283
- Van DICK R., BECKER T. E., MEYER J. P.; Commitment and Identification: Forms, Foci, and Future, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, 545-548
- Van DICK R. & WAGNER U.; Social Identification among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 2002, 129-149
- Van DICK R., WAGNER U., STELLMACHER J., CHRIST O.; The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004; 171-191
- Van DICK R., WAGNER U., STELLMACHER J., CHRIST O.; Category Salience and Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 2005, 273-285
- Van DICK R., WAGNER U., STELLMACHER J., CHRIST O., TISSINGTON P. A.; To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), 2005a, 189-218
- Van KNIPPENBERG D. & SLEEBOS E.; Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, 571-584
- Van KNIPPENBERG D., Van DICK R., TAVARES S.; Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job, *Journal of Applied Social Psychology*, 37,3, 2007, 457-477

- Van KNIPPENBERG D. & Van SCHIE E. C. M.; Foci and Correlates of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000, 137-147
- WALUMBWA F. O., CROPANZANO R., HARTNELL C. A.; Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, 1103-1126
- WEBER L. R., CARTER A. I.; *The Social Constuction of Trust*, Kluwer Academic/ Plenum Publishers, New York, 2003
- WHITENER E. M., BRODT S. E., KORSGAARD M. A., WERNER J. M.; Managers as Initiators of Trust; An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, 513-530
- WONG Y. T., NGO H. Y., WONG C. S.; Antecedents and Outcomes of Employees Trust in Chinese Joint Ventures, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 2003, 481-499
- YANG J., MOSSHOLDER K. W., PENG T.K.; Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust, *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, 143-154
- YANG J. & MOSSHOLDER K. W.; Examining The Effects of Trust in Leaders: A Basis-and-Foci Approach, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 50-63
- YÜCEL P. Z.; Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006

EKLER

EK-A: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı, elinizde bulunan bu anket, bilimsel araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, bireylerin adalet algıları ile örgütle özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki ve yöneticilerine duydukları güvenin, bu ilişkiye olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Anket, 4 sayfa, 3 bölümden oluşmaktadır. Ankette size uygun kutucuğu ☒ bu şekilde işaretlemeniz yeterlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur ve her ifadeyi eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Ankette, siz değerli katılımcılardan **kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir**. Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak, kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Haşim CÜCE

E-posta: hasimcuce@hacettepe.edu.tr

1.BÖLÜM

<u>Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz kazanımlar (aldığınız ücret, terfi, takdir vb.) ile ilgilidir.</u>		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
	➤ Soru formunda yer alan ' kazanımlar ' ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder.					
1	Elde ettiğiniz kazanımlar işinizde gösterdiğiniz çabayı yansıtıyor, karşılıyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı karşılıyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz kazanımlar adil midir?	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Aşağıdaki ifadeler yöneticilerinizin kazanımlarınızla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir, ödül vb.) ilgili karar verirken kullandığı süreçlerle (uygulamalar ve yöntemlerle) ile ilgilidir.</u>						
Formda yer alan ' süreçler ' ifadesi, kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.						
5	Bu süreçler sırasında fikirlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bu süreçlerle elde ettiğiniz kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanmakta mıdır?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bu süreçler doğru bilgiye dayandırılmış mıdır?	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bu süreçler sonucu elde ettiğiniz kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	☐	☐	☐	☐	☐

<u>Aşağıdaki sorular ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile ilgilidir.</u>		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
12	Size nazik davranır mı?	☐	☐	☐	☐	☐
13	Size değer vererek davranır mı?	☐	☐	☐	☐	☐
14	Size saygılı davranır mı?	☐	☐	☐	☐	☐
15	Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan sakınır mı?	☐	☐	☐	☐	☐
16	Sizinle olan diyaloglarında dürüsttür ve samimi midir?	☐	☐	☐	☐	☐
17	Süreçleri (uygulamaları) bütünüyle size açıklar mı?	☐	☐	☐	☐	☐
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	☐	☐	☐	☐	☐
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	☐	☐	☐	☐	☐
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilde konuşur mu?	☐	☐	☐	☐	☐

2. BÖLÜM

<u>Aşağıdaki soruları, çalıştığınız kurum ile ilgili düşünceleriniz doğrultusunda cevaplayınız.</u>		<u>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</u>	<u>KATILMIYORUM</u>	<u>FİKRİM YOK</u>	<u>KATILYORUM</u>	<u>KESİNLİKLE KATILYORUM</u>
21	Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Aşağıdaki soruları ilk amiriniz (kendisine karşı sorumlu olduğunuz en yakın yönetici) ile olan ilişkinizi düşünerek cevaplayınız.</u>						
27	İlk amirimle ilişkimiz paylaşımcı bir yapıdadır. Karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentilerimizi serbestçe / rahatça paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
28	İlk amirimle, işimde karşılaştığım güçlükler hakkında rahatça konuşabilirim ve bilirim ki beni dinlemeye isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Eğer ikimizden birisi başka bir işe geçmek durumunda kalır ve artık bir arada çalışamazsak, her ikimiz de üzüntü duyarız.	☐	☐	☐	☐	☐

		<u>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</u>	<u>KATILMIYORUM</u>	<u>FİKRİM YOK</u>	<u>KATILYORUM</u>	<u>KESİNLİKLE KATILYORUM</u>
30	Eğer ilk amirimle karşılaştığım problemleri paylaşırsam, bu konuda yapıcı ve ilgili bir tavır sergileyeceğini bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Her ikimizin de zaman içinde iş ilişkimize dostluk-arkadaşlık ilişkilerini de katabildiğimizi söyleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
32	İlk amirim kendisini işine adanmış bir profesyoneldir.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Var olan bilgilere dayanarak, ilk amirimin işe uygunluğu ve yeteneği /yeterliliği konusunda kuşku yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
34	İlk amirimin işimi güçleştirecek dikkatsizlikler ve hatalar yapmayacağından eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
35	İş ortamında çoğu kişi, çok yakın olmasalar da iş arkadaşı olarak amirime güvenir ve saygı duyar.	☐	☐	☐	☐	☐
36	İlk amirimle çalışan diğer arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Eğer insanlar, amirimi daha iyi tanırsalar ve geçmişi hakkında daha fazla şey bilselerdi, yaptığı işleri daha dikkatle izlerlerdi.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki cümlelerden sizin durumunuza uyanlar için D (doğru) harfinin; uymayanlar için ise Y (yanlış) harfinin bulunduğu kutucuğu işaretleyiniz.

D Y

- ☐ ☐ 1. Asla birinden çok fazla nefret etmem.
- ☐ ☐ 2. Daima giyimime özen gösteririm.
- ☐ ☐ 3. Kiminle konuştuğumun hiç önemi yoktur, daima iyi bir dinleyiciyimdir.
- ☐ ☐ 4.Hata yaptığımda daima itiraf etmek isterim.
- ☐ ☐ 5.Başkalarına verdiğim öğütleri daima kendim de uygulamaya çalışırım.
- ☐ ☐ 6. Hatalarımdan dolayı başka birinin cezalandırılmasına seyirci kalmayı asla düşünmedim.
- ☐ ☐ 7. Diğer insanlar, benimkinden çok farklı fikirler ileri sürdüğünde hiç canım sıkılmaz.

3. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular sizi tanımaya yönelik sorulardır. Lütfen size en uygun olanı ☒ bu şekilde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız
3. Medeni haliniz ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitim durumunuz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans
☐ Y. Lisans ☐ Doktora
5. Ne kadar zamandır bu işyerinde çalışıyorsunuz?
☐ 1 yıldan az ☐ 11 / 15 yıl arası
☐ 1 / 5 yıl arası ☐ 16 / 20 yıl arası
☐ 6 / 10 yıl arası ☐ 21 yıldan fazla
6. Toplam iş tecrübeniz?
☐ 1 yıldan az ☐ 11 / 15 yıl arası
☐ 1 / 5 yıl arası ☐ 16 / 20 yıl arası
☐ 6 / 10 yıl arası ☐ 21 yıldan fazla

❖ Anketle ilgili düşüncelerinizi ve varsa sorularınızı bu bölümde paylaşabilirsiniz.

❖ Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.