

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKÇE ÖZKILIÇCI

İstanbul, 2011

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKÇE ÖZKILIÇCI

Danışman: DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÖKÇE ÖZKILIÇCI'nın ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.06.2011 tarih ve 2011/10-24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 20.06.2011  
1) Tez Danışmanı : ÖĞR. GÖR. DR. SİBEL GÖK  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN  
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. İŞİL KARATUNA



## ÖNSÖZ

Adalet, ilk insanlardan başlayarak günümüze kadar geçen sürede üzerinde en fazla düşünülen ve hakkında en çok yorum yapılan kavramların başında gelmektedir. Adalet kavramı kadar adaletin insanlar tarafından nasıl algılandığı da çok önemlidir. Kişiler arası ve toplumsal ilişkilerde bu kadar önemli olan adalet kavramının ve adalet algısının, örgütsel ilişkilerde de çok önemli bir yer teşkil ettiğinin farkına varılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı son yıllarda artış göstermiştir.

İnsanlar arası ilişkilerde ki en önemli araç olan iletişim de insana verilen değerlerin örgütlerde artmasına paralel olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ülkemizde son yıllarda araştırılmakta olan ve halen çok kısıtlı sayıda araştırmaya konu olan “iletişim doyumu” kavramı, çalışmamız kapsamında ele alınarak incelenmiştir.

Çalışanların birbirleri ve yöneticileriyle gerçekleştirecekleri iletişimden alacakları doyum, onların adalet algılarını olumlu etkileyecektir. Çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini adil olarak algılayan çalışanlarında iletişim doyum düzeyleri yüksek olacaktır.

Çalışmamın en başından en sonuna kadar yanımda olan ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim değerli hocam Dr. Sibel Gök'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayat görüşümün oluşmasına katkı sağlayan, kendi duygu ve düşüncelerini benimle en içten şekilde paylaşan, başta annem ve babam olmak üzere tüm aile yakınlarıma, arkadaşlarıma ve eğitim hayatım boyunca tanıdığım tüm öğretmenlere şükranlarımı sunuyorum.

Gökçe ÖZKILIÇCI

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı:	Gökçe ÖZKILIÇCI
Anabilim Dalı:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı:	Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı:	Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi:	Yüksek Lisans – Haziran, 2011
Anahtar Kelimeler:	Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Boyutları, Örgütsel İletişim İletişim Doyumu

## ÖZET

Adalet olgusu toplumsal ve kişiler arası ilişkilerde olduğu gibi örgütsel ilişkilerde de önemli bir yer teşkil etmektedir. Adil olarak algılanan örgüt içi davranışların çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu nedenle son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutlarını içeren çalışmaların sayısı artmıştır.

Örgütsel adalet kavramı gibi örgütler için hayati önem taşıyan diğer bir kavram da iletişimdir. Etkin bir örgütsel iletişim, örgütlere sayısız katkı sağlamaktadır. Bu katkıların başında örgütün bilgi alışverişini ölçen iletişim doyumu kavramı gelmektedir. İletişim doyumu yüksek olan çalışanların örgütlerine olumlu yönde katkı yaptıkları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Bu tez kapsamında örgütsel adalet ve iletişim doyumu kavramları ele alınmıştır. Bu çerçevede iletişim doyumu ile örgütsel adaletin boyutlarından; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda tasarlanan araştırma, Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan 159 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve konuya ilişkin öneriler sunulmuştur.

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Gökçe ÖZKILIÇCI  
Field: Labour Economics and Industrial Relations  
Programme: Management and Labour Psychology  
Supervisor: Dr. Sibel GÖK  
Degree Awarded and Date: Master – June, 2011  
Keywords: Organizational Justice, Organizational Justice Dimensions,  
Organizational Communication, Communication Satisfaction

## ABSTRACT

The case of justice plays an important role in organizational relationships, as well as in social and interpersonal relationships. The researches revealed that the organizational behavior which is perceived as fair has a significant impact on employees. Therefore, in recent years, studies on the organizational justice have increased.

Such like the organizational justice, communication is also a vital concept for organizations. An effective organizational communication makes a contribution to organizations. Thus, the concept of communication satisfaction that measures the exchange of information in the organizations becomes critically important. The researches revealed that employees with high communication satisfaction make positive contributions to their organizations.

In this thesis, concepts of the organizational justice and communication satisfaction have been described. Therefore, with regard to the concept, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice have been defined and a quantitative research comprising of 159 academicians who work in the Faculties of Economics and Administrative Sciences in State and Private Universities in Turkey has been carried out. The findings of the research and recommendations about the subject have been described.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	i
<b>TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER</b> .....	ii
<b>YABANCI DİLDE ÖZET(ABSTRACT) VE ANAHTAR KELİMELER</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI</b>	
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. GREENBERG' İN ADALET TEORİLERİ ve SINIFLANDIRMASI..	7
1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	9
1.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	10
1.2.1.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi.....	13
1.2.2. Proaktif İçerik.....	14
1.2.2.1. Leventhal' in Adalet Yargı Teorisi.....	15
1.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	16
1.2.3. Reaktif Süreç.....	17
1.2.4. Proaktif Süreç.....	18
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI.....	19
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	19
1.3.2. Prosedür (İşlem) Adaleti.....	23

1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	27
1.3.3.1. Kişilerarası Adalet.....	30
1.3.3.2. Bilgisel Adalet.....	32
<b>1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ AÇIKLAYICI DİĞER MODELLER ve TEORİLER.....</b>	<b>33</b>
1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model).....	33
1.4.2. Grup Değeri Modeli (İlişkisel Model).....	34
1.4.3. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli.....	35
1.4.4. Grup Bağlılığı Modeli.....	36
1.4.5. Bilişsel Atıf Teorisi.....	37
1.4.6. Adalet-Doğruluk Teorisi.....	38
1.4.7. Sezgisel-Adalet Teorisi.....	40
<b>2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMLARI</b>	
<b>2.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....</b>	<b>43</b>
2.1.1. İletişim'in Amacı ve Önemi.....	45
2.1.2. İletişim Sürecindeki Unsurlar.....	46
2.1.2.1. Kaynak(Verici).....	48
2.1.2.2. Kodlama.....	49
2.1.2.3. Mesaj.....	50

2.1.2.4. Kanal.....	51
2.1.2.5. Kod Açma.....	52
2.1.2.6. Alıcı (Hedef).....	53
2.1.2.7. Gürültü.....	54
2.1.2.8. Geribildirim.....	55
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI.....	56
2.2.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi.....	58
2.2.2. Örgütlerde İletişim Türleri.....	61
2.2.2.1. Biçimsel İletişim.....	62
2.2.2.1.1. Yukarıdan- Aşağıya Doğru İletişim.....	63
2.2.2.1.2. Aşağıdan- Yukarıya Doğru İletişim.....	64
2.2.2.1.3. Yatay İletişim.....	65
2.2.2.1.4. Çapraz İletişim.....	67
2.2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	67
2.2.3. Örgütsel İletişimin Yöntem ve Araçları.....	69
2.2.3.1. Sözlü İletişim.....	69
2.2.3.2. Sözsüz İletişim.....	70
2.2.3.3. Yazılı İletişim.....	72
2.2.3.4. Elektronik İletişim.....	72
2.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI.....	73

2.4. İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMI.....	76
2.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79
<b>3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	81
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ.....	81
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve ARAÇLARI.....	83
3.3.1. Sosyo-Demografik Özellikler.....	83
3.3.2. Örgütsel İletişim Doyumu.....	83
3.3.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	85
3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve HİPOTEZLERİ.....	85
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	87
3.6. ANALİZ ve BULGULAR.....	88
3.6.1. Katılımcıların Demografik Profili.....	88
3.6.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	97
3.6.2.1. İletişim Doyumu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları....	97
3.6.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	99

3.6.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları.....	101
3.6.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	101
3.6.3.1. İletişim Doyumu Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	101
3.6.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları..	103
3.6.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analizi Sonuçlar.....	104
3.6.4. Anlamlılık Analizleri.....	105
3.6.4.1. İletişim Doyumu ve Demografik Değişkenler.....	105
3.6.4.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Demografik Değişkenler.....	112
3.6.5. Korelasyon Analizi.....	119
3.6.6. Regresyon Analizi.....	121
3.7.TARTIŞMA.....	125
<b>SONUÇ</b> .....	129
<b>EK 1. SORU FORMU</b> .....	132
<b>KAYNAKÇA</b> .....	139

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b> : Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	8
<b>Tablo 2</b> : Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	9
<b>Tablo 3</b> : Örneklem Planı.....	82
<b>Tablo 4</b> : Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	89
<b>Tablo 5</b> : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 6</b> : Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 7</b> : Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
<b>Tablo 8</b> : Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	92
<b>Tablo 9</b> : Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	93
<b>Tablo 10</b> : Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	94
<b>Tablo 11</b> : Katılımcıların Üniversite Türlerine Göre Dağılımı.....	95
<b>Tablo 12</b> : Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	95
<b>Tablo 13</b> : Katılımcıların İdari Görevlerinin Bulunmasına Göre Dağılımı.....	96
<b>Tablo 14</b> : İletişim Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 15</b> : Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 16</b> : Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 17</b> : İletişim Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	102

<b>Tablo 18</b> :	Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 19</b> :	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	105
<b>Tablo 20</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	106
<b>Tablo 21</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 22</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 23</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 24</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 25</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması..	109
<b>Tablo 26</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	110
<b>Tablo 27</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	110
<b>Tablo 28</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Gelir'e Göre Karşılaştırılması.....	111
<b>Tablo 29</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumlarının Unvan'a Göre Karşılaştırılması.....	112
<b>Tablo 30</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	113

<b>Tablo 31</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	113
<b>Tablo 32</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	114
<b>Tablo 33</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması.....	114
<b>Tablo 34</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	115
<b>Tablo 35</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması.....	116
<b>Tablo 36</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	117
<b>Tablo 37</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	118
<b>Tablo 38</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Gelir'e Göre Karşılaştırılması.....	118
<b>Tablo 39</b> :	Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Unvan'a Göre Karşılaştırılması.....	119
<b>Tablo 40</b> :	Katılımcıların İletişim Doyumu ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	120
<b>Tablo 41</b> :	Korelasyon Matrisi.....	121
<b>Tablo 42</b> :	İletişim Doyumu ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 43</b> :	İletişim Doyumu ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 44</b> :	İletişim Doyumu ile Dağıtım Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123

<b>Tablo 45</b> : İletişim Doyumu ile Kişiler Arası Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 46</b> : İletişim Doyumu ile Bilgisel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 47</b> : Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1</b> : Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	47
<b>Şekil 2</b> : Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	89
<b>Şekil 3</b> : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	90
<b>Şekil 4</b> : Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
<b>Şekil 5</b> : Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
<b>Şekil 6</b> : Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	92
<b>Şekil 7</b> : Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	93
<b>Şekil 8</b> : Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	94
<b>Şekil 9</b> : Katılımcıların Üniversite Türlerine Göre Dağılımı.....	95
<b>Şekil 10</b> : Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	96
<b>Şekil 11</b> : Katılımcıların İdari Görevlerinin Bulunmasına Göre Dağılımı....	96

## GİRİŞ

Örgütleri oluşturan, onları ayakta tutan ve yeri ikame edilemeyecek olan en önemli unsur insan kaynağıdır. Günümüzde artan çalışmalar ve uygulamalarda insan gücünün önemine vurgu yapılmaktadır. Bu kadar önemli bir faktör olan insan gücünü elinde tutmak ve ondan maksimum oranda fayda elde etmek isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususların başında da örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlanan adalet ve çalışanların adalet algısı gelmektedir. Adalet algısı pek çok örgütsel sonuca neden olmakta, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların, buldukları örgütlerin çalışma koşulları ile yönetim ve organizasyon süreçlerini adil bulup bulmamaları ve bu konudaki algıları, hem çalışanlar hem de örgütler için önemli bir değişken olmaktadır. Bu nedenle örgütler tarafından, adalet algısının önemli bir kavram olduğunun bilincine varılması gerekmektedir.

Örgütsel adalet, temelde üç adalet boyutundan oluşmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutlarını; kazanımların adil olmasıyla ilgili algılamaları içeren dağıtım adaleti; kararların ve kazanımların verilmesi sırasında kullanılan prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin adil olmasını ifade eden algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte kişiler arası etkileşimin sonucunda oluşan etkileşim adaleti oluşturmaktadır.

Etkileşim adaletine ilerleyen dönemlerde Greenberg tarafından iki yeni boyut daha eklenmiştir. Böylece etkileşim adaleti üstlerin çalışanlarıyla kurdukları kişiler arası davranışlarla ilgili olan kişiler arası adalet ve prosedürlerin uygulanışı sürecinde çalışanlara ne kadar açıklama yapıldığı ve bilgi verildiğini açıklayan bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Kişiler arası ve örgütsel ilişkilerde önemli olan bir diğer kavram da iletişimdir. İnsanlar karşısındaki insanlara arzu, istek, duygu ve düşüncelerini en kolay iletişim kurarak aktarmaktadırlar. Etkin iletişimin, iletişimin biçimsel ve biçimsel olmayan biçimlerinin aktif olarak kullanıldığı örgütlerde önemli katkılar yaptığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. İletişim literatürün de son yıllarda önemli bir çalışma alanı haline gelen ancak ülkemizde çok az sayıda çalışmaya konu olan iletişim doyumu kavramının da örgütsel ilişkilerde önemli bir değişken olacağı düşünülmektedir.

“Örgütsel Adalet Algısı ve İletişim Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama” konulu bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın, ilk iki bölümü literatür taramasından oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, Greenberg’in adalet teorileri sınıflandırması, örgütsel adalet kavramının boyutları ve örgütsel adaleti açıklayıcı diğer model ve teoriler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

İkinci bölümde ise iletişim ve örgütsel iletişim kavramları, iletişim sürecinde yer alan unsurlar, örgütlerdeki iletişim biçimleri, örgütsel iletişimde kullanılan yöntem ve araçlar ve son olarak da iletişim doyumu kavramı incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ve iletişim doyumu arasındaki ilişkiye de değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise Türkiye’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan ve anket formunu eksiksiz bir şekilde dolduran 159 akademik personelin yanıtlarından elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Bu tez çalışmasında örgütsel adalet algısı ile iletişim doyumu arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma daha önce çalışılmayan bu iki önemli örgütsel değişkeni bir arada inceleyerek akademik bir katkı sağlamayı ve ileride bu alanda çalışacak kişilere yol göstermeyi amaçlamaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

### 1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Adalet kavramı bir bireye veya insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Ancak haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında sayılmaktadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz etmektedir.<sup>1</sup>

Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefeciler ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Etik konusunda çalışan felsefeciler adaletle ilgili tanımlarında kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar alınırken temel ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışmışlardır. Sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu, subjektif bir tanımlamadır ve ait olduğu sosyal çevreyle etkileşimi bireyin algısını etkiler.<sup>2</sup>

Örgütler için temel değerlerin önemi üzerinde duran pek çok sayıda güncel yazılar bulunmaktadır. Üzerinde durulan değerlerden birisi de adalettir. Rawls adaleti, sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamaktadır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. Bu ilkelerden ilki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkinci ilke ise, kazanımların örgüt içindekilere eşit olarak tanınması

---

<sup>1</sup> Ronald W. Rebores, **The Ethics Of Educational Leadership** (New Jersey: Prentice Hall, 2001), 228'den aktaran; Tamer Karademir ve Bilal Çoban, **Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış**, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1, 2010, s.57.

<sup>2</sup> Robert Folger and Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, USA: Sage Publications Inc., 1998, s. XiV.

ile ilgilidir. Barnard ise adaleti, örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır.<sup>3</sup>

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından örgüt içinde adilliğin dikkate alınması ve hakçılığın algılanması anlamında kullanılmıştır. Özellikle son 20 yıl içerisinde, endüstri- örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan alan çalışmaları örgütsel adaletin en sık araştırılan konular arasında yer almasını sağlamıştır. Bu örgütsel bilimler, örgütsel adaleti sosyal bir yapı olarak ele almışlardır.<sup>4</sup>

Örgütsel adalet, çalışanlar tarafından iş ile ilgili durumlarda adaletin nasıl algılandığı ve çalışanların algılarına bağlı olarak tepkilerini nasıl gösterdikleriyle ilgilidir.<sup>5</sup> Örgütsel adalet, çalışma ortamında sosyal etkileşimin kalitesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel adalet yüksek kaliteli iş ilişkilerinin gelişimi için çok önemlidir.<sup>6</sup>

Örgütsel adalet kavramı, kazanımların (*outcome*) (örneğin: ödül ve ceza) dağıtımının nasıl olması gerektiği, bu dağıtım kararları için kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin uygulanması sırasında gerçekleşen kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğiyle ilgili kurallar ve sosyal normlar bütününe ele almaktadır.<sup>7</sup>

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedir.<sup>8</sup> Çalışanlar

---

<sup>3</sup> Mary Konovsky, **Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations**, Journal of Management, Vol. 26 No. 3, 2000, s.490.

<sup>4</sup> Jason A. Colquitt ve diğ., **Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**, Journal of Applied Psychology, c. 86, no. 3, 2001, s. 425.

<sup>5</sup> Pınar Süral Özer ve Gülden Eker Urtekin, **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, s. 109.

<sup>6</sup> Hulusi Doğan, **Procedural Fairness and Communication Satisfaction as Factors in Mission Attachment Of Employees: An Applied Research in a Motorcycle Firm**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.132

<sup>7</sup> Folger ve Cropanzano, 1998, s.xiii.

<sup>8</sup> Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, **Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı I, 2004, s. 187.

örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal haklardan eşit bir şekilde yararlanmayı beklemektedirler. Ancak, çalışanların adalet algılarının odağında sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması değil, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de yer almaktadır<sup>9</sup>. En genel anlamında örgütsel adalet, çalışanların adilliğe ilişkin algılarını ifade etmektedir.<sup>10</sup>

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (*organizational justice*) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans tarafından 1961 yılında ortaya atılan Dağıtım Adaleti Kuramı (*Theory of Distributive Justice*), Adams’ın Eşitlik Kuramı (*Equity Theory/1965*), Crosby’nin Görelî Yoksunluk Kuramı (*Relative Deprivation Theory/1976*), Leventhal’ın Adalet Yargı Kuramı (*Justice Judgement Theory/1980*), Lerner’in Adalet Güdüsü Kuramı (*Justice Motive Theory/1980*), Thibaut ve Walker’ın İşlemsel Adalet Kuramı (*Procedural Justice Theory/1975*), Leventhal, Karuza ve Fry’in Dağıtım Tercihi Kuramı (*Allocation Preference Theory/1980*) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır.<sup>11</sup>

Örgütsel adalet yaklaşımının temelini oluşturan kuram, Adams’ın Eşitlik Teorisidir (*Equity Theory*). Bu teoriye göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün bunun karşılığında kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı kazanımlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucuna bağlı olarak örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler.<sup>12</sup> Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir

---

<sup>9</sup> Julian Barling, ve Michelle Phillips, **Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study**, The Journal of Psychology, Vol. 127 No. 6, 1993, s. 649–656.

<sup>10</sup> Constant D. Beugre, **Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective**, Journal of Human Resource Management, 13: 7, 2002, s.1093.

<sup>11</sup> Janset Özen İşbaşı, **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1(1), 2001, s.60.

<sup>12</sup> Jerald Greenberg, **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, Journal of Management, C:16, No:2, 1990, s.400-401.

takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı beklerler. Ancak, farklı kriterlerde adalet algılamasının değerlendirilmesine etki etmektedir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış şekli ve kişiler arasındaki etkileşim bu farklı kriterlerin başında gelmektedir.<sup>13</sup>

Örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açar; çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Adaletsizliğe ilişkin algılar ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara<sup>14</sup> ve çalışanlarda düşük iş tatmini, düşük iş verimliliği, düşük işe bağlılık, misilleme ve işlerin yapılmasında aksaklıklar gibi istenmeyen davranışlara yol açabilir.<sup>15</sup>

Yüksek adalet algısı çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlara yol açarak; iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde bir artış sağlamaktadır. Yapılan çok sayıda adalet araştırmasında çalışanların adaletin ihlal edildiği durumlarda nasıl tepkiler verdikleri belgelenmiştir.<sup>16</sup> Çalışanın örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması, çalışanın performansının düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına, iş kalitesini azaltmasına, örgüt norm ve politikalarını gönüllü olarak ihlal etmesine, düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine, çalmasına ve yasal yollara başvurmasına<sup>17</sup> neden olabilmektedir.<sup>18</sup> Çalışanlarının algıladığı adaletsizlik duygularını azaltmak isteyen yöneticiler, çalışanlarına karşı saygılı, samimi davranmalı ve onlarla etkili bir iletişim kurmalıdır. Düzenli iletişim, bilgiye dayalı güven ve karşılıklı anlayışta olumlu sonuçlar

---

<sup>13</sup> Barling, ve Michelle, 1993, s.651.

<sup>14</sup> Ömür N. T. Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer, **Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi, c.7, s. 1, 2007, s. 20.

<sup>15</sup> Doğan, 2008, s.132.

<sup>16</sup> Russell Cropanzano, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel ve Deborah E. Rupp, **Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice**, Journal of Vocational Behavior, Vol. 58, 2001, s. 183.

<sup>17</sup> Cropanzano vd. s. 183.

<sup>18</sup> Şenay Yürür, **Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s. 298.

doğurmaktadır.<sup>19</sup> Kısaca, olumlu adalet algısı çalışanları bir araya çekerken; adaletsizlik yapıldığının düşünülmesi çalışanları birbirinden uzaklaştırır.<sup>20</sup>

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet algısına ait boyutların sıkça tartışıldığı ve bu konuda görüş birliğine varılamamış olduğu gözlenmektedir.<sup>21</sup> Son yıllarda yapılan araştırmalarda adalet algılarının dört alt boyutu olduğu belirtilmektedir. Bu boyutlar dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaletinin iki alt boyuta ayrılması ile ortaya çıkan “kişiler arası adalet” ve “bilgisel adalet” olarak ifade edilmektedir.<sup>22</sup>

## 1.2. GREENBERG’İN ADALET TEORİLERİ ve SINIFLANDIRMASI

Bazı örgütsel adalet alanında çalışan araştırmacılar; Homans, Adams ve Walster, Berscheid ve Walster özellikle 1960 ve 1970 lerde, eşitlik teorisiyle ortaya konmuş olan ödemelerin ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağılımı konusundaki önermeleri test etmeye dikkatlerini yöneltmişlerdir. Bu durum, örgütsel adaleti açıklamaya yönelik olarak ortaya konmuş birçok yaklaşımı da beraberinde getirmiştir.<sup>23</sup>

Örgütsel adalet kavramının sosyal bilimciler tarafından ele alınmasıyla birlikte, örgütsel adalet ile ilgili olarak çok sayıda teori ortaya atılmıştır. Greenberg tarafından bu teoriler bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

Greenberg’e göre, bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyutu birleştirmekle elde edilir: reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu.

Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz bir durumdan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan teorilerdir. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Buna karşılık, proaktif teoriler ise çalışanların örgütte adaleti teşvik

---

<sup>19</sup> Ikushi Yamaguchi, **Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice For Uncertainty Management Of Japanese Workers**, Journal of Business Communication, Vol. 42, No. 2, Nisan 2005, s. 171.

<sup>20</sup> Cropanzano vd. s.183.

<sup>21</sup> Yochi Cohen-Charash, Paul Spector, **The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis**, Organizational Behavior and Human Decision Process, C:86, No:2, 2001, s. 278-279.

<sup>22</sup> Özer ve Urtekin, 2007, s. 109

<sup>23</sup> Jerald Greenberg, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, c. 12, s.1 1987, s.9.

etmek ve geliştirmek üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmakta ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir.<sup>24</sup>

Süreç teorileri, çalışanların elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliliğine odaklanmaktadır. Buna karşılık içerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliliğini konu almaktadır.<sup>25</sup>

Aşağıdaki tablolarda, Greenberg'in geliştirdiği dört farklı kategoriye ve ilgili teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir.(Tablo 1 ve Tablo 2)

**Tablo 1**  
**Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut&Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Prefence Theory) (Leventhal&Karuza&Fry,1980)

**Kaynak:** Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): s. 10.

<sup>24</sup> Greenberg, 1987, s.10.

<sup>25</sup> Greenberg, 1987, s.10.

**Tablo 2**  
**Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

**Kaynak:** Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): s. 16.

Çalışmanın bu bölümünde Greenberg’in adalet teorisi kapsamında,

- Reaktif içerik

- Proaktif içerik

- Reaktif süreç

- Proaktif süreç olarak yaptığı sınıflama aşağıda ele alınmaktadır ve bu boyutların içinde yer alan teoriler, örgütsel adaletin boyutları bölümünde daha detaylı olarak tekrar incelenecektir.

### **1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri, bireylerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Greenberg’in bu adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin çoğu bu kategori içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden en çok bilinenleri; Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Walster’in geliştirdiği “Eşitlik Teorileri” ve Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir. Bu teorilerin ortak görüşü; çalışanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz

duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak adaletsizlik durumundan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bu teoriler, çalışanların örgütteki ödüllerin ve kaynakların adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, reaktif-içerik teorileri olarak nitelendirilmektedir.<sup>26</sup>

Bu çalışma da, Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" kendilerinden sonra geliştirilen teorilere çok önemli katkılarda buldukları için daha detaylı olarak ele alınacaktır.

### 1.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi, genelde motivasyon kuramlarının içerisinde değerlendirilirse de örgütsel adalet kavramının önemli kilometre taşlarından birisidir.

Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir.<sup>27</sup> Adams'ın bu kuramında iki temel değişken bulunmaktadır; yatırımlar (*inputs*) ve kazanımlar (*outputs*). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılardır. Kazanımlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar.<sup>28</sup>

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams'a göre, kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Greenberg, 1987, s.11.

<sup>27</sup> Janset Özen, **Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri**, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, Sayı:5, Haziran 2002, s.109.

<sup>28</sup> Doruk Uysal Irak, **Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu**, Türk Psikoloji Yazıları, 7 (13), 2004, s. 28.

<sup>29</sup> Selma Söyük, **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2007, s.37.

Adams'a göre, çalışan, kendisinin sarfettiği gayreti (*inputs*) ve elde ettiği kazanımı (*outputs*) aynı iş ortamında başka çalışanların gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Adams, eğer bir çalışanın kendi yatırım-sonuç oranı ile diğer karşılaştırılanın yatırım- sonuç oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>30</sup>

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar}} \quad (1)$$

Aşağıda gösterilen 2.durumda eğer A, kendi oranının B' den daha düşük olduğunu hissederse, adaletsizlik ve eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu, A çalışanın gerilim ve stres yaratacaktır.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} < \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (2)$$

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer çalışandan daha az ücret alırsa, dört farklı strateji kullanarak eşitliliği sağlamaya çalışacaktır. Bu eylemler aşağıda sıralanmıştır:<sup>31</sup>

- a) Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını-girdilerini arttırmaya çalışmak,
- b) İş verimliliğini bilinçli olarak düşürmek ve örgüte katkılarını azaltmak,

<sup>30</sup> Robert P Vecchio, **Organizational Behavior**, 2nd. Ed. Chicago: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., 1991. s.189-190.

<sup>31</sup> Vecchio, 1991, s. 190.

c) B çalışanının ücretini düşürme konusunda yöneticilerini ikna etmeye çalışmak ve böylece B çalışanının kazanımları azaltmak,

d) B' nin daha çok çalışmasını sağlamak için ona baskı yaparak onun katkılarını arttırmak.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} > \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (3)$$

Üçüncü durumda ise A, B'den daha fazla ücretlendirilirse A vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duygusuna kapılacaktır. Bunun önüne geçmek içinde dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği yeniden kurmaya çalışacaktır. Bu durumda da<sup>32</sup>:

a) Yönetimden bir düzeltme yapılmasını isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.

b) Ya da B' nin kazanımlarını artırmak için girişimlerde bulunabilir.

c) İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını arttırmaya çalışabilir.

d) B'ye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.<sup>33</sup>

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise A diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir:

a) Durumla ilgili algısını değiştirecektir ve eşitsizliği artık gerekçesiz görmeye başladığını söyleyecektir. Örneğin; “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum”

<sup>32</sup> Vecchio, 1991, s. 190.

<sup>33</sup> Vecchio, 1991, s. 190.

b) İşi bırakabilir veya bir başka birime transfer olabilir.

c) Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar (2. ve 3. Durumlar), çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal (iş performansını azaltma) ve psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye yönlendirecektir. Düşük ücret edinildiğinde, çalışanlar girdilerini azaltarak performans düşürmektedirler. Kazanımlara ilişkin algı eğer olumluysa, çalışanlar girdilerini arttırarak performans yükseltirler.<sup>34</sup> Kazanımların dağıtımında olumsuzluk algılayan çalışanlarda ise, yoksunluk ve kızgınlık hisleri, depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere yol açacaktır.<sup>35</sup>

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin bazı konuların deneysel olarak desteklendiği ortaya çıkmıştır. Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" kavramına göre, eşitsizlik gerilim kaynağıdır ve diğer karşılaştırılan çalışana göre, katkı- kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alana göre daha fazla üretecektir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre, daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilene göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır.<sup>36</sup>

### 1.2.1.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Reaktif içerik teorileri arasında sayılan ve Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori de Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" (*Relative Deprivation Theory*) dir.

---

<sup>34</sup> Greenberg, 1990, s. 401.

<sup>35</sup> Greenberg, 1987, s. 12.

<sup>36</sup> Şenay Yürür, Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2005, s.116.

Görelî Yoksunluk Teorisine göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır.<sup>37</sup> Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır.<sup>38</sup> Martin, bu kuram bağlamında yaptığı çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularını yaratabildiğini ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğunu belirtmiştir.<sup>39</sup>

Adams'ın Eşitlik Teorisiyle, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi çalışanların adil olmayan ödül dağıtımına ilişkin tepkilerini inceledikleri için reaktif-içerik teori kapsamına girmektedir. Ancak aralarındaki başlıca fark, çalışanların karşılaştırma için seçtikleri diğer kişinin konumundan kaynaklanmaktadır. Eşitlik teorisinde çalışanlar kendisiyle benzer nitelikteki kişileri seçmektedir. Görelî yoksunluk teorisinde ise çalışanlar kendilerinden daha üst konumda bulunan kişilerle karşılaştırma yapmaktadırlar.

### **1.2.2. Proaktif İçerik**

Proaktif içerik teorileri, çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara ve davranışlara gösterdikleri tepkileri incelemektedir. Reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıfta yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ne (*Justice Judgement Theory*) dayanmaktadır.<sup>40</sup>

Bu kısımda proaktif içerik teorileri içinde yer alan, Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" incelenmektedir.

---

<sup>37</sup> Yürür, 2008, s.297.

<sup>38</sup> Yürür, 2005, s.117.

<sup>39</sup> Irak, 2004, s. 28.

<sup>40</sup> Greenberg, 1987, s.13.

### 1.2.2.1. Leventhal' in Adalet Yargı Teorisi

Leventhal bazı durumlarda ödüllerin dağılımının adil olması için bireylerin aktif bir şekilde çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Bu teoride, ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması esasına dayanmaktadır. Çünkü bu durum, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durum olacaktır. Bununla birlikte bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına veya eşit paylaşım ilkesine göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Leventhal, bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceğinden yola çıkarak kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre, içinde bulunulan durumlar göz önünde bulundurularak farklı dağıtım kuralları uygulanabilmektedir. Örneğin; grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, çalışanların katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir.<sup>41</sup>

Leventhal tarafından 1980 yılında geliştirilen “Adalet Yargı Modeli” (*Justice Judgement Model*) ise insanların hangi koşullarda adalet ilkelerini bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile ilgilenmiştir. Çalışanlar neyin hakça olduğuna karar verirken farklı kurallar uyguladıklarını ileri sürmüştür.<sup>42</sup> Bu kurallar şunlardır:

- 1) Yatırımlarla sonuçlar arasında belirli bir oranın olması gerekliliğine dayanan katkı kuralı,
- 2)Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması gerekliliğine dayanan gereksinim kuralı,
- 3) Gereksinim veya katkıdan bağımsız olarak herkesin benzer pay alması gerekliliğine dayanan eşitlik kuralı.

Leventhal'e göre, insanlar adil olanın ne olduğuna karar verirken amaçları çerçevesinde bu kurallara belirli ağırlıklar verirler ve bu ağırlıklar farklı koşullarda değişiklik gösterir.

---

<sup>41</sup> Greenberg, 1987, s.13

<sup>42</sup> Dilek Dürdane Atalay, Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, 2007,s.11

### 1.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif- içerik teorileri grubunda ele alınan diğer bir teori de, Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir (*Justice Motive Theory*). Teori, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi çalışanların, adalet arayışları, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke açıklanabilir<sup>43</sup>;

- Rekabet, dağıtımın çalışanların performans sonuçlarına dayalı olması ile ilgilidir.

- Eşitlik, dağıtımların her koşulda eşit yapılması ile ilgilidir.

- Eşit paylaşım, dağıtımların orantılı katkılara göre yapılmasını ifade eder.

- Marksist adalet, dağıtımların yapılmasında bireylerin ihtiyaçlarının belirleyici kıstas olmasını vurgulayan ilkedir.

Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örneğin; yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Birbiriyle yakın arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik normlarını uygulayacaklardır.<sup>44</sup>

Savundukları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, alışanların çeşitli koşullar altında ödüllerin dağıtımının nasıl olacağına ilişkin benzer önermelerde bulunmaktadır. Bu iki teoride ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından dolayı proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler.

---

<sup>43</sup> Marjorie Chan, **Organizational Justice Theories and Landmark Cases**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8, No. 1, 2000, s. 73.

<sup>44</sup> zen,2002, s.110.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız reaktif-içerik teorileri ve proaktif-içerik teorileri kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusunu incelediklerinden dolayı dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak adlandırılabilir.<sup>45</sup>

### 1.2.3.Reaktif Süreç

Süreç teorileri temelde hukuk kavramlarından türetilmiştir. Bu teoriler, kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu kategoride yer alan başlıca teori Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında ortaya attıkları "Prosedür Adaleti Teorisi" (*Procedural Justice Theory*) dir. Bu teoriye göre çalışanlar temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenirler ve kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç üzerinde de kontrol sahibi olmak isterler. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır.<sup>46</sup>

Teorisyenler, prosedür adalet teorilerinde üç ayrı taraf bulunduğunu ve anlaşmazlığın çözümüne ilişkin de iki aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Üç ayrı taraf ile, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı) ve aracılık rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) kastedilmektedir. Çözüme ilişkin aşamada ise, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "kontrol aşaması" bulunmaktadır.<sup>47</sup>

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır.<sup>48</sup> Bu iki araştırmacının ortaya koyduğu bulgulardan yola çıkarak, sadece dağıtılan kazanımların değil, kazanımların oluşma sürecinde kullanılan prosedürlerin yani sürecin kendisinin de adalet algılamalarında rol oynadığını söyleyebiliriz.

---

<sup>45</sup> Özen, 2002, s.110.

<sup>46</sup> Greenberg, 1987, s.14

<sup>47</sup> Folger ve Cropanzano, 1998.

<sup>48</sup> Yürür, 2005, s. 120

Greenberg'in Reaktif-Süreç Teorileri içinde değerlendirdiği "Prosedür Adaleti Teorisi" örgütsel adaletin boyutlarından biri olan Prosedür Adaletinin temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada prosedür adaleti teorisi ilgili bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

#### 1.2.4.Proaktif Süreç

Adalet teorileri sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'n "Dağıtım Tercih Teorisi"dir (*Allocation Preference Theory*). Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir.<sup>49</sup>

Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri "dağıtım prosedürleri" ne odaklanmıştır.

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu özellikler,<sup>50</sup>

1. Kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme olanağı sağlamak,
2. Tutarlı kurallara dayanmak,
3. Eksiksiz ve doğru bilgilere dayalı olmak,
4. Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
5. Kişileri önyargılara karşı korumak,

---

<sup>49</sup> Greenberg, 1987, s. 12-14.

<sup>50</sup> Greenberg, 1990, s.404.

6. Kişilere bilgi alma hakkı vermek,
7. Prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılmak,
8. Ahlaki ve etik kurallara uymaktır.

Prosedürlerin adillığı, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.<sup>51</sup>

### **1.3.ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI**

Örgütsel adalet, 1950’li yıllarda ilk olarak dağıtım adaleti kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte incelenmeye başlanmıştır. 1970’li yılların ikinci yarısından sonra ise prosedür adaleti örgütsel adalet literatüründe yerini almıştır. Prosedür adaletinin incelenmeye başlamasından kısa bir süre sonra örgütsel adaletin bir başka boyutu olan etkileşim adaleti kavramı literatüre dahil edilmiştir. İlerleyen dönemlerde etkileşim adaletinin yapılan çalışmalar sonucunda; kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyuta ayrıldığı görülmektedir.<sup>52</sup> Örgütsel adaletin boyutları aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### **1.3.1.DAĞITIM ADALETİ**

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde bulunan evrensel bir olgudur. Bu bağlamda gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla yakından ilgilidir. Bu konuyla ilgili olarak sosyal sistemler üyelerini memnun etme ve etkin bir dağıtım yapma konusuna büyük önem vermektedirler. Bu nedenle, farklı disiplinlerden gelen sosyal bilimcilerin –siyaset bilimciler, iktisatçılar, psikologlar ve sosyologlar – dağıtım problemiyle ilgilenmesi şaşırtıcı değildir.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Greenberg, 1990, s.404.

<sup>52</sup> Jason A. Colquitt, **On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure**, Journal of Applied Psychology, Vol.86, 2001, s. 425.

<sup>53</sup> Fatma Yıldırım, **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**, Mülkiye Dergisi, Cilt: XXVII, Sayı:239, 2009, s.375.

Örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilen dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, roller, fırsatlar, hizmetler statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını belirtmektedir<sup>54</sup>. Dağıtım adaleti, çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına yöneliktir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımıyla ilgilidir.<sup>55</sup> Dağıtım adaleti kısaca, örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından algılanan adilliği olarak tanımlanır.<sup>56</sup>

Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır.<sup>57</sup> Bu kaynakların ne olduğuyla ilgili yapılan çoğu açıklamada, kazanımların adilliğinin ekonomik veya araçsal yönü vurgulanmıştır. Dağıtım adaletini sadece “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek hatalı değildir ancak kısıtlı bir bakış açısidir. Örgütler, çalışanlarına sembolik değer taşıyan kazançları, ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla dağıtmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarına sağladığı kazanımlar hem ekonomik hem de sosyopsikolojik açıdan değer taşımaktadır. Örgütlerin paylaştıkları şeyler, yani “alınanlar” elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa, örgütlerde dağıtımda kullanılan altı kaynağı; hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve ücret olarak belirlemiştir.<sup>58</sup> Ancak ücret diğer kazanımlardan ayrılmaktadır. Ücretin çalışanlar tarafından neden daha fazla değer verilen bir kazanım olduğunu anlamaya yönelik yapılan bir araştırmaya göre ücret, sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu yaratma ve konfor anlamına geldiğinden dolayı değerli olarak algılanmaktadır.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Greenberg, 1990, s. 399.

<sup>55</sup> Nigar Demircan Çakar ve Sibel Yıldız, **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, Bahar 2009, s.28.

<sup>56</sup> Robert Folger ve Mary A. Konovsky, **Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, c. 32, no. 1, 1989, s. 115

<sup>57</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:21, 2003, s.78.

<sup>58</sup> Özen, 2002, s.110.

<sup>59</sup> Yürür, 2005, s. 100.

Deutsch, dağıtım adaletinde bulunan üç kuralı belirlemiştir. Bunlar: Adalet, eşitlik ve gereksinimdir. Adaletle göre kazanımlar çalışanların yatırımına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre çalışanların yatırımına bakılmaksızın eşit olarak yapılmalıdır. Gereksinime göre ise, kazanımlar çalışanların mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Deutsch'a göre temel amaç, ekonomik verimliliğin sağlanmasıdır. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke adalet iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ise gereksinim ilkesidir.<sup>60</sup>

Dağıtımsal adaleti uygulamak isteyen yöneticiler, performansla dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmalıdır. Bu, dağıtımda herkesin eşit ödül ya da ceza alacağı anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları oranında ödüllendirilirken, daha az çalışanlar veya örgütün amaçlarından uzaklaşanlar oranında cezalandırılırlar. Yönetim objektif kriterlere göre davranmalıdır. Yaş, din, cinsiyet veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödüllerin dağıtılması çalışanların adalet algısını olumsuz etkiler. Dağıtımsal adalet ile amaçlanan, karar verme sürecinde yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak çalışanlara karşı ayrımcılığın olmadığını göstermektir.<sup>61</sup>

Dağıtım adaletinin gelişiminde rol oynayan teoriler şunlardır: İlk olarak Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından 1976'da geliştirilen "Görelî Yoksunluk Teorisi" (*Relative Deprivation Theory*), Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi" (*Theory of Distributive Justice/1961*), Adams'ın "Eşitlik Teorisi" (*Equity Theory/1965*), Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeli" (*Justice Judgement Model/1976*) ve Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" (*Justice Motive Theory/1977*).<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Kemal Poyraz, Hakan Kara ve S.Ahmet Çetin, **Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2009/1, s.76.

<sup>61</sup> İşcan ve Naktiyok, 2004, s.187.

<sup>62</sup> Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.21-22.

Yukarıda adı geçen teoriler bu çalışmada daha önceden Greenberg'in içerik teorilerinin incelenmesi sırasında ele alınmıştır. Bu kısımda kısaca Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi" ne değinilecektir.

Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi" bir kişinin davranışlarının en az bir başka kişinin aktivitelerini etkilediği görüşüne dayanmaktadır. Homans'a göre, mübadelede bulunan kişiler yatırımlarının belirli bir oranında kar beklerler ve beklentilerinin karşılandığı durumlar adil olarak algılanır. Eğer çalışanın kazançları yatırımlarının altında kalırsa bu durum öfkelenmeyle, eğer kazançlar yatırımları geçerse bu durum da suçluluk duygusuyla sonuçlanır.<sup>63</sup>

Çalışanların, belli bir kazanımın dağıtımında kendi yerlerinin nerede olduğu, dağıtımın adil ve eşit olarak yapılıp yapılmadığı, dağıtımın nasıl olduğu ve buldukları konumun dağıtım sürecindeki etkisi hakkında bilgilerinin olup olmaması ve son olarak örgütle olan ilişkileri ve örgüte bağlılıkları çalışanların dağıtıma olan tepkilerini etkilemektedir.<sup>64</sup>

Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir.<sup>65</sup> Örgüt içerisinde çalışanların ulaştıkları, aldıkları sonuçların ya da onlara ayrılan payın hakça olmadığına dair algıları, iş kalitelerini azaltmalarına, çatışma ortamı yaratmalarına daha düşük iş performansı sergilemelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilmektedir.<sup>66</sup>

Literatür incelendiğinde, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin ortalarının dağıtım adaleti teorisi tarihinin en verimli dönemi olduğu görülmektedir. Bu süre zarfında örgütsel adalet alanında çalışan teorisyenler çalışmalarını oluştururken Adams'ın ve

---

<sup>63</sup> Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, **Handbook Of Organizational Justice**. Psychology Press, 2005, s. 14.

<sup>64</sup> Jeffrey Pfeffer ve Nancy Langton, **The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty**, Social Sciences and Humanities Council of Canada, Cornell University, 38, 1993, s.384.

<sup>65</sup> Hulusi Doğan, **İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü**, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, C.2, S.2, 2002, s.72.

<sup>66</sup> Yıldırım, 2009, s.376

Homans'ın teorilerini temel olarak referans almışlardır.<sup>67</sup> Son çeyrek asırdır dağıtım adaleti kavramının teorik boyutu ile ilgili çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. 1980'lerin ortalarından beri adaletin farklı boyutlarının da incelenmeye başlamasına paralel olarak araştırmacılar ilgilerini ve dikkatlerini adaletin başka boyutlarına kaydırmaya başlamışlar ve çok aktif bir araştırma alanı olan dağıtım adaleti ile ilgili teoriler geliştirmekle çok az ilgilenmişlerdir.<sup>68</sup>

Greenberg'in içerik teorileri sınıflandırmasında da ele aldığımız dağıtım adaleti teorileri; çalışanların, elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmışlardır fakat bu ödüllerin oluşturulma şekillerinin, sebep olduğu etkileri açıklamakta yetersiz kalmışlardır.<sup>69</sup> Bu kazanım odaklı bakış açısı çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa da bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır.<sup>70</sup> Sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar, dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Bu durum araştırmacıları prosedürel adaleti incelemeye yöneltmiştir. Prosedürel adaleti ile sürecin adilliği incelenmeye başlanmıştır.<sup>71</sup>

### 1.3.2. PROSEDÜR (İŞLEM) ADALETİ

Adaleti sadece çıktılardan alınan payla ilişkilendirmek doğru bir bakış açısı değildir. Aynı zamanda, bu çıktıların dağıtım sürecinin nasıl olduğuyla ilgili de ilgidir. Bu durumda örgütsel adalet kavramının, prosedüre dayalı adalet boyutu önem arz etmektedir.

Prosedür adaleti kavramı, sosyal-yasal alandan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger tarafından 1983 ve 1985 yıllarında yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Prosedüre dayalı adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğini açıklamaya yönelik bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuca

---

<sup>67</sup> Barry Markovsky ve C. Wesley Younts, **Prospects for Distributive Justice Theory**, Social Justice Research, C:14, No:1, Mart, 2001, s.48

<sup>68</sup> Markovsky ve Younts, 2001, s.45.

<sup>69</sup> Yürür, 2008, s.297

<sup>70</sup> Çakar ve Yıldız, 2009, s.71

<sup>71</sup> Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.280-281.

ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedürel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri incelemektedir.<sup>72</sup> Bu bağlamda, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedürlere dayalı bir yaklaşım ise, çalışanların kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır.

Prosedür adaleti, örgütteki çalışanların örgütte uygulanmakta olan prosedürler hakkındaki adalet algıları anlamına gelmektedir.<sup>73</sup> Buna göre prosedür adaleti kavramı ile çalışanların örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendikleri savunulmaktadır.

Prosedürel adalet en genel anlamda dağıtım kararının ne şekilde uygulanacağıyla ilgilidir. Prosedürel adalet nesnel veya öznel koşullarla ilgili olarak değerlendirilebilir. Nesnel prosedürel adalet, fiili veya somut adalet ile ilgiliyken, öznel prosedürel adalet ise, çalışanların nesnel prosedürler hakkındaki adalet yargılarını güçlendirmek veya nesnel prosedürlerin algılanışıyla ilgilidir. Prosedürel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişkiyi çok fazla incelememiş olduğundan, öznel prosedürel adalet ve onun etkileri üzerinde olmuştur.<sup>74</sup>

Prosedür adaleti teorisinin ortaya çıkışını sağlayan kuram 1978 yılında Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan “Prosedürel Adalet Kuramı”dır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır.<sup>75</sup> Hukuk kuramlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının, kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı tanınması ve kendi fikir ve görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu sistemlerde gerçekleştiğini belirlemişlerdir. Thibaut ve Walker bu durumu, “kararları etkileme

---

<sup>72</sup> İşbaşı, 2001, s.61

<sup>73</sup> Hulusi Doğan, **A Research Study For Procedural Justice As A Factor in Employee Retention**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15,Sayı:2, 2008, s.2.

<sup>74</sup> Konovsky, 2000, s.492.

<sup>75</sup> Greenberg, 1987, 14.

psikolojisi” olarak adlandırmaktadır. Teoriye göre, psikolojik olarak bireyler, kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçları etkilemek isterler; bir başkasının kendileri hakkında hüküm vereceği durumlarda da kararlara dolaylı olarak etki edebilmek için söz haklarının saklı tutulmasını isterler.<sup>76</sup> Bu teori örgütler açısından irdelenecek olursak, bir örgütte çalışanlar kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda (performans değerlendirme, maaş artışı, vb.) görüş bildirme hakkı verildiği takdirde, verilen kararların adillğine ilişkin algıları daha fazla olacaktır. Kararların alınmasında dolaylı olarak da olsa kontrol hakkına sahip olacaklarından süreci adil olarak algılamaktadırlar.

Thibaut ve Walker’ a göre prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan ilki, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da ifade edilen bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.<sup>77</sup>

Leventhal, Thibaut ve Walker’ın prosedürel adalet üzerine yaptıkları açıklamaları, kendi yaptığı araştırmalar ile geliştirmiştir. Leventhal’in bu konu ile ilgili yaptığı ilk araştırmalara göre, prosedürel kurallar adalet kurallarının ikinci kategorisini oluşturmaktadır. Bir prosedürel kural, çalışanın dağıtım işlemlerinin adillği ve uygunluğuna yönelik inancı olarak tanımlanabilir. Leventhal’a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kuralların prosedürel adalet boyutunda yer alması, sürecin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır.<sup>78</sup> Bu kurallar aşağıda açıklanmıştır;

---

<sup>76</sup> L. Walker, J.Thibaut and A.Lind, **The Relation Between Procedural and Distributive Justice**, Virginia Law Review, vol.65, no.8 Aralık 1979, s.1402.

<sup>77</sup> Fatma Nur İplik, **Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:25, Aralık 2009, s.109.

<sup>78</sup> Gerald Leventhal, **What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships**.National Science Foundation. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf> (28.12.2010.)

1. *Tutarlılık kuralı*: Çalışanların adalet algısını önemli ölçüde etkileyen prosedürler zamana ve kişilere göre tutarlı olmalıdır. Fırsatların eşitliği kavramına uygun olarak hiç bir çalışan özel avantajlara sahip olmamalıdır.

2. *Yanlılık kuralı*: Prosedürler, dağıtım sürecinde kişisel ilgi ve önyargıların işin içine girmesine engel olmalıdır.

3. *Doğruluk kuralı*: Prosedürlerin oluşturulurken mümkün oldukça çok fazla sayıda geçerli ve doğru bilgiden yararlanılmalıdır.

4. *Düzeltilbilirlik kuralı*: Prosedürler çalışanların bazı kararlara itiraz edebilmelerine ve bu kararları düzeltebilmelerine fırsat verecek şekilde düzenlenmelidir.

5. *Temsilcilik kuralı*: Prosedürler, örgüt içindeki kişilerin ve alt grupların görüşlerinin ve açıklamalarının alınmasına olanak sağlamalıdır.

6. *Etik kuralı*: Prosedürler, çalışanların temel etik değerleri ile tutarlı olmalıdır.

Çalışanlar örgütlerinde prosedürel adaletsizliği algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar.<sup>79</sup> Prosedürel adalet algısı düşük olduğu durumlarda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olmaktadır. Prosedürel adalet algısı yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır. Prosedürel adalet algısı yüksek olması, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltır. En olumsuz tepkiler ise, dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bugün kanıtlar göstermektedir ki, çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlılık hissi duymakta, iş değiştirme isteği daha fazla olmakta, performansları düşmekte ve yardımsever davranışlar

---

<sup>79</sup> Özdevecioğlu, 2003, s. 79.

göstermeleri azalmaktadır. Kendilerine nasıl davranıldığına çalışanlar dikkat etmektedir ve bu, adil prosedür algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir.<sup>80</sup>

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden faktörleri Greenberg “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, adlı çalışmasında sıralamıştır.<sup>81</sup> Bunlar;

a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı,

b) Karar alma yetkisine sahip kişilere karşı duyulan güven,

c) Örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

### 1.3.3.ETKİLEŞİM ADALETİ

Etkileşim adaleti kavramı, 1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla ilk kez ortaya konmuştur. Bies ve Moag, çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, dürüst, samimi davrandıkları ve verdikleri kararlar için makul gerekçeler ve bilgiler sundukları takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir.<sup>82</sup> Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında, çalışanların, kişiler arası davranışların kalitesini algılamaları üzerine yoğunlaşmaktadır.<sup>83</sup> Bir başka deyişle adaletin bu boyutu, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır.<sup>84</sup>

Bies ve Moag bir dağıtım kararını üç olayın etkileşiminin bir sonucu olarak ifade etmişlerdir:

---

<sup>80</sup> Yıldırım, 2009, s.377.

<sup>81</sup> Greenberg, 1990, s. 409-411.

<sup>82</sup> Beugre, 2002, s.1095.

<sup>83</sup> I.M. Jawahar, **A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression**, Journal of Management, 28(6), 2002, s. 813.

<sup>84</sup> Rana Özen Kutaniş ve Emine Çetinel, **Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay**, Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs 2009, s.693.

- a) Bir prosedürün izlenmesi,
- b) Dağıtımıcı ile alıcı arasındaki etkileşim,
- c) Kazanımın gerçekleşmesi.

Bu doğrultuda da örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır. Bies ve Moag, o zamana kadar örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ihmal edilen kişiler arası iletişim sürecine dikkati çekmişlerdir. Bu sebeplerden ötürü etkileşim aşamasında adaletin teşvik edilmesini sağlayan bu ilkeleri ortaya koymuşlardır.<sup>85</sup>

Etkileşim adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise “açıklama yapma” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur.

Kişiler arası duyarlılık boyutu, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir.<sup>86</sup> Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir.

Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise, çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların gerekçelerinin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir. Prosedürel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük

---

<sup>85</sup> John C. Shaw, Eric Wilde ve Jason A. Colquitt, **To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations**, Journal of Applied Psychology, c. 88, s.3, 2003, s. 445.

<sup>86</sup> Özdevecioğlu, 2003, s.79.

hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır.<sup>87</sup>

Etkileşim adaletinin açıklama boyutu ele alındığında genel olarak iki açıklama türü bulunduğu görülmektedir: Mazeretler (*excuses*) ve haklı göstermeler (*justifications*).

Mazeretlerle karar alıcı, söz konusu kararın olumsuz ya da uygunsuz olduğunu kabul etmektedir ancak bu kararla ilgili dışsal koşullara atıf yaparak olaydaki kendi sorumluluğunu azaltarak kabul etmez.<sup>88</sup> Mazeretlere örnek olarak, bir askerin bir başkasını öldürmesinin ahlaki ve doğru olmadığını kabul etmesi ancak emirleri uygulayan kişi konumunda olması nedeniyle durumdan tam anlamıyla sorumlu olmadığını açıklaması gösterilebilir.

Haklı göstermelerde ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Aynı örneği ele alırsak, karar alıcı konumundaki askerin bu kez durumun bütün sorumluluğunu üzerine alması ve bu durumu yandaşlarının özgürlüğü için savaştığını iddia ederek yanlış bulmaması haklı göstermelere örnek olarak gösterilebilir.<sup>89</sup>

Greenberg'e göre, yöneticiler daima astları tarafından adil olarak algılanmak isterler. Adil olarak algılanmanın yollarından biri, bir şeylerin kötü gitmesi esnasında çalışanlara yöneticiler tarafından olayların nedenleri ve sonuçları hakkında açıklama yapılmasıdır. Pek çok durumda bu açıklamalar işler olumsuz giderken ve adaletsiz sonuçlar doğarken işe yaramaktadır. Çalışanlar, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Bu durumda çalışanlara "ne" anlatıldığının yanı sıra "nasıl" anlatıldığının da önemli olduğu vurgulanmaktadır.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Hasan Tutar, **Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:3, 2007, s.99.

<sup>88</sup> Shaw, Wild ve Colquitt, 2003, s.445.

<sup>89</sup> Shaw, Wild ve Colquitt, 2003, s.445.

<sup>90</sup> Jerald Greenberg, **Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice**, Organizational Dynamics. c. 33 s. 4, 2004, s.360.

Çalışanlara, sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında yeterli ölçüde bilgi sağlanması, çalışanların verilen kararları daha kolay onaylamalarına, akılcı bulmalarına ve örgüte karşı adaletsizlik algılamalarının azalmasına imkan tanır.<sup>91</sup> Bir başka deyişle, örgütsel adalet algısının odak noktası yalnızca kazanımlar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında çalışanlar arasında yaşanan etkileşimlerdir.<sup>92</sup>

1980'lerden itibaren önem kazanan etkileşimsel adalet kavramı, günümüze kadar süren gelişme süreci içerisinde kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algısı olarak iki alt boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemlerdeki son gelişmeler etkileşimsel adalet konusunda kafa karışıklığı yaratmıştır. Bu karışıkları gidermek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İlk ayırım, Greenberg'in kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algısı üzerine yaptığı ve her iki boyutunda birbirlerinden farklı davranışları içerdiğini gösterdiği araştırması ile başlamıştır.<sup>93</sup> Daha sonraları Colquitt yaptığı araştırmada her iki boyutun da kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığını göstermiş, Greenberg'in ortaya sürdüğü dört boyutlu adalet modelini (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası ve bilgisel adalet) de desteklemiştir. Ayrıca, yaptığı araştırmalarında, örgütlerde kişiler arası davranış ve tutumların önemli olduğu kadar, doğru zamanda ve doğru şekilde verilen geribildirimlerin, alınan kararların açıklanmasının oldukça önemli ve gerekli olduğu üzerinde durmuştur. Bu sebeple, etkileşimsel adaleti oluşturan dört alt boyutu kendi içerisinde gruplamıştır; "saygı" ve "uygunluk" boyutlarının *Kişiler arası Adalet Algısını*, "doğruluk" ve "gerekçelendirme" boyutlarının ise *Bilgisel Adalet Algısını* meydana getirmektedir. Araştırmalarda bu iki boyut bir arada etkileşim adaleti algısını oluşturmaktadır.<sup>94</sup>

### 1.3.3.1. Kişiler Arası Adalet

Kişiler arası adalet, örgütteki çalışanların, kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amirlerin), çalışanlarına ne derecede

---

<sup>91</sup> D. Ramona Bobocel ve Michelle Debeyer, **Explaining Controversial Organizational Decisions: To Legitimate the Means or the Ends?**, Social Justice Research, Vol.11, No.1, 1998, s.25.

<sup>92</sup> Karademir ve Çoban, 2010, s.57.

<sup>93</sup> Sylvia G. Roch ve Linda R. Shanock, **Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions**, Journal of Management, Vol. 32 No. 2, Nisan 2006, s. 300.

<sup>94</sup> Colquitt, 2001, s. 426-427.

nezaket, kıymet ve saygı gösterdikleri hakkındaki algılamalarıdır.<sup>95</sup> Bir başka deyişle, kişiler arası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir.

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde üstlerinin kendileriyle sağlıklı bir iletişim kurmalarını, bilgi ve kaynakların paylaşımında adil olmalarını, kaba ve acımasız sözleri kullanmalarından kaçınmaları gibi normatif beklentiler içerisindeyler.<sup>96</sup>

Örgütlerde bulunan çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle, diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Tutarsız davranışlar sergileyen yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur.<sup>97</sup>

Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut belirli bir durumla ilgili kazanımlara odaklanmaktadır. Kişiler arası davranışların çalışanların adalet algılarını etkilemesi nedeniyle yöneticilerin, çalışanlarına saygılı davranma ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.<sup>98</sup>

Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği, çalışanların sadece bütün örgüte veya kendi çıktıklarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine de yol açmaktadır. Çalışanların uygun olmayan bir kazanıma gösterdikleri olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren yöneticinin uygunsuz davranışının etkisine göre değişmektedir.<sup>99</sup>

Kişiler arası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir. Baron ve Beugre, çalışanlara saygılı ve nazik bir şekilde davranılması gerektiğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde

---

<sup>95</sup> Colquitt, v.d., 2001, s.427.

<sup>96</sup> R Cropanzano, D.E Bowen ve S.W. Gilliland, **The Management of Organizational Justice**, Academy of Management Perspectives. Kasım 2007, s. 34.

<sup>97</sup> Özdevecioğlu,2003, s. 79.

<sup>98</sup> İplik, 2009, s. 109.

<sup>99</sup> İplik, 2009, s.109.

davranılmasının çalışma ortamında saldırganlık, sabotaj, hırsızlık ve misilleme gibi antisosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayabileceğini belirtmişlerdir.<sup>100</sup>

Bu olumsuz davranışları önlemenin ve etkileşimsel adaleti etkin kılmanın dört ölçütü aşağıda belirtilmiştir.<sup>101</sup> Bunlar:

*Saygılı olmak:* Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,

*Gerekçeleme:* Açıklama yapmaya özen göstermek,

*Uygunluk:* Yanlış söylemlerden kaçınmak,

*Açık sözlülük:* Samimi ve doğru sözlü olmak.

### 1.3.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet; prosedürlerin uygulanışı veya kazanımların dağıtımıyla ilgili süreçler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve açıklama yapılmasıdır<sup>102</sup>. Başka bir deyişle, kararlar alınırken kullanılan prosedürlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların niçin belirli bir tarzda paylaştırıldığına ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların çalışanlara verilmesi ile ilgilidir. Bilgisel adalet, prosedürel adaletin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Kullanılan prosedürler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir.<sup>103</sup> Yönetim tarafından yapılan açıklamalar, çalışanlar tarafından yeterli olarak algılandığında, istenmeyen ve olumsuz kararların yarattığı adaletsizlik algılamaları azaltılabilir.<sup>104</sup>

Greenberg'e göre, kişiler arası ve bilgisel adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır. İkisinin mantıksal olarak farklı olmaları ve bağımsız etkilerinin olmaları nedeniyle birbirlerinden ayrılacaklarını belirtmiştir. Buna göre, "kişiler arası adalet

---

<sup>100</sup> Constant D Beugre, Robert A. Baron, **Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interaction Justice**, Journal of Applied Social Psychology, 31, 2, 2001 s. 328.

<sup>101</sup> Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, **Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran 2009, s. 87.

<sup>102</sup> Colquitt vd., 2001, s. 427

<sup>103</sup> Chockalingam Viswesvaran ve Deniz S. Öneş, **Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors**, Journal Of Business Ethics, Vol. 38, No. 3, 2002, s. 194.

<sup>104</sup> Bobocel ve Debeyer, 1998, s. 22.

algısı” birincil olarak *çiktılara* yönelik tepkilerle ilgili iken, karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden “bilgisel adalet” *sürece* yönelik tepkileri etkilemektedir.<sup>105</sup> Örneğin; Bies ve Shapiro, bireylerin olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda, kendilerine işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşullara göre sonuçları daha adil kabul ettikleri bulgusunu elde etmişlerdir.<sup>106</sup>

Örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkileyebilmektedir. Aynı şekilde prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem yöneticilerin değerlendirilmesi hem de çalışanların iş tatminini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle prosedürlerle ilgili bilginin ulaşılabilirliği çalışanda, işletmenin çalışanlarla olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini başlatabilmektedir.<sup>107</sup>

#### **1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ AÇIKLAYICI DİĞER MODELLER ve TEORİLER**

Örgütsel adaletin boyutlarını (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla literatürde çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Daha önce değinilmeyen bu modeller aşağıda incelenecektir.

##### **1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli (Araşsal Model)**

Lind ve Tyler tarafından 1988’de öne sürülen “Kişisel Çıkar Modeli” (*Self-Interest Model*) ya da “Araşsal Model” (*Instrumental Model*) prosedür adaletini açıklayan modellerden biridir. Çalışanların, örgütsel süreçler hakkında bilgi edindikleri, kararlar alınırken inisiyatif aldıkları, bir başka deyişle örgütsel süreçlere etki edebildikleri takdirde, daha fazla kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine odaklanmıştır. Teorisyenlere göre, prosedür adaleti bu yüzden örgütler ve çalışanlar için önem kazanmaktadır.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Colquitt vd. 2001, s.427.

<sup>106</sup> Greenberg, 1990, s.412.

<sup>107</sup> Doğan, 2002, s. 72.

<sup>108</sup> Viswesvaran ve Öneş, 2002, s. 195.

Kişisel Çıkar Modeli, çalışanların kontrol arayışı içinde olduklarını savunmaktadır. Daha önce açıklanan Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisi, Kişisel Çıkar Modelinin anlaşılabilmesi için önemlidir. Thibaut ve Walker, çalışanların yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını artırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bu, insanı rasyonel-ekonomik varlık olarak tanımlayan görüşle çelişki yaratmaktadır. Thibaut ve Walker bu çelişkiyi, insanların uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları ile çözümlenmişlerdir. Yani bireyler adil prosedürlerin uzun vadede kendilerine daha büyük kazanımlar sağlayacağı görüşüyle, geçici olarak istenmeyen kazanımlardan vazgeçmeye gönüllüdürler. Kişisel çıkarlarını düşünmektedirler.<sup>109</sup>

#### 1.4.2. Grup Değeri Modeli (İlişkisel Model)

Lind ve Tyler, kişilerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna farklı bir açıklama getirmektedir. Daha sonraları “İlişkisel Model” olarak adlandırılan “Grup Değeri Modeli” bir gruba ait olmanın çalışmada öz değer ve kimlik duygusu yarattığını vurgulamaktadır. Adil tutum ve davranışların, çalışanın grup üyeleri ve yöneticilerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğu belirtilmiştir.<sup>110</sup>

Grup Değeri Modeline göre, kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar, kişilere taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin kişilere kibar, saygılı davranması olarak tanımlanan konumdur. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır.<sup>111</sup>

Bu unsurları Tyler şu sözleriyle daha iyi açıklamaktadır: “*Grup Değeri Modeli, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen kontrol modeline kıyasla prosedür adaletini daha geniş bir yapıda savunur. Grup değeri modeli, örgütlerdeki kişilerin bir gruba ve grubun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. Çalışanlar örgütlerinden*

---

<sup>109</sup> Yürür, 2005, s.122.

<sup>110</sup> Cropanzano, vd. 2001, s.174.

<sup>111</sup> Söyük, 2007, s.108.

*güvenilir otoritelerce uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklerler ki, böylece grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir biçimde yararlansınlar. Çalışanlar aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin gruplarının değerli üyeleri olduklarını belirtecek, öz saygılarını arttıracak davranışlar da bulunmalarını beklerler.”<sup>112</sup>*

Prosedür adaleti değişkenlerinin kişiyi nasıl etkilediği konusuna kişisel çıkar modelinin yeterince açıklama getirememiş olmasından dolayı geliştirilen grup değeri modeli, çalışanların grup (ya da örgüt) üyeliklerinden beklentilerine, kişisel çıkar model’inden tamamen farklı bir bakış açısı sunmaktadır.<sup>113</sup> Çalışanlar, maddi ve fiziksel ödüllerden ziyade kişisel değer ve kimlik duygularının gelişmesine yönelik ödülleri beklemektedirler.

Kişisel çıkar modeliyle grup değeri modeli arasındaki fark, çalışanların prosedüre ilişkin adaleti kişisel çıkar perspektifi içinde bir amaca ulaşmak için bir araç olarak arzu etmeleri, ancak grup değeri perspektifinden onu kendi başına bir amaç olarak görmeleridir.<sup>114</sup>

#### **1.4.3. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli** (*Relational Model of Authority in Groups*)

Grup Değeri Modelinin bir versiyonu olan “Gruplardaki Yetkinin İlişkisel Modeli”nde ise Lind ve Tyler, prosedür adaleti yargısına etki eden yetki ile ilgili üç ilişkisel özellik tanımlanmaktadır; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olanların konumu. Güven, otoritenin adil ve etik ilkelere göre davranması ve çalışanların görüşlerini dikkate almasıyla sağlanabilmektedir. Otoritenin tarafsızlığına ilişkin yargıya, çalışanlar hakkında karar alınırken kararların gerçeklere dayalı ve önyargısız olması ile ilgili

---

<sup>112</sup> Greenberg, 1990, s. 408.

<sup>113</sup> Yürür, 2005, s. 123.

<sup>114</sup> Stephen W. Gilliland ve David Chan, **Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar**, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, Edt.: Neil Anderson Deniz S. Ones, Handan K. Sinangil, Chockalingam Viswesvaran v.d., 2c., İstanbul: Literatür Yayınları, 2009, s.175

olarak varılmaktadır. Üçüncü özellik ise, yetkiyi elinde bulunduran kişilerin diğerlerinin haklarına karşı nazik ve saygılı bir şekilde davranması ile ilgilidir.<sup>115</sup>

Adil karar yöntemlerini uygulayan, grup üyelerine nazik ve saygılı davranan yöneticiler çalışanların gurur duygusunu arttırmaktadır. Bu da, davranışların gruba yararlı olmasını sağlamaktadır. Güven, tarafsızlık ve yöneticilerin olumlu tutumlarını hisseden çalışanlarda daha olumlu tutum ve davranışlarda bulunacaklardır.

#### **1.4.4. Grup Bağlılığı Modeli (*Group Engagement Model*)**

Tyler ve Blader tarafından 2000 yılında ortaya konulan “Grup Bağlılığı Modeli”, gruplar içinde yer alan çalışanların ilişki şekillerinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır.

Bu teori, grup değeri modeli ve yetkinin ilişki modelini birleştirerek neden prosedür adaletinin gruplarda, örgütlerde ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre; prosedürler gruplardaki kişilerin sosyal kimliklerini şekillendirdiği için önemlidir. Sosyal kimlik ise tutumları, değerleri ve davranışları etkilemektedir. Prosedürel işlemler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğundan dolayı en çok bu işlemler sosyal kimlik ile alakalı bilgileri taşımaktadırlar. Sosyal kimlik hipotezleri bireylerin niçin prosedür adaletine odaklandığını açıklamaktadır.<sup>116</sup>

Çalışanların prosedür adaleti üzerine odaklanması, onların grupta bir yer edinme çabalarını etkilemektedir. Aynı zamanda iftihar ve saygı da bireylerin gruptaki kimliklerini etkilemektedir. Model, grupların iki önemli yüzünü karşılaştırmaktadır: Çalışanların gruptaki kimlik çıkarımları, çalışanların grup üyeliğinden dolayı kazandığı veya kaybettiği kazanımlardır. Çalışanların grup içinde işbirliği yapma istekleri, gruptan aldıkları kimlik bilgisi ile gelir. Bu kimlik bilgisi de, gruptaki prosedür adaleti değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kimlik değerlemeleri, adalet yargılamaları ve grup bağlılığı ilişkisine aracılık etmektedir. Buna “sosyal kimlik

---

<sup>115</sup> Chan, 2000, s. 75.

<sup>116</sup> Tom R. Tyler ve Steven L. Blader, **The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior**, Personality and Social Psychology Review, Vol. 7, No. 4, 2003, s. 353.

aracılık hipotezi” adı verilmektedir. Modelin bulgularına göre, kimlik yargıları; tutumları, değerleri ve işbirlikçi davranışları şekillendirmektedir. Aynı şekilde kaynak yargılarının da tutumlar, değerler ve davranışlar üstünde etkisi vardır ancak bu etki kimlik yargıları aracılığıyla dolaylı bir etkidir.<sup>117</sup>

#### **1.4.5.Bilişsel Atıf Teorisi (*Referent Cognitions Theory*)**

Folger’ in Bilişsel Atıf Teorisi, eşitlik teorisiyle ilgili kaygıları ve eksiklikleri gidermek amacıyla ortaya konmuştur. Teori’ye göre yüksek bir atfın (alternatif yolların daha iyi sonuçlar getirdiğinin farkında olma), düşük bir atıftan (alternatif yolların daha iyi sonuçlar getirdiğinin farkında olamama) daha fazla adaletsizliğe neden olduğu ortaya konmaktadır. Hedef sonuçlar benzer olduğunda bile bu etki ortaya çıkmaktadır.<sup>118</sup> Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi, atıfların sosyo-duygusal yönlerinden daha çok ekonomik ve maddi yönlerini araştırmaktadır.

Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan ilki, görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve çalışmada tatmin/tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grupta ise, çalışanın olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve çalışmada kızgınlık ve öfke gibi duygulara neden olan tepkiler yer almaktadır.<sup>119</sup>

Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak Bilişsel Atıf Teorisi, adaletsizlik algılarının nasıl doğduğuna ilişkin ilginç bir tanım sunmasına karşın eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Bilişsel atıf teorisindeki alternatiflerin varlığı, bireylerin kendi durumlarını adaletsiz olarak değerlendirmelerine neden olmaktadır.<sup>120</sup> Folger ve Cropanzano’ya göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, yapılan sorumluluk hükümlerinin ortaya çıkardığı süreçleri açıklamamaktadır. Ayrıca, teori olumsuz sonuçlar konusunda

---

<sup>117</sup> Tyler ve Blader, 2003, s.353.

<sup>118</sup> Cropanzano, vd., 2001, s.167.

<sup>119</sup> Greenberg,1987, s. 17.

<sup>120</sup> Cropanzano vd., 2001, s.168.

fikir belirtmektedir ancak olumsuz sonuçlara teorisinin nasıl uygulanacağı açık değildir. Çalışanların adalet arayışı konusunda niçin motive olduklarını da doğrudan ele almamaktadır.<sup>121</sup>

#### **1.4.6. Adalet-Doğruluk Teorisi (*Fairness Theory*)**

Bilişsel atıf teorisi ortaya atıldıktan sonra, Folger tarafından sınırlamaları tanımlandı ve teori güncellendi. “Adalet teorisi” olarak değiştirilen teori, sosyal adaletsizliğin, bir bireyin kendi huzurunun bozulmasından (maddi veya manevi huzur) başka bir bireyi sorumlu tutabildiği anda ortaya çıktığını söylemektedir.<sup>122</sup> Bu, Folger ve Cropanzano tarafından, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal’ın Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri ve Yetkinin İlişkisel Modeli) birleştiren genel bir adalet teorisidir.<sup>123</sup>

Adalet Teorisi, sosyal adaletin ana temasının bireyin bir diğer bireyi suçlaması olduğunu varsaymaktadır. Kişiler adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Eğer ortada sorumlu tutulacak biri yoksa sosyal adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle “sorumluluk” süreci adalet için önemlidir. Çalışanlar bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken, bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar.<sup>124</sup>

Adalet teorisine göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir. Bu süreçler; şart, yapabilirlik ve gereklilik koşullarıdır.<sup>125</sup>

Bu koşullardan ilki, adaletsizlik durumunda etkilenen kişi açısından bazı olumsuzluk durumlarının var olmasıdır. Bunun anlamı; mağdur olan kişinin bakış açısına göre bazı sıkıntıların var olmasıdır. Folger ve Cropanzano sürecin bu yönünü “şart” (*would*) bileşeni olarak adlandırmaktadırlar. Yani bu süreç bireyin, başka bir durumun

---

<sup>121</sup> Gilliland ve Chan, 2009, s. 175.

<sup>122</sup> Cropanzano, vd., s.168.

<sup>123</sup> Chan, 2000, s. 78.

<sup>124</sup> Folger ve Cropanzano, 1998, s. 1.

<sup>125</sup> Cropanzano, vd., 2001, s. 168.

gerçekleşmesi halinde ne hissedeceğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile algıladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin gücünü etkilemektedir. Birey mevcut durumun yarattığı sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi/ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik unsurları dikkate alabilmektedir. Bu nedenle adalet teorisi bu yönüyle dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletini birleştirmektedir.

İkinci süreç, adaletsizlikten kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Birey, hedefin (durumdan sorumlu kişi/örgüt) farklı şekilde davranıp davranmayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır ki, bu da “yapabilirlik” (*could*) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Bu şahsi yargı, sorumlu tutulan kişinin yaptığı açıklamalardan etkilenmektedir. Sorumlu kişinin, ortaya çıkan durumun kendi inisiyatifi dışındaki durumlardan kaynaklandığı yolundaki açıklamalarla durumu kabullenmesi, olumsuz durumla karşılaşan çalışanın, durumu adaletsiz olarak yorumlamamasına neden olabilecektir.

Adalet teorisinin üçüncü süreci ise “gereklilik” (*should*) bileşenidir. Bu bileşen, adalet yargılarının oluşmasında daha önce gözden kaçırılan önemli bir süreçtir. Bu süreç zararlı davranışların, kişiler arasındaki davranışlarda bazı etik ilkelere aykırı olup olmamasıyla ilgilidir. Bir durum, bazı ahlak kurallarını ihlal eden bir durum olarak görülmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu bileşende adalet, insanların nasıl davranması ve birbirleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini belirleyen ahlaki bir erdemdir.

Özet olarak, adalet teorisi, bir durumun adil olarak tanımlanabilmesi için üç farklı kararın alınması gerektiğinden bahsediyor. Bu kararlar, olumsuzluk durumlarının, hedef eylemlerin ve gerçek senaryoların yerini alacak (şart), alabilecek (yapabilirlik) ve alması gereken (gereklilik) ahlaki davranışların zıttıdır.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Cropanzano, vd., 2001, s .168-169.

#### 1.4.7.Sezgisel-Adalet Teorisi (*Fairness Heuristic Theory*)

Sezgisel adalet teorisi, adalet değerlendirmelerinin tam olarak nasıl şekillendiği bilmecesine eleştirel bir bakış sağlamaktadır. Bu teori sadece adalet yargıları oluşturmak için çalışanlar tarafından kullanılan delilleri bize ek kaynaklar olarak sunmamakta; aynı zamanda geçmişteki birkaç çalışmanın, niçin prosedürlerin değerlendirilmesinin, yapılan tüm adalet çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesinden daha uygun olduğu sonucuna ulaştığını da açıklamaktadır.<sup>127</sup>

Bu teori ayrıca, kazanımların adilliği hakkındaki yargı oluşturmanın, prosedürlerin adilliği hakkında yargı oluşturmadan daha zor olabildiğini savunmaktadır. Genelde, diğer çalışanların kazanımları hakkında çok az veriye sahiptirler ya da hiç bilgileri yoktur. Örneğin, bir çalışan genellikle bir başka çalışma arkadaşının ücret düzeyi hakkında bilgi sahibi değildir. İşte bu şartlar altında, çalışanlar kazanımların adilliğini sadece prosedürlerin adilliğini dikkate alarak yargılamaya çalışmaktadır.<sup>128</sup>

Sezgisel adalet teorisi, çalışanların genellikle otoritelerinden vazgeçmek zorunda kaldıklarını ve otoritelerini başkasına devretmenin de sömürülmelerine neden olduğunu savunmaktadır. Bu durumu, Lind “temel sosyal ikilem” olarak tanımlamaktadır. Kişisel kaynakları kullanmak, birinin hedeflerini gerçekleştirmesine ve sosyal kimliğini korumasına yardımcı olur, fakat beraberinde sömürülme, reddedilme ve kimliğini kaybetme risklerini de getirir. Çalışanın kimliğinin tehdit edilmesi ve sömürülme olasılığının sonucu olarak, çalışanlar genellikle otoriteyle olan ilişkilerinde kararlı değildirler. Bu belirsizlik çalışanları, eğer otorite onu tarafsız bir şekilde tehdit ederse ve eğer otorite onu bir toplumun, bir örgütün veya bir çalışma grubunun meşru üyesi olarak görürse, “otoriteye güvenilebilir mi?” gibi sorular sormaya itmektedir.<sup>129</sup> Lind’in belirttiği gibi, temel sosyal ikilem içeren kararlar hayatımızın her yerinde bulunmaktadır; kendimizi içinde bulduğumuz bütün sosyal ilişkilerdeki faktörleri etraflıca hesaplamanın hiçbir yolu yoktur. Ayrıca, bu konularla ilgili doğru değerlendirmeleri yapmak için gereken bilgiler genellikle kullanılamaz veya eksik

---

<sup>127</sup> Cropanzano, vd., 2001, s .169.

<sup>128</sup> Konovsky, 2000, s.494-495.

<sup>129</sup> Cropanzano, vd., 2001, s .169

bilgilerdir. Bu yüzden daha sonra göstereceğimiz davranışlarımıza rehberlik edebilmek için sezgisel veya bilişsel kestirmelere güvenilmektedir. Ayrıca çalışanlar başkalarının sonuçları hakkında yeterli bilgiye sahibi olmadıklarından, adalet hükümlerini verirken ki süreç bilgilerine daha fazla önem verirler.

Van den Bos ve arkadaşları, bireylerin adalet hükümlerini şekillendirirken ki seyirlerinin aşamalarını ve evrelerini tanımladılar. Şekillenme öncesindeki aşamada, bireyler bir otoritenin güvenilirliği konusunda bilgi toplamaktadırlar. Çünkü bu karar için gerekli bilgiye genellikle ulaşamamaktadır; bu değerlendirmeyi yaparken adalet bilgisi sezgisel bir yardımcı olarak kullanılmaktadır.<sup>130</sup>

İkinci aşama şekillendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama, adalet hükümlerinin tam olarak nasıl şekillendiğini göstermektedir. Çalışanlar dahil oldukları ve olmadıkları sosyal birimler hakkında bilgi toplamaktadır. Bu aşamada çalışanlar prosedür adaleti algılamalarını oluşturmaktadır.

Üçüncü aşama şekillenme sonrası aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama, önceki adalet değerlendirme şekillerinin, sonraki adalet hükümlerinin şekillenmesinde olduğu gibi, sonrakilerin tepkilerine nasıl rehberlik ettiğini açıklamaktadır. Önceki adalet hükümleri sadece ilk kabul edilen bilgiler tarafından karşılaştırılmamaktadır. O hükümler, aynı zamanda gelecekteki olaylar hakkında yorum yapmak ve karar vermek için sezgisel bir taslak olmaktadır.

Van den Bos, Vermunt ve Wilke sezgisel adalet teorisine dayanarak, daha erken elde edilen bilgilerin adalet algısı üzerinde daha sonra elde edilenlere göre daha büyük bir etkisi olacağını öngörmüşlerdir.<sup>131</sup> Sonuç olarak teori, adalet hükümlerinin zaten elimizde olan bilgilerle şekillendiğini açıklamaktadır. Sezgisel olarak adalet değerlendirmelerini kullanmak, serbest bırakılan bilişsel kaynakların yerini alır ve gösterdiğimiz eylemlerde bize güven verir. Yine de, tüm o bilişsel sezgilerde olduğu

---

<sup>130</sup> Cropanzano, vd., 2001, s. 169.

<sup>131</sup> Gilliland ve Chan, 2009, s. 175.

gibi, bu kararların zaman zaman yanlış olabilen algılara dayandığına dikkat çekmek gerekmektedir.<sup>132</sup>

Örgütsel adalet algısı üzerinde, kişiler arası ve örgütsel iletişimin yadsınamaz bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın ikinci bölümünde iletişim, örgütsel iletişim, iletişim doyumu konularıyla birlikte, örgütsel adalet algısıyla iletişim doyumu arasındaki ilişki incelenecektir.

---

<sup>132</sup> Cropanzano vd., 2001, s .170.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ve İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMLARI

#### 2.1.İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim (*communication*) kavramının kökenini incelendiğinde, Latince “*communis*” kavramından geldiği görülmektedir. *Communis* kavramının kökeninde “*common*” yani “ortak” sözcüğü vardır. Bu yönüyle iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.<sup>133</sup> Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların, oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim denir.<sup>134</sup>

Sayılsız tanımı yapılan iletişim; insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşma sürecidir. İnsanlar iletişim sayesinde ortak değerleri paylaşma imkanı elde ederler.<sup>135</sup>

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır.<sup>136</sup> Bir başka tanıma göre iletişim, “iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir”<sup>137</sup> olarak ifade edilmiştir. Kısaca iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen bilgi

<sup>133</sup> J.Donnely, J.Gibson ve J.Ivancevich, **Fundamentals of Management**, Texas: Business Pub.,5th. Edition, 1984, s.431.

<sup>134</sup> Ünsal Oskay, **İletişim'in ABC'si**, İstanbul: Simavi Yayınları, No:9, 1992, s.15.

<sup>135</sup> Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **İnsan İlişkilerinde İletişim**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005, s.19.

<sup>136</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 41.

<sup>137</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, **Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, 2004, s.3.

alışverişinde genellikle de motive etmeyi ve davranışları etkilemeyi hedefleyen bir süreçtir.<sup>138</sup>

İnsan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle yakından ilgilidir. Bu nedenle her zaman ve her yerde iletişimin varolduğu söyleyenebilir.<sup>139</sup> Bu nedenle, günümüzde iletişim kavramının girmediği alan yok gibidir ve günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu özelliğinden dolayı iletişim konusu hemen her disiplin tarafından incelenmekte ve hemen hepsi tarafından çeşitli boyutlarıyla sahiplenilmektedir.<sup>140</sup> Çeşitli sosyal bilimler- psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri- iletişimin örgütler içinde çok önemli bir kavram olduğunu dikkate alarak daha detaylı olarak incelemeye almışlardır.

Psikoloji bilimi kapsamında çeşitli iletişim sınıflamaları vardır. Yaygın olarak kullanılan sınıflamalardan birisinde iletişim dört ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar<sup>141</sup>;

*1.Kişi-içi iletişim:* Bir kişinin düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi bir iç iletişim sayılmaktadır. İnsanlar, kendi içlerinde birtakım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi-içi iletişimde bulunurlar.

*2.Kişiler arası iletişim:* Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim adı verilmektedir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/ sembol üreterek, bunları birbirine aktararak, yorumlayarak ve geribildirimde bulunarak iletişimi sürdürmektedirler.

*3.Örgütsel iletişim:* Örgütsel iletişim, genellikle bilgi vasıtasıyla iki veya daha fazla insanın tutumlarını değiştirme veya davranışlarını etkileme sürecidir.

---

<sup>138</sup> Richard Daft, **Management**, 3rd. Edition, Dryden Press, 1994, s. 551.

<sup>139</sup> Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.49.

<sup>140</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s.12.

<sup>141</sup> Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1994, s.21.

4.Kitle iletişimi: Birtakım bilgilerin/ sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması süreci kitle iletişimi olarak adlandırılmaktadır.

Birbirleriyle yakından ilişkili olan bu iletişim türlerinden bu çalışma kapsamında örgütsel iletişim kavramı detaylı olarak incelenecektir.

### 2.1.1.İletişim'in Amacı ve Önemi

İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir, bu nedenle her zaman her yerde vardır. Toplumsaldır ve anlamların paylaşımıdır; temel amacı insanın çevresi üzerinde etkili olma isteğidir ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinliktir.<sup>142</sup>

İletişim her şeyden önce, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi açısından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme imkanına sahip olurlar. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, onlara yararlı olma ve bir başarı gösterme iletişim sayesinde mümkün olur.<sup>143</sup>

İletişim, “kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir.” İletişim, kişiler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak da tanımlanabilir. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranışa neden olmak amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır.<sup>144</sup> İletişim ancak mesajı gönderenin istediği davranışın, alıcı tarafından gösterilmesi halinde gerçekleşir. Bu amaç gerçekleştiğinde kaynak amacına ulaşmış demektir.

İletişim, amaçsız bir etkileşim olamaz. Bilinçli olarak gerçekleştirilen ve mesajı alacak kişi veya kişilerde etki oluşturmaya hedefleyen bir süreçtir. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bilinçli olarak aktarılması sürecidir.<sup>145</sup> Kişilerin

<sup>142</sup> Merih Zillioğlu, **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1996, s. 21.

<sup>143</sup> Tutar, 2003, s.44.

<sup>144</sup> Tutar, 2003, s.41.

<sup>145</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:272, 1983, s. 280-281.

kendilerini ve buldukları durumları anlatma eylemlerindeki amaçları da çok açıktır “anlaşılma”.

Genelde iletişimdeki temel amaç, insanlara bilgi vermek yoluyla onların düşünce ve davranışlarının etkilenmesi olarak görünmektedir. Bunun dışındaki iletişim amaçları<sup>146</sup>;

- Başkalarından ihtiyacımız olan bilgi ve talimatları almak,
- Başkalarından saklanan bilgilerin açıklanması için bilgiyi saklayanı ikna etmek,
- İnsanlara bilgi ve talimat vermek,
- İnsanları eğitmek,
- Motivasyon, yönlendirme ve teşvik amacıyla kullanmak,
- Başkalarına karşı ilgiyi veya ilgisizliği belli etmek,
- Eleştiri ve suçlamalarda bulunmak olarak özetlenebilir.

### 2.1.2 İLETİŞİM SÜRECİNİN UNSURLARI

İletişim sürecinin unsurlarını ve işleyişlerini açıklayabilmek için önce onun süreç olma özelliğini açıklamak gerekir. Süreç “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir şeyin ya da olgunun süreç olduğu veya süreç karakteri taşıdığı söylendiğinde, o şeyin tek bir başı ya da tek bir sonu olan belli bir olgular düzeni olmadığı belirtilir. Belli bir süreç içinde bulunan herhangi bir şey durağan bir yapı göstermez. Aksine hareketlidir, etkindir ve sürekli olarak bir değişim içerisinde. Süreç içinde bulunan unsurlarda birbirleriyle sürekli ilişki içinde olup, her bir unsur,

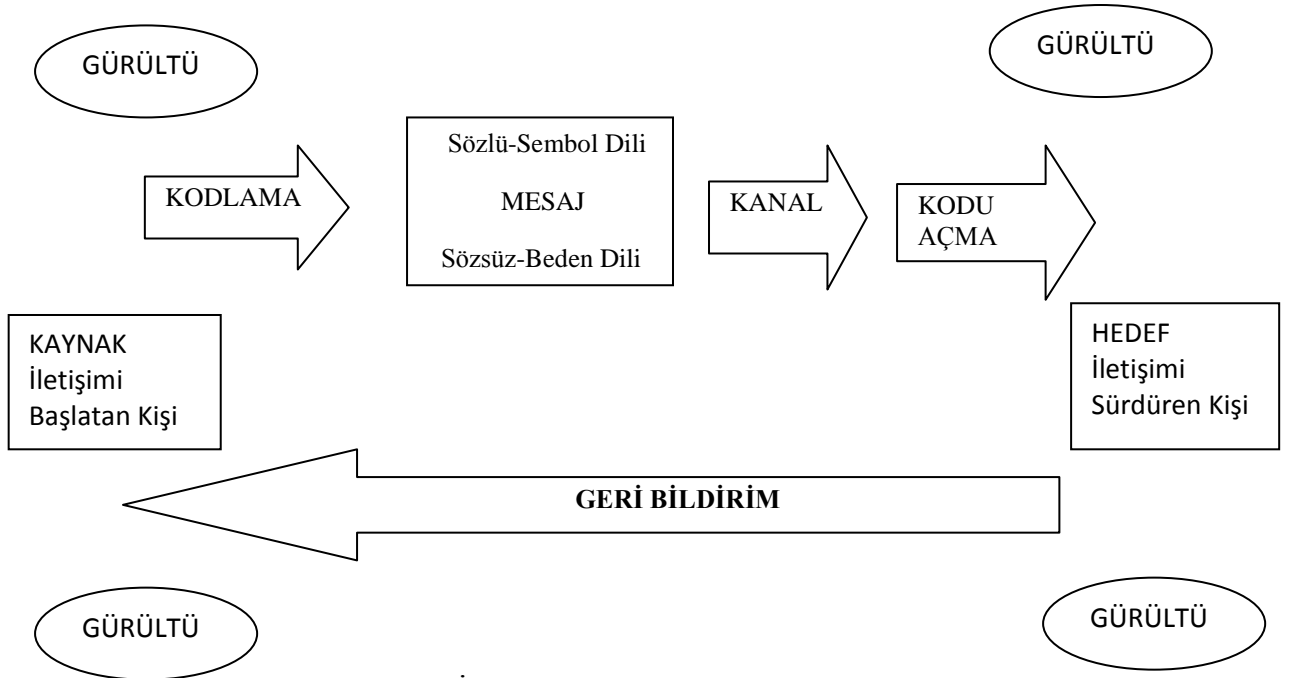
---

<sup>146</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s.13-14

öteki unsurların tümünü devamlı olarak etkiler ve sürekli olarak diğer unsurlardan etkilenir.<sup>147</sup>

İletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı, önce hedef tarafından anlaşılabilir ve algılanabilir işaretlere dönüştürür; yani kodlar. Kodladığı mesajı bir kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu yorumlar ve yaptığı yoruma göre tepkisini kodlayıp geri gönderir (*geribildirim*). Böylece kaynak, hedefin tepkisine göre, amacının hedefin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme imkanına sahip olur.<sup>148</sup>

İletişim, kişiler arasında cereyan eden, bilinçli veya bilinçsiz olarak iletilmek istenen duygu, düşünce ve bilgilerin aktarıldığı bir süreçtir. Bu süreçte rol oynayan başlıca unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; Kaynak (*verici*), kodlama, mesaj, kanal, kod açma, alıcı (*hedef*), gürültü ve geribildirimdir.



**Şekil 1:** İletişim Sürecindeki Temel Unsurlar

**Kaynak:** Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Seçkin Yay. 2003: 47. (uyarlanmıştır)

<sup>147</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der yayınları, 1997, s.12.

<sup>148</sup> Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998, s.143.

### 2.1.2.1 Kaynak(Verici)

İletişim süreci içerisindeki kişilerden, iletişimi başlatan kişiye kaynak (*verici*) denir. Kaynak, herhangi bir durumda diğer insanlara (*alıcılara*) düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunmaktadır.<sup>149</sup> Kaynak, mesajı iletilmek üzere veren, iletiler zinciri üreten, bir insan veya bir makine olabilir. Söz gelimi yazılı eserlerde yazarlar, kitle iletişim sürecinde ise yayının veya mesajın üretiminde katkısı olan kişiler kaynak olabilir.<sup>150</sup>

Kaynak alıcıya ileteceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Çünkü bilgisi dahilinde kodlama ve mesajı gönderme gücüne sahip olacaktır. Buna ek olarak kaynak, kanal ve hedef hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Alıcının tepkileri ve isteyebileceği ek bilgiler de kaynak tarafından bilinmelidir.

İletişim sürecinde en önemli sorumluluk kaynağa aittir, çünkü bu süreci başlatan ve mesajı kodlayarak gönderen kaynaktır. Bu nedenle kaynağın sahip olduğu özellikler, iletişimin etkin ve verimli olmasında başrol oynar. Bu sebeple, iletişimin istenilen ölçüde gerçekleşmesi için kaynağın birtakım özellikleri taşıması gerekir. Bunlardan bazıları şunlardır;

- *Güvenilirlik*: Kaynağın güvenilir olması etkili bir iletişimin başlangıcında önem taşımaktadır. Kaynağın hedefi ikna edebilmesi, inandırabilmesinin ilk şartı güvenilirliktir. Bu sebeple, kaynak her şeyden önce mesajı iletmek istediği hedefin güvenini kazanmak zorundadır.

- *Sosyo-Demografik Özellikler*: Mesajın etki derecesi üzerinde rol oynayan sosyo-demografik özellikler arasında; yaş, cinsiyet, dini inanışlar, ekonomik düzey, eğitim seviyesi ve sosyal statü yer almaktadır.

- *Fiziki Görünüm*: Görünüş, kişinin fiziki yapısıyla kılık kıyafetinin bir bütünü olarak algılanmaktadır. Seçilmiş düzgün bir kıyafet, kaynağın kendisine duyduğu

---

<sup>149</sup> Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s. 27.

<sup>150</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s. 29.

güvenin ve hedef kitleyi oluşturan bireylere karşı duyduğu saygının göstergesi olarak kabul edilmelidir.

- *Empati Yeteneği*: Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.<sup>151</sup> İletiyi veren kişinin duygu ve düşüncelerini, onunla empati kurarak algılamak, iletişimin etkinliğinde önemlidir. Empati, iletişimde bulunan kişinin söylediklerinin değerlendirmesini yapmadan problemini ve neler hissettiğini anlamaya yönelik bir çabadır. Herhangi bir olay, kavram ya da durumla ilgili olarak kişinin kendisini başkalarının yerine koyup onlar gibi değerlendirebilme, başkalarının gözüyle bakabilme yeteneğidir. Empati, iletişimde bulunan kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir.<sup>152</sup>

*Saygı ve sevgi uyandırması*: Kaynağa duyulan güvenin iletişim sürecindeki olumlu etkisinden yola çıkarak benzer şekilde kaynağın alıcı veya alıcılar tarafından seviliyor ve saygı duyuluyor olması da iletişimin etkinliğinde önemli bir unsurdur. Olumlu duygusal yaklaşımlar, kaynak ve hedef arasındaki iletim aktarım sürecinde, yapıcı bir etki yaratır.

### **2.1.2.2.Kodlama**

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne “kod” adı verilir. Bu anlamda, insan dilleri birer koddur. Mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesine ise kodlama denir.<sup>153</sup> Bir başka deyişle kodlama, bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesidir.

Kodlama, kaynağın zihninde tasarladıkları ile başlamaktadır. Kaynak kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre bir düşünce ya da imaj oluşturur. Bunları alıcının anlayacağı şekilde kendi algılamasına bağlı olarak düzenleyerek kelimeler, şekiller, rakamlar, semboller şeklinde kodlar ve bir mesaj olarak iletişim kanalından geçirerek alıcıya ulaştırır. İletişimin etkin olması için hem alıcı hem gönderici mesajı aynı şekilde

---

<sup>151</sup> Dökmen, 1994, s.135.

<sup>152</sup> Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öztürk, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2004, s.58.

<sup>153</sup> Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.76.

algılayabilmeli ve anlayabilmelidir. Konuşulan diller, yazılı ifadeler, resimler, grafikler, jestler, mimikler birer kodlanmış mesajdır.<sup>154</sup>

Kaynağın kelime dağarcığı ve bilgisi kodlama da önemli bir rol oynamaktadır. Kaynak eğer mesajı iyi kodlamazsa alıcı konumundaki kişinin mesajı anlayamaması veya hatalı anlaması söz konusu olabilir.<sup>155</sup> Bu da iletişim sürecini aksatarak istenmeyen sonuçlar doğurabilir ve sağlıklı bir iletişim ortaya çıkabilir.

### 2.1.2.3.Mesaj

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere veya işaretler örüntüsüne mesaj denir.<sup>156</sup> Alınan mesajlar, simgesel bir formdan alıcı için anlamlı bir forma dönüştürülür. Anlamlar kişinin duygu, düşünce, inanç ve tutumlarını temsil etmektedir.<sup>157</sup> Mesaj sadece sözlü- sembol dili içermemektedir. Sözsüz mesajlar, yüz ifadelerindeki ve ses tonlamalarındaki değişiklikler, mimikler ve beden dili de mesaj sayılmaktadır.<sup>158</sup>

Mesaj bir kaynağa ait olan duygu, düşünce ve bilginin, alıcının duyu organları tarafından algılanmasına yöneliktir. Şayet kaynağın verdiği ve alıcının algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa iletişimin sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu durumu sağlamak için ilk olarak mesajı oluşturan içerik açık ve seçik bir şekilde belirlenmelidir. Daha sonra bu içerik, alıcının özellikleri dikkate alınarak anlaşılabilir hale getirilmelidir. Alıcının dahil olduğu grubun yapısı, sosyo-ekonomik durumu ve diğer özelliklerinin kaynak tarafından bilinmesi bu ölçütlere göre kodlanan mesajın, alıcı tarafından tam ve istenen bir şekilde anlaşılabilmesini kolaylaştırır.<sup>159</sup>

---

<sup>154</sup> Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Beta Yayıncılık, 2004, s.114-115.

<sup>155</sup> D.Hellriegel, J. Slocum Jr. ve R. W. Woodman, **Organizational Behavior**, 7nd Edition, St. Paul: West pub., 1995, s.393.

<sup>156</sup> Baltaş ve Baltaş, 2002, s.29.

<sup>157</sup> Hellriegel ve diğ., 1995, s.393.

<sup>158</sup> Deepa Sethi ve Manisha Seth, **Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization**, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nos. 3 & 4, 2009, s.34.

<sup>159</sup> Gürgen, 1997, s. 16-17.

Bu noktada mesajların taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>160</sup>

- *Anlaşılabilirlik*: Mesajlar anlaşılır olmalıdır ve en anlaşılır şekilde kodlanmalıdır. Anlaşılabilirlik, alıcı ve kaynağın bilgisine, yeteneğine, kültürel özelliklerine bağlıdır. Anlaşılmayan söz, deyim ve mimiklerden oluşan mesajlar algılanamayacak, dolayısıyla iletişim gerçekleşmeyecektir. Bu sebeple kaynak, uygun mesaj türünü seçmeli ve anlaşılır bir şekilde kodlamalıdır.

- *Açıklık*: Kaynak gönderdiği mesajla alıcıdan ne beklediğini açık bir şekilde belirtmelidir. Ayrıca mesajın alıcısının kim olacağı, hangi alıcının ne yapması gerektiği, mesajın genel ifadesi içerisinde yer almalıdır.

- *Zamanlama*: İletişim, mesajın içeriğine uygun zamanda gerçekleşirse etkin olur. Bu nedenle mesajın gönderileceği zaman iyi seçilmelidir.

- *Kanal*: Mesaj, uygun kanaldan gönderilmelidir. Buna dikkat edilmezse kaynak ile alıcı arasındaki iletişim yetersiz olacağından mesajın etkinliği azalır. Mesaja izlediği yolda gereksiz yere müdahale yapılmamalıdır. Yapılan ilave ifadelerle veya davranışlarla mesaj ek anlamlı hale getirilirse, mesajın kaynak üzerindeki etkisi istenilenin dışında gerçekleşir ve alıcı da beklenmeyen düşünce ve davranışlar yaratabilir.

- *Gizlilik*: Mesaj kaynaktan alıcıya ulaşana kadar, değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar mesajın içeriğine ilaveler yaparak mesajı iletebilirler. Bu gibi durumlarda asıl mesaj gerektiği gibi algılanmayabilir ve alıcı beklenen davranışları göstermeyebilir. Bunun sonucunda iletişim etkinliğini yitirir.

#### **2.1.2.4. Kanal**

Kanal, mesajın içinde yolculuk ettiği ortamdır. Kanal, biçimsel ya da biçimsel olmayan kanal kullanma konusunda karar verici durumunda olan kaynak tarafından

---

<sup>160</sup> Tutar, 2003, s. 52.

belirlenir.<sup>161</sup> Yani kanal, mesajın kaynaktan alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Örneğin; sözlü ve yüz yüze görüşmede mesaj (semboller) hava içinden alıcıya ulaşır. Telefon görüşmesinde ise haberleşme kanalı kablolu veya kablosuz telefon teknolojisi tarafından kullanılan kanallardır. Günümüzde cep telefonları ve internet en önemli iletişim kanallarıdır.<sup>162</sup>

Özellikle yüz yüze iletişimde birden fazla iletişim kanalını aynı anda kullanabiliriz. İletişimde kanal sayısı arttıkça iletişimin etkin olma derecesi de artacaktır. Kanal aracılığı ile mesaj kaynaktan alıcıya aktarılmaktadır. İletişim kanalları olmadan mesaj alıcıya aktarılamaz.<sup>163</sup> Sözsüz iletişimde kullanılan kanallar ise, ses tonu, yüz ifadeleri ve vücut hareketleri olarak sıralanabilir.<sup>164</sup> İletişimin etkili ve verimli olması için kullanılan aracın mesaja uygun olması gerekmektedir.

#### **2.1.2.5. Kod Açma**

Kodlanarak gelen mesajın içeriğini elde etmek için yapılan çözümlene sürecine “kod açma” denir.<sup>165</sup> İletişim sürecinin tamamlanması için alıcının gönderilen mesajı doğru ve göndericinin tanımlamasını istediği biçimde anlamış ve bu doğrultuda kod açabilmiş olması gerekmektedir.<sup>166</sup> Kodlama kaynak, kod açma ise alıcı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kod açma, alıcıya ulaşan bir mesajın anlamlandırılarak uygun bir şekilde kavranması aşamasıdır. Bu aşamada mesajın doğru bir biçimde alıcıya ulaşması ve alıcının bu mesajı doğru bir biçimde kodlaması çok önemlidir. Aksi halde iletişim doğru ve etkin olmayacaktır.<sup>167</sup>

---

<sup>161</sup> Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Sevgi Ayşe Öztürk (çev.), Eskişehir: Etam A.Ş., 1994, s.143.

<sup>162</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007, s.409.

<sup>163</sup> Cüceloğlu, 2000, s.74.

<sup>164</sup> Donnely vd., 1984, s.433.

<sup>165</sup> Cüceloğlu, 2000, s.77.

<sup>166</sup> Donnely vd., 1984, s.433.

<sup>167</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet C. Acar, **Örgütsel İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F, 1995, s.68.

### 2.1.2.6. Alıcı (Hedef)

Kaynak tarafından gönderilen kodlanmış mesajı alan ve mesajın kodunu açan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı (*hedef*) denir.

İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef vardır yani iletişim sürecindeki son aşamada hedef bulunmaktadır. Hedef; kaynaktan gelen mesajları belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da grup olarak tanımlanır.<sup>168</sup>

Etkin bir iletişimin gerçekleşmesi için alıcının taşıması gereken bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir<sup>169</sup>:

- *Alıcı mesajı algılayabilmelidir*: Alıcının görevi, gönderilen mesajı, gönderildiği gibi ve gönderiliş amacına uygun olarak alıp değerlendirmelidir. Alıcı gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı ve herhangi bir engeli olmamalıdır. Bunun yanı sıra alıcı iletişim kurmaya arzulu olmalıdır.

- *Alıcı bilgili olmalı ve geribildirim sistemine sahip olmalıdır*: Alıcı bulunduğu düzlemdeki konular hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Alıcı, kaynak tarafından gönderilen mesajı mevcut bilgi birikimiyle birleştirmeli ve istenen davranışı gerçekleştirmelidir.

Alıcının geribildirim sistemine sahip olması durumunda mesajın yaratmak istediği etki daha çabuk görülür. Alıcı mesajı aldığı geribildirim sistemi ile mesajı tamamlar ve davranışı istenen süre içinde gerçekleştirir.

- *Alıcı seçici olmamalıdır*: Mesajlar, kişilerin gereksinimlerine, olaylara ve kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına ve sahip oldukları değer yargılarına göre değerlendirilir. Bu durumda alıcı mesajı objektif bir biçimde almak isteseler bile sözü edilen yönleri nedeniyle seçici olmaktadır. Seçicilik ise mesajın kaynağın istediği şekilde algılamasına engel olmaktadır.

---

<sup>168</sup> Zillioğlu, 1996, s. 98

<sup>169</sup> Erdoğan, 1983, s.286-288.

- *Alıcı bulunduğu düzleme uymalıdır*: Alıcının bulunduğu düzlemdeki yerini bilmesi önemlidir. Bu durumda alıcı kaynağın isteklerini kavrayabilecek, ayrıca kendi davranışlarının sınırlarını bilecektir. Mesajın alıcıya göre kodlanması açısından da gereklidir.

- *Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır*: İletişim ilişkisi genelde karşılıklı bir ilişki halinde gerçekleşir. Bu nedenle zaman zaman alıcı, kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçer. İletişim ilişkisi çerçevesinde alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekir.

### 2.1.2.7. Gürültü

Gürültü kanalda mesaja yönelik yapılan her türlü müdahaledir.<sup>170</sup> Tüm iletişim sürecinin işlemlerini engelleyen gürültü kanaldan, alıcıdan, kaynaktan ya da mesajın kendisinden de kaynaklanmış olsa da daima kaynağın iletişim konusundaki niyetlerini alt üst edebilmektedir.<sup>171</sup>

Karmaşık jargon kullanımı, uygun olmayan beden dili, umursamazlık ve kültürel farklılıklarda gürültü yaratabilmektedir.<sup>172</sup> Gürültü, mesajın yanlış anlaşılmasına veya algılanmamasına neden olacak pek çok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Gürültünün üstesinden yinelenen ve artan mesajın yoğunluğu ile gelinebilir.<sup>173</sup>

İletişim sürecinde bu kadar etkili olan gürültü'nün ortaya çıkmasına neden olan bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir<sup>174</sup>:

- *Fiziksel gürültü kaynakları*: Fiziksel gürültü kanalda yer alır. Örneğin; ağlayan çocuğun sesinden dolayı, karşısındakinin konuşmasını iyi duyamayan kişinin iletişimde bu durum söz konusudur.

---

<sup>170</sup> Hellriegel ve diğ., 1995, s.395.

<sup>171</sup> Gürgen, 1997, s.25.

<sup>172</sup> Sethi ve Seth, 2009, s.34.

<sup>173</sup> Hellriegel ve diğ., 1995, s.395.

<sup>174</sup> Cüceloğlu, 2000, s. 74-75.

- *Nöro-Fizyolojik gürültü*: Alıcıda işitme, görme bozukluğu, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları gibi durumlar varsa bu durumdan söz edilebilir. Örneğin; kulağı ağır işittiği için karşısındakinin konuşmasını pekiyi duyamayan kişinin iletişimde bu gürültüden söz edilebilir.

- *Psikolojik gürültü kaynakları*: Alıcının inançları, tutumları ya da o an içinde bulunduğu duygu durum nedeniyle, alıcı, karşısındakinin söylediğini, söylenilenin anlamından bambaşka bir biçimde yorumlar ve farklı bir anlam çıkarırsa psikolojik gürültü vardır.

### **2.1.2.8. Geribildirim**

Geribildirim, alıcı ve kaynak arasında gerçekleşen geriye bilgi akışıdır. Alıcı, kaynaktan gelen mesajın ne kadar doğru olduğunu anlamak için gönderici yerine geçer ve kendi sembolleriyle yeni mesaj oluşturarak geri yollar.<sup>175</sup> Geribildirim'i olmayan iletişim "tek yönlü iletişim"dir; geribildirim sayesinde bir iletişim "çift yönlü iletişim" olmaktadır. Burada önemli olan, kaynağın gönderdiği mesaja karşılık alıcının bir karşılık vermesidir.<sup>176</sup>

Geribildirim, yüz yüze iletişimde doğrudan sözel alışveriş sayesinde gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra hoşnutsuzluk ve yanlış anlaşılma durumlarında da yüz ifadeleri gibi ince yollarla geribildirimde bulunulabilir.<sup>177</sup>

Geribildirim, mesajın içeriğine göre olumlu (*pozitif*) ve olumsuz (*negatif*) olarak iki kısma ayrılır. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna pozitif geri-bildirim denir. Negatif geri bildirim ise, kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek amacıyla düzeltici bir işlev gören geribildirimdir. İletişimde mesajın alıcı tarafından anlaşılmadığı veya eksik anlaşıldığı ve iletildiği durumlardır.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> Sethi ve Seth, 2009, s.34.

<sup>176</sup> Daft, 1994, s. 552.

<sup>177</sup> Donnely vd., 1984, s.434.

<sup>178</sup> Tutar, 2003, s. 62.

Geribildirim, mesajların başlangıçta amaçlandığı gibi gönderilmesinde ne denli başarılı olduğu konusunda bir kontrol görevi görmektedir. Geribildirim sayesinde mesajların anlaşılıp anlaşılmadığı belli olmaktadır.<sup>179</sup> Bir tür kontrol mekanizması olan geribildirim iletişim sürecinin daha etkin olmasını sağlamaktadır.

## 2.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesinde ifade eder. Bu yapılar içerisinde, örgütlerin hedeflenen amaca ulaşabilmesi için, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi gerekir; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütlenme işlevi sayesinde olur. Her örgütlenme ve koordinasyon işlevinin zorunlu unsuru ise iletişimidir.<sup>180</sup>

Örgütsel iletişim; birden fazla insanın ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevreleriyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.<sup>181</sup>

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.<sup>182</sup> Çalışanlar kurdukları iletişim sayesinde birbirlerinin tutum, görüş ve değerlerini keşfederler ve birbirlerini daha yakından tanırlar.<sup>183</sup>

Sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi işlevini görür. Tüm toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağı sayesinde

---

<sup>179</sup> Robbins, 1994, s. 144.

<sup>180</sup> Tutar, 2003, s. 115.

<sup>181</sup> Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, s.140.

<sup>182</sup> Füsün Kocabaş, **Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği**, [www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf](http://www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf) [07.01.2011].

<sup>183</sup> N. Kandlousi, A. J. Ali ve A. Abdollahi, **Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication**, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 10; Ekim 2010, s.52.

gerçekleşmektedir. İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının; kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir. Örgütler de, toplumsal yapı gibi etkin bir şekilde varlıklarını korumak için iletişimine gereksinim duymaktadır.<sup>184</sup> İletişimin örgütlerin başarılarında olduğu kadar başarısızlıklarında da hayati bir role sahip olduğunu söyleyebiliriz.<sup>185</sup> Kısaca örgütsel iletişim, örgütteki bireyler arasında ve örgütle dış çevresi arasında sürekli olarak yaşanan etkileşimlerdir. İnsanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan örgütsel iletişim örgüt için çok önemli bir unsurdur.<sup>186</sup> Bu nedenle, örgütsel iletişimin öneminin üzerinde durulması gerekmektedir.

Goldhaber ve arkadaşları, örgütsel iletişim alanındaki literatürü gözden geçirdiler ve bir sentez oluşturmak adına örgütsel iletişim alanına katkıda bulundular. Bu araştırmacılar örgütsel iletişim üzerine iki temel araştırma bakış açısı tanımlamışlardır. Bunlardan ilki, bilgi akışı ya da süreç perspektifidir. Bu bakış açısı, bir örgütü çalışanların kendi karakteristik özelliklerini ortaya koydukları bir yapıdan daha çok makine olarak algılamaktadır ve bununla birlikte iletişim akışının yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını açıklamaktadır. Bilgi akışı ya da süreç perspektifi; örgütün fonksiyonlarında önemli bir rol oynayan iletişim rolleri, kanal ve mesaj unsurlarını içeren örgüt yapısını da inceler.<sup>187</sup> Bu yaklaşıma göre, örgütsel iletişim sistemleri içinde bilgi akışı yukarı, aşağı veya yatay yönde gerçekleşebilir ve iletişimin akış yönü örgütün yapısına bağlıdır.<sup>188</sup>

Goldhaber ve arkadaşlarının tanımladığı ikinci bakış açısı ise algı / tutum ya da algı perspektifidir. Bu bakış açısı çalışanların örgüt hakkındaki tutumlarını açıklar. Temel ilke, çalışanın örgütle ilgili zihinsel ve duygusal algılamalarının çalışanın örgütteki davranışlarını etkileyecek olmasıdır. Algısal/ tutumsal araştırmalar iklim

---

<sup>184</sup> Muhsin Halis, **Örgütsel İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:1, 2000, s. 217.

<sup>185</sup> Orlagh Hunt, Dennis Tourish ve Owen D.W. Hargie, **The Communication Experiences Of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents**, The International Journal of Educational Management, Vol.14 No.3, 2000, s.120.

<sup>186</sup> Nesrin Ada, İpek Alver ve Fatma Atlı, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi 8 (2), 2008, s. 488.

<sup>187</sup> Gerald M. Goldhaber, vd. **Organizational Communication: 1978 (state of the art)**, Human Communication Research, vol.5 no.1, 1978, s. 76.

<sup>188</sup> Aydemir Okay ve Ayla Okay, **An Analytic Study of Communication Satisfaction in The Turkish Postal Service**, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Temmuz 2009, s. 53.

algılamaları, bilgi yeterliliği ve doyum faktörleri ile ilgilidir.<sup>189</sup> Algısal bakış açısı iletişim doyumuyla birlikte ortaya çıkmıştır çünkü bu kavram çalışanların iletişimin farklı biçimleriyle ilgili olan algılamalarını incelemektedir.<sup>190</sup> Bu çalışma da önemli bir yeri olan iletişim doyumunu kavramı ilerleyen bölümlerde detaylı olarak aktarılacaktır.

Goldhaber, örgütsel iletişimi metaforik bir anlatımla güzel bir şekilde tanımlamıştır. Örgütsel iletişim örgütü bir arada tutan bir “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, örgütün her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirilmektedir.<sup>191</sup>

## 2.2.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI ve ÖNEMİ

Örgütlerin oluşmasının nedeni, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri diğer insanlarla bir araya gelerek gerçekleştirmeye çalışmalarıdır. Bu işbirliği sırasında koordinasyonu ve eş güdülmeyi sağlayacak en temel unsur ise iletişimdir.

Örgütsel iletişim, büyük ya da küçük olsun her işletmenin can damarıdır. İletişim, örgütlerin en önemli kaynağı olan insanları bir arada tutması ve tüm örgütün maksimum seviyede çalışmasını sağlaması açısından son derece önemlidir.<sup>192</sup>

İletişimin, örgütlerdeki en temel süreçlerin başında geldiğini söyleyebiliriz. Sanayinin çeşitli alanlarında yapılan çok sayıda araştırma sayesinde etkili iletişimin örgütler için çok önemli olduğu kabul edilmiştir ve çok sayıda araştırmacı iletişimin örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğuna inanmaktadır.<sup>193</sup>

Bush ve Frohman’ a göre iletişim, örgütsel işleyiş açısından önemlidir ve örgütsel etkinliğin daha fazla artmasını sağlamaktadır.<sup>194</sup> Yöneticiler bilgi paylaşımı

---

<sup>189</sup> Goldhaber vd., 1978, s.79

<sup>190</sup> Lindsay N. Ehlers, **The Relationship Of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Self-Reported Absenteeism**. Unpublished Master Dissertation, Miami University, Ohio, 2003, s.4

<sup>191</sup> Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul: Literatürk Yayınları, 2007, s.43.

<sup>192</sup> Vural, 2005, s. 142.

<sup>193</sup> Okay ve Okay, 2009, s. 52.

<sup>194</sup> J.B. Bush ve A.L. Frohman, **Communication In a Network Organization**, *Organizational Dynamics*, (20), 1991, s. 23-35’den aktaran Füsün Bulutlar ve Rıfat Kamaşak, **The Relationship Between Organizational Communication And Job Satisfaction: An Empirical Study Of Blue Collar Workers**, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22 Aralık 2008, s. 131.

sayesinde örgütteki çalışanların kararlara katılımını teşvik edebilirler. İletişim, bunu sağlamanın en kolay ve en etkili yollarından birisidir.<sup>195</sup>

Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İletişim sisteminin etkili olduğu örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. Küreselleşen örgütler, etkin bir iletişim sistemi kurarak; çalışanların paylaşım duygusunu artırmayı, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmayı hedeflemektedir. Bunun sonucunda örgütsel faaliyetlerin istikrarlı olması ve iş birliği içinde gerçekleşmesi umulmaktadır. Dış çevre ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örgütün, çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlayacağı da açıktır.<sup>196</sup>

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları aşağıda sıralanmıştır<sup>197</sup>:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,

---

<sup>195</sup> Bulutlar ve Kamaşak, 2008, s. 131.

<sup>196</sup> Fatih Karcıoğlu, M. Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar, **Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-**, Yönetim Dergisi, Yıl:20, Sayı: 63, Haziran 2009, s.65.

<sup>197</sup> Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, 1993, s.129.

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İş'te ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmaktır.

İletişimde önemli olan sadece mesajın alıcıya aktarılması değildir, aynı zamanda çalışma ilişkilerinin uyum ve güven içinde geliştirilmesi ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır.<sup>198</sup>

Katz ve Kahn örgütlerde ast-üst arasındaki iletişimde beş genel amacın olduğunu belirlemişlerdir. Bu amaçlar:<sup>199</sup>

- İş talimatları hakkında direktifler vermek,
- Örgütsel prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi vermek,
- İş gereklilikleri hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanların performansları hakkında konuşmak,
- Amaçların gerçekleşmesini kolaylaştıracak bilgiler sağlamak şeklinde sıralanmıştır.

İletişim sayesinde çalışanlar birbirine bağlanmakta ve böylece örgütsel fonksiyonların işlenmesi kolaylaşmaktadır. Pek çok araştırmacı, örgüt içi iletişimin

---

<sup>198</sup> Hunt ve diğ., 2000, s.120.

<sup>199</sup> Daniel Katz ve Robert Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed.,Wiley, New York, 1978,s. 440'dan aktaran Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed., McGraw Hill, 1985, s.433.

çalışanların verimliliğini ve performansını geliştirdiğini ve olumlu örgütsel kazanımlar sağladığını belirtmiştir.<sup>200</sup>

## 2.2.2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgütler, iletişimin en yoğun işlediği yerlerdir. Örgütsel iletişim, örgütsel yapı içerisinde biçimsel (*formel*), biçimsel olmayan (*informel*) iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgütsel yapı içerisinde biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim birbirini tamamlayan niteliktedir.

Örgütler, gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler; iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir<sup>201</sup>.

### 1. Yapısal işleyişi bakımından iletişim

#### a. Biçimsel (*Formel*) İletişim

#### b. Doğal (*Informel*) İletişim

### 2. Mesajın akım yönü bakımından iletişim

#### a. Dikey İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim

#### b. Yatay İletişim

#### c. Çapraz (*Diyagonal*) İletişim

İkinci sınıflandırmada (Mesajın akım yönü bakımından iletişim) yer alan iletişim şekilleri, biçimsel iletişim başlığı altında incelenecektir.

---

<sup>200</sup> Judy Gray ve Heather Laidlaw, **Part-Time Employment and Communication Satisfaction In An Australian Retail Organization**. Employee Relations, Vol. 24 No.2, 2002, s.213.

<sup>201</sup> Tutar, 2003, s.125.

### 2.2.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel iletişim kanalları örgüt tarafından resmi olarak tanınmaktadır. Talimat ve bilgiler bu kanallar vasıtasıyla aşağı ve yukarı doğru iletilir. Biçimsel iletişim örgütün hiyerarşik yapısına uygun şekilde gerçekleşmektedir bu nedenle, biçimsel iletişimin olduğu örgütlerde yöneticiler faaliyetlerini daha kolay gerçekleştirirler.<sup>202</sup>

Literatürde, biçimsel iletişimin verimlilik, iş doyumu ve örgütsel güven üzerinde olumlu etkiler yarattığı, örgüt içi çatışmaların ve dedikoduların olumsuz etkilerinin azaldığı belirtilmiştir.<sup>203</sup>

Biçimsel iletişim kanalları, karar almayı ve iletişim süreçlerini kolaylaştırır. Bu bakımdan tek bir iletişim sistemi, kararların rasyonelliğini artırır. Rasyonel kararların alınabilmesi için bilgi, karar merkezlerine akmalı ve örgüt çalışanlarını etkilemesi içinde kararların bu merkezden yayılması gerekmektedir. Kanalların örgüt amaçlarına uygun olarak işletilebilmesi için yöneticinin tüm bu süreç hakkında bilgili olması gerekir.<sup>204</sup>

Tüm örgütlerde, mesajların gereken yer ve kişilere iletilmesini sağlamak için önceden belirlenmiş bir takım resmi kurallar ve biçimsel düzenlemeler vardır. Biçimsel iletişimin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz<sup>205</sup>:

-Örgütte düzeni ve bütünlüğü sağlar,

-Örgütte emir- komuta yetkilerini ve sorumlulukları belirler,

-Örgütte düzgün ve dengeli çalışmayı sağlayarak görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar.

---

<sup>202</sup> Kandlousi, N. ve diğ., 2010, s.52

<sup>203</sup> Kandlousi, N. ve diğ., 2010, s.52

<sup>204</sup> Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları, 1999, s. 114.

<sup>205</sup> Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: MPM Yayınları, No:169, 1974, s. 65.

### 2.2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşi düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Bir başka deyişle, yöneticiler ile astlar arasında kurulan iletişimdir. Örgütlerde dikey iletişim, hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru olabilir.

Dikey iletişimin ilk türü; üst yönetimden daha alt seviyedeki çalışanlara doğru bilgi akışını sağlayan "aşağı doğru iletişimdir".<sup>206</sup>

Bu iletişim biçiminde iletişim, örgütün üst seviyesinde bulunanlardan alt seviyede bulunanlara doğru akmaktadır.<sup>207</sup> Yani üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izlemektedir. Aşağı doğru iletişimde en fazla tercih edilen yöntemler; iş talimatları, resmi notlar, politika beyanları, prosedürler, el kitapları ve şirket yayınlarıdır.<sup>208</sup>

Aşağıya doğru iletişimi inceleyen uzmanlara göre sözlü iletişim en yaygın kullanılan metottur. Aşağıya doğru ortak sözlü ve yazılı iletişim metodu ise en etkili olanıdır.<sup>209</sup> Fakat aşağı doğru iletişim sadece sözlü ya da yüz yüze iletişim olmak zorunda değildir. Örneğin; hastalık iznini kullanan çalışanın evine mektup gönderen yönetici, aşağı doğru iletişimi gerçekleştirmektedir.<sup>210</sup>

Bir örgütte uygulanan aşağı doğru iletişimde temel olarak beş tür bilgi iletilmektedir<sup>211</sup>:

- Stratejilerin, hedeflerin ve amaçların uygulanması,
- İş tanımları ve işin mantığı,
- Örgütsel prosedür ve uygulamalar,

---

<sup>206</sup> Gürgen, 1997, s. 67.

<sup>207</sup> Stephen Robbins, **Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Applications**, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1989, s.277.

<sup>208</sup> Donnely vd., 1984, s.435.

<sup>209</sup> John W. Williams ve Steven A. Egglend, **Örgütlerde İletişim**, Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir(çev.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 628, 1991, s.31.

<sup>210</sup> Robbins,1989, s.277.

<sup>211</sup> Daft, 1994, 561-562.

- Astların performanslarına yönelik geri bildirim,
- Örgütün misyonunu ve kültürel değerlerini benimsetici ve motive edici faaliyetler.

Aşağı doğru iletişim, bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi, mesajın içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. Mesaj bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinde azalmalar olmaktadır. Mesajın iletilmesinde ne kadar çok kişi rol alırsa, mesaj o kadar bozulur. Hatalar ve atlamalar meydana gelebilir. İkinci sorun ise, ast ile üst arasındaki toplumsal ilişkilerin derecesidir. Yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışı, astın yöneticiye duyduğu saygı ve güven, bilgilerin ast tarafından doğru olarak algılanıp algılanmamasında önem teşkil etmektedir. Üçüncü sorun da astlara gereğinden az ya da çok bilgi verilmesidir. Fazla bilgi işin içinden çıkmasını zorlaştırırken, az bilgi verilmesi durumunda da ast sürekli üstüne danışmak durumunda kalabilecektir.<sup>212</sup>

#### **2.2.2.1.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim**

Aşağıdan yukarıya iletişim çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişimi kapsar. Yukarıya doğru iletişimin temel amacı yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgilendirmektir. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara çalışanların bir tepkisi, yani geri bildirim olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler çalışanlarından olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişiyle ilgili bilgiyi de edinememiş olurlar. Bu nedenle bir örgütte yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.<sup>213</sup>

Yukarı doğru bir iletişim gerçekleştiğinde, yönetimde bulunanlar geribildirimde bulunmayı ihmal ederlerse bu tepkisizlik ileride gerçekleşebilecek yukarı doğru iletişime bir engel oluşturur. Yani, yukarı doğru iletişim ona bir tepki olarak

---

<sup>212</sup> Ali Şahin, **Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları**, Maliye Dergisi, Sayı:152, Ocak- Haziran 2007, s. 89-90.

<sup>213</sup> Meral Aşıkoğlu, **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986, s.31.

geribildirim gerçekleşirse özendirilmektedir.<sup>214</sup> Bu nedenle geribildirim, yukarı doğru iletişimin olmazsa olmaz unsuru olduğunu söyleyebiliriz.

Bir örgütte yukarı doğru iletişimde temel olarak beş tür bilgi iletilmektedir<sup>215</sup>

- Problem ve istisnalar,
- Gelişme / ilerlemeye ilişkin öneriler,
- Performans raporları,
- Astların şikâyetleri, anlaşmazlıkları
- Finansal/ muhasebe ile ilgili bilgiler.

Yukarı doğru iletişimi gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun bazı çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce yöneticiler alt kademe yönetimin ve çalışanların problemlerine kulak tıkayabilirler. Çalışanlar, verdikleri mesajın yukarı doğru iletilmesi ile ilgili olarak üst yönetime güvenmeyebilir. Özellikle örgütün büyümesi ve hiyerarşik basamakların artması, astların üst kademelere rahatça ulaşmasını engellemektedir. Diğer taraftan, mesaj yukarı doğru iletişimde olduğu gibi her kademedede değişikliğe uğrar. Mesajın anlamı bozulabilir.<sup>216</sup>

### 2.2.2.1.3.Yatay İletişim

Yatay iletişim aynı kademedeki yöneticilerin veya çalışanların, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle üst kademenin emrine gerek duymadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda iş birliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir.<sup>217</sup> Örgütsel amaçlara ulaşmak için koordineli bir çaba yatay iletişim sayesinde gerçekleşebilir. Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe yatay iletişime duyulan ihtiyaç daha fazla hissedilir.<sup>218</sup>

---

<sup>214</sup> Keith Davis, **Human Behavior At Work**, 5th Edition, New York: McGray-Hill Inc., 1977, s. 401.

<sup>215</sup> Daft, 1994, s. 563.

<sup>216</sup> Şahin, 2007, s.90.

<sup>217</sup> Aşkoğlu, 1986, s.32.

<sup>218</sup> Luthans, 1985, s. 441.

Örgütlerde genelde dikey iletişimden daha çok yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu durumun iki sebebi olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, örgütlerde, yöneticilerden daha fazla sayıda çalışanların bulunmasıdır. İkinci bir neden ise, aynı düzeydeki çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimde farklı otorite düzeyindeki insanlarla kurdukları iletişimden daha fazla kendilerini rahat hissetmeleridir.<sup>219</sup>

Klasik örgüt kuramcılarından Henri Fayol da yatay iletişimin önemine dikkat çekmiştir. Fayol'a göre, dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesi, mesajların gerçek anlamını ve amacını önemli ölçüde yitirmesine neden olmaktadır. Basamaksal bir akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açmakta, hem de iletişimin maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Fayol, bu sorunları azaltmak ya da ortadan kaldırmak için "passerelle- köprü kurma" yöntemini bir çözüm olarak önermiştir. Bu yöntem, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasında karşılıklı, yatay boyutlu bir iletişimi olanaklı kılmaktadır.<sup>220</sup>

Yatay iletişim örgütlerde pek çok önemli fonksiyonları gerçekleştirmektedir. Bunlar<sup>221</sup>;

- Verimliliği arttırmak için bölümler arası koordinasyonu sağlamaktadır,
- Problemlerin çözümü başlangıç seviyesindeyken ele alınmaktadır. Böylece problem çözme sürecine katılan çalışanların morali ve güveni artmaktadır,
- Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı sağlanmakta ve çalışanın iş etkinliğine olumlu katkıda bulunur,
- Bölüm içi ve bölümler arası çatışma çözümünde yararlıdır,
- Örgüt içinde çalışanlar arasında etkileşim sağlanmakta, çalışanlar sosyal ve duygusal yönden desteklenmektedir,

---

<sup>219</sup> Gülnar, 2007, s.78.

<sup>220</sup> Gürgen, 1997, s.74.

<sup>221</sup> Jerry W. Koehler, Karl W. E. Anatol ve Ronald L. Applbaum, **Organizational Communication: Behavioral Perspectives**, 2nd. Ed., New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981, s.101-102.

- Bazı durumlarda aşağı ve yukarı doğru iletişim için yedek olarak hizmet vermektedir.

#### **2.2.2.1.4. Çapraz (Diyagonal) İletişim**

Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki bölümlerin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime, çapraz iletişim adı verilmektedir. Bu iletişim biçimi, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.<sup>222</sup>

Çapraz iletişim, büyük ihtimalle örgütlerde en az kullanılan iletişim biçimidir. Örgüt üyelerinin diğer kanallar üzerinden etkili iletişim kuramadıkları durumlarda çapraz iletişim kurulmaktadır.<sup>223</sup> Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda kullanılabilir gibi olağan durumlarda da kullanılabilir. Sadece bilgi alış verişi amacını taşıyorsa sorun yaratmaz. Ancak yönetici, başka bölümdeki çalışana emir veriyorsa örgütsel düzensizliğe yol açar.<sup>224</sup> Yerinde ve zamanında kullanılan çapraz iletişim kanalları, örgüt tarafından harcanan zaman ve emeğin minimize edilmesini sağlar.

#### **2.2.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim**

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini içermektedir. Örgüt çalışanları arasındaki yakınlık sonucunda ortaya çıkmakta ve biçimsel kanalların dışında gelişmektedir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi biçimsel iletişim sistemini tamamlamaktadır. Söylenti ve dedikodu kavramlarıyla birlikte açıklanan biçimsel olmayan iletişim sistemi bazı durumlarda örgütsel amaçların gerçekleşmesinde sorunlar yaratabilir.<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> Tutar, 2003, s.130.

<sup>223</sup> Donnely vd., 1984, s.437.

<sup>224</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s. 37.

<sup>225</sup> Nejdet Atabek, **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s.12.

Gray ve Laidlaw, informal iletişim kanallarına bağımlı olmanın örgütsel iletişimin işlevinde bozuklukların başlangıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışanlar resmi kanallardan yeterli bilgi alamadıklarında informal kanallardan aldıkları haberlere güven duymaktadırlar. Resmi bir sistem aracılığıyla iletilen bilgiler yetersiz ya da belirsiz olduğunda bu zayıflıkları telafi için genellikle doğal iletişim kanalları devreye girmektedir. Resmi iletişimin başarısız ve yeterli olmadığı durumlarda sık sık dedikodular bu boşluğu doldurmaktadır.<sup>226</sup>

Biçimsel olmayan iletişim kişiler arasındaki sosyal ilişkilere dayanmaktadır.<sup>227</sup> Çalışanlar kendilerini güvensiz, stres ve tehdit altında hissettiklerinde, yönetimle kurulan iletişimin kısıtlı olduğu zamanlarda, biçimsel olmayan iletişim kanallarına ve dedikodu yoluyla yayılan bilgilere daha fazla güven duymaktadırlar.<sup>228</sup>

Biçimsel olmayan iletişim genellikle örgütsel hiyerarşiyi takip etmemekte ve daha kişisel olma eğilimindedir. Örneğin; iş ile ilgili herhangi bir sorun yaşayan bir çalışan, başka bir iş biriminde bulunan arkadaşını arayarak karşılaştığı sorunla nasıl başa çıkabileceği hakkında bilgi alabilir.<sup>229</sup>

Biçimsel olmayan iletişim sayesinde yöneticiler, çalışanlarının işleri, tutumları, sorunları ve benzeri durumları hakkında daha yakından bilgi sahibi olurlar ve bu durumda çalışanlarda tatmine yol açar. İformel iletişimin en önemli rolü, çalışanların bilgi beklentilerini eksiksiz olarak karşılamak olduğundan, informal iletişimin mantık olarak iletişim tatmin üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.<sup>230</sup>

Biçimsel iletişimin kökeninde “örgüt amaçlarına” hizmet etmek bulunmaktayken, biçimsel olmayan iletişimin kökeninde ise “çalışanların kişisel amaçları” bulunmaktadır.<sup>231</sup>

---

<sup>226</sup> Gray ve Laidlaw, 2002, s. 221.

<sup>227</sup> Kandlousi, N. ve diğ., 2010, s.52.

<sup>228</sup> Suzanne M. Crampton, John W. Hodge, ve Jitendra Mishra, **The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity**. Public Personel Management, Vol.27 No.4, 1998, s. 569.

<sup>229</sup> J. David Johnson, W. A. Donohue, C. K. Atkin ve S. Johnson, **Differences Between Formal and Informal Communication Channels**, The Journal of Business Communication, 31(2), 1994, s.117.

<sup>230</sup> Kandlousi, N. ve diğ., 2010, s.52.

<sup>231</sup> Kandlousi, N. ve diğ., 2010, s.52.

### 2.2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YÖNTEM ve ARAÇLARI

Örgütsel iletişim araçları, örgütlerde iletişim kurmada kullanılan araçlardır. Günümüzde, iletişim araçları örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesinin zorunlu koşulu haline gelmiştir. Bunun için örgütler, iletişim akışını sağlayacak örgütsel iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Bu araçlar temelde sözlü, sözsüz ve yazılı olarak üç'e ayrılmaktadır. Son dönemlerde teknolojide yaşanan gelişmelerin iletişim üzerindeki etkisini de göz önüne alırsak, elektronik iletişim araçlarını da bu sınıflamaya dahil edebiliriz.

#### 2.2.3.1. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, mesajların sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır ve örgütlerde en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir.

Yüz yüze görüşmeler, mülakatlar, toplantılardaki konuşmalar, eğitim programlarındaki dersler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar, resmi konuşmalar, resmi görüşmeler, komiteler, oryantasyon eğitimleri, örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçlarına örnek olarak gösterilebilir.

Sözlü iletişimin birçok avantajı bulunmaktadır. Sözlü iletişim sayesinde, iletilen mesajın anlaşılma derecesi denetlenebilir, verilen yanıtlar kontrol edilebilir ve anlaşılmayan bir konu varsa bu konuya açıklık getirilebilir. Eş zamanlı olarak geribildirimde bulunulur.<sup>232</sup>

Sözlü iletişimin zayıf yönü ise, örgütlerde mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Kararların ve diğer iletilecek şeylerin otorite hiyerarşisinde aşağıya ya da yukarıya sözlü olarak iletildiği bir örgütte mesajlar bozulabilir.<sup>233</sup> Planlar, politikalar ve stratejilerle ilgili kalıcı ve uzun süreli iletişim için, sözlü iletişim uygun bir yöntem sayılmaz. Sözlü iletişimde alınan mesaj, zamanla ya tamamen ya da kısmen unutulmakta veya değişikliğe uğramaktadır.<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Tutar, 2003, s.70.

<sup>233</sup> Robbins, 1994, s. 55.

<sup>234</sup> Tutar, 2003, s.70.

### 2.2.3.2.Sözsüz İletişim Araçları

Sözsüz iletişim, tıpkı sözlü iletişim gibi kişiler arası iletişimde ve örgütsel iletişimde gerekli bir araçtır. Sözsüz iletişim sözlü iletişimi tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir.

Kelimelerin yetersiz kaldığı durumlarda veya konuşmanın mümkün olmadığı durumlarda sözsüz iletişim devreye girmektedir. Bir kelime herkes için ortak bir anlam ifade etmektedir ancak bir yüz ifadesi her insan tarafından farklı yorumlanabilir. Her yüz ifadesinin kendine has bir anlamı ve mesajı bulunmaktadır ve bu anlam herkes tarafından farklı yorumlanmaktadır.<sup>235</sup>

Sözsüz iletişimin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabilir<sup>236</sup>;

- *Sözsüz İletişim Etkilidir*: Bazı anlamları, özellikle duyguları, sözsüz iletişimle daha etkili ve dolaysız biçimde ifade edilebilir.

- *Sözsüz İletişim Duyguları Belirtir*: Düşünceler sözlü iletişimle, duygular ise sözsüz iletişimle daha rahat ifade edilirler.

- *Sözsüz İletişim Çift Anlamlıdır*: Çoğu kez, kişinin sözlü ve sözsüz mesajları farklı anlamları vurgular. Sinirli olan kişinin yüz ifadesi, sesinin tonu ve bedeni kızgınlık dolu mesajlar gönderdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir.

- *Sözsüz İletişim Belirsizdir*: Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Sözsüz iletişim, değişik yorumlara açık olduğundan hemen her şeyin anlaşılacağı sonucuna varılmamalıdır.

Sözsüz iletişimde kullanılan pek çok form bulunmaktadır. Bunlar arasında muhtemelen en yaygın olarak bilineni beden dilidir. Vücut hareketleri anlamları ve mesajları iletmeye yaramaktadır. Bu “kinetik” olarak adlandırılır ve insanların yüz ifadelerini, gözleri, elleri, ayakları ve duruşları ile yaptıkları hareketleri içermektedir.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> Sethi ve Seth, 2009, s. 33-34.

<sup>236</sup> Tutar, 2003, s.72-73.

<sup>237</sup> Luthans, 1985, s. 425.

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleriyle anlaşırlardı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenlerinin dili aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerinin başka insanlarla paylaşmışlardır.<sup>238</sup>

Beden dili kültürlere göre, kişiler arasındaki anlaşmalara göre değişir. Başkalarının beden dilini yorumlayabilmek beceri gerektirir. Kendi beden diline hakim olabilmek, onun verdiği mesajla ilişkisini kavrayabilmek, onu gerektiği gibi kullanabilmek iletişimde çok önemlidir.<sup>239</sup>

Beden dilinin yorumlanmasını zorlaştıran bazı hususlar vardır. Bunlar;<sup>240</sup>

- İletişimin belirli bir hedefe yönelik veya bilinçli bir niyetle yapılmasının yanında, bilinçsiz veya belli bir hedefe yönelik olmadan da sergilenebilmesidir. Bu iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir.

- Kaynak ve alıcının ortak iletişim kalıplarına sahip olması gerekmektedir. Eğer taraflar ortak şablonlara sahip olmazlarsa beden dilini yorumlamada sorunlar çıkabilir.

- İletişim kurulan ortamda bulunan nesnelere ve bu nesnelere düzenleniş biçimlerinin de beden dili üzerinde etkisi vardır. Örneğin, sandalyede oturan bir kişi ile koltukta oturan bir kişinin beden hareketleri farklı olabilir.

- İçinde bulunulan sosyal ortamlarda beden dilini etkilemektedir. Bir seminere katılan kişilerin beden dili ile arkadaş ortamındaki kişilerin beden dili farklı olacaktır.

Tüm iletişim biçimlerinden çalışan için belki de en önemli ikisi, sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin birlikte kullanılmasıdır. Bu iletişim biçimleri yeni değildir ancak yönetimin daha iyi bir iletişim için bunların nasıl etkili kullanılacağı hakkında kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.<sup>241</sup>

---

<sup>238</sup> Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 11.

<sup>239</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s. 98.

<sup>240</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s. 99-100.

<sup>241</sup> Davis, 1977, s. 383.

### 2.2.3.3.Yazılı İletişim Araçları

Örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesinin önlediği için son derece önemlidir. Ayrıca çalışanlara yetki ve sorumlulukların devri, yazılı iletişime ve yazılı iletişim araçlarına başvurulmadan gerçekleşemez. Ancak yazılı iletişimin bu üstünlükleri yanında kırtasiyeciliğe yol açması, basamaksal yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına neden olması, alıcının mesajı anlamakta güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması gibi nedenlerle bazı sakıncalı yönlerinin de olduğu görülmektedir.<sup>242</sup>

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenleme ve onu sürekli koruma imkanı verir.<sup>243</sup>

Örgütlerde yazılı iletişim kanallarını; mektuplar, notlar, bülten panoları, el kitapları, broşürler, posterler, bilgi rafları, bildirimler, sendika yayınları, yıllık raporlar, raporlar, öneri ve şikayet mektupları olarak sıralayabiliriz.<sup>244</sup>

### 2.2.3.4.Elektronik İletişim Araçları

Elektronik iletişimde meydana gelen gelişmelerden ötürü son yıllarda örgütsel iletişimin doğası önemli ölçüde değişmiştir. Yöneticiler yerlerinde kalarak telekonferanslara katılabilmekte ve birbirlerini televizyon monitörlerinde görebilmektedirler. Diğer taraftan cep telefonları ve faks cihazları ile e-mail bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla iletişimini daha da kolaylaştırmaktadır. Elektronik posta gibi interaktif elektronik haberleşme, iletişim hızını artırırken bizzat “orada olma” özelliğini kaybeder. Göz teması, duruş ve vücut dili ortadan kaybolur. Ancak interaktif iletişim ve artan video konferans sistemi “orada olma” ya yaklaşmaktadır.<sup>245</sup>

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Bu konuda Huseman ve Miles yapmış oldukları

---

<sup>242</sup> Gürgen, 1997, s. 94-95.

<sup>243</sup> Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s. 63.

<sup>244</sup> Koehler, vd., 1981, s. 83- 94.

<sup>245</sup> Şahin, 2007, s. 88.

araştırmalarla iletişimle ilgili ortaya konan bulguların, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile değişip değişmediğini incelemişler ve aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmışlardır<sup>246</sup>:

- Yönetici bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademededen alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir.

- Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktadır.

- Bilişim teknolojileri aşırı iletişime neden olabilmektedir.

- Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.

- Elektronik mesaj, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görölmektedir.

Bilgi teknolojilerinin son yıllarda güncel hale gelen avantajları (örneğin bilgisayar donanım, yazılım ve iletişim araçları) verinin; çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanılmasını, iletilmesini, kaydedilmesini, işlenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktadır.<sup>247</sup>

### **2.3.ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI**

Örgütsel iletişimin geliştirilmesi için özellikle yönetim kademesinde bulunanların iletişim sürecinin daha etkin ve iyi olmasını sağlamaları gerekmektedir.

---

<sup>246</sup> Nesrin Ada, **Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları**, Ege Akademik Bakış 7 (2), 2007, s. 548.

<sup>247</sup> Ada, 2007, s. 547.

Örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için başvurulabilecek yollardan bazıları aşağıda sıralanmıştır<sup>248</sup>:

- *Takip Etme*: Alıcıya iletilen mesajın mümkün olduğunca aslına uygun olup olmadığının kontrol edilmesini içermektedir. Alıcının, mesajdan kastedilen anlamı anlayıp anlamadığı geribildirim sayesinde rahatlıkla anlaşılabilir.

- *Bilgi Akışının Düzenlenmesi*: İletişim akışını düzenleyen yöneticilerin çok yoğun bir şekilde mesaj bombardımanına uğradığı dikkate alınmalıdır ve yukarıya doğru iletişim gerçekleştirilirken optimum düzeyde bilgi iletimi gerçekleştirilerek yöneticinin yükü azaltılabilir.

- *Geribildirime Önem Verilmesi*: Geribildirim özellikle iki yönlü iletişimde büyük önem taşımaktadır. Alıcı mesajın alındığını belirtmek için bir kanal aracılığıyla kaynağa tepkisini göstermektedir. Gönderici geriye bilgi akışı sayesinde mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilir. Geribildirim sağlanması iletişim açısından çok önemlidir. Çünkü geribildirim, iletişimden sonra başarının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesine yardımcı olur.

- *Empati*: Empati, bir kişinin, diğer bir başka kişinin bakış açısını ve duygularını üstlenebilme yeteneği olarak tanımlanır. İletişim ilişkisine girecek yönetici de göndereceği mesajı belirlemeden önce, olayları alıcının açısından değerlendirebilmelidir.

- *Kullanılan Dilin Basitleştirilmesi*: Karmaşık bir dilin kullanılması etkili iletişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Yöneticiler, etkili iletişimin bilgi aktarımının yanı sıra anlaşılmayı içerdiğini de unutmamalıdır. Eğer alıcı mesajı anlamamışsa iletişim gerçekleşmemiş demektir.

- *Etkili Dinleme*: İletişimi geliştirmenin yollarından birisi de etkili dinlemedir. Yöneticilerin anlaşılmaları ve iletişim kurdukları kişileri anlamaları dinlemeye önem

---

<sup>248</sup> Donnely vd., 1984, s.446-447-448.

vermeleri gerekmektedir. Konuşma ve anlama, dinleme ile birleşip bütünleşir. Karşımızdakini anlamak için dinlemek gerekir.<sup>249</sup>

Etkili dinleme aşağıda sıralanan dört farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar:<sup>250</sup>

- *Bütün Bedeniyle Dinlemek*: Etkili dinleme sade kulakla dinlemeyi değil tüm bedenle dinlemeyi içermektedir. Böylece sadece sözlü mesajlar değil beden diliyle verilen mesajlarda algılanacaktır.

- *Gerektiğinde Soru Sormak Üzere Dinlemek*: Konuşmacının konuşması dikkatle dinlenerek gerektiğinde anlaşılmayan tarafların açıklığa kavuşturulması için sorular sorarak, dinlerken anlama sağlanabilir.

- *Geribildirim Vererek Dinleme*: Konuşmacıyı dinlerken onunla göz teması kurmak ve beden diliyle geribildirim vermeyi içermektedir.

- *Önemli Görülen Kısımları Not Almak*: Etkili dinlemenin bir göstergesi de dinleyicinin elindeki kağıda gerekli notları almasıdır. Bütün not alma şekilleri etkili dinlemeye olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel iletişimi geliştirmede ayrıca, güvene dayalı bir iklimin oluşturulması, uygun iletişim araçlarının kullanılması, iletişim kanallarının arttırılması (bültenler, ilan tahtaları, tavsiye kutuları vb.), iletişim teknolojisinin kullanımının arttırılması gibi yollarda denenebilir.

Örgüt içerisinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da bölümlerin örgütten daha önemli sayılması, bilginin saklanması ve paylaşılmamasının çalışanları daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır. Özellikle küreselleşme, dünya çapında pazarlar, küresel şirket ve ürünler günümüz iş yaşamında önem kazanırken bu önem beraberinde büyük değişimleri de getirmektedir. Bu değişimlerle güncellenen ve artan bilgi birikiminin örgütte paylaşılması önem kazanmaktadır. Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşma adına, bilginin örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler

---

<sup>249</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s. 89.

<sup>250</sup> Telman ve Ünsal, 2005, s. 92-93.

tarafından paylaşılması esas alınmalıdır. Bu doğrultuda örgütlerde mesajın akışına göre farklı iletişim şekilleri kullanılmalıdır.<sup>251</sup>

## 2.4.İLETİŞİM DOYUMU KAVRAMI

İletişim doyumu kavramı ilk olarak 1959 yılında “Level” tarafından kullanılmıştır. İletişim doyumu, örgüt içindeki iletişimin çalışanlarda yarattığı tatmin olarak tanımlanır. Örgüt içinde iletişim başarılı bir şekilde kurulduğunda çalışanlarda kişisel tatmin yaratmaktadır.<sup>252</sup> Hecht, İletişim doyumunu, iletişim etkileşimlerinin sonucunda ortaya çıkan sosyo-duygusal bir sonuç olarak tanımlamıştır.<sup>253</sup>

Hecht, iletişim alanında, iletişim doyumunun çalışılmasının hayati bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. İletişim doyumunun, iletişim etkileşimlerinin bir sonucu olduğunu ve bu nedenle alanda bütüncül bir teorik yaklaşım olarak hizmet verdiğini belirtmiştir.<sup>254</sup>

Örgütsel açıdan iletişim doyumu geniş anlamda çeşitli yönlerden tanımlanmıştır. Bunlar; kişiler arası iletişimde doyum, grup iletişiminde doyum ve örgütsel iletişimde doyumdur.<sup>255</sup>

Downs ve Hazen tarafından 1977 yılında "İletişim Doyumu Anketi" olarak adlandırdıkları anket formu kullanılarak, iletişim doyumunu çok boyutlu olarak araştırılmıştır. Downs ve Hazen yaptıkları analiz sonucunda sekiz faktör tanımlamışlardır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır<sup>256</sup>:

---

<sup>251</sup> Yavuz Tuna, Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE, İletişim Anabilim Dalı, 2008, s. 41.

<sup>252</sup> Irena Bakanauskienė, Rita Bendaraviciene, Ricardas Krikstolaitis, **Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania's University Case**, Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai:54, 2010, s. 24.

<sup>253</sup> Okay ve Okay, 2009, s. 53.

<sup>254</sup> Bridget H. Mueller ve Jaesub Lee, **Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts**, The Journal of Business Communication, Vol. 39, No 2, Nisan 2002, s. 234.

<sup>255</sup> Mueller ve Lee 2002, s. 221.

<sup>256</sup> Cal W. Downs ve Michael D. Hazen, **A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction**, Journal of Business Communication, 14 (3),1977, s. 66-67-68.

- *İletişim İklimi Doyumu*: Örgütsel ve kişisel düzeyde iletişimi yansıtmaktadır. İletişim, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmektedir. Sağlıklı iletişim kurulması çalışanların tutumlarını değerlendirmelerine yol açar.

- *Üstle İletişim Doyumu*: Üstlerle gerçekleştirilen iletişimin yukarıya ve aşağıya doğru her iki boyutunu içeren iletişim üzerinde durulmaktadır. Üç temel unsuru vardır. Bunlar; Üstlerin yeni fikirlere açıklık düzeyi, yöneticilerin astlarını dinleme, onları dikkate alma düzeyi ve yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etme ve iş ile ilgili problemlere çözüm getirebilme düzeyi olarak sıralanabilir.

- *Örgütsel Bütünleşme Doyumu*: Bu boyut, çalışanların kendilerine en yakın çevrelerinden aldıkları bilgi düzeyine odaklanır. Bölümlerin planları, personel haberleri ve iş gereksinimleri hakkındaki bilgilere katılım derecesiyle ilgilidir.

- *Kanal Kalitesi Doyumu*: Toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı direktiflerin kısa ve net olması son olarak ise, örgütteki iletişim miktarının yeterli düzeyde olması konuları ile ilgilidir.

- *Yatay İletişim Doyumu*: İnfornel iletişimin tam ve özgür aktığı iletişimdir. Eşit düzey çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin eksiksiz ve serbest yönelimli olma düzeyi ile ilgilienmektedir. Bu faktör, dedikodunun etkin olmasından duyulan memnuniyeti de kapsamaktadır.

- *Örgüt Bilgisi Doyumu*: Örgüt bilgisi bir bütün olarak örgüt hakkındaki bilginin en geniş türlerini ele almaktadır. Örgütün mali durumu, amaçları, örgütte yaşanan değişimler ve örgütün tüm politikaları hakkında bilgi sahibi olmasıyla ilgilidir.

- *Astla İletişim Doyumu*: Tıpkı üstle olan iletişimde olduğu gibi yukarı ve aşağı doğru olan iletişim üzerinde durmaktadır. Yönetici pozisyonundakilerin cevapladığı maddeler; aşağı doğru iletişimde ast sorumluluğu ve aynı zamanda astların yukarı doğru iletişimi başlatma düzeyleriyle ilgilidir.

- *Kişisel Geribildirim Doyumu*: Çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiğiyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiyle ilgilidir.

Downs, iki yeni faktör ekleyerek bu anketi genişletmiştir. Bu faktörler<sup>257</sup>;

Üst yönetim iletişimi, örgüt üyeleriyle üst yönetim arasındaki iletişimi değerlendirmektedir. Bu faktör; üst yönetimin yeni fikirlere açık olma, önemseme ve dinlemeye istekli olma gibi üst yönetim tutumlarıyla ilgilidir.

Bölümler arası iletişim, örgütte bulunan farklı bölümler arasındaki verimliliği arttırmak amacıyla ihtiyaç duyulan iletişimi ele alır. Bu faktör de; problem çözme, yöneticiler arası iletişim ve takım çalışması ile ilgili maddelerde yer almaktadır.

İletişim doyumu ölçeği, örgütsel iletişimin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili verileri toplamak için tasarlanmıştır. Örgütsel etkinliği arttırmak, pozitif çalışma ilişkileri ve bilgi iletimini geliştirmek için iletişim stratejileri iyi bir zemin oluşturacaktır.<sup>258</sup>

Bir birey tarafından belirtilen iletişim doyum düzeyi, bireyin becerileri değerlendirmesine ve diğer iletişim öğelerinin performansına bağlıdır. İletişim doyumu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır.<sup>259</sup>

Özellikle son 25 yılda yapılan çalışmalarda, iletişim doyumunun, iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş performansı ve verimlilik ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.<sup>260</sup> İletişim araştırmalarının odak noktasını oluşturan iletişim doyumu ayrıca karlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında da olumlu sonuçlar doğurmuştur. Bunun yanı sıra stres, iş bırakma ve işe gelmeme oranlarında azalmalar görülmüştür.<sup>261</sup> Örgütsel

---

<sup>257</sup> Federico Varona, **Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations**, The Journal of Business Communication, 33 (2), 2002, s. 114.

<sup>258</sup> Judy Gray ve Heather Laidlaw **Improving the Measurement of Communication Satisfaction**, Management Communication Quarterly, Vol. 17, No. 3, Şubat 2004, s. 427.

<sup>259</sup> Gülnar, 2007, s. 94.

<sup>260</sup> Bakanauskıene, vd., 2010, s. 24.

<sup>261</sup> Erhan Eroğlu ve Gülden Özkan, “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, Selçuk İletişim Dergisi, 5, 4, 2009, s. 52.

etkinliğe katkıda bulunması ve örgütsel imajı yansıtması bakımından iletişim doyumu kavramı önem kazanmaktadır.<sup>262</sup>

Çalışanlar uygun iletişime maruz kaldıklarında (örneğin; zamanında ve yeterli geribildirim almak, değişikliklerden haberdar edilmek) olumlu örgütsel sonuçlar beklenecektir.<sup>263</sup> Araştırmalar örgütlerde kaliteli bilgi akışının yani yararlı, doğru, güvenilir ve zamanında bilginin örgüt ve çalışan verimliliği ile doğrudan bağlantıları olduğunu ortaya koymuştur.<sup>264</sup> Çalışanlar ve yöneticiler örgüt iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli olma eğilimindedirler. İletişim doyumu bilgi akışını, bilginin niceliği ve niteliğini, içerik ve örgütsel etkililiğini değerlendiren ölçülebilen bir yapıdır.<sup>265</sup>

## **2.5.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İletişim doyumu ile farklı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar aşağıda sıralanmıştır<sup>266</sup>: Hargie ve arkadaşları yetersiz iletişimin daha düşük bağlılıkla, azalan verimlilikle, artan devamsızlıkla ve daha yüksek çalışan devriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Staples, düşük iş doyumu ve düşük yönetici-çalışan güveni yaşayan çalışanların daha yüksek iş stresi yaşadıklarını ve bütün bunların da daha düşük iletişim düzeyiyle ilişkilendiklerini bulmuştur. Örgütsel iletişim doyumu, üst-ast ilişkilerini de kapsayan bir dizi önemli iş ilişkileriyle bağlantılıdır. Hilgermann'ın araştırması, takım çalışması ve hedeflerin paylaşımının kendi kendini yöneten takım üyelerinin daha yüksek doyum yaşamalarını sağladığını göstermiştir. Özellikle kendi kendini yöneten takım üyeleri, takım liderleriyle, eşit düzeydeki arkadaşlarıyla ilişkilerinin ve işle ilgili aldıkları geribildirim kendilerinin iletişim doyumunu belirleyen en önemli etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Benzer biçimde denetim takımlarında iletişim akışının araştırıldığı bir çalışmada Rudolph, takım yapısının (takım tasarımının mekanikliğe

---

<sup>262</sup> Okay ve Okay, 2010, s. 54.

<sup>263</sup> Gray ve Laidlaw, 2004, s. 428.

<sup>264</sup> Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 53.

<sup>265</sup> Gülnar, 2007, s. 95.

<sup>266</sup> Birol Gülnar, **İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği**, Selçuk İletişim Dergisi, 5, 4, 2009, s. 65-66.

karşı organik yapısı) bilgi edinimi ve iletimi sürecinde iletişim doyumunu etkilediğini keşfetmiştir.

Örgütsel adalet algısı özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin doyum düzeyleri, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği, örgütsel bağdaşımılık, çalışan sağlığı,<sup>267</sup> duygusal tükenmişlik<sup>268</sup> gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini sorgulayan çok sayıda çalışmayla karşılaşılmaktadır.

Beugre, örgütsel adaleti, “sosyal veya ekonomik bir örgütün içinde yer alan ve çalışan bireyi üstleri, astları, meslektaşları ve sosyal bir sistem olan örgütle olan ilişkileriyle beraber içine alan, algılanan adaletin değişimleri” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım örgütsel adaletin kişilerarası iletişimle ilgili olabileceğini düşündürmektedir.<sup>269</sup> Etkileşim adaletinin de örgütsel adalet literatüründe yer almasıyla birlikte kişilerarası iletişimin önemi gittikçe artmıştır. Çalışanların örgütlerindeki iletişimin çeşitli yönleriyle elde ettiği bireysel doyum olarak tanımlanan iletişim doyumunu ise henüz örgütsel adalet ve boyutları ile ilgili bir çalışmaya konu olmamıştır.

Çalışanların örgütsel iletişim doyum düzeyleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının boyutlarıyla ilgili yukarıda da belirtildiği gibi pek çok örgütsel değişken ile ilişkisini gösteren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak daha önce bu iki değişken bir arada inceleme konusu yapılmamıştır. Örgütsel adalet algısıyla iletişim doyumunu arasındaki ilişki bu çalışmanın bir sonraki bölümünde bir uygulamayla birlikte ortaya konmaya çalışılmıştır.

---

<sup>267</sup> Yürür, 2008, s. 298.

<sup>268</sup> Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009.

<sup>269</sup> Yamaguchi, 2005, s. 170.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Adalet duygusunun kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi örgüt içinde de tahsis edilmesinin önemli olduğu ve pek çok örgütsel değişkenle de ilişkisinin olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı, güven, örgüte bağlılık, performans ve iş doyumunu gibi önemli kavramlarla yakından ilişkili olduğu ve olumlu algılanan örgütsel adaletin örgütü geliştirdiğine dair çalışmalar bulunmaktadır. İletişim de aynı adalet algısında olduğu gibi örgütsel ilişkilerde çok önemli bir yer tutmaktadır. Etkin örgütsel iletişim çalışanların iletişimden elde ettikleri doyumunu da arttırmaktadır. Tıpkı olumlu algılanan örgütsel adalette de olduğu gibi iletişim doyumunun da iş doyumunu, örgüte bağlılık, performans ve verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle bu iki önemli kavramın bu çalışma çerçevesinde birlikte değerlendirilmesi ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması incelenmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda, Türkiye’de ve yurt dışında örgütsel adalet algısı ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma yapılmadığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de tüm sektörlerde yönetici ve çalışan konumunda bulunan kişilere iletişim doyumunun ve adalet algısının önemini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; iletişim doyumunu ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve değerlendirmektir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın hedef kütlesini Türkiye’de Devlet ve Vakıf (Özel) üniversitelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenin

de ise Türkiye'deki Devlet ve Vakıf (Özel) üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde çalışan akademik personel yer almaktadır. Yüksek Öğretim Kurumunun internet sayfasındaki verilere göre Türkiye'de İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapmakta olan akademik personel sayısı 3 bin 740 kişidir. Bu akademik personelin %24,5'i Vakıf (Özel) üniversitelerinde, %75,5'i Devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır (Tablo 3).

Araştırma evreni belirlendikten sonra, bir evrenin, içinden seçilmiş birimler ile temsil edilmesi olarak tanımlanan örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Örneklem oluşturulurken; Devlet üniversitelerinde ve Vakıf (Özel) üniversitelerinde görev yapan akademik personel olarak sınıflandırma yapılmıştır. En fazla akademik personel bulunan ilk 10 Devlet ve Vakıf (Özel) üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan akademik personel araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Söz konusu akademik personelin belirlenmesinde; bir örneklem içinde yer alan farklı grupların bağlı oldukları anakütleyi yeterince temsil edebilmeleri için sayısal oranlarına benzer olması gereken tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.<sup>270</sup> Bu yöntem kapsamında YÖK'ün verilerinde belirtilen akademik personelin yaklaşık %50 sine ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklem planı tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3**  
**Örneklem Planı**

Üniversite Türü	Akademisyen Sayısı	Örneklem Hacmi	Değerlemeye Dahil Edilen
Devlet Üni.	2823	1373	106
Vakıf(Özel) Üni.	917	570	53
<b>Toplam</b>	<b>3740</b>	<b>1943</b>	<b>159</b>

Araştırmanın veri toplama aşamasında YÖK'ün internet sayfasındaki verilere göre İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde en fazla akademik personel bulunan 20 Üniversite (10 Devlet, 10 Vakıf) belirlenmiştir ve toplam 1.943 akademik personelin

<sup>270</sup> Pınar Ünsal, **Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2003, s.66.

her birine elektronik posta aracılığıyla anket formu gönderilmiştir. Devlet üniversitelerinden toplam 106 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Devlet üniversitelerinde geri dönüş oranı % 7.73'tür. Vakıf (Özel) üniversitelerinden ise toplam 53 adet anket doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Vakıf (Özel) üniversitelerinde geri dönüş oranı ise % 9.3 olarak gerçekleşmiştir. Toplamda geri dönüş oranı ise % 8.18'dir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler, veri toplama amacıyla son yıllarda sıkça kullanılmaya başlanan elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular; ikinci bölümde, iletişim doyumu ölçeği ve üçüncü bölümde ise örgütsel adalet algısı ölçeği bulunmaktadır. (Ek-1).

Aşağıda araştırmanın soru formu hakkında bilgi verilmektedir.

#### **3.3.1. Sosyo-Demografik Özellikler**

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 10 sorudan oluşan bir soru formu sunulmuştur; katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu, toplam çalışma ve şu an çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri, üniversite türü, aylık gelir, unvan ve son olarak idari görevlerinin olup olmadığına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

#### **3.3.2. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği**

Anketin ikinci bölümünde 1977 yılında Downs ve Hazen tarafından geliştirilen "iletişim doyumu ölçeği" kullanılmıştır.

Ölçek 10'lu likert biçiminde hazırlanmış olup sekiz boyutu ölçmektedir. Her bir sekiz faktör beş maddeden oluşmaktadır. Çalışmada sadece iletişim doyumuyla ilgili maddelere yer verilmiştir. Ayrıca "Astla İletişim" faktörüne ait sorular sadece

yöneticiler tarafından cevaplandırması gerektiği için bu faktöre ait maddeler soru formundan çıkartılmıştır.

Belirtilen 8 boyut aşağıda sıralanmıştır.<sup>271</sup>

1. *İletişim İklimi*: İletişim atmosferinin algılanan etkililiğiyle ilgili genel doyumla ilgilidir.

2. *Üstle İletişim*: Çalışanın üstleri ile dikey ve yatay iletişim doyumunun ölçümü ile ilgilidir.

3. *Örgütsel Bütünleşme*: Yakın iş çevresiyle ilgili çalışanların aldıkları bilgiye katılım derecesine odaklanır.

4. *Araç (Kanal) Kalitesi*: Toplantıların iyi organize edilme, yazılı yönergelerin kısa ve net olması ve iletişimin doğruluk derecesi üzerinde odaklanır.

5. *(Eşit Düzey) İş Arkadaşlarıyla İletişim*: örgütte yatay iletişimle ilişkili doyumla ilgilidir.

6. *Şirket Bilgisi*: Şirketin finansal pozisyonuyla ilgili bilgi gibi bir bütün halinde örgütle ilgili bilgiyle ilgilidir.

7. *Bireysel Geribildirim*: Çalışanların nasıl değerlendirildikleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiyle ilgilidir.

8. *Astla İletişim*: Astların üstleriyle iletişimi kabul etme derecelerini içeren yöneticiler tarafından yanıtlanan sorulardan oluşmaktadır.

Ölçekteki her bir soru, “0” ile “10” arasında sıralanmaktadır. Ölçülen iletişim doyum düzeyi beş kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler şu şekilde derecelendirilmiştir:

- 0,0 – 2,0 = Çok düşük doyum düzeyi, 2,01 – 4,0 = Düşük doyum düzeyi, 4,01 – 6,0 = Orta doyum düzeyi, 6,01 – 8,0 = Yüksek doyum düzeyi, 8,01 – 10,0 = Çok yüksek doyum düzeyini göstermektedir.

---

<sup>271</sup> Gülnar, 2007, s.250-251.

Downs ve Hazen'in ölçeği Birol Gülnar'ın "Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu" adlı çalışmasında kullanılmıştır.<sup>272</sup> Bu çalışmada da Downs ve Hazen'in ölçeği yazarın Türkçeye aktardığı biçimde aynen kullanılmıştır.

### 3.3.3.Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Katılımcıların Örgütsel adalet algılarını belirlemek için ise 2001 yılında Colquitt tarafından geliştirilen "örgütsel adalet algısı ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir.

Toplam yirmi sorudan oluşan Colquitt'in ölçeğinde, dağıtım adaleti algısını ölçmek amacıyla dört, prosedürel adalet algısını ölçmek amacıyla yedi, kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere dört (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir) ve son olarak bilgisel adalet algısı boyutunu ölçmek için beş ifade yer almaktadır.<sup>273</sup>

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan sorular 5'li likert tipi dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, 1=çok az, 2=az, 3=kısmen, 4=yeterince, 5=çok fazla seçeneklerinden oluşmaktadır.

Colquitt'in ölçeği 2007 yılında Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer'in "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışmalarında kullanılmıştır.<sup>274</sup> Colquitt'in ölçeği yazarların Türkçeye aktardıkları şekilde kullanılmıştır.

### 3.4.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmanın problemi; katılımcıların iletişim doyumu düzeyi ile örgütsel adalet algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık olup olmadığı ve katılımcıların iletişim doyum düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet algılarında bir farklılık bulunmakta mıdır? olarak belirlenmiştir.

---

<sup>272</sup> Gülnar, 2007, s. 482.

<sup>273</sup> Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.25.

<sup>274</sup> Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.26

Araştırmanın temel hipotezi ise, araştırma sorusu doğrultusunda, “katılımcıların iletişim doyumu düzeyi ile örgütsel adalet algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından farklılıklar bulunmaktadır ve katılımcıların iletişim doyumu düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet algılarında farklılık bulunmaktadır.” olarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın problemi ve temel hipotezi çerçevesinde geliştirilen alt hipotezler ise şunlardır;

Hipotez 1:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, iletişim doyumu düzeylerinde, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, iletişim doyumu düzeylerinde, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

Hipotez 2:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algılarında, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algılarında, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

Hipotez 3:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algıları ile iletişim doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algıları ile iletişim doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, dağıtım adaleti algıları ile iletişim doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, dağıtım adaleti algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, prosedür adaleti algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, prosedür adaleti algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, kişiler arası adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kişiler arası adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7:

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, bilgisel adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, bilgisel adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır;

Katılımcılara soru formu elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Bu nedenle geri dönüş oranının % 8.18 gibi düşük bir oranda kaldığı düşünülmektedir.

Örgütsel adalet algısı pek çok örgütsel faktöre bağlıdır ancak bu çalışmada sadece iletişim doyumuyla olan ilişkisi incelenmiştir.

Bazı araştırma değişkenlerinin alt gruplarının (medeni durum ve eğitim) istatistiksel analize sokulamayacak kadar sayısal olarak küçük gruplar oluşturması nedeniyle birleştirilmiştir. Bu durumda bilgi kaybına yol açmıştır.

Örnekleme hacmi dolayısıyla örneklemin temsil gücü zayıf kalmıştır. Bulgular değerlendirilirken bu durumun göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

### **3.6.ANALİZ ve BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan istatistiksel analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı ile bilgisayar ortamında analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.<sup>275</sup> Her sorunun frekans dağılım analizi, faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin anlamlılık analizlerinin yapılması için ise parametrik testlerden bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ve her bir boyutun iletişim doyumu ile olan ilişkileri korelasyon analizinden ve iletişim doyumunun, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutları üzerindeki etkisi ise regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

#### **3.6.1. Katılımcıların Demografik Profili**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu, toplam çalışma ve şu an çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri, üniversite türü, aylık gelir, unvan ve son olarak idari görevlerinin olup olmadığına ilişkin dağılımlar aşağıda belirtilmektedir. Verilerin istatistiksel olarak incelenmesinde, frekans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan akademik personelin yaşlarına ilişkin sonuçlar Tablo 4' te yer almaktadır.

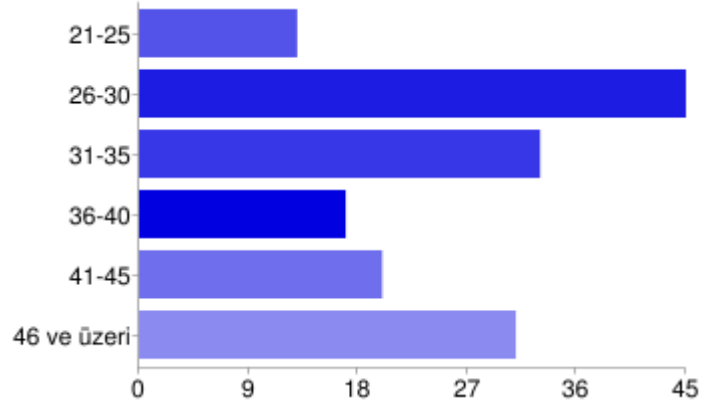
---

<sup>275</sup> Araştırmanın istatistiksel analizleri, Dr. Sibel GÖK tarafından yapılmıştır.

**Tablo 4**  
**Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaşlar	Kişi Sayısı	Yüzde
21-25	13	8,2
26-30	45	28,3
31-35	33	20,8
36-40	17	10,7
41-45	20	12,6
46 ve üzeri	31	19,5
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Şekil 2’de de katılımcıların yaşlarına göre dağılımı grafiksel olarak verilmektedir. Katılımcıların yarıya yakını (% 49,1) 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır.



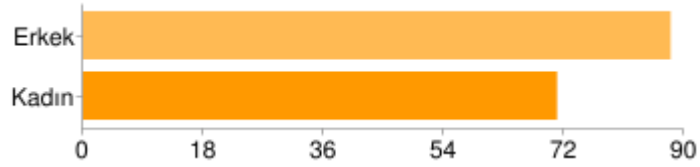
**Şekil 2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 5’te sunulmaktadır.

**Tablo 5**  
**Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	88	55,3
Kadın	71	44,7
Toplam	159	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 3) katılımcıların %55,3'ünü erkek, %44,7'sini ise kadın katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

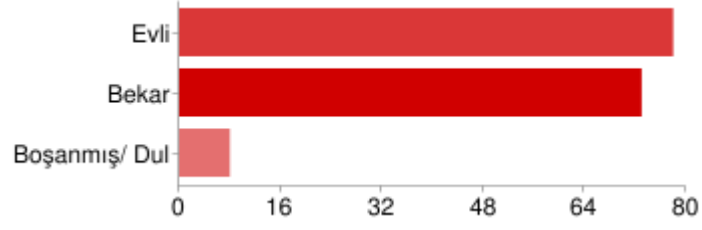


**Şekil 3:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır. Katılımcıların yarıya yakınının (%49,1) evli, %45,9'unun bekar, %5'inin ise boşanmış veya dul oldukları görülmektedir (Şekil 4).

**Tablo 6**  
**Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	78	49,1
Bekar	73	45,9
Boşanmış/Dul	8	5,0
Toplam	159	100,0



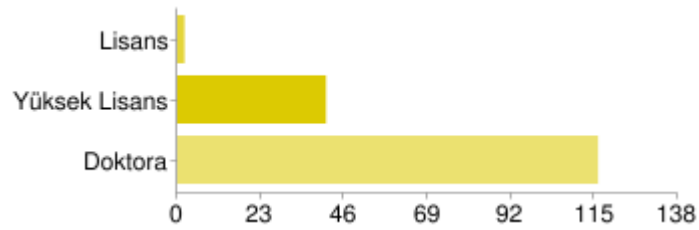
**Şekil 4:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır. Öğrenim durumları sınıflandırılması yapılırken; lisans, yüksek lisans ve doktora olarak ele alınmıştır.

**Tablo 7**  
**Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lisans	2	1,3
Yüksek Lisans	41	25,8
Doktora	116	73,0
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların neredeyse tamamını (%98,7) yüksek lisans ve doktora mezunları oluşturmaktadır (Şekil 5).

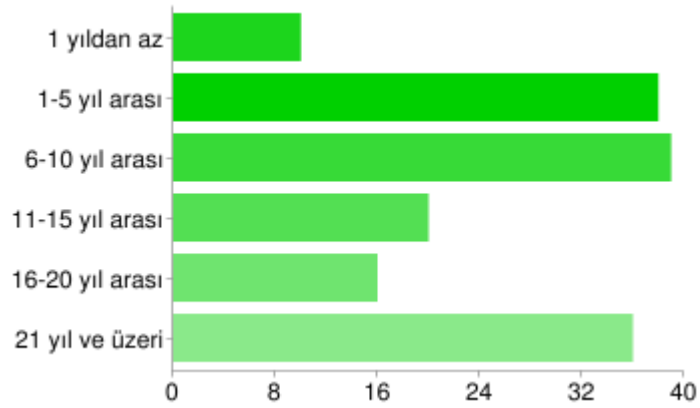


**Şekil 5:** Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan akademik personelin toplam çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 8), katılımcıların %6,3'ünün 1 yıldan az, %23,9'unun 1-5 yıl, %24,5'inin 6-10 yıl, %12,6'sının 11-15 yıl, %10,1'inin 16-20 yıl, %22,6'sının ise 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir (Şekil 5).

**Tablo 8**  
**Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Toplam Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
1 yıldan az	10	6,3
1-5 yıl	38	23,9
6-10 yıl	39	24,5
11-15 yıl	20	12,6
16-20 yıl	16	10,1
21 yıl ve üzeri	36	22,6
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>



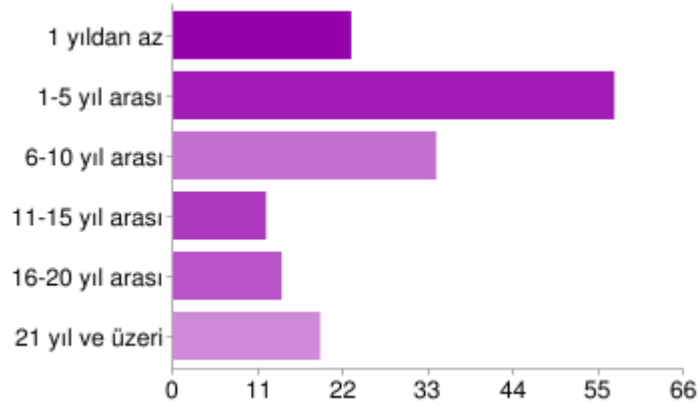
**Şekil 6:** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 9'da sunulmaktadır.

**Tablo 9**  
**Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Kurumda Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
1 yıldan az	23	14,5
1-5 yıl arası	57	35,8
6-10 yıl arası	34	21,4
11-15 yıl arası	12	7,5
16-20 yıl arası	14	8,8
21 yıl ve üzeri	19	11,9
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Şekil 7’ de de görüldüğü gibi katılımcıların %14,5’inin 1 yıldan az, %35,8’inin 1-5 yıl, %21,4’ünün 6-10 yıl, %7,5’inin 11-15 yıl, %8,8’inin 16-20 yıl, %11,9’unun ise 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.



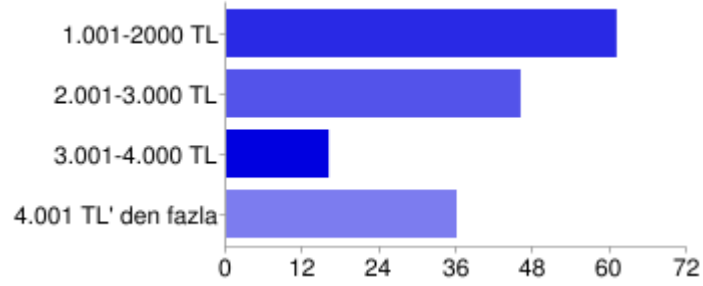
**Şekil 7:** Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan akademik personelin gelir düzeylerine göre dağılımları Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo 10**  
**Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı**

Gelir Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde
1.001-2.000 TL	61	38,4
2.001-3.000 TL	46	28,9
3.001-4.000 TL	16	10,1
4.001 TL' den fazla	36	22,6
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Gelir dağılımına ait verilerin dört grup (1.001-2.000 TL, 2.001-3.000 TL, 3.001-4.000 TL, 4.001 TL' den fazla) olarak sınıflandırılmasıyla elde edilen sonuçlar Şekil 8'de grafik olarak verilmektedir.



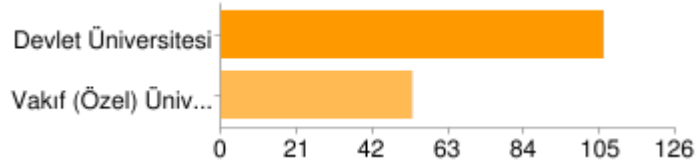
**Şekil 8:** Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları üniversitenin türüne göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 11), katılımcıların %66,7'sinin devlet, % 33,3'ünün ise vakıf üniversitelerinde görev yapmakta oldukları görülmektedir.

**Tablo 11**  
**Katılımcıların Üniversite Türlerine Göre Dağılımı**

Üniversite Türü	Kişi Sayısı	Yüzde
Devlet Üniversitesi	106	66,7
Vakıf(Özel) Üniversitesi	53	33,3
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Şekil 9’da da görüldüğü gibi katılımcıların 3’te 2’lik (%66,7) kısmını devlet üniversitelerinde çalışan akademik personel oluşturmaktadır.



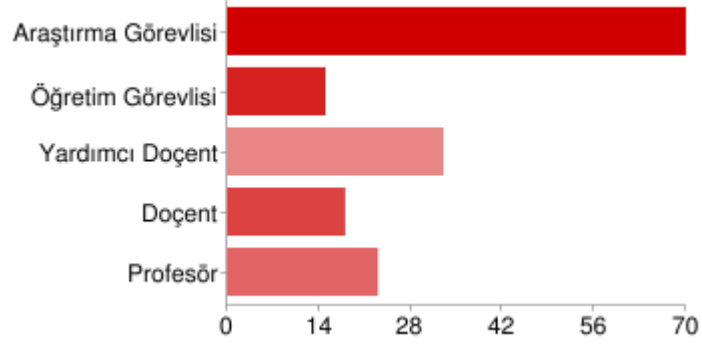
**Şekil 9:** Katılımcıların Üniversite Türlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan akademik personelin unvanlarına göre dağılımları Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12**  
**Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı**

Unvan	Kişi Sayısı	Yüzde
Araştırma Görevlisi	70	44,0
Öğretim Görevlisi	15	9,4
Yardımcı Doçent	33	20,8
Doçent	18	11,3
Profesör	23	14,5
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımına ilişkin sonuçlar Şekil 9’da sunulmaktadır. Araştırmaya katılan akademik personelin yarıya yakını (%44) araştırma görevlisi, %9,4’ü öğretim görevlisi, %20,8’i yardımcı doçent, %11,3’ü doçent, %14,5’i ise profesör’dür (Şekil 10).



**Şekil 10:** Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

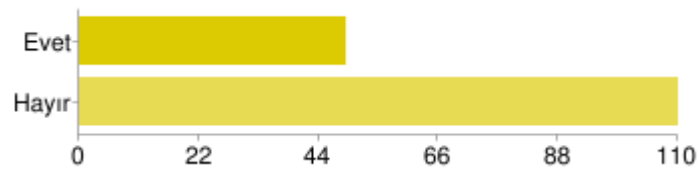
Katılımcıların idari görevlerinin olup olmadığına yönelik verdikleri yanıtların dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13**

**Katılımcıların İdari Görevlerinin Bulunmasına Göre Dağılımı**

İdari Görev Var mı?	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	49	30,8
Hayır	110	69,2
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Şekil 11’de ki grafikte de görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğunun (%69,2) idari görevi bulunmamaktadır.



**Şekil 11:** Katılımcıların İdari Görevlerinin Bulunmasına Göre Dağılımı

### 3.6.2. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

İletişim doyumu ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

#### 3.6.2.1.İletişim Doymu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İletişim doyumu anket formunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerini belirlemeye yönelik açıklayıcı faktör analizinde, Temel Bileşenler Yöntemi kullanılmıştır.<sup>276</sup>

Anket formundaki iletişim doyumu düzeyiyle ilgili 35 maddenin faktör yük değerlerinin 0.473 ile 0.861 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bir maddenin faktör yük değeri 0.372, diğer bir maddenin ise 0.438'dir. Faktör yük değerlerinin 0.45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olacağı, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebileceği ifade edilmektedir<sup>277</sup>. Bu nedenle, faktör yük değeri 0.45'in altında kalan iki madde de analize dahil edilmiştir. Maddeler, toplam varyansın KMO Katsayısı = 0,941,  $\chi^2_{(595)} = 5265,153$  ve  $P(\text{sigma}) = 0,000$  olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, toplam varyansın %70,15 olduğunu belirtmek gerekmektedir. Faktör analizi sonuçları tablo 14' te özetlenmektedir.

**Tablo 14**  
**İletişim Doymu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

İletişim Doymu Ölçeği Maddeleri	Yük Değeri
1.İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir	,473
2. Personel haberlerinden yeterince haberdarım	,493
3.Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	,666
4.İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim	,733

<sup>276</sup> Sibel Gök, **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.71.

<sup>277</sup> Sibel Gök, **Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXVII, Sayı:II, 2009, s.440

5.Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim	,855
6. Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim	,798
7.Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	,739
8.İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum	,645
9.Kurumumu etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	,680
10.Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim	,749
11.İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim	,643
12.Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir	,577
13. Kurumun akademik başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim	,701
14.Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim	,438*
15. Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler	,763
16. Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir	,798
17. Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır	,805
18.Kurumumda çalışan insanlar iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir	,830
19.Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir	,848
20.Kurum içi iletişim bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır	,808
21.Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum	,630
22. Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir	,753
23.İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum	,775
24.Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır	,781
25.Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum	,372*
26.Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir	,736
27.Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür	,719
28.Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir	,749
29. Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum	,631

30.Toplantılarımız iyi organize edilmektedir	,648
31.Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir	,642
32.Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum	,599
33. Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır	,861
34.Kurumumda etkin düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır	,763
35.Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından tatmin oluyorum	,848

### 3.6.2.2.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Anket formundaki örgütsel adalet algısıyla ilgili 20 maddenin faktör yük değerlerinin 0.226 ile 0.850 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bir maddenin faktör yük değeri ise 0.226'dır. Faktör yük değerlerinin 0.45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olacağı, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebileceği ifade edilmektedir<sup>278</sup>. Bu nedenle, faktör yük değeri 0.45'in altında kalan bir madde de analize dahil edilmiştir. Maddeler, toplam varyansın KMO Katsayısı = 0,939,  $\chi^2_{(190)} = 2801,406$  ve  $P(\text{sigma}) = 0,000$  olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, toplam varyansın %71,68 olduğunu belirtmek gerekmektedir. Faktör analizi sonuçları tablo 15'te özetlenmektedir.

---

<sup>278</sup> Sibel Gök, s.440.

**Tablo 15**  
**Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri	Yük Değeri
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	,744
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	,647
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	,769
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	,659
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	,750
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	,598
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	,782
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	,762
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	,835
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	,816
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	,825
Size nazik davranır mı?	,683
Size değer verir mi?	,850
Size saygılı davranır mı?	,752
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	,226*
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	,762
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	,760
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	,787
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	,669
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	,661

### 3.6.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi tek faktör (alt boyutlar) üzerinde sınırlandırılarak, her bir faktör için ayrı ayrı uygulanmıştır. Analiz sonucunda, faktöre ilişkin maddelerin, ilgili faktör altında tek bir faktörde toplandıkları görülmüştür. Analize ilişkin bulgular, Tablo 16’da özetlenmektedir.

**Tablo 16**

### Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	KMO Katsayısı	$\chi^2$	P	Kümülatif Varyans (%)
Prosedür Adaleti	,913	799,685	,000	69,515
Dağıtım Adaleti	,845	472,077	,000	81,029
Kişiler Arası Adalet	,761	449,387	,000	71,067
Bilgisel Adalet	,872	593,285	,000	76,557

### 3.6.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

İletişim doyumu ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

#### 3.6.3.1.İletişim Doyumu Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İletişim doyumu ölçeğinin güvenilirlik analizinde Alfa (Cronbach) güvenilirlik yöntemi kullanılmış ve Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,970 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yeterli bir güvenilirlik değeridir. İfadelerin, Cronbach  $\alpha$  katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptamak amacıyla, “madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı” değeri hesaplanmıştır. Madde 25 silindiğinde % 0,004’lük bir artışla ölçeğin

alfa katsayısı 0,974'e yükselmektedir. Ancak ölçeğin 35 madde üzerinden alfa katsayısı oldukça yüksek bir değer olduğu ve bir maddenin silinmesinin sağladığı katkının oldukça düşük olması nedeniyle bu madde çıkarılmamıştır. Tablo 17'de iletişim doyumu ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 17**  
**İletişim Doymu Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Madde silindiğinde alfa katsayısı</b>
<b>Madde1</b>	6,584	1,991	,969
<b>Madde2</b>	5,767	2,330	,969
<b>Madde3</b>	5,144	2,402	,968
<b>Madde4</b>	5,446	2,471	,969
<b>Madde5</b>	4,905	2,550	,969
<b>Madde6</b>	5,119	2,682	,968
<b>Madde7</b>	5,591	2,677	,968
<b>Madde8</b>	7,459	1,957	,970
<b>Madde9</b>	5,408	2,216	,969
<b>Madde10</b>	5,176	2,499	,968
<b>Madde11</b>	5,396	2,378	,968
<b>Madde12</b>	5,163	2,760	,969
<b>Madde13</b>	6,245	2,302	,969
<b>Madde14</b>	5,364	2,290	,970
<b>Madde15</b>	5,471	2,881	,968
<b>Madde16</b>	4,767	2,795	,968
<b>Madde17</b>	6,088	3,055	,968
<b>Madde18</b>	5,358	2,617	,968
<b>Madde19</b>	5,578	3,015	,968
<b>Madde20</b>	4,962	2,999	,968
<b>Madde21</b>	5,037	2,606	,969
<b>Madde22</b>	6,264	2,977	,968

<b>Madde23</b>	5,830	2,643	,968
<b>Madde24</b>	4,742	2,622	,968
<b>Madde25</b>	6,761	2,687	,974*
<b>Madde26</b>	5,710	2,932	,968
<b>Madde27</b>	5,597	2,763	,969
<b>Madde28</b>	5,106	2,356	,968
<b>Madde29</b>	7,264	2,448	,969
<b>Madde30</b>	5,729	2,752	,968
<b>Madde31</b>	6,163	2,744	,968
<b>Madde32</b>	5,710	2,541	,969
<b>Madde33</b>	5,434	2,658	,968
<b>Madde34</b>	6,673	2,273	,970
<b>Madde35</b>	5,402	2,753	,968

### 3.6.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirlik analizinde Alfa (Cronbach) güvenirlik yöntemi kullanılmış ve Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,937 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yeterli bir güvenirlik değeridir. İfadelerin, Cronbach  $\alpha$  katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptamak amacıyla, “madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı” değeri hesaplanmıştır. Madde 15 silindiğinde % 0,003'lük bir artışla ölçeğin alfa katsayısı 0,955'e yükselmektedir. Ancak ölçeğin 20 madde üzerinden alfa katsayısı oldukça yüksek bir değer olduğu ve bir maddenin silinmesinin sağladığı katkının düşük olması nedeniyle bu madde çıkarılmamıştır. Tablo 18'de örgütsel adalet ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 18**  
**Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	Ortalama	Std. Sapma	Madde silindiğinde alfa katsayısı
<b>Madde1</b>	3,226	0,934	,949
<b>Madde2</b>	2,937	0,978	,951
<b>Madde3</b>	2,861	0,951	,949
<b>Madde4</b>	2,647	1,056	,949
<b>Madde5</b>	2,918	0,961	,949
<b>Madde6</b>	2,987	0,941	,950
<b>Madde7</b>	3,050	1,023	,948
<b>Madde8</b>	3,075	1,009	,952
<b>Madde9</b>	3,056	0,962	,951
<b>Madde10</b>	2,981	0,970	,952
<b>Madde11</b>	2,886	1,049	,952
<b>Madde12</b>	3,616	0,744	,950
<b>Madde13</b>	3,383	0,946	,948
<b>Madde14</b>	3,509	0,825	,949
<b>Madde15</b>	2,389	1,157	,955*
<b>Madde16</b>	3,169	1,050	,949
<b>Madde17</b>	2,943	1,056	,948
<b>Madde18</b>	3,100	1,001	,949
<b>Madde19</b>	2,974	1,024	,950
<b>Madde20</b>	3,421	0,923	,950

### 3.6.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ayrıca, örgütsel adalet algısının her bir boyutu için ayrı ayrı güvenirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Cronbach  $\alpha$  katsayısı; Prosedür adaleti için 0,926; dağıtım adaleti için 0,921; kişiler arası adalet için 0,813 ve bilgisel adalet için 0,923

olarak saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur (Tablo 19).

**Tablo 19**  
**Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları**

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Prosedür Adaleti	7	,926
Dağıtım Adaleti	4	,921
Kişiler Arası Adalet	4	,813
Bilgisel Adalet	5	,923
Örgütsel Adalet	20	,937

#### 3.6.4. ANLAMLILIK ANALİZLERİ

İstatistiksel anlamlılık testleri, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Verilerin analiz sürecinde, parametrik testlere (t-test ve varyans analizi) başvurabilmek için, öncelikle bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullardan biri verilerin normal dağılım göstermesi, diğeri de varyansların homojen olmasıdır. Bu amaçla, verilerin normal dağılımına uygunluk araştırması, Kolmogorov- Smirnov (1-Sample K-S) testi ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeklerde yer alan puanların normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Varyansların homojenliği testinde ise, Levene istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu varsayımın sağlanamadığı durumlar için tek faktörlü ANOVA yerine Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.<sup>279</sup>

##### 3.6.4.1. İletişim Doyumu ve Demografik Değişkenler

Katılımcıların “iletişim doyum düzeyleri” nin, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, üniversite türü ve idari görevlerinin varlığına ilişkin verdikleri yanıtlara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem

<sup>279</sup> Gök, 2010, s.78.

T-testi (Independent-Samples T Test) analizinden yararlanılmıştır. (Çalışmada; medeni ve öğrenim durumu değişkenlerine ilişkin verilerin istatistiksel analize sokulmayacak kadar küçük gruplar oluşturması nedeniyle, analiz öncesinde bu gruplar birleştirilmiştir) Yapılan t-testleri sonucunda cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve idari görev değişkenleri bakımından, katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmazken; üniversitenin türü değişkeni bakımından ise katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 20’de sunulmaktadır. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 20**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Kadın	5,613	1,852	0,119	0,731	157	0,347	0,729
Erkek	5,714	1,810					

Katılımcıların medeni durumları bakımından (Bekar ve boşanmış/dul katılımcılar birleştirildi) iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 21’de yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 21****Katılımcıların İletişim Doyumlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Medeni Dur.	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Evli	5,639	1,662	3,692	0,056	157	-,201	0,841
Bekar/Boşanmış	5,698	1,978					

Katılımcıların öğrenim durumları bakımından (Lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar birleştirildi) iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 22’de yer almaktadır. Öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 22****Katılımcıların İletişim Doyumlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Öğrenim Dur.	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Lisans/Yüksek L.	5,606	1,793	0,328	0,567	157	-,263	0,793
Doktora	5,692	1,843					

Katılımcıların görevli oldukları üniversite türü bakımından iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 23’de bulunmaktadır. Üniversite türü değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $P < 0,05$ ) Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin iletişim doyumu puanları devlet üniversitelerinde görev yapan meslektaşlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 23**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması**

Üniversite Türü	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Devlet Üni.	5,443	1,791	0,024	0,877	157	-2,231	0,027
Vakıf Üni.	6,120	1,823					

Katılımcıların idari görevlerinin bulunması açısından iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 24’te bulunmaktadır. Katılımcıların idari görevlerinin olup olmaması bakımından iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 24**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması**

İdari Görev	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Evet	5,956	1,754	0,885	0,348	157	1,329	0,186
Hayır	5,541	1,848					

Yaş, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, gelir ve unvan bakımından, katılımcıların “iletişim doyum düzeylerine” ilişkin farklılık olup olmadığını anlamak için veriler tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, sadece kurumdaki çalışma süresi bakımından, katılımcıların iletişim doyum düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yaş, toplam

çalışma süresi, gelir ve unvan bakımından ise katılımcıların iletişim doyumu düzeyleri açısından ele alındığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 25'te yaş değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 25**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması**

Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
21-25	13	5,894	1,753	158	0,456	0,808
26-30	45	5,762	1,854			
31-35	33	5,875	1,891			
36-40	17	5,460	1,385			
41-45	20	5,194	2,046			
46 ve üzeri	31	5,641	1,873			
<b>Toplam</b>	159	5,669	1,824	$P > 0,05$		

Tablo 26'da toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 26**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Toplam Çalışma S.	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1 yıldan az	10	7,174	1,184	158	1,635	0,154
1-5 yıl arası	38	5,564	1,843			
6-10 yıl arası	39	5,701	1,882			
11-15 yıl arası	20	5,280	1,688			
16-20 yıl arası	16	5,501	1,768			
21 yıl ve üzeri	36	5,618	1,891			
<b>Toplam</b>	159	5,669	1,824	P > 0,05		

Tablo 27’de kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $P < 0,05$ )

**Tablo 27**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Kurumda Çalışma S.	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1 yıldan az	23	6,488	2,001	158	2,226	0,024
1-5 yıl arası	57	5,670	1,662			
6-10 yıl arası	34	5,684	1,918			
11-15 yıl arası	12	6,261	1,664			
16-20 yıl arası	14	4,646	1,375			
21 yıl ve üzeri	19	5,025	1,889			
<b>Toplam</b>	159	5,669	1,824	P < 0,05		

Tablo 27’de de görüldüğü gibi, kurumdaki çalışma süresi 16-20 yıl arası olanların, diğerlerine göre iletişim doyumu puanları daha düşük olmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların ise diğerlerine göre iletişim doyumu puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 28’de gelir değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Gelir değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 28**  
**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Gelir’e Göre Karşılaştırılması**

Gelir	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1.001-2.000 TL	61	5,440	1,864	158	0,549	0,649
2.001-3.000 TL	46	5,814	1,733			
3.001-4.000 TL	16	5,933	1,737			
4.001 TL'den fazla	36	5,754	1,937			
<b>Toplam</b>	159	5,669	1,824	$P > 0,05$		

Tablo 29’da unvan değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Unvan değişkeni bakımından katılımcıların iletişim doyumu puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 29**

**Katılımcıların İletişim Doyumlarının Unvan'a Göre Karşılaştırılması**

Unvan	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Araştırma Gör.	70	5,572	1,798	158	0,493	0,741
Öğretim Gör.	15	6,287	1,949			
Yard. Doç.	33	5,684	1,713			
Doçent	18	5,633	1,807			
Profesör	23	5,568	2,060			
<b>Toplam</b>	159	5,669	1,824	P > 0,05		

Hipotez-1 olarak oluşturulan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, iletişim doyum düzeylerinde, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.” kısmen desteklenmiştir.

**3.6.4.2.Örgütsel Adalet Algısı ve Demografik Değişkenler**

Katılımcıların “örgütsel adalet algısı” nın, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, üniversite türü ve idari görevlerinin varlığına ilişkin verdikleri yanıtlara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T-testi (Independent-Samples T Test) analizinden yararlanılmıştır. (Çalışmada; medeni ve öğrenim durumu değişkenlerine ilişkin verilerin istatistiksel analize sokulmayacak kadar küçük gruplar oluşturması nedeniyle, analiz öncesinde bu gruplar birleştirilmiştir) Yapılan t-testleri sonucunda cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, idari görev ve üniversite türü değişkenleri bakımından katılımcıların örgütsel adalet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

Tablo 30’da cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (P > 0,05).

**Tablo 30**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Kadın	3,076	0,663	1,554	0,214	157	0,654	0,514
Erkek	3,151	0,750					

Katılımcıların medeni durumları bakımından (Bekar ve boşanmış/dul katılımcılar birleştirildi) örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 31’de yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 31**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Medeni Dur.	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Evli	3,094	0,686	1,102	0,295	157	-,411	0,682
Bekar/Boşanmış	3,140	0,739					

Katılımcıların öğrenim durumları bakımından (Lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar birleştirildi) örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 32’de yer almaktadır. Öğrenim durumu değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 32**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Öğrenim Dur.	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Lisans/Yüksek L.	3,133	0,718	0,279	0,598	157	0,170	0,865
Doktora	3,112	0,712					

Katılımcıların görevli oldukları üniversite türü bakımından örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 33’de bulunmaktadır. Üniversite türü değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 33**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Üniversite Türüne Göre Karşılaştırılması**

Üniversite Türü	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Devlet Üni.	3,052	0,718	0,431	0,512	157	-1,639	0,103
Vakıf Üni.	3,248	0,686					

Katılımcıların idari görevlerinin bulunması açısından örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 34’te bulunmaktadır. Katılımcıların idari görevlerinin olup olmaması bakımından örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 34**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması**

İdari Görev	Ort.	S.s.	Levene		T test		
			F	P	s.d.	t	P
Evet	3,203	0,676	1,222	0,271	157	1,007	0,316
Hayır	3,080	0,726					

Yaş, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, gelir ve unvan bakımından, katılımcıların “örgütsel adalet algılarına” ilişkin farklılık olup olmadığını anlamak için veriler tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, sadece toplam çalışma süresi bakımından, katılımcıların örgütsel adalet algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yaş, kurumda çalışma süresi, gelir ve unvan bakımından ise katılımcıların örgütsel adalet algıları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 35’te yaş değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 35**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması**

Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
21-25	13	3,196	0,666	158	0,474	0,795
26-30	45	3,208	0,772			
31-35	33	3,119	0,692			
36-40	17	2,914	0,524			
41-45	20	3,067	0,719			
46 ve üzeri	31	3,095	0,767			
<b>Toplam</b>	159	3,117	0,711	P > 0,05		

Tablo 36'da toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Toplam çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmıştır ( $P < 0,05$ ) (Varyans homojenliği testinde Levene istatistiğinden yararlanılmıştır ancak bu varsayım bu analiz için sağlanamadığından ( $P < 0,05$  olduğu için) tek faktörlü ANOVA yerine Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.)

**Tablo 36**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Toplam Çalışma Süresi	Sıra Ort.	Levene		Kruskal-Wallis H		
		F	P	s.d.	$\chi^2$	P
1 yıldan az	126,05	3,494	0,005	5	14,076	0,015
1-5 yıl arası	82,72					
6-10 yıl arası	77,21					
11-15 yıl arası	60,50					
16-20 yıl arası	74,97					
21 yıl ve üzeri	80,43					

Tablo 36 incelendiğinde, Bir yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların örgütsel adalet algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 37'de kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo 37****Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Kurumda Çalışma S.	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1 yıldan az	23	3,397	0,813	158	1,327	0,256
1-5 yıl arası	57	3,133	0,680			
6-10 yıl arası	34	3,079	0,721			
11-15 yıl arası	12	3,141	0,443			
16-20 yıl arası	14	2,825	0,640			
21 yıl ve üzeri	19	3,002	0,803			
<b>Toplam</b>	159	3,117	0,711	P > 0,05		

Tablo 38’de gelir değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Gelir değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (P > 0,05)

**Tablo 38****Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Gelir’e Göre Karşılaştırılması**

Gelir	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1.001-2.000 TL	61	3,030	0,748	158	0,568	0,637
2.001-3.000 TL	46	3,138	0,639			
3.001-4.000 TL	16	3,221	0,637			
4.001 TL'den fazla	36	3,194	0,776			
<b>Toplam</b>	159	3,117	0,711	P > 0,05		

Tablo 39’da unvan değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Unvan değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel adalet algısı puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ( $P > 0,05$ )

**Tablo 39**  
**Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Unvan’a Göre Karşılaştırılması**

Unvan	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Araştırma Gör.	70	3,078	0,745	158	0,468	0,759
Öğretim Gör.	15	3,283	0,666			
Yard. Doç.	33	3,207	0,597			
Doçent	18	3,044	0,707			
Profesör	23	3,058	0,813			
<b>Toplam</b>	159	3,117	0,711	$P > 0,05$		

Hipotez 2 olarak oluşturulan, “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algılarında, sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.” kısmen kabul edilmiştir.

### 3.6.5. KORELASYON ANALİZİ

Katılımcıların iletişim doyumu ile örgütsel adalet algıları arasındaki ve örgütsel adaletin alt boyutları ile ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik basit korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin, korelasyon katsayısının ( $r$ ) 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir.<sup>280</sup>

Analiz sonucunda, katılımcıların iletişim doyumu ile örgütsel adalet algıları arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P < 0,05$ ) (Tablo 40).

<sup>280</sup> Gök, 2010, s.74-75.

Analiz sonucu hesaplanan  $r = 0,83$  katsayısı ilişkinin neredeyse oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 40**  
**Katılımcıların İletişim Doymu ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki**

		İletişim Doymu	Örgütsel Adalet
İletişim Doymu	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,833
	Sigma Değeri (P)		,000
	Kişi (n)	159	159
Örgütsel Adalet	Korelasyon Katsayısı (r)	,833	1
	Sigma Değeri (P)	,000	
	Kişi (n)	159	159

Hipotez-3 olarak oluşturulan” H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

İletişim doymu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P < 0,05$ ). İlişki derecesine yani Korelasyon Katsayısı (r)'na göre büyükten küçüğe olarak aşağıda sıralanmıştır (Tablo 41):

İletişim doymu ile prosedür adaleti boyutu(1) arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P < 0,05$ ). Hipotez-4 olarak oluşturulan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, prosedür adaleti algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

İletişim doymu ile dağıtım adaleti boyutu(2) arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotez-5 olarak oluşturulan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, dağıtım adaleti algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

İletişim doymu ile kişiler arası adalet boyutu(3) arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotez-6 olarak oluşturulan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kişiler arası adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

İletişim doyumu ile bilgisel adalet boyutu(4) arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotez-5 olarak oluşturulan “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, bilgisel adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

**Tablo 41**  
**Korelasyon Matrisi**

		İletişim Doyumu	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3	Boyut 4
İletişim Doyumu	Korelasyon katsayısı Sigma değeri	1				
Boyut 1	Korelasyon katsayısı Sigma değeri	,795 ,000	1			
Boyut 2	Korelasyon katsayısı Sigma değeri	,522 ,000	,530 ,000	1		
Boyut 3	Korelasyon katsayısı Sigma değeri	,692 ,000	,738 ,000	,387 ,000	1	
Boyut 4	Korelasyon katsayısı Sigma değeri	,766 ,000	,753 ,000	,450 ,000	,810 ,000	1

Ayrıca tablo 41 incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutlarının da kendi aralarında anlamlı korelasyon ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti ile kişiler arası adalet arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; prosedür adaleti ile bilgisel adalet arasında kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En yüksek ilişkinin, kişiler arası adalet ile bilgisel adalet arasında olduğu saptanmıştır (kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki). Ayrıca, dağıtım adaleti ile prosedür adaleti/ kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasında ise orta ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

### 3.6.6. REGRESYON ANALİZİ

Katılımcıların iletişim doyumlarını etkileyen örgütsel adalet algılarını ve alt boyutlarını ve bunların iletişim doyumunu açıklama güçlerini ortaya koyabilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 42’deki sonuçlara göre, iletişim doyumu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır

( $P < 0,05$ ) ve değişkenler arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,833$ ). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $r^2$ ) 0,694 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların örgütsel adalet algısındaki değişimlerin %69,4'ünün iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 42**

**İletişim Doyumu ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	r	$r^2$	F	P
1	0,833	0,694	356,619	0,000

Katılımcıların iletişim doyum düzeylerine en fazla prosedür adalet algıları bağlı iken; ikinci sırada bilgisel; üçüncü sırada kişiler arası ve en son sırada dağıtım adaleti gelmektedir.

Tablo 43'deki sonuçlara göre, iletişim doyumunu ile prosedür adalet algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P < 0,05$ ) ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,795$ ). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $r^2$ ) 0,633 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların prosedür adalet algısındaki değişimlerin %63,3'ünün iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 43**

**İletişim Doyumu ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	r	$r^2$	F	P
1	0,795	0,633	270,403	0,000

İletişim doyumunu ile dağıtım adalet algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P < 0,05$ ) ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,522$ ). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $r^2$ ) 0,273 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların dağıtım adalet algısındaki değişimlerin %27,3'ünün iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Tablo 44).

**Tablo 44**

**İletişim Doymu ile Dağıtım Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	r	r <sup>2</sup>	F	P
1	0,522	0,273	58,885	0,000

Tablo 45'deki sonuçlara göre, iletişim doymu ile kişiler arası adalet algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P < 0,05$ ) ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,692$ ). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $r^2$ ) 0,479 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların kişiler arası adalet algısındaki değişimlerin %47,9'unun iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 45**

**İletişim Doymu ile Kişiler Arası Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	r	r <sup>2</sup>	F	P
1	0,692	0,479	144,185	0,000

İletişim doymu ile bilgisel adalet algısı arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P < 0,05$ ) ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,766$ ). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $r^2$ ) 0,586 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların bilgisel adalet algısındaki değişimlerin %58,6'sının iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Tablo 46).

**Tablo 46**

**İletişim Doymu ile Bilgisel Adalet Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	r	r <sup>2</sup>	F	P
1	0,766	0,586	222,409	0,000

*Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının İletişim Doyumunu Üzerindeki Yordayıcılığı*

Tablo 47’de de görüldüğü gibi, çoklu regresyon analizi sonucuna göre; yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür, dağıtım, kişiler arası ve bilgisel) değişkenleri, katılımcıların iletişim doyumunu düzeyleri ile oldukça yüksek ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=0,841$ ;  $R^2 = 0,706$ ;  $p < 0.05$ ). Söz konusu dört değişken birlikte, iletişim doyumundaki toplam varyansın yaklaşık %71’ini açıklamaktadır.

**Tablo 47**  
**Çoklu regresyon analizi sonuçları**

	<b>B</b>	<b>Std.hata</b>	<b>Beta( <math>\beta</math> )</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>r</b>	<b>Kısmi r</b>
<b>İletişim Doyumu</b>	-,529	1,824		-1,278	,203	-	-
<b>Prosedür Adaleti</b>	,995	,814	,444	5,954	,000	,795	,433
<b>Dağıtım Adaleti</b>	,234	,898	,115	2,225	,028	,522	,177
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	,087	,745	,036	,449	,654	,692	,036
<b>Bilgisel Adalet</b>	,723	,885	,351	4,305	,000	,766	,328
<b>R= 0,841</b>		<b>R<sup>2</sup> = 0,706</b>					
<b>F<sub>(4,154)</sub> = 92,655</b>		<b>p=0.000</b>					

Prosedür, dağıtım, ve bilgisel adalet değişkenlerinin iletişim doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülürken ( $p < 0.05$ ), kişiler arası adaleti değişkeni önemli bir etkiye sahip değildir ( $p > 0.05$ ). Yordayıcı değişkenlerin, iletişim doyumunu üzerindeki görece önem sırası ise; prosedür adaleti, bilgisel adalet ve dağıtım adaletidir.

### 3.7.TARTIŞMA

Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile iletişim doyumları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formundaki iletişim doyumunu leği ve örgütsel adalet leği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; İletişim doyumunu leğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,970 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel adalet leğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,937'dir. Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaletinin iç tutarlılık katsayısı 0,921; prosedür adaletinin 0,926; kişiler arası adaletinin 0,813 ve bilgisel adaletinin 0,923 olarak bulunmuştur (tablo 19). Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin bu katsayıların 0,70'den büyük olması, bir sosyal bilimler araştırması olarak, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmadığı anlaşılmıştır. İletişim doyumunu ölçeğinde toplam varyansın %70,15; örgütsel adalet ölçeğinde ise bu sayının %71,68 olduğu bulunmuştur.

Ankete katılan 159 katılımcıdan 78'i 26- 35 yaş aralığındadır (şekil 2). Katılımcıların neredeyse tamamı yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşmaktadır. (şekil 5). Katılımcıların yarıya yakınının (%48,4) toplam çalışma süresi 1-10 yıl arasındayken (şekil 6) mevcut kurumlarında çalışanların oranı ise %57,2 dir (şekil 7). Araştırmaya en fazla araştırma görevlileri katılmıştır (şekil 10). Katılımcıların önemli bir kısmının (%69,2) idari görevi bulunmamaktadır (şekil 11).

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, idari görevlerinin olup olmaması, yaş, gelir ve unvanlarına göre iletişim doyumunu ve örgütsel adalet algıları puanlarının her ikisiyle de anlamlı farklılıkları olmadığı görülmektedir.

Yapılan t testi doğrultusunda vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin devlet üniversitelerinde ki meslektaşlarına göre daha fazla iletişim doyumunu yaşadıkları görülmektedir (Tablo 23). Buna neden olarak devlet üniversitelerinde fazla

sayıda personelin çalışması ve bürokratik bir yapıya sahip olması bunun tersine vakıf üniversitelerinde ise akademik personel sayılarının nispeten daha az olması ve bürokrasiden uzak daha yakın ilişkilerin çalışanlar arasında tesis edilmesi gösterilebilir. Örgütsel adalet algılarında da her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmasa da vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin devlet üniversitelerindeki meslektaşlarına göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 33).

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Göreve yeni başlayan (1 yıldan az) akademisyenler daha uzun süre çalışan diğer meslektaşlarına göre buldukları örgütü daha adil olarak algılamaktadırlar (Tablo 36). Toplam çalışma süresi 1 yıldan daha az olan katılımcıların iletişim doyumu düzeylerinin de diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Meslekte ve buldukları kurumda yeni olmaları, çalışma arkadaşlarıyla daha yüzeysel ilişkiler kurmaları, adapte olma ve işe alışma dönemi geçirmeleri, buldukları örgütü adil algılamalarına ve iletişim doyumlarının yüksek olmasına neden olabilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin, kurumlarında çalışma süreleri ile iletişim doyumları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (Tablo 27). 16-20 yıl arasında çalışan akademisyenlerin diğerlerine göre iletişim doyumlarının daha az olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun çıkmasına örgüt içi sebepler neden olabileceği gibi, aile içi ve sosyal yaşamda yaşanan değişimlerinde neden olabileceği düşünülebilir. Bu grupta bulunan akademik personelin orta yaş krizi diye adlandırılan döneme denk geldikleri ve bunun başta iletişim olmak üzere çevreleriyle olan ilişkilerinde olumsuzluklar doğurabileceği düşünülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda hipotez 3 olarak belirlenen “H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütsel adalet algıları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezin *p* değeri 0,05’den küçük çıkmıştır. Bu sebeple hipotez 3 olan H<sub>1</sub> kabul edilmiş, H<sub>0</sub> reddedilmiştir. Buna göre, %95 güven aralığında, örgütsel iletişim algısı ile iletişim doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=0,833$ ;  $p<0,05$ )

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algısındaki değişimlerin %69,4'ünün iletişim doyum düzeylerine bağlı olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca araştırmamızda katılımcıların örgütsel adalet algılarının iletişim doyum üzerindeki yordayıcılığını belirlemek için de regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda oldukça yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $R=0,841$ ;  $R^2 = 0,706$ ;  $p < 0.05$ ). Bir başka ifadeyle katılımcıların iletişim doyum düzeylerindeki değişimlerin %70,6'sının örgütsel adalet algılarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu analiz sonuçlarından da anlaşılabilceği gibi araştırmamıza konu olan bu iki örgütsel değişkenin birbirleriyle olan ilişkisi paraleldir. Bir başka deyişle, çalışanların iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel adalet algılarının birbirleri üzerindeki etkisi aynı seviyededir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan prosedür, dağıtım, kişiler arası ve bilgisel adalet açısından incelendiğinde aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İletişim doyum ile en kuvvetli ilişki prosedür adaleti ( $r=0,795$ ) arasında tespit edilmiştir. Bunun ardından sırasıyla bilgisel adalet ( $r=0,766$ ); kişiler arası adalet ( $r=0,692$ ) ve dağıtım adaleti ( $r=0,522$ ) gelmektedir (Tablo 41).

Araştırma evrenini akademik personelin oluşturmasının dağıtım adaleti ile iletişim doyum arasındaki ilişkinin, diğer boyutlara göre daha az kuvvetli bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Dağıtım adaletinde ki en önemli unsur kazanımlardır. Akademisyenler için bu kazanımların, unvan ve ücret olduğu söylenebilir. Bu kazanımların elde edilmesinde doğrudan etkiyi akademisyenlerin kendilerinin yaptığı bilindiği için (dağıtımlar, her çalışan için yasal gereklilikler çerçevesinde standart olarak uygulanmaktadır) dağıtım adaletiyle iletişim doyum arasındaki ilişkinin daha düşük çıkması normal karşılanabilir. Prosedür adaleti ise örgüt içindeki uygulamaların ve süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Çalışma evreninin yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerden oluşması, onların buldukları örgütteki süreçleri anlamalarına yönelik daha hassas olduğunu düşündürmektedir. Bu nedenle iletişim doyumunun prosedür adaletiyle yakın ilişkisi olduğu söylenebilir. Tablo 47'de

sunulan çoklu regresyon analizinde de, prosedür adaletinin iletişim doyumunu etkilediği görülmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler ile ilgili bulgular örgütsel adalet boyutlarını inceleyen diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.<sup>281</sup> Boyutlar arasındaki ilişkiler sorgulandığında en yüksek ilişkinin, etkileşim adaletinin alt boyutları olarak açıklanan kişiler arası ve bilgisel adalet arasında olduğu saptanmıştır ( $r=0,81$ ). Etkileşim adaletinin alt boyutlarından olan kişiler arası ve bilgisel adalet algılarına yönelik soruların her ikisi de çalışanların üstleri hakkındaki adalet algılarını saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu sebeple bu iki adalet algısı arasında yüksek bir ilişkinin çıkması beklenen bir sonuçtur.

Bazı araştırmacılar, etkileşim adaleti ile prosedür adaleti arasında yüksek korelatif ilişkiler saptamışlar ve bu sebeple etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir bileşeni olarak adlandırmışlardır.<sup>282</sup> Araştırmamız sonucunda da prosedür adaletinin, kişiler arası ( $r=0,73$ ) ve bilgisel adalet ( $r=0,75$ ) ile olan ilişkisi yüksek derecede çıkmıştır ve bu bulgu yazındaki sonuçları desteklemektedir<sup>283</sup>.

Yapılan araştırmalarda dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasında yüksek derecede ilişkiler bulunmuştur.<sup>284</sup> Araştırmamızın sonucunda dağıtım ve prosedür adaleti arasındaki ilişki orta derecede bulunmuştur ( $r=0,530$ ). Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla örtüşmektedir<sup>285</sup>.

Özetle, örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasında ve örgütsel adalet algıları ile akademisyenlerin iletişim doyumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. ( $r=0,53$ )

---

<sup>281</sup> Russell Cropanzano ve Jerald Greenberg, **Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze**. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons, 1997.

<sup>282</sup> Cropanzano ve Greenberg, 1997; Greenberg, 1990.

<sup>283</sup> Colquitt, vd. 2001; Atalay, 2007.

<sup>284</sup> P. D. Sweeney, ve D. B. Mc. Farlin **Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice**, Journal of Organizational Behavior, 18, 1997.

T.M, Welbourne, D.B. Balkin ve L.R. Gomez Mejia. **Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation**, Academy of Management Journal, 38, 1995.

<sup>285</sup> Özmen, Arbak ve Özer, 2007.

## SONUÇ

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ve boyutları ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda, iletişim doyumunun örgütsel adalet algısına etkisini inceleyen herhangi bir çalışmanın bulunmadığı göze çarpmaktadır. Yazın'a önemli bir katkı sağlaması düşünüldüğü için bu iki önemli örgütsel değişkenin ilişkisi bu çalışma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan her iki kavramın da örgütler ve çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının çok sayıda örgütsel değişkenle ilişkisi saptanmıştır. Bu konuların başında; örgütsel vatandaşlık<sup>286</sup>, iş doyumunu<sup>287</sup>, örgütsel bağlılık<sup>288</sup>, güven<sup>289</sup>, örgütsel bağdaşım<sup>290</sup>, lider/üye mübadelesi<sup>291</sup>, çalışan sağlığı<sup>292</sup>, saldırganlık<sup>293</sup>, duygusal tükenmişlik<sup>294</sup> gelmektedir. Ülkemizde de örgütsel adaletin önemi anlaşılmış ve yapılan araştırmaların sayısı son yıllarda artış göstermiştir.

İletişim doyumunun da örgütsel bağlılık<sup>295</sup>, iş doyumunu<sup>296</sup>, takım çalışması<sup>297</sup>, verimlilik<sup>298</sup>, lider/üye mübadelesi<sup>299</sup>, örgütsel vatandaşlık<sup>300</sup>, ve performans<sup>301</sup> ile

---

<sup>286</sup> Poyraz, Kara ve Çetin, 2009; İplik, 2009.

<sup>287</sup> Özer ve Urtekin, 2007; Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009.

<sup>288</sup> Yıldırım, 2009.

<sup>289</sup> İşbaşı, 2001.

<sup>290</sup> İşcan ve Naktiyok, 2004.

<sup>291</sup> Cohen-Charash ve Spector, 2001; Terri A. Scandura, **Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective**, The Leadership Quarterly Vol. 10, Issue 1, Bahar 1999.

<sup>292</sup> Greenberg, 2004.

<sup>293</sup> Jawahar, 2002; Özdevecioğlu, 2003.

<sup>294</sup> Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009.

<sup>295</sup> Varona, 2002.

<sup>296</sup> Gülnar, 2007; Ehlers, 2003; Bulutlar ve Kamaşak, 2008.

<sup>297</sup> R.H. Hilgermann, **Communication Satisfaction, Goal Settings, Job Satisfaction, Concertive Control and Effectiveness in Self-Managing Teams**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maine, UMI Dissertation Service. 1998.

<sup>298</sup> P.G. Clampitt ve C.W. Downs, **Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study**. The Journal of Business Communication, 30(1), 1993.

<sup>299</sup> Mueller ve Lee, 2002.

<sup>300</sup> Kandlousi ve Abdollahi, 2010.

ilişkinin içeren çalışmaların bulunduğu yapılan literatür çalışmasında ortaya konmuştur. Ancak ülkemizde iletişim doyumunun sadece iş doyumunu<sup>302</sup>, örgüt kültürü<sup>303</sup> ve örgütlenme yapısıyla<sup>304</sup> ilgili ilişkisini içeren araştırmalar yapılmıştır. Bu durumda iletişim doyum kavramının ülkemizde henüz yeterince ilgi görmediğini ve araştırma konusu yapılmadığını göstermektedir.

Çalışmada iletişim doyum bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet algısı ise dört boyut olarak ele alınmış ve bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İletişim doyum ile adalet algısı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. İletişim doyum ile prosedür, bilimsel ve kişiler arası adalet arasında da yine pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların iletişim doyum düzeylerinin örgütsel adalet algılarına etki ettiğini göstermektedir.

Ayrıca, iletişim doyum ile prosedür adaleti daha güçlü bir ilişkiye sahipken, dağıtım adaletinin diğer boyutlara göre daha düşük bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu durum katılımcıların özellikle elde ettikleri kazanımlar ve kişiler arası ilişkilerden çok prosedürler ve bu prosedürlerin adil bir şekilde uygulanmasına daha çok önem verdiklerini göstermektedir. Bu durumun nedeni seçilen örnekleme özgü olabilir. Farklı örneklemlerde yapılacak çalışmalardan daha farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen en önemli bulgu, örgüt içinde prosedürlerin adil bir şekilde uygulanması ve çalışanların bu prosedürlerden haberdar olmak istemeleridir. Bunun yanı sıra, çalışanların adalet algısını arttırmak için yapılacak pek çok uygulama bulunmaktadır. Bunlar;

---

<sup>301</sup> G.C. Pearce ve J.G. Segal, **Effects of Organizational Communication Satisfaction on Job Performance and Firm Growth in Small Businesses**, 1998. <http://www.sbaer.uca.edu/Research/sbida/1998/pdf/27.pdf> (27.05.2011)

<sup>302</sup> Gülnar, 2007.

<sup>303</sup> Eroğlu ve Özkan, 2009.

<sup>304</sup> Gülnar, 2009.

- örgüt içi etkin iletişimin kurulması,
- ast-üst ilişkilerinde açık iletişim olması,
- kazanımların çalışanlar arasında adil dağıtımının sağlanması,
- çalışanların eğitim ve mesleki gelişimi ile ilgilenmek,
- çalışanlara saygı ve sevgi gösterilmesi, çalışanların takdir edilmesi,
- çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması,
- kararların ön yargıdan uzak ve etik kurallara dayalı olarak verilmesi olarak sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen uygulamalar doğrultusunda, yöneticilerin örgüt içinde etkin iletişimi kurmalarının gerekliliği göze çarpmaktadır. Çalışanlara verilmek istenen mesajların eksik, yetersiz ve açık olmaması iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır. İletişim aksaklıklarının önüne geçilmesinin en önemli faydalarından birisi de adalete ilişkin yanlış anlamaların ortadan kalkmasını sağlamasıdır. Özellikle yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim türünde gözlenen bu duruma yöneticilerin daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgüt içindeki iletişimin aksaklıklardan arındırılmış ve sağlıklı olması tüm örgüt üyelerinin iletişim doyumunu arttıracak ve bu durumda çalışanların adalet algısının pozitif olmasını sağlayacaktır.

## **EK 1: SORU FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “çalışan bireylerin iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi” incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu üç bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız.**

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Dr. Sibel GÖK  
Gökçe ÖZKILIÇCI

## BÖLÜM I

Bu bölümde, sosyo-demografik özelliklere ilişkin genel bilgiler edinmeye yönelik hazırlanmış 9 soru bulunmaktadır. Lütfen, durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

### **Yaşınız:**

21-25       26-30       31-35       36-40       41-45       46 ve üzeri

### **Cinsiyetiniz:**

Erkek       Bayan

### **Medeni Durumunuz:**

Evli       Bekar       Boşanmış / Dul

### **Öğrenim Durumunuz:**

Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

### **Toplam Çalışma Süreniz:**

1 yıldan az       1-5       6-10       11-15       16-20       21 yıl ve üzeri

### **Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:**

1 yıldan az       1-5       6-10       11-15       16-20       21 yıl ve üzeri

### **Aylık Geliriniz:**

1.001-2.000 TL       2.001-3.000 TL       3.001-4000 TL       4.000 TL'den fazla

### **Görevli Olduğunuz Üniversitenin Türü:**

Devlet Üniversitesi       Vakıf (Özel) Üniversitesi

### **Unvanınız:**

Araştırma Gör.       Öğretim Gör.       Yard.Doç.       Doçent       Profesör

### **İdari Göreviniz Var mı?**

Evet       Hayır

## BÖLÜM II

Bu bölümde, örgütsel iletişime dair 35 ifade yer almaktadır. Kurumunuzdaki örgütsel iletişim sürecinin işleyişini ve etkililiğini göz önünde bulundurarak, memnuniyet ve doyum düzeyinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiç birini boş bırakmayınız.

(0: Doyumsuzluk, 5: Orta doyum düzeyi ve 10: En yüksek doyum düzeyini temsil etmektedir.)

İFADELER	Düşük			Orta			Yüksek				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir											
2. Personel haberlerinden yeterince haberdarım											
3.Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum											
4.İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim											
5.Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim											
6. Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim											
7.Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum											
8.İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum											
9.Kurumumu etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum											
10.Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim											
11.İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim											
12.Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir											
13. Kurumun akademik başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim											
14.Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim											
15. Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler											
16. Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir											
17. Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır											



### BÖLÜM III

Bu bölümde, çalışma yaşamınızdaki kazanımlarınız ve karar süreçlerine dair üç grup soru bulunmaktadır.

Soru formunda yer alan “**kazanımlar**” ifadesi, aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Soru formunda yer alan “**süreçler**” ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede -idari veya unvan olarak- üstünüzün kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

Lütfen her bir soruyu yanıtlayınız ve hiç birini boş bırakmayınız.

**A.** Aşağıda, sizi **kazanımlarınıza** ulaştıran **süreçler** (*kazanımlarınızla ilgili karar vermede -idari veya unvan olarak- üstünüzün kullandığı işlemler dizisi*) ile ilgili 7 soru bulunmaktadır. Kurumunuzdaki kazanımlarınızı ve bu kazanımları elde etmede karar süreçlerinin rolünü göz önünde bulundurarak, her bir soruyu, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle yanıtlayınız.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Çok Fazla
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					

**B.** Aşağıda, elde ettiğiniz **kazanımlarla** (*aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçları*) ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Kurumunuzdaki kazanımlarınızı göz önünde bulundurarak, her bir soruyu, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle yanıtlayınız.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Çok Fazla
1.Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
2.Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
3.Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
4.Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					

**C.** Aşağıda, süreçleri (*kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan işlemler dizisi*) yönlendiren **kişi veya kişiler** (*-idari veya unvan olarak- üstünüzün*) ile ilgili 9 soru bulunmaktadır. Kurumunuzdaki süreçleri göz önünde bulundurarak, her bir soruyu, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle yanıtlayınız.

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Çok Fazla
1.Size nazik davranır mı?					
2.Size değer verir mi?					
3.Size saygılı davranır mı?					
4.Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
5.Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
6.Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
7.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
8.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
9.Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aşıkoğlu, Meral. **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.
- Atabek, Nejdet. **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Baltaş, Acar ve Zuhâl Baltaş. **Bedenin Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.
- Cropanzano, Russell ve Jerald Greenberg. **Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze**. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons, 1997.
- Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- Daft, Richard. **Management**. 3rd. Ed. Dryden Press, 1994.
- Davis, Keith. **Human Behavior At Work**. 5th Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1977.
- Dicle, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: MPM Yayınları, No:169, 1974.
- Donnelly J., J. Gibson ve J. Ivancevich, **Fundamentals of Management**. Texas: Business Pub.,5th Edition, 1984.
- Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1994.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:272, 1983.
- Folger, Robert ve Russell Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**, USA: Sage Publications Inc., 1998.
- Gilliand, W. Stephen ve David Chan. **Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar**, , Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, Editörler: Neil Anderson Deniz S. Öneş, Handan K. Sinangil, Chockalingam Viswesvaran v.d., 2c., İstanbul: Literatür Yayınları, 2009.

- Gök, Sibel. **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.
- Greenberg, Jerald ve Colquitt A. Jason. **Handbook Of Organizational Justice**. Psychology Press, 2005.
- Gülner, Birol. **Örgütlerde İletişim ve İş Doymu**. İstanbul: Literatürk Yayınları, 2007.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der yayınları, 1997.
- Hellriegel, D. J. Slocum Jr. ve R. W. Woodman. **Organizational Behavior**. 7nd Edition, St. Paul: West pub., 1995.
- Katz, Daniel ve Robert Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd Edition, Wiley, New York, 1978.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.
- Koehler, Jerry W., Karl W. E. Anatol ve Ronald L. Applbaum, **Organizational Communication: Behavioral Perspectives**, 2nd. Edition, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 4th ed., McGraw Hill, 1985.
- Oskay, Ünsal. **İletişim'in ABC'si**. İstanbul: Simavi Yayınları, No:9, 1992.
- Paksoy, Mahmut ve Ahmet C. Acar. **Örgütsel İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F, 1995.
- Rebore, W. Ronald. **The Ethics Of Educational Leadership**, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Robbins, Stephen. **Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Applications**. 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- Robbins, P. Stephen. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Sevgi Ayşe Öztürk (çev.), Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.
- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Beta Yayıncılık, 2004.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **İnsan İlişkilerinde İletişim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.

- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öztürk. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnekl Olaylar**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.
- Ünsal, Pınar. **Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 2003.
- Varol, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, 1993.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**, 2nd. Ed. Chicago: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., 1991.
- Vural, Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- Williams, John W. ve Steven A. Eggland. **Örgütlerde İletişim**. Yılmaz Büyükerşen, şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir(çev.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 628, 1991.
- Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1996.

### *Sürekli Yayınlar*

- Ada, Nesrin. **Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları.** Ege Akademik Bakış 7 (2), 2007, ss. 543-551.
- Ada, Nesrin ve İpek Alver ve Fatma Atlı. **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.** Ege Akademik Bakış Dergisi 8 (2), 2008, ss. 487-518.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması.** Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, 2004, ss. 1-30.
- Bakanauskienė, Irena, Rita Bendaravičiūtė ve Ricardas Krikštolaitis. **Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania's University Case.** Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai: 54, 2010, ss. 21-36.
- Barling, J. ve P. Michelle. **Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study,** The Journal of Psychology, 127 (6), 1993, ss. 649-656.
- Beugre, D. Constant. **Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective.** Journal of Human Resource Management, 13: 7, 2002, ss. 1091-1104.
- Beugre, D. Constant ve Robert A. Baron. **Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interaction Justice,** Journal of Applied Social Psychology, 31, 2, 2001, ss. 324-339.
- Bobocel, D. Ramona ve Michelle Debeyer. **Explaining Controversial Organizational Decisions: To Legitimate the Means or the Ends.,** Social Justice Research, 11:1,1998, ss. 21-40.
- Bulutlar, Füsün ve Rifat Kamaşak. **The Relationship Between Organizational Communication And Job Satisfaction: An Empirical Study Of Blue Collar Workers.** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22 Aralık 2008, ss. 129-141.
- Bush, J.B. ve A.L. Frohman. **Communication In a Network Organization.** Organizational Dynamics, (20), 1991, ss. 23-36.
- Chan, Marjorie. **Organizational Justice Theories and Landmark Cases,** The International Journal of Organizational Analysis, C.8, No.1, 2000, ss. 68-88.
- Clampitt, P.G. ve C.W. Downs. **Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study.** The Journal of Business Communication, 30(1), 1993, ss. 5-28.

- Crampton, Suzanne M., John W. Hodge, ve Jitendra Mishra. **The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity**. Public Personel Management, Vol.27 No.4, 1998, ss. 569-584.
- Cohen-Charash, Yochi ve Paul Spector. **The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis**, Organizational Behavior and Human Decision Process, C.86, No.2, 2001, ss. 278-321.
- Colquitt, A. Jason ve diğ. **Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**, Journal of Applied Psychology, C.86, No.3, 2001, ss. 425-445.
- Colquitt, A. Jason. **On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure**, Journal of Applied Psychology, C.86, 2001, ss. 386-400.
- Cropanzano, R., D.E. Bowen ve S.W. Gilliland. **The Management of Organizational Justice**. Academy of Management Perspectives. Kasım 2007, ss. 34-48.
- Cropanzano, Russell ve diğ. **Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice**, Journal of Vocational Behavior, C.58, 2001, ss. 164-209.
- Çakar, Nigar Demircan ve Sibel Yıldız. **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, Bahar 2009, ss. 68-90.
- Doğan, Hulusi. **A Research Study For Procedural Justice As A Factor in Employee Retention**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.2, 2008, ss. 61-71.
- Doğan, Hulusi. **İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü**, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, C.2, S.2, 2002, ss. 71-78.
- Doğan, Hulusi. **Procedural Fairness and Communication Satisfaction as Factors in Mission Attachment Of Employees: An Applied Research in a Motorcycle Firm**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.17, S.3, 2008, ss. 129-144.
- Downs, Cal W. ve Michael D. Hazen. **A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction**. Journal of Business Communication, 14 (3),1977, ss. 63-73.
- Eroğlu, Erhan ve Gülden Özkan. **“Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği**. Selçuk İletişim Dergisi, 5,4, 2009, ss. 50-61.
- Folger, Robert ve A. Mary Konovsky. **Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, C.32, No.1, 1989, ss. 115-130.

- Goldhaber, Gerald M., Porter, D. T., Yates, M. P. ve Lesniak, R. **Organizational Communication : 1978 (state of the art)**. Human Communication Research, C.5 No.1, 1978, ss. 76-96.
- Gök, Sibel. **Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres**. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: XXVII, Sayı:II, 2009. ss.429-448.
- Gray, Judy ve Heather Laidlaw. **Improving the Measurement of Communication Satisfaction**. Management Communication Quarterly, Vol. 17, No. 3, Şubat 2004, ss. 425-448.
- Gray, Judy ve Heather Laidlaw. **Part-Time Employment and Communication Satisfaction In An Australian Retail Organization**. Employee Relations, Vol. 24 No.2, 2002, ss. 211-228.
- Greenberg, Jerald. **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, C.12, S.1, 1987, ss. 9-22.
- Greenberg, Jerald. **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, Journal of Management, C.16, No:2, 1990, ss. 399-432.
- Greenberg, Jerald. **Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice**, Organizational Dynamics. C.33 S.4, 2004, ss. 352-365.
- Gülner, Birol. **İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği**. Selçuk İletişim Dergisi, 5, 4, 2009, ss. 62-82.
- Halis, Muhsin. **Örgütsel İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı:1, 2000, ss. 217-230.
- Hunt, Orlagh. Dennis Tourish ve Owen D.W. Hargie. **The Communication Experiences Of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents**. The International Journal of Educational Management, C.14. N.3, 2000, ss. 120-129.
- Irak, Doruk Uysal. **Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu**, Türk Psikoloji Yazıları, 7 (13), 2004, ss. 25-43.
- İplik, Fatma Nur. **Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:25, Aralık, 2009, ss. 107-118.
- İşbaşı, Janset Özen, **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü**. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1(1) ,2001, ss. 51-73.

- İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok. **Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 59, S. I, 2004, ss. 181-201.
- Jawahar, I.M. **A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression**. Journal of Management, 28(6), 2002, ss. 811-834.
- Johnson, J. David, W. A. Donohue, C. K. Atkin ve S. Johnson. **Differences Between Formal and Informal Communication Channels**. The Journal of Business Communication, 31(2), 1994, ss. 111-122.
- Kandlousi, N. A. J. Ali, A. Abdollahi. **Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication**. International Journal of Business and Management, C.5, N. 10; Ekim 2010, ss. 51-61.
- Karademir, Tamer ve Bilal Çoban. **Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış**, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi C.4, S. 1, 2010, ss. 48-62.
- Karçioğlu, Fatih. M. Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar. **Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-**. Yönetim Dergisi, Yıl:20, Sayı: 63, Haziran 2009, ss. 59-76.
- Konovsky, Mary. **Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations**, Journal of Management, 26:3, 2000, ss. 489-511
- Kutaniş, Rana Özen ve Emine Çetinel. **Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs 2009, ss. 691-697.
- Markovsky, Barry, C. ve Wesley Younts. **Prospects for Distributive Justice Theory**, Social Justice Research, C:14, No:1, Mart 2001, ss. 45-59.
- Mueller, Bridget H. ve Jaesub Lee. **Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts**. The Journal of Business Communication, Vol. 39, No 2, Nisan 2002, ss. 220-244.
- Okay, Aydemir ve Ayla Okay. **An Analytic Study of Communication Satisfaction in The Turkish Postal Service**. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Temmuz 2009, ss. 51-66.
- Özdevecioğlu, Mahmut. **Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2003, ss. 77-96.

- Özen, Janset. **Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri**, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, Sayı:5, Haziran 2002, ss. 107-117.
- Özer, Pınar Süral ve Gülden Eker Urtekin. **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, ss. 107-125.
- Özmen, Ömür N. T, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer. **Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.7, S.1, 2007, ss. 17-33.
- Pfeffer, Jeffrey ve Nancy Langton. **The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty**, Social Sciences and Humanities Council of Canada, Cornell University, 1993, ss. 382-407.
- Poyraz, Kemal, Hakan Kara ve Ahmet S. Çetin. **Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2009, ss. 71-91.
- Roch G. Sylvia ve Linda R. Shanock. **Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions**, Journal of Management, C. 32 No. 2, April 2006, ss. 299-322.
- Scandura, Terri A. **Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective**, The Leadership Quarterly Vol. 10, Issue 1, Bahar 1999, ss. 25-40.
- Sethi, Deepa ve Manisha Seth. **Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization**. The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, No. 3 & 4. 2009, ss. 32-40.
- Shaw, John C., Eric Wilde ve A. Jason Colquitt. **To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations**, Journal of Applied Psychology, C. 88, S.3, 2003, ss. 444-458.
- Sweeney, P. D. ve D. B. Mc. Farlin. **Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice**, Journal of Organizational Behavior, 18, 1997, ss.83-98.
- Şahin, Ali. **Türk Kamu Yönetiminde Yönetişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları**. Maliye Dergisi, Sayı:152, Ocak- Haziran 2007, ss. 81-102.
- Tutar, Hasan. **Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, Sayı:3, 2007, ss. 97-120.

- Tyler, R. Tom ve Steven L. Blader. **The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior**, Personality and Social Psychology Review, C. 7, No. 4, 2003, ss. 349-361.
- Varona, Federico. **Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations**. The Journal of Business Communication, 33 (2), 2002, ss. 111-140.
- Viswesvaran, Chockalingam ve Deniz S. Öneş. **Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors**, Journal Of Business Ethics, C. 38, No. 3, 2002, ss. 193-203.
- Walker, L., J. Thibaut ve A. Lind. **The Relation Between Procedural and Distributive Justice**, Virginia Law Review, C.65 no.8 Aralık 1979, ss. 1401-1420.
- Welbourne, T.M, D.B. Balkin ve L.R. Gomez Mejia. **Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation**, Academy of Management Journal, 38, 1995, ss. 881-899.
- Yamaguchi, Ikushi. **Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice For Uncertainty Management Of Japanese Workers**, Journal of Business Communication, C. 42, No. 2, Nisan 2005, ss. 168-194.
- Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin. **Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran 2009, ss. 83-99.
- Yıldırım, Fatma. **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**, Mülkiye Dergisi, Cilt: XXVII, Sayı:239, 2009, ss. 371-402.
- Yürür, Şenay. **Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.13, Sayı:2, 2008 ss. 295-312.

### ***Diğer Yayınlar***

- Atalay, Dilek Dürdane. Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, 2007.
- Ehlers, Lindsay N. The Relationship Of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Self-Reported Absenteeism. **Unpublished Master Dissertation**, Miami University, Ohio, 2003.
- Hilgermann, R.H. Communication Satisfaction, Goal Settings, Job Satisfaction, Concertive Control and Effectiveness in Self-Managing Teams. **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Maine, UMI Dissertation Service. 1998.
- Kocabaş, Füsün. **Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği**. [www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf](http://www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf) (07.01.2011).
- Leventhal, Gerald. “**What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships**”. National Science Foundation. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf> (28.12.2010)
- Pearce, G.C. ve J.G. Segal. **Effects of Organizational Communication Satisfaction on Job Performance and Firm Growth in Small Businesses**, 1998. <http://www.sbaer.uca.edu/Research/sbida/1998/pdf/27.pdf> (27.05.2011)
- Söyük, Selma. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2007.
- Tuna, Yavuz. Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE, İletişim Anabilim Dalı, 2008.
- Yürür, Şenay. Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi, **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.