

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Haşim CÜCE**
Semra GÜNEY***
Özge TAYFUR****

Öz

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi araştırmaktır. Çalışmada örgüt içindeki ödüllerin, uygulanan yöntemlerin, kişilerarası ilişkilerin ve bilgi paylaşımının adil olduğuna inanan çalışanların hissettikleri özdeşleşmenin daha yüksek olduğu varsayılmıştır. Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezler bir kamu kuruluşunda çalışan 161 kişiden toplanan veriler kullanılarak örtük değişkenlerle yol analizi ve aşamalı regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Yol analizinde, dağıtımsal ve bilgisel adaletin özdeşleşme üzerinde etkilerinin anlamlı olmadığı, diğer iki boyutun (süreç ve kişilerarası adaletin) ise örgütsel özdeşleşmeyi tahmin edebildiğini göstermiştir. Aşamalı regresyon analizi sonuçları ise dağıtımsal, bilgisel ve kişilerarası adaletin özdeşleşmeyi pozitif yönde tahmin edebildiğini, süreç adaletinin ise özdeşleşme üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Her iki analiz kişiler arası adaletin özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu göstermekte; diğer adalet boyutları konusunda farklı sonuçlar vermektedir. Bu durumun olası sebepleri ve adalet-özdeşleşme ilişkisi elde edilen bulgular ve literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet, örgütsel özdeşleşme.

* Haşim CÜCE'ye ait "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi" isimli Yüksek Lisans Tezi'nden hazırlanmıştır.

** İşletme Bilim Uzmanı, hasimcuce@hacettepe.edu.tr

***Prof.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, Beytepe-ANKARA, semguney@hacettepe.edu.tr

****Öğr.Gör.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, Beytepe-ANKARA, otayfur@hacettepe.edu.tr

Abstract

A Study Investigating the Effect of Organizational Justice Perceptions on Organizational Identification

The aim of this study was to investigate the effect of organizational justice dimensions on organizational identification. In this study, employees believing the fairness of rewards, procedures, interpersonal relations and knowledge sharing are assumed to feel more organizational identification. The hypotheses of this study was tested with the full-latent variable path analysis and stepwise regression using the data collected from 161 employees of a public organization. According to the results of path analysis, the effects of distribution and informational justice on identification were found to be non-significant, while the effects of the other justice dimensions (i.e., procedural and interpersonal justice) was found to be significant. The results of stepwise regression revealed that distributional, informational and interpersonal justice predicted organizational justice positively, while procedural justice could not. Both analyses demonstrated the significant effect of interpersonal justice on identification, while gave mixed results about other justice dimensions. Possible reasons for these conflicting results and justice-identification relationship were discussed considering the results and literature.

Keywords: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice, organizational identification.

GİRİŞ

Son yıllarda başta teknoloji olmak üzere hayatın her alanında baş döndürücü bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimden örgütler ve onların çalışanları da payını almaktadır. Çevrelerindeki değişimlere ayak uyduramayan örgütler hızla rekabet güçlerini kaybetmekte ve iş dünyasından birer birer silinmektedirler. Rekabetçi avantaj yaratan kaynakların kolaylıkla taklit edilebildiği ya da elde edilebildiği günümüz iş dünyasında belki de en değerli kaynak bilgi ve bu bilgiyi yaratıp kullanabilecek olan insandır. Yetkin çalışanları örgütte tutabilmek, yenilerini örgüte kazandırmak, onlardan maksimum verim alıp gönüllü olarak örgüt yararına çalışmalarını sağlamak insan kaynakları bölümlerinin önceliği haline gelmiştir. Artık işe zamanında gelen ve sadece işini yapan çalışanlara sahip olmak yeterli değildir, kendini çalıştığı örgütle tanımlayan ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi gören “özdeşleşmiş çalışanlara” ihtiyaç vardır.

“Çalışanın kendini örgüte ait ya da örgütle bir hissetmesi, örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması” (Mael, Ashforth, 1992: 103) olarak tanımlanan özdeşleşme, örgütsel davranış alanında en dikkat çekici konulardan biri haline gelmiştir. Son yıllarda örgütsel

özdeşleşmenin nedenleri ve sonuçlarını inceleyen çalışmaların sayısında dikkat çekici bir artış olmuştur. Artan bu ilginin arkasında özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel sonuçları ve çalışan-örgüt ilişkisinin iyileştirilmesindeki gücü rol oynamaktadır. Özdeş çalışanların, örgütle kurdukları psikolojik bir bağ nedeniyle kriz gibi olağanüstü durumlarda bile örgütle birlikte olmayı tercih ettikleri, örgütün değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları olarak gördükleri ve her ortamda örgütün çıkarlarını savundukları düşünülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar, çalıştıkları örgütlerle özdeşleşen çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarının daha yüksek, işten ayrılma isteklerinin daha düşük olduğunu (örn., Van Knippenberg, Van Schie, 2000: 144); işlerine daha çok yatırım yapıp, diğerleriyle daha çok iletişim kurdukları ve işbirliği yaptıklarını göstermektedir (örn., Sha, Bey-Ling, 2009; akt., Qureshi *vd.*, 2011: 3450).

Alan yazını incelendiğinde, bazı araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen örgütsel faktörlere, bazılarınsa bireysel faktörlere odaklandıkları görülmektedir. Örgütün diğer örgütlerden farklı olduğunun düşünülmesi, örgütle rekabet eden diğer örgütlerin var olması, örgüt içindeki grup ve bireylerin maruz kaldıkları tehditler ve geçmiş gibi birtakım faktörler bakımından benzer olmasının özdeşleşmeyi arttırdığı bilinmektedir (Ashforth, Mael, 1989: 34). Ayrıca yapılan çalışmalar (Mael, Ashforth, 1992: 103) çalışanların kıdeminin, örgüt içinde rol modellerinin bulunmasının ve örgütün çalışanlarına sağladıkları imkânların da özdeşleşmeyi arttırdığını göstermektedir. Alan yazınında, özdeşleşmeyi sağlayan unsurlardan birinin örgüt içinde adil bir yönetimin sağlanması olduğunu öne süren araştırmacılar bulunmaktadır (örn., De Cremer, Blader, 2006: 211-28; Hakonen, Lipponen, 2008: 164-78). Araştırmacılar göre, kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanlar, kendilerini örgüt içinde değerli hissetmekte, bu durum onların hissettiği özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adaletin özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenerek, söz konusu düşüncenin geçerliliği test edilecektir.

Örgütsel adalet kavramı, karar vericilerin örgüt ve çalışanla ilgili aldıkları kararların çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığıyla ilgilidir (İnce, Gül; akt., İçerli, 2010: 69). Oldukça geniş bir kavram olan örgütsel adaletin dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyuttan oluştuğu düşünülmektedir (örn., Colquitt, 2001: 386-400). *Dağıtımsal adalet* örgüt içindeki ödüllerin nasıl dağıtıldığı, *süreç adaleti* dağıtımla ilgili kararın nasıl alındığı, *bilgisel adalet* verilen kararlar hakkında çalışanlara ne kadar bilgi verildiği, *kişilerarası adalet* ise kararların insanlara nasıl söylendiği ve insanlara nasıl davranıldığı ile ilgili değerlendirmeleri içerir (Cüce, 2012: 9-27). Birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, söz konusu adalet boyutlarının farklı örgütsel davranış ve tutumları etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisini incelemektir. Çalışmanın bulgularının ilgili yazına katkıda bulunacağı, pratik anlamda yöneticilere yol göstereceğine inanılmaktadır. Örgütsel davranışla ilgili pek çok çalışmada olduğu gibi, örgütsel adalet ve özdeşleşmeyle ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu da bireysel kültüre sahip ülkelerde yapılmıştır. Fakat araştırma bulgularının ve bu bulgulardan hareketle yapılan önerilerin Türkiye gibi farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde geçerliliği sorgulanmalıdır. Nitekim toplulukçuluk ve kişisel ilişkilere verilen önem gibi konularda Türkler'e benzeyen Çinlilerde örgütsel özdeşleşmenin (Abrams *vd.*, 1998), adalet algılamalarının (Steiner, Gilliland, 2001) ve bunların etkilerinin farklılaştığı saptanmıştır. Yapılan araştırmalar Türk kültürünün toplulukçu ve paternalist (babacan) özelliklere sahip olduğunu; kadınsı özelliklerin daha belirgin olduğunu göstermektedir (bkz., Hofstede,1980: 169; Aycan, 2001: 252). Bireyler arası ilişkilerin önemli olduğu, kişilerin kendilerini ait oldukları grupla tanımladıkları ve otorite figürleriyle ilişkilerini baba-oğul ilişkisi gibi gördükleri Türkiye'de, adalet ve özdeşleşme arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin gücü farklılaşabilir. Paternalizm, toplulukçuluk ve kadınsılık gibi özelliklere göreli olarak daha az önem atfeden ülkelerden farklı sonuçlar edilebilir. Bu çalışma adalet boyutları ile özdeşleşme arasındaki ilişkilerin farklı kültürlerde geçerliliği konusunda önemli ipuçları verebilir, gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir.

Ayrıca bu çalışma örgütsel adaletin ele alınış biçimiyle ilgili yazına önemli katkılar sağlayabilir. Örgütsel adalet algıları ile özdeşleşme ilişkisini inceleyen çalışmalarda genellikle örgütsel adalet algısı dağıtım ve süreç adaleti olacak şekilde iki ya da dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olacak şekilde üç boyutta incelenmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel adalet algısı dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olacak şekilde dört boyutta incelenmiştir. Etkileşim adaletinin kişiler arası ve bilgisel olmak üzere iki ayrı boyuta ayrılmasının özdeşleşme-adalet ilişkisine farklı ve daha geniş açıdan bakmaya imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

1. LİTERATÜR ÖZETİ

1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar uzanan adalet kavramı, Plato ve Socrates'ten günümüze kadar filozofların ve bilim insanlarının üzerinde en fazla durduğu konularından birisi olmuştur. Her tarihsel dönem ve bilim dalı kendi düşünce yapısına göre adalet kavramına farklı anlamlar yüklemiş ve adaleti farklı şekilde tanımlamıştır. Kimi zaman adalet hak, hakkaniyet, doğruluk ve adillik gibi kavramlarla bir arada anılmıştır. Adaletin

sözlük anlamı ise “*hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” tur (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, ty).

1950’lerle birlikte sosyal bilimciler tarafından örgütsel yaşamda da adalet olgusunun incelenmeye başlanması ile birlikte “örgütsel adalet” kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet sözcüğünü ilk kullananlardan biri olan Greenberg (1990) örgütsel adaleti, “adaletin işyerindeki rolü” olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000; akt. Beugre, 2002: 1092) ise örgütsel adaleti, genel olarak ise çalışanların üstleri, yöneticileri ve çalışma ortamı ile ilgili adalet algıları olarak kavramsallaştırmıştır.

Bir örgütün uygulama ve politikalarının adil olup olmadığını bir bütün olarak değerlendirebilmek oldukça zor olduğundan, adaletin çeşitli alt boyutlara ayrılması ve bu alt boyutların tanımlanması gerekmiştir. Alan yazınında ilk bahsedilen boyut “dağıtım adaleti” boyutudur ve Adams’ın (1965) Hakkaniyet Teorisi’ne dayanmaktadır (Gilliland, Chan, 2009: 169). Dağıtım adaleti, “terfi, ödül, statü, fırsat vb kazanımların birey ve gruplara ne ölçüde adil dağıtıldığı ve dağıtımın söz konusu birey ve gruplar tarafından ne kadar adil olarak algılandığı ile ilgilidir. (Greenberg, 1990: 400; Greenberg, 2009: 182; Cropanzano *vd.*, 2002: 325). Örgütsel kararların sonuçlarına ilişkin yapılan değerlendirmeler, bir başka deyişle, elde edilen kazanımların (fırsatlar, cezalar, ödüller, statüler, ücretler, terfiler vb.) dağıtımının adilliğine ilişkin algılamalar dağıtım adaletin özünü oluşturmaktadır.

1970’lerin ortalarında araştırmacılar, insanların sadece sonuçların adaletiyle ilgilenmediklerini, bu sonuçları doğuran uygulamaların adilliğiyle de ilgilendiklerini fark ettiler (Gilliland, Chan, 2009: 170). Bazı durumlarda kazanımları belirleyen süreçlerin, kazanımların kendisinden daha önemli olabileceği düşüncesi “*süreç adaleti*” olarak adlandırılan yeni adalet boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Süreç adaleti, dağıtım adaletinden farklı olarak kazanımlarla ilgili değil; bu kazanımları belirleyen karar verme süreçlerinin adilliği ile ilgilidir (Greenberg, 1990: 402). Örgütün karar verme sürecinde ve çalışanları değerlendirip ödüllendirirken kullandığı metot, politika ve uygulamaların adil olup olmamasının, çalışanların süreçler ilgili algılamalarını etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışanların kendisiyle ilgili konularda söz hakkına sahip olmamasının, değerlendirme kriterlerinin yapılan işe uygun olmamasının, karar sürecinde tarafsızlık ilkesinin ihlal edilmesinin ve doğru, isabetli verilerin kullanılmamasının süreç adaletini olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. (Leventhal, 1976: 27; Cropanzano *vd.*, 2002: 325).

Dağıtım ve süreç adaleti ile ilgili ilk çalışmalarda adaletin sosyal boyutu göz ardı edilmiştir. Bu eksikliğin fark edilmesi ile birlikte adalet algısının

belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapan “etkileşim adaleti” kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanlar sadece örgüt içindeki kararların neticelerinin ve bu kararları belirleyen süreçlerin adilliği ile değil, aynı zamanda örgüt içinde her gün karşılaştıkları kişilerarası ilişkilerden de etkilenmektedirler (Bies, 2001: 93). Etkileşim adaleti, kararların uygulanması esnasında yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişiminin ve sergiledikleri davranışların şekli, niteliği ve kalitesiyle ilgili değerlendirmelerle ilgilidir. Greenberg, 1993 yılında yaptığı çalışmada etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Ona göre bu iki boyutun etkileri birbirinden farklıdır. Colquitt *vd.*, (2001: 438) de, yaptıkları çalışmada, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı yapılar olduğunu ve bunların birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir. *Kişilerarası adalet*, yöneticilerin, karar verme sürecinde çalışanlara ne kadar kibar ve saygılı davrandığı ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise, örgütsel çıktılarının, ödüllerin nasıl dağıtıldığı, kararların hangi prosedürlere göre alındığı gibi kararların mantığı konusunda, bu kararlardan etkilenenlerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesidir (Colquitt *vd.*, 2001: 427).

Literatürde araştırmacılar adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş ortaya koyamamışlardır. Örneğin, Tyler ve Bies (1990) adaleti iki boyutta ele alırken; Cohen-Charash, Spector (2001), Bies ve Moag (1986) üç boyutta; Greenberg (1993), Ambrose, *vd.*, (2007), Colquitt *vd.*, (2001) ise dört boyutta incelemişlerdir. Colquitt (2001), biri laboratuvar, diğeri alan çalışmasında 1,2,3 ve 4 boyutlu modelleri karşılaştırmış ve en uygun modelin 4 boyutlu model olduğu sonucuna ulaşmıştır. Adalet kavramını tek bir boyutla ya da süreç ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutla incelemek, adaletin sosyal boyutunun göz ardı edilmesine ve adaletin diğer değişkenlerle etkileşimini detaylı bir şekilde incelememize engel olabilmektedir. Colquitt (2001: 386-400) bilgisel ve kişilerarası adaletin ayrı yapılar olarak ele alınmasını ve örgütsel adaletin dört boyutta incelenmesini önermektedir. Nitekim yönetim alanında yapılan çalışmalar, dağıtım, süreç, bilgisel ve kişilerarası adaletin, adaletin farklı yönlerini ele alan, birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu doğrulamaktadır (örn., Colquitt, 2001: 386-400; Colquitt *vd.*, 2001; Ambrose *vd.*, 2007).

Son yıllarda Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar artmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel güven (Demircan, Ceylan, 2003; Polat, Ceep, 2008: 323; İşcan, Sayın, 2010; Baş, Şentürk, 2011; Özgan, 2011), iş tatmini (Demircan, Yıldız, 2009), örgütsel bağlılık (Gümüşlüoğlu, Karakitapoğlu, 2010; Cihangiroğlu, 2011; Özgan, 2011; Wasti, 2001) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Demir, 2009) ile olan ilişkileri incelenmiştir. Fakat yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı genellikle iki ya da üç boyutta ele alınmış; bir kaç istisna dışında (örn., Başar, 2011) adaletin

dördüncü boyutu göz ardı edilmiştir. Bu çalışma örgütsel adaletin dört boyutunu da dikkate alarak yazına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

1.2. Örgütsel Özdeşleşme

Çalışan- örgüt ilişkilerini inceleyen çalışmalarda en çok bahsedilen kavramlardan birisi örgütsel özdeşleşmedir. Örgüt ile birey arasında bir çeşit psikolojik köprü kurmaya yarayan bir yapı olan özdeşleşme, kısaca bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ olarak bilinmektedir (Kreiner, Ashforth, 2004: 2). Özdeşleşme ile ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen en yaygın ve en kabul gören tanım Ashforth ve Mael'in (1989) tanımıdır. Bu tanımda özdeşleşme, duygusal ya da davranışsal olarak değil sadece bilişsel bir kavram olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar özdeşleşmeyi "*kişinin, kendisini birlikte tanımladığı örgüte ait ya da örgütle bir hissetmesi ve örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması*" olarak tanımlamışlardır (Ashforth, Mael, 1989: 34).

Özdeşleşme insanların kendilerini tanımlamalarını, bunu diğer insanlara iletmelerini ve bu tanımları kullanarak hayatlarına ve diğer insanlarla olan ilişkilerine yön vermelerini sağlamaktadır (Ashforth vd., 2008: 325-74). Ayrıca özdeşleşme kişinin benlik algısını genişleterek bir gruba ait olma ihtiyacı, emniyet ihtiyacı ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını karşılamakta ve belirsizlikleri azaltmaktadır. Kişi özdeşleşerek öz saygısını artırmakta ve kendisi hakkında olumlu düşünceler oluşturmaktadır (Ashforth vd., 2008: 335). Bunların yanında özdeşleşme kişinin bulunduğu çevrede kendisini tanımlayıp konumlamasını, saygın bir kimlik ortaya koyabilmesini, farklı kimlikler arasında bütünlük sağlayabilmesini, bu bütünlüğü sürdürebilmesini ve kendisini eşsiz, benzersiz hissetmesini sağlamaktadır (Ashforth vd., 2008: 335; Van Dick vd., 2004).

Örgütsel özdeşleşme çoğu zaman örgütsel bağlılık ile karıştırılmakta ve bazen de birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar (Ashforth vd., 2008: 333, Gautam vd., 2004: 305) özdeşleşme ve bağlılığın ilişkili ancak ayrı kavramlar olduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık "*örgütümle ne kadar mutluyum?*" sorusuyla; örgütsel özdeşleşme "*örgütümle olan ilişkimde kendimi nasıl algılıyorum?*" sorusu ilişkilidir (Ashforth vd., 2008: 333). Van Knippenberg ve Sleafos da (2006: 574) özdeşleşmenin, psikolojik olarak bir olmayı yansıtırken, bağlılığın ise ayrı psikolojik varlıklar arasındaki (birey ve örgüt) ilişkiyi yansıttığını ifade etmiştir. Bağlılık, kişinin kendi kişisel amaçlarına ulaşmasında örgütün en uygun yer ya da en uygun vasıta olmasından kaynaklanabilir. İleride kişi aynı ya da daha uygun şartlar sunan, bu yüzden olumlu tutum geliştirdiği bir başka örgüte herhangi bir kayıp yaşamadan geçebilir. Ancak örgütüyle özdeşleşen kişi başka bir örgüte geçince psikolojik

kayıp yaşayabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Bu yüzden hem çalışanların hem de örgütlerin iyiliği için çalışanların örgüte bağlı olmasından öte, örgütle özdeşleşmeleri gerekmektedir.

Türkiye’de örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar örgütsel adalet çalışmalarına göre daha azdır ve bu konudaki literatür yeni oluşmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel güvenin (Tüzün, 2006; Ertürk, 2010), örgüt içi iletişimin (Tüzün, Çağlar, 2008), liderliğin (İşcan, 2006) ve algılanan örgütsel desteğin (Turunç, Çelik, 2010) örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisi incelenmiş, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini irdeleyen sadece bir çalışmaya (Başar, 2011) rastlanmıştır.

1.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşmenin pek çok bireysel ve örgütsel nedeni tespit edilmiştir. Örgüt içindeki rekabet düzeyi, örgütün itibarı, örgütün amaç ve değerleriyle çalışanların amaç ve değerlerinin benzerliği gibi faktörlerle; çalışanın kıdemi ve ait olma ihtiyacı gibi bireysel faktörler özdeşleşmeyi etkileyebilmektedir. Örgütün çalışanların gözünde itibarı, onlara adil davranıp davranmamasına göre şekillenebilmektedir. Bir başka deyişle adalet, çalışanlara kendilerine değer verildiği ve saygı gösterildiği mesajını vermekte bu da çalışanların örgüt ya da grupla özdeşleşmesini artırabilmektedir. Bu yüzden özdeşleşmeyi adil davranışların bir sonucu olarak görmek mümkündür (Tyler *vd.*, 1996: 927; Olkkonen, Lipponen, 2006: 203).

Araştırmacılar örgütsel adalet ile özdeşleşme ilişkisini açıklarken Grup Değeri (Tyler *vd.*, 1996: 913) ve onun geliştirilmiş hali olan Grup Bağlanma Modeli’ni (Tyler, Blader, 2003: 349-61) kullanmaktadırlar. Söz konusu modellere göre algılanan adalet kişilere grup/yöneticilerle ilişkileri ve sosyal kimlikleriyle ilgili bilgiler sağlamaktadır. Başka bir deyişle, adalet algıları örgüt üyelerine, onların örgütün saygın üyeleri olduğu ve bundan gurur duyabilecekleri mesajını iletmektedir (Tyler *vd.*, 1996: 914; Tyler, Blader, 2003: 360). Örgüt içinde de saygı görmek ve değer verildiğini hissetmek kişinin öz saygısını olumlu yönde etkilemekte; kişiler öz saygılarını korumak veya arttırmak için örgütleriyle özdeşleşmektedirler (Reade, 2001: 1269-91).

Tyler ve Blader (2003: 357), Grup Bağlanma Modelinde bir gruba dâhil olmak ve söz konusu gruptaki kişilerle işbirliği yapmanın kimlik yargılarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre, kimlik yargıları kişinin grup ya da örgüt ile özdeşleşmesi; yani kendini grup veya örgütün özellikleriyle tanımlamasıyla oluşmaktadır. Kişinin grup üyesi kimliği, büyük oranda grup süreçlerinin nasıl değerlendirildiğine bağlıdır. Kişilerin grubun/örgütün uygulamaları ve politikalarına ilişkin değerlendirmeleri, bir başka deyişle

süreçlerin adil olmadığına ilişkin düşünceleri grup / örgüt özdeşleşmelerinde anahtar role sahiptir. Kişilerin, örgüt içindeki süreçler hakkındaki adalet algıları, kişinin örgütle ilişkisini, örgüt içindeki pozisyonunu ve kendisini örgütle birlikte tanımlamasını sağlayan kimlik bilgilerini şekillendirmekte ve onlara grup ya da örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır (Tyler, Blader, 2003: 351). Kısacası örgütlerin uygulama ve politikaları kişiye saygı duyulan ve değer verilen birisi olduğu mesajını ileterek öz kimliğini (self-identity) etkilemekte; örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar (De Cremer, Blader, 2006; Hakonen, Lipponen, 2008, Lipponen *vd.*, 2011) süreç adaletinin örgütsel özdeşleşmeyle ilişkili olduğunu; süreç adaleti arttıkça çalışanların örgütleriyle özdeşleşme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Bundan hareketle,

H1: Süreç adaleti örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Tyler ve Blader (2003: 351), süreç adaletinin, karar verme sürecinin kalitesi ve kişilerarası davranışların kalitesi şeklinde iki boyutu olduğunu belirterek kişilerarası adaletin de özdeşleşme üzerinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. İnsanların, diğer insanların ihtiyaç ve duygularının önemsenmemesini, başkalarının arkasından konuşulmasını, kaba davranılmasını, zamana riayet edilmemesini, iyi niyetli kişilerin suistimal edilmesini ve aldatılmasını adaletsiz buldukları bilinmektedir. Kişiler arası ilişkilerde görülen bu olumsuzluklar çalışanlara grup üyesi olmadıkları mesajı gönderebilmekte (Beugre, Baron, 2002: 329) ve grupla özdeşleşmelerini zayıflatmaktadır. McAllister ve Bigley de (2002: 896) örgütsel adaletin, örgüt üyesi olarak çalışanların örgüt içindeki statülerini ve değerlerini yansıtan örgütün bir çeşit tepkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Burada örgüt yöneticileri bir nevi bilgi sağlayan kaynaklar olarak görülmektedir (McAllister, Bigley, 2002: 898). Bu sebeple yöneticilerin çalışanlara davranış şeklini ifade eden kişilerarası adalet, çalışana örgüt içinde değer verildiğini göstererek onların öz saygısını artırmakta, Reade'in de (2001: 1284) belirttiği gibi örgüt üyeliğinden gurur duymalarını ve örgütle daha kolay özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Kişiler arası adaletin çalışanların liderleriyle etkileşimlerini etkilediğini gösteren çalışmalardan yola çıkarak, kişiler arası adaletin yöneticiyle ilişkileri güçlendireceği ve özdeşleşmeyi arttıracığı ileri sürülebilir (Masterson *vd.*, 2000). Nitekim Başar (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma kişilerarası adaletin, özdeşleşmeyi arttırdığını göstermiştir. Dolayısıyla;

H2: Kişilerarası adalet örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Allen (1992: 357-67), çalışanların örgüt ve yöneticiler hakkında doğru ve önyargısız olarak bilgilendirilmelerinin örgüt içindeki konumlarını değerlendirmelerine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bir başka deyişle,

çalışanların örgüt içindeki faaliyetler hakkında bilgilendirilmesi, onların kendilerine değer verildiğine ve saygı duyulduğuna inanmalarına ve örgütün bu olumlu yaklaşımına onun amaç ve değerlerini benimseyerek karşılık vermelerine neden olabilmektedir. Bilginin paylaşımında adil davranıldığını, yani gerekli bilgiyi zamanında ve eksiksiz olarak alabildiğine inanan çalışanların, örgütle ilgili değerlendirmelerinin daha olumlu olacağı, bu durumun onların kurumlarıyla özdeşleşmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir:

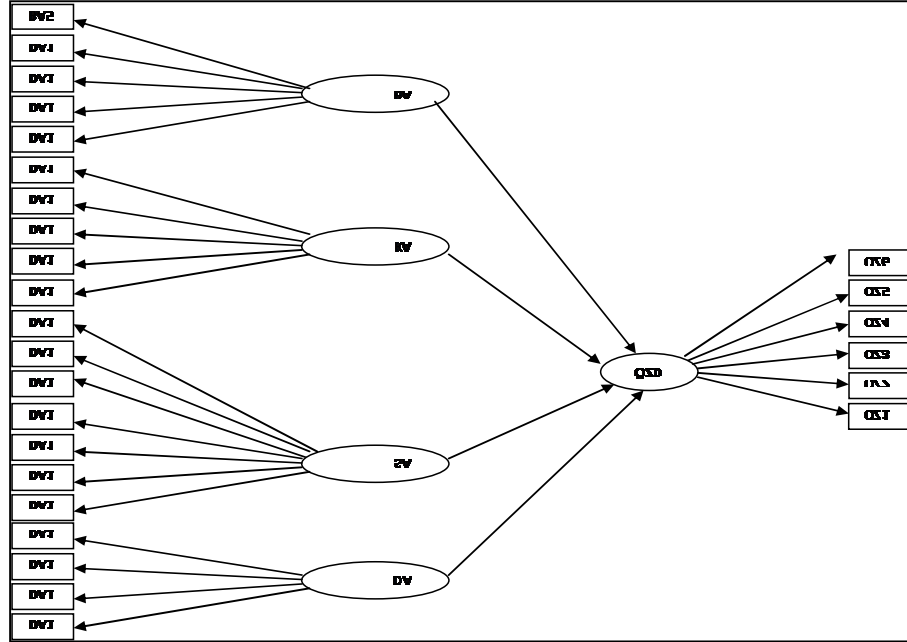
H3: Bilgisel adalet örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Bazı araştırmacılara göre ekonomik kazanımlar kişinin öz saygısı ve pozisyonu hakkında sembolik anlamlar taşıyabilmektedir (Blader, Tyler, 2009: 447; Porter *vd.*, 1996). Kişinin örgütte elde ettiği kazanımların miktarı ve adilliği örgüt içindeki statüsü hakkında olumlu; adaletsiz kazanımlar ise olumsuz mesaj verebilmektedir. Grup bağlanma modeline göre de dağıtım adaleti, süreç adaleti gibi sosyal kimlikle ilgili sembolik değer taşıyabilir, kişi bu değere göre sosyal kimliğine yatırım yapabilir (Blader, Tyler, 2009: 449) ve örgütüyle özdeşleşebilir (örn., Tyler, Blader, 2003: 355; Blader, Tyler, 2009: 449). Nitekim yapılan çalışmalar (Walumbwa *vd.*, 2009; Liponen *vd.*, 2011; Oikkonen, Lipponen, 2006), dağıtım adaletinin özdeşleşmeyle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bundan hareketle:

H4: Dağıtım adaleti örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Yukarıda bahsedilen hipotezler, örtük değişkenlerle yol analizi yapılarak test edilmiştir. Bu analizde, ölçek maddeleri ile özdeşleşme ve adalet boyutları arasındaki ilişkilere ek olarak, adalet alt boyutları ile özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Test edilen model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1: Önerilen Model



2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Veriler toplam çalışan sayısı 389 olan ve savunma sanayinde faaliyet gösteren kamu kuruluşundan toplanmıştır. Evren büyüklüğü ve %95 güvenirlilik seviyesi dikkate alındığında toplam 194 anketin toplanması gerektiği tespit edilmiştir. Cevaplanma oranını düşük olabileceği göz önünde bulundurularak, çalışanların tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. 170 çalışandan cevap alınabilmiş, fakat 9 çalışanın verdiği cevaplarda eksik bilgiler olduğu için çalışmaya dâhil edilmemişlerdir. Toplam 161 anket formu dikkate alınmıştır (Cevaplanma oranı = %41).

Yaklaşık %51'i erkeklerden oluşan katılımcıların % 10,7'si 20 ile 25 yaş, %30,7'si 26 ile 30 yaş, %28,7'si 31 ile 35 yaş, %16'sı 36 ile 40 yaş arasında ve %14'ü 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların sadece % 3,9'u lise mezunuyken, % 52,6'sı lisans, % 43,5'i ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Kurumdaki kademeleri incelendiğinde ise, katılımcıların %12,9'unun 1 yıldan az, % 34,2'sinin 1 ile 5 yıl arası, %16,1'inin 6 ile 10 yıl arası, %25,8'inin 11 ile 15 yıl arası ve %5,8.'inin 16 ile 20 yıl arası ve %3,9'unun 21 yıl ve daha uzun süreli kurum tecrübesine sahip oldukları görülmüştür.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Katılımcılara üç bölümden oluşan bir soru formu dağıtılmıştır. Birinci bölümde, katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal gibi demografik değişkenler ile kaç yıldan beri çalıştıkları kurumda bulduklarıyla ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde örgütsel adalet; üçüncü bölümde özdeşleşmeyle ilgili sorulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt'in (2001: 389) geliştirdiği dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, örgütsel adalet algısını dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet olacak şekilde dört boyutta kavramsallaştırmaktadır. Colquitt'in (2001) *Adalet Ölçeği*, *dağıtım adaletini* dört (örn., Elde ettiğiniz kazanımlar işte gösterdiğiniz çabayı yansıtıyor mu?), *süreç adaletini* yedi (örn., Kazanımlarınızla ilgili yöneticilerin kullandığı süreçler, ön yargılardan uzak uygulanıyor mu?), *kişilerarası adaleti* dört (örn., Kendisine karşı sorumlu olduğunuz ilk amir size nazik davranır mı?) ve *bilgisel adaleti* beş madde (örn., Kendisine karşı sorumlu olduğunuz ilk amiriniz süreçleri bütünüyle size açıklar mı?) ile ölçmektedir. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek (1 = Hiçbir Zaman; 5 = Her zaman) kullanarak belirtmekte; yüksek puanlar, onların süreçler, elde edilen sonuçlar, bilgi paylaşımı ve kişilerarası ilişkilerde adalet algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir. Türkçe 'ye Özmen vd., (2007: 26) tarafından "**çeviri-geri çeviri tekniği**" kullanılarak çevrilen ölçeğin faktör yapısı beklenilenden farklı bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet maddeleri tek bir boyutla ilişkili bulunmuş, böylece adalet algısı dağıtım, süreç ve etkileşimsel olmak üzere üç boyuttan oluşmuştur. Bu çalışmada Özmen vd'nin (2007) yaptığı çeviri kullanılmış; fakat ölçeğin faktör yapısı bir kez daha incelenmiştir. Daha önce yapılan bir çalışmada (örn., Colquitt, 2001) ölçeğin güvenilirliğini dağıtım adaleti için .93, süreç adaleti için .93, kişilerarası adalet için .92, bilgisel adalet için .90 olarak tespit edilirken, Türkiye'de gerçekleştirilen bir çalışmada (Meydan, 2010) ölçeğin güvenilirliği dağıtım, süreç, kişilerarası, bilgisel adalet için sırasıyla .82, .84, .93 ve .91 bulunmuştur. Bu çalışmada, yapılan analizler adalet ölçeğinin tamamının ve alt boyutlarının güvenilir bir biçimde ölçülebildiğini göstermektedir (Dağıtım adaleti $\alpha = .87$; Süreç adaleti $\alpha = .86$; Kişilerarası adalet = .92; Bilgisel Adalet $\alpha = .87$ ve ölçeğin tamamı $\alpha = .92$).

Yazında örgütsel özdeşleşmeyi ölçen pek çok ölçek bulunmaktadır. Riketta (2005: 374) örgütsel özdeşleşme ile çalışmalarda, araştırmadaki gereksiz bulguları azalttığı, kısa ve kolay uygulanabilir olduğu, yaygın olarak kullanıldığı ve yapılan araştırmalarda yüksek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu gösterildiği için Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdiği ölçeğin kullanılmasını önermiştir. Yaygın olarak kullanılması ve daha önce

güvenilirliğinin sınanmış olması göz önünde bulundurularak, bu çalışmada Mael ve Ashforth'ın (1992) geliştirdiği özdeşlemeyi tek boyut olarak kavramsallaştıran ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, daha önce Polat (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve güvenilirliği test edilmiştir; bu yüzden ölçek maddeleri Polat'ın (2009) çalışmasında kullanıldığı şekilde araştırmaya dâhil edilmiştir. Altı maddeden oluşan ölçekte, katılımcılar hissettiklerini 5'li Likert tipi (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) değerlendirme skalası kullanarak belirtmişlerdir. Örnek ifade "*Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.*" şeklindedir. Ölçeğin yapısı gereği yüksek puanlar, katılımcıların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettiklerini ve aidiyet hissettiklerini göstermektedir. Gerek Türkiye'de gerek diğer ülkelerde yapılan çalışmalar, özdeşleşme maddelerinin kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Mael ve Ashforth (1992) ölçeğin güvenilirliğini (.87); Polat ise (.84); Başar (2011) (.80) olarak raporlamışlardır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği (.84) bulunmuştur.

2.3. Kullanılan Analizler

Araştırma çerçevesinde önerilen hipotezler, örtük değişkenlerle yol analizi (path analysis with latent variable / full-latent variable model) tekniği kullanılarak test edilmiştir. Söz konusu analizde, hem doğrulayıcı faktör analizi (DFA) hem de yol analizi bir arada gerçekleştirilmekte; böylece değişkenler ve onları ölçen maddeler arasındaki ilişkiyi test etmek için ayrı ölçüm modelleri geliştirmeye gerek kalmamaktadır. Bir başka deyişle anket formunda yer alan maddelerin özdeşleşme ve adalet boyutlarıyla ilişkileri ile adalet-özdeşleşme arasındaki ilişkiler aynı anda test edilmiştir. Ölçek maddeleriyle boyutlar (özdeşleşme, bilgisel adalet, etkileşimsel, süreç ve dağıtımsal adalet) arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı standart ve standart olmayan regresyon katsayıları incelenerek tespit edilmiştir. Ölçme modeli kısmı incelendikten sonra modelin yol analizi kısmı incelenmiş; özdeşleşme ile adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Hipotezlerin desteklenip desteklenmediği değerlendirilirken sadece regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığına bakılmamış, modelin veri setine uyumunu gösteren istatistikler de (Karşılaştırılabilir Uyum Endeksi [CFI], Uyum İyilik Endeksi [GFI] ve kök ortalama kare yaklaşım hatası [RMSEA]) dikkate alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların güvenilir ve geçerli olması için yukarıda bahsedilen analizlere ek olarak birtakım ek analizler de gerçekleştirilmiştir. Hipotezler test edilmeden önce, adalet ölçeğinin faktör yapısı ayrıntılı olarak test edilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ölçeğin faktör yapısı ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır (örn., Meydan, 2010; Özmen vd., 2007). Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için dört farklı ölçüm modeli geliştirilmiş; söz konusu ölçüm modellerinde ölçek maddeleri bir, iki, üç ve dört

boyutla ilişkilendirilmiştir. Daha sonra dört modelden hangisinin veri setine daha iyi uyum sağladığı χ^2 değerleri ve uyum iyilik indeksleri (CFI, GFI, RMSEA) karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Tek boyuttan oluştuğu için özdeşleşme ölçeği için model karşılaştırması yapılmamıştır. Özdeşleşme ölçeğindeki altı maddeyle özdeşleşme boyutu arasındaki ilişki yol analizinde incelenmiştir. Faktör yapısını incelemek için yapılan analizlere ek olarak, adalet ve özdeşleşme ölçekleri için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Aralarındaki ilişkinin gücünü görebilmek için adalet boyutları ve özdeşleşme için toplam puan hesap edilmiş, söz konusu toplam puanlar arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Ön Analizlere İlişkin Bulgular

Belli bir teori göz önünde bulundurularak geliştirildiğinden, adalet ölçeğinin faktör yapısının doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) incelenmesi uygun bulunmuş; AMOS 17 (Arbuckle, 2008) istatistik programı kullanılarak, yirmi maddenin adaletin dört boyutuyla ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk modelde (M1), yirmi maddenin tek boyutla ilişkili olduğu; ölçek maddelerinin genel adalet gibi tek bir kavramı ölçtüğü varsayılmıştır. İkinci modelde (M2), dağıtımsal adaletle ilgili olan maddelerinin bir boyutu; diğer maddelerin ise bir başka boyutu ölçtüğü varsayılarak, iki boyutlu bir faktör yapısı önerilmiştir. Üçüncü modelde (M3), dağıtımsal adalet ve süreç adaleti ile ilgili maddelerin ayrı boyutları, kalan maddelerin ise üçüncü bir boyutu ölçtüğü, yani adalet ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu varsayılmıştır. Dördüncü modelde (M4) ise, Colquitt (2001)'in öne sürdüğü gibi dört faktörlü yapıya yer verilmiş, dağıtımsal adaletin 4; süreç adaletinin 7, kişilerarası adaletin 4 ve bilgiler arası adaletin 5 madde ile ölçüldüğü varsayılmıştır. Tablo 1 incelendiğinde, dört modelin içinde veri setine en iyi uyum sağlayan dördüncü model (adalet ölçeğinin dört boyutu ölçtüğünü varsayan model) olduğu görülmektedir (CFI = .95; $\chi^2 / df = 2.28$). Ayrıca modeller tek tek birbirleriyle karşılaştırıldığında, adalet ölçeğinde yer alan maddelerin adalet algısı gibi genel bir boyut yerine, adaletin farklı boyutlarını ölçtüğü görülmektedir. Dördüncü modelin (M4'ün), üçüncü modele göre veri setine daha iyi uyum göstermesi dikkat çekicidir ($\Delta\chi^2 (3) = 133.3$; $p < .05$). Özmen ve diğerlerinin (2007) yaptıkları çalışmanın aksine, bu çalışmada elde edilen veriler kişilerarası adalet ile bilgisel adaletin birbirinden farklı boyutlar olduğunu, ölçeğin adaletin dört boyutunu ölçebildiğini göstermektedir.

**Tablo 1: Adalet Ölçeği Faktör Yapısı İncelemeleri:
Model Karşılaştırma Analizi Sonuçları**

Model / Model Karşılaştırma Testi	χ^2	SD	χ^2 / SD	CFI	GFI	$\Delta\chi^2$	P
Dört-Faktör Model (M4)	374.3	164	2.28	.95	.87		
Üç-Faktör Model (M3)	507.6	167	3.04	.84	.73		
İki-Faktör Model (M2)	889.9	169	5.27	.67	.55		
Tek-Boyut model (M1)	1095.7	170	6.45	.57	.48		
M4-M3						133.3	.00
M3-M2						382.3	.00
M2-M1						205.8	.00

Not: SD= Serbestlik Derecesi; CFI = Karşılaştırılabilir Uyum Endeksi; GFI = Uyum İyiilik Endeksi

Adalet ölçeğinin faktör yapısı ile ilgili analizlerden sonra, çalışma kapsamında yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, adalet alt boyutlarını ve özdeşleşmeyi ölçen maddelerin içsel tutarlılıklarının tatmin edici düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\alpha > .70$). Daha sonra, ölçek maddelerine verilen cevapların ortalamaları ve toplamları hesaplanmış, hesaplanan bu değerler kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2'den de görüldüğü gibi, adalet boyutları ile değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve beklenen yöndedir. Demografik değişkenler ile adalet alt boyutları arasındaki ilişkilerin çoğu anlamlı bulunmazken; adalet boyutları arasında, özellikle bilgisel ve kişilerarası adalet arasında, güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Süreç adaletinin yaş ve kıdemle arasında zayıf bir ilişki olduğu, yaş ve kıdem arttıkça süreç adaletiyle ilgili algılamaların olumsuzlaştığı saptanmıştır.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

	Ort (SS)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Dağıtım Adaleti	3.18 (.86)	1								
2 Süreç Adaleti	3.02 (.79)	.59**	1							
3 Kişilerarası Adalet	4.07 (.87)	.34**	.37**	1						
4 Bilgisel Adalet	3.83 (.76)	.48**	.48**	.74* *	1					
5 Örgütsel Özdeşleşme	3.68 (.74)	.29**	.25**	.36* *	.39 **	1				
6 Cinsiyet	--	.02	.05	.07	.04	.16 *	1			
7 Yaş	--	.02	-.18*	.11	.07	-.08	-.15	1		
8 Eğitim düzeyi	--	.06	.01	.02	.02	.01	-.02	.14	1	
9 Toplam kıdem	--	-.07	-.19*	.11	.02	-.14	-.18*	.84**	-.35**	1

Not: Cinsiyet : 1 = Erkek; 2 = Kadın; Yaş: 1 = 20-25 yaş, 2 = 26-30 yaş, 3= 31-35 yaş, 4= 36-40; 5= 41-üzeri; Eğitim: 1 = Lise; 2= Lisans derecesi; 3= Yüksek lisans derecesi; Toplam kıdem; 1= 1yıldan daha az, 2= 1-5 yıl, 3= 6-10 yıl, 4= 11-15 yıl, 5 =16-20 yıl, 6 = 21 yıl ve üzeri. $p < 0.01$ Çift Yönlü

3.2. Hipotez Testleri

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmada örtük değişkenlerle yol analizi yapılarak, ölçek maddeleriyle adalet ve özdeşleşme arasındaki ilişkiler ve hipotezler aynı anda test edilmiştir. İlk önce adalet ve özdeşleşme maddelerinin, adaletin dört boyutu ile özdeşleşmeyi ölçüp ölçemediği değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde, dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel adaleti ölçtüğü düşünülen 20 maddenin söz konusu adalet boyutlarıyla anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı durum özdeşleşme için de geçerlidir, şöyle ki özdeşleşmeyi ölçtüğü varsayılan maddeler özdeşleşme boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptirler. Sonuçlar anket formunda yer alan yirmi altı maddeyle adaletin alt boyutları ve özdeşleşmeyi ölçülebileceğini göstermektedir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesinden sonra, adalet boyutları ile özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan ilk incelemelerde, adalet boyutlarının hiçbirinin özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (bkz Tablo 3).

Tablo 3: Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş) (1)

Yol	β	P
Dağıtım Adaleti ---> Özdeşleşme	0.01	0.967
Süreç Adaleti ---> Özdeşleşme	0.20	0.245
Kişilerarası Adalet ---> Özdeşleşme	0.21	0.146
Bilgisel Adalet ---> Özdeşleşme	0.14	0.293

Özdeşleşme ile adalet boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret eden korelasyon katsayılarına rağmen, yol analizinde adalet boyutları ile özdeşleşme arasında ilişki tespit edilememesi oldukça şaşırtıcıdır. Bu beklenmedik sonucun nedenlerini tespit edebilmek için çoklu ve aşamalı regresyon analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir. Fakat daha önce anlamlı olmayan ilişkiler (yollar) modelden çıkarılarak yeniden bir yol analizi yapılmıştır. Anlamlı olmayan ilişkilerin modelden bir anda çıkarılması yerine, ilk önce standardize edilmiş regresyon katsayıları en düşük olan ilişkiler modelden çıkarılmıştır. Fakat modelden çıkarılan her bir ilişkinin başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkilemesi nedeniyle (Meydan ve Şeşen, 2011), yapılan her değişiklikten sonra analiz tekrarlanarak regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri tekrar incelenmiştir. Bu bağlamda, ilk önce dağıtımsal adalet- özdeşleşme arasındaki ilişki, daha sonra bilgisel adalet- özdeşleşme arasındaki ilişki modelden çıkarılmıştır. Yapılan bu değişikliklerden sonra, kişiler arası adalet ($\beta = .36$; $p < .001$) ve süreç adaletinin ($\beta = .18$; $p < .05$) özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir (Tablo 4). Fakat süreç adaletinin özdeşleşme üzerindeki etkisinin, kişiler arası adaletle göre daha zayıf olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4: Yeniden Düzenlenmiş Model: Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

	Std. Edilmemiş Tahmin (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş (β)	P
Dağıtım Adaleti				
DA1	.80	.07	.81	<.001
DA2	.81	.07	.80	<.001
DA3	.83	.07	.80	<.001
DA4	.82	.07	.80	<.001
Süreç Adaleti				
SA1	.62	.07	.58	<.001
SA2	.56	.09	.51	<.001
SA3	.81	.07	.84	<.001
SA4	.83	.07	.79	<.001
SA5	.83	.07	.84	<.001
SA6	.55	.00	.46	<.001
SA7	.81	.08	.77	<.001
Kişilerarası Adalet				
KA1	.82	.06	.89	<.001
KA2	.92	.06	.96	<.001
KA3	.83	.06	.87	<.001
KA4	.72	.07	.71	<.001
Bilgisel Adalet				
BA1	.75	.06	.81	<.001
BA2	.77	.05	.81	<.001
BA3	.65	.06	.81	<.001
BA4	.70	.06	.73	<.001
BA5	.67	.06	.69	<.001
Özdeşleşme				
OZ1	1.00		.57	<.001
OZ2	.65	.14	.38	<.001
OZ3	.80	.14	.57	<.001
OZ4	1.24	.17	.82	<.001
OZ5	1.56	.20	.92	<.001
OZ6	1.22	.18	.68	<.001
Yol Analizi				
DA >> Özdeşleşme ¹	--	--	--	--
SA >> Özdeşleşme	.11	.06	.18	<.05
KA >> Özdeşleşme	.22	.06	.36	<.001
BA >> Özdeşleşme	--	--	--	--

¹ Dağıtımsal ve bilgisel adaletin özdeşleşme üzerindeki etkisi yeniden düzenlenmiş modelde incelenmemiştir.

Veri setine uyumu incelendiğinde, modelin, dolayısıyla modelde öne sürülen ilişkilerin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyilik indeksi (GFI) dışında, bütün uyum indekleri (CFI) ve diğer göstergeler (SMSR, RMSEA ve χ^2/df) yeniden düzenlenmiş modelin, öne sürülen ilk modele göre veri setine daha iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyilik İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul edilebilir uyum	Uyum Endekleri		RMSEA için G. Aralığı	
			Orjinal (ilk) model	Düzenlenmiş model	En düşük	En yüksek
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.89	.95		
GFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI < .95$.79	.87		
SMSR	$0 < SMSR \leq .05$	$.05 < SMSR \leq .10$.07	.06		
RMSR	$0 < RMSR \leq .05$	$.05 < RMSR \leq .10$.08	.07	.06	.08
χ^2/df			2.05	1.73 (df =284)		

Not: Uyum iyilik endekslerine ilişkin kriterler Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilmiştir. CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırılabilir Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (Uyum İyilik Endeksi); SMSR: Standardized Root Mean Squared Residual; RMSEA: Root Mean Square Approximation

Yol analizinde elde edilen sonuçlara bakarak, örgütsel adalet boyutlarından süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda 1. ve 2. hipotezler desteklenmektedir. Bilgisel adalet ve dağıtım adaletine ilişkin hipotezler ise desteklenmemektedir. Fakat daha önce belirtildiği gibi, adalet boyutları ile özdeşleşme arasındaki ilişkiler çoklu regresyon ve aşamalı regresyon analizleri ile bir kez daha incelenmiştir.

Çoklu regresyon analizlerinde, her bir adalet boyutunun özdeşleşme üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiş, bu incelemeler yapılırken demografik değişkenlerin etkisi kontrol altına alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, dağıtım adaletinin ($\beta = .29, p < .01$), süreç adaletinin ($\beta = .29, p < .01$), kişiler arası adaletinin ($\beta = .36, p < .01$) ve bilgisel adaletinin ($\beta = .39, p < .01$) özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiği saptanmıştır. Fakat regresyon analizlerinin tek tek yapılması, aslında anlamlı olmayan ilişkilerin anlamlı olarak bulunmasına neden olan Tip 1 hata riskini arttırmış olabilir. Bu nedenle, regresyon analiziyle hipotezlerin hepsi desteklenmesine rağmen, çoklu regresyon analizinde elde edilen sonuçlar göz ardı edilerek aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Aşamalı regresyon analizinde, değişkenler istatistik programı tarafından belli anlamlılık düzeyine ulaşıldığında regresyon modeline dâhil edilirler. Böylece en son aşamaya gelindiğinde bağımlı değişkeni en iyi tahmin eden değişkenler regresyon modelinde yer alırken, belli bir anlamlılık düzeyine erişemeyen değişkenler modelin dışında yer alırlar. Örgütsel adalet boyutları ve özdeşleme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşamalı regresyon analizi yapıldığında, modele ilk dâhil olan değişken bilgisayar adalet olmuştur. İkinci aşamada kişilerarası adalet regresyon denkleminde dahil olmuştur ve modeldeki bu değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\Delta F= 11.91$; $p<.01$). Üçüncü aşamada dağıtımsal adalet regresyon denkleminde dahil olmuş; yine modeldeki bu değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\Delta F= 11.91$; $p<.01$). Süreç adaleti ise modele dahil olmak için gerekli olan istatistik güce erişememiştir. Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, bilgisayar adalet, kişiler arası adalet ve dağıtımsal adalet özdeşleşmeyi pozitif yönde tahmin ederken, süreç adaleti özdeşleşmeyi tahmin edememektedir (bkz. Tablo 6). Bir başka deyişle, birinci, üçüncü ve dördüncü hipotezler desteklenmiş, ikinci hipotez ise desteklenmemiştir. Kişiler arası adaletle ilgili elde edilen sonuç yapısal eşitlik modellemesinde elde edilen sonuçla benzerken, adaletin diğer boyutları ile ilgili sonuçlar yapısal eşitlik modellemesinde elde edilen sonuçlarla çelişmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin aksine, aşamalı regresyon analizinde süreç adaleti özdeşleşmeyi etkilemezken; bilgisayar ve dağıtımsal adalet özdeşleşmeyi etkilemektedir. İki analizde elde edilen sonuçların farklı olmasının olası nedenleri tartışma bölümünde belirtilmektedir.

Tablo 6: Aşamalı (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH (B)	B	t	p
Aşama 1					
Bilgisel Adalet	.98	.09	1.19	55.77	<.001
Aşama 2					
Bilgisel Adalet	.59	.14	.73	5.31	<.001
Kişilerarası	.39	.13	.44	3.41	<.05
Adalet					
Aşama 3					
Bilgisel Adalet	.49	.15	.40	3.20	<.05
Kişilerarası	.42	.12	.37	3.36	<.05
Adalet	.31	.10	.22	3.06	<.05
Dağıtım Adalet					

Not: Aşamalı regresyon analizi ağırlıklandırılmış en küçük kareler toplamı yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

4. TARTIŞMA

Günümüzde çalışanları örgütte tutabilmek ve onlardan daha fazla verim almak için örgüte bağlı çalışanlardan daha çok örgütüyle özdeş çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar örgütün değer ve özelliklerini kendi değerleri gibi görüp benimser ve her ortamda örgütlerine sahip çıkarlar. Örgütleriyle ayrıldıklarında psikolojik kayıplar yaşayacaklarından dolayı daha uygun fırsatlar olsa bile yine de örgütte kalmayı tercih ederler. Özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerin bilinmesi ve buna göre uygulamalar geliştirilmesi işten ayrılma isteğini azaltılması, performans ve motivasyonun artırılması gibi pek çok konuda yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu çalışma, örgütsel adalet algısının özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koyarak ilgili yazına katkıda bulunmayı ve yöneticilere birtakım önerilerde bulunmayı hedeflemiştir.

Bu çalışmada, adaletin sağlanmasının çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası gibi hissetmelerine, onun değer ve amaçlarını benimsemelerine yardımcı olacağı varsayılmıştır. Yol analizi sonuçları süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediğini, çalışanların süreç ve kişilerarası adalet algıları arttıkça örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin arttığını göstermektedir. Beklentilerin aksine dağıtım ve bilgisel adaletin, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmemiştir. Çoklu regresyon analizlerinde ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem etkisi kontrol alındıktan sonra adalet boyutlarının her birinin özdeşleşme üzerindeki etkisine ayrı ayrı bakılmış, etkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aşamalı regresyon analizinde, kişiler arası adalet, dağıtımsal adalet ve bilgisel adaletin özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı bulunurken, süreç adaletinin etkisi anlamsız bulunmuştur. Yol analizinde adalet boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimleri de dikkate alınmakta, bu durum bazı adalet boyutlarının özdeşleşme üzerindeki etkisini zayıflatmakta, bazılarınınkini ise güçlendirmektedir. Aşamalı regresyon ve çoklu regresyon analizlerinin aksine, yol analizinde dağıtım adaleti ve bilgisel adaletin özdeşleşme üzerindeki etkilerinin anlamlı bulunmaması, süreç adaletinin etkisininse anlamlı bulunması adalet boyutları arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır. Söz konusu etkileşim çoklu bağlantı yaratacak kadar güçlü olmasa da elde edilen sonuçların farklılaşmasına neden olmuştur.

Analiz sonuçlarında rastlanan bu farklılıklara rağmen, adaletin bütün boyutlarının özellikle kişiler arası adaletin özdeşleşmenin oluşumunda rol oynadığını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçların, bu sonuçların dağıtılmasında kullanılan prosedürlerin, örgüt içindeki bilgi paylaşımının ve bireyler arası ilişkilerin adil olduğuna inanan çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirme eğilimleri artmaktadır. Bu bulgular Grup Değeri (Tyler *vd.*, 1996) ve Grup Bağlanma Modelleriyle (Tyler, Blader, 2003)

açıklanabilir. Söz konusu modellere göre, algılanan adalet çalışanlara diğer çalışanlar ve yöneticilerle ilişkilerine ve sosyal kimliklerine ilişkin bilgiler vermektedir. Kişiler arası ilişkilerin, uygulamaların, örgüt içindeki bilgi paylaşımının ve elde edilen kazanımların adil olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerine örgüt tarafından değer verildiğini ve saygı gösterildiğini düşünmektedir. Örgüt içinde saygı görmek ve değer verildiğini hissetmek çalışanların öz saygısını artırmakta; kişiler öz saygılarını korumak ve kendilerini tanımlayabilmek için çalışılan kurumun bir parçası olmaya, kurumla özdeşleşmeye çalışmaktadırlar (Tyler *vd.*, 1996; Tyler, Blader, 2003). Ayrıca çalışanlar örgütlerinin adil davranma konusundaki hassasiyetlerine ve kendilerine verdikleri değere, örgütlerinin değerlerine sahip çıkarak, onu savunarak ve kimliğinin bir parçası olarak görerek, kısacası örgütleriyle özdeşleşerek karşılık veriyor olabilirler.

Bazı araştırmacılar (Tyler *vd.*, 1996; Tyler, Blader, 2003), adalet boyutlarından en çok süreç adaletinin özdeşleme üzerindeki etkili olacağını belirtmişlerdir. Onlara göre, çalışanlar karar süreçlerinde söz hakkına sahip olduğu zaman kendilerine örgüt tarafından değer verildiğine ve saygı gösterildiğine inanmakta, bu da onların örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Bir başka deyişle süreçlerin adil olması, çalışanlara örgütteki konumları konusunda bilgi vererek, özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Ancak bu çalışmada kişilerarası adaletin süreç adaletine göre özdeşleşme üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgu Türkiye gibi görece kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde karar süreçlerinde söz haklarının olmasından ziyade, yöneticilerin kendilerine davranış şekline daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Güç mesafesinin yüksek olmasından dolayı yöneticilerin saygılı ve nazik davranışları bir lütuf gibi görülüp örgüt içinde önemli, saygı gören ve değer verilen bir çalışan olmanın işareti gibi yorumlanabilir. Bu da çalışanların öz saygılarının artmasına ve örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açabilir. Ayrıca kişiler arası ilişkilerin ön planda olduğu, çalışanların amirlerini bir baba figürü olarak gördükleri Türk toplumunda, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkiler önem kazanmakta; adaletle ilgili algılamaları büyük ölçüde kişiler arası ilişkilerin kalitesiyle şekillendirmektedir. Bu durumda, kişiler arası ilişkilerin adilliğine ilişkin algılamalar, dağıtım, süreç ve bilgi paylaşımının adilliğiyle ilgili algılamaların önüne geçebilmektedir.

4.1. Öneriler

Elde edilen bulgular, çalışanların örgütlerine olan bağlarının artırılmasında adaletin rol oynayabileceğine işaret etmekte; örgütsel adalet kavramının örgütler için ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir. Örgütsel adaletin sağlanmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Çalışanlar yöneticileri örgütün birer temsilcisi olarak görüp onların davranış ve tutumlarını örgüte genelleyebilmektedirler. Yöneticilerin davranış ve yaklaşımları, çalışanların örgütle ilgili tutumlarını ve örgütün itibarını etkilemekte; onların örgütle özdeşlemelerine ya da ondan uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Kişiler arası adaletin sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanların isteklerini göz önüne alması, söz ve eylemlerinde tutarlı olması; küçümseyici ifadeler, mahremiyeti ihlal etme, kaba hareketler, herkesin önünde eleştirme ve baskı kurma gibi olumsuz davranış ve tutumlardan kaçınması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların karar verme sürecine katılımlarını ve herkesin görüşünü ifade edebildiği açık bir iletişim ortamı sağlamaları süreç ve kişiler arası adaletin sağlanmasında katkı sağlayacaktır. Ayrıca performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterler konusunda çalışanların bilgilendirilmesi, performans-ödül sisteminin tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulanması, kararlar ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin zamanında ve eksiksiz olarak paylaşılması, ödül ve terfi sistemlerini çalışanların kuruma katkıları göz önünde bulundurularak oluşturulmasının örgüt içi adaletin sağlanmasında yararlı olacağı düşünülmektedir.

4.2. Kısıtlar

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar yorumlanırken ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunurken, çalışmanın sınırlılıkları göz ardı edilmemelidir. İlk kısıt örneklemin özelliği ile ilgilidir. Özdeşleşme, örgütün itibarı, diğer örgütlerden farklılığı, örgüt içi rekabet gibi pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Çalışma tek bir sektörden ve kurumdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin bir kamu kuruluşundan sağlanmış olması nedeniyle, sonuçların özel kuruluşlara, hatta diğer kamu kuruluşlarına genellenebilirliği tartışmalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, modelin farklı sektörlerde çalışanlara uygulanması önerilmektedir.

İkinci kısıt veri toplama tekniği ile ilgilidir. Çalışmada adalet ve özdeşleşme kavramlarını ölçmek için anket tekniğinden yararlanılmış, veriler tek bir kaynaktan (çalışanlardan) tek bir zamanda toplanmıştır. Bir kişinin algı ve tutumlarının bir başka kişi tarafından gözlemlenmesi zor olduğundan (bkz. Spector, 2006, 229) çalışanın kendisinden veri toplanmasının daha kolay olacağı ve sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmüş, bu yüzden anket yöntemi tercih edilmiştir. Fakat verilerin tek bir kaynaktan toplanmasının, ortak yöntem varyansına yol açarak değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha güçlü ya da zayıf bulunmasına neden olması ihtimali bulunmaktadır (Podsakof vd, 2003: 879). Bu yüzden gelecekte yapılan çalışmalarda farklı kaynaklardan (yöneticiler gibi) farklı yöntemler kullanılarak verilerin toplanması önerilmektedir. Kesitsel bir çalışma olması nedeniyle, sonuçlar yorumlanırken nedensellik ilişkisi kurmaktan kaçınılmalı, adaletin algısının özdeşleşmeyi

etkilediği gibi, özdeşleşmenin de adalet algısını etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

Araştırmada yer almayan bazı kişisel özelliklerin de sonuçları etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Yapılan çalışmalar örgütün itibarı, maruz kalınan tehditleri, örgüt içi rekabet gibi kurumsal faktörlerin; kıdem, bir gruba ait olma isteği gibi bireysel faktörlerin özdeşleşme üzerinde etkisinin olabileceğini göstermektedir. Bireysel ve örgütsel faktörlerin dikkate alınmamasının bu çalışmanın genellenebilirliğini azalttığı düşünülmektedir. Bu yüzden araştırmacılara yukarıda bahsedilen faktörlerin düzenleyici ve doğrudan etkilerini dikkate alan modeller geliştirmeleri önerilmektedir. Bu çalışma özdeşleşmeyi genel anlamda ele almıştır, fakat son dönemlerde yapılan çalışmalarda (Hirst, van Dick, Van Knippenberg, 2009; Janssen, Huang, 2008) özdeşleşmenin farklı türlerinin (takımla özdeşleşme) vatandaşlık davranışları ve yaratıcılık gibi konulara etkisi incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda özdeşleşmenin farklı türlerinin incelenmesi önerilmektedir.

Yukarıda sıralanan kısıtlara rağmen, bu çalışmanın örgütsel adaletin özdeşleşmeyle etkisi inceleyerek ilgili yazına katkıda bulunduğu inanılmaktadır. Elde edilen bulgulardan hareketle, çalışanların karar süreçlerinde söz haklarının olmasının, fikirlerini ifade edebilmelerinin, yöneticilerin bilgi paylaşımında bulunmasının ve çalışanlarıyla iyi iletişim kurmalarının, onların örgüt içinde kendilerine değer verildiğini hissetmelerine, örgütleriyle bir olmaları ve örgüt üyeliğini benlik algılarının bir parçası haline getirebilmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., K. Ando, S. Hinkle (1998) "Psychological Attachment to the group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions". **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24(10), 1027-39.
- Adalet (t.y.) Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük içinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/>'den alınmıştır.
- Allen, M.W. (1992) "Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediator Factor", **Communication Quarterly**, 40, 357-367.

- Ambrose, M., R.L. Hess, S. Ganesan (2007) "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 103, 21-36.
- Arbuckle, J. L. (2008) **IBM SPSS AMOS 17 User's Guide**, Crawfordville, PL, USA: AMOS Development Corporation.
- Ashforth, B.E., F. Mael (1989) "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E., S.H. Harrison, K.G. Corley (2008), "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", **Journal of Management**, 34(3), 325-374.
- Aycan, Z. (2001) "Human Resources Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges", **International Journal of Manpower**, 22(3), 252-260.
- Baş, G., C. Şentürk (2011) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17(1), 29-62.
- Başar, U. (2011) "**Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Beugre, C.D. (2002) "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", **International Journal of Human Resource Management**, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C.D., R.A. Baron (2001) "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", **Journal of Applied Social Psychology**, 31(2), 324-339.
- Bies, R.J. (2001) "**Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane**", In J. Greenberg ve R. Cropanzano (ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 89-118.
- Bies, R., J. Moag (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", **Research on Negotiation in Organizations**, 1, 43-55.
- Blader, S.L., T.R. Tyler (2009) "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 94(2), 445-464.
- Cihangiroğlu, N. (2011) Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, **Gülhane Tıp Dergisi**, 53, 9-16

- Cohen-Charash, Y., P.E. Spector (2001) "The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001) "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, K.Y. Ng (2001) "Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., C.A. Prehar, P.Y. Chen (2002) "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", **Group & Organization Management**, 27(3), 324-351.
- Cüce, H. (2012) **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Çalışması, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Cremer, D., S.L. Blader (2006) "Why Do People Care About Procedural Fairness? The Importance of Belongingness in Responding and Attending to Procedures", **European Journal of Psychology**, 36, 211-228.
- Demir, N. (2009) "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(31), 197-208.
- Demircan, N., A. Ceylan (2003) "Does Trust Mediate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment?", **Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies**, 17(2), 23-42.
- Demircan, Ç.N., S. Yıldız (2009) "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 68-90.
- Ertürk, A. (2010) "Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 19(4), 409-441.
- Gautam, T., R. Van Dick, U. Wagner (2004) "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 301-315.

- Gilliland, S.W., D Chan (2009) “Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar” içinde N. Anderson, D.S. Ones, H.K.. Sinangir, C.Viswesvaran (ed). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, Cilt 2, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 167-194.
- Greenberg, J. (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993) “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, in R. Cropanzano (ed.), **Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, 79-103.
- Greenberg, J. (2009) “Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It”, **Industrial and Organizational Psychology**, 2, 181-195.
- Gümüşlüoğlu, L., Z.A. Karakitapoğlu (2010) “Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 25(66), 21-36.
- Hakonen, M., J. Lipponen (2008) “Procedural Justice and Identification with Virtual Teams: The Moderating Role of Face-to-Face Meetings and Geographical Dispersion”, **Social Justice Research**, 21,164-168.
- Hirst, G., R. Van Dick, D. Van Knippenberg (2009) “A Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity”, **Journal of Organizational Behavior**, 30, 963-982.
- Hofstede, G. (1980) **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**, California: Sage.
- İçerli, L. (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F. (2006) “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 11, 160-177.
- İşcan, Ö.F., U. Sayın (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 24(4), 195-216.
- Jannsen, O., X. Huang (2008) “Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation As Complementary Drivers of Team Members’ Citizenship and Creative Behaviors”, **Journal of Management**, 34(1),69-88.

- Kreiner, G.E., B.E. Ashforth (2004) "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 1-27.
- Leventhal, G.S. (1980) What Should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. in K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (Eds.), **Social Exchanges: Advances in Theory and Research**, New York: Plenum, 27-55.
- Lipponen, J., B. Wisse, J. Perälä (2011) "Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Effect of Previous Identification", **Journal of Personal Psychology**, 10(1), 13-23.
- Mael F., B.E. Ashforth (1992) "Alumni and their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 103-123.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman, M.S. Taylor (2000) "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43(4), 738-748.
- McAllister, D.J., G.A. Bigley (2002) "Work Context and the Definition of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem", **Academy of Management Journal**, 45(2), 894-904.
- Meydan, C.H. (2010) **Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktoral Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu.
- Meydan, C.H., H. Şeşen (2011) **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgan, H. (2011) "The Relationship between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 11(1), 241-247.
- Özmen, Ö.N.T., Y. Arbak, P.S. Özer (2007) Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış**, 7, 17-33.
- Olkkonen, M.E., J. Lipponen (2006) "Relationship between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 100(2), 202-215.

- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.-Y. Lee, N.B. Podsakoff (2003) “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903.
- Polat, M. (2009) “**Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Araştırması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi.
- Polat, S., C. Ceep (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Educational Administration: Theory and Practice**, 54, 307-331.
- Porter, L.W., G. Bigley, R.M. Steers (1996) **Motivation at Work Behavior**, New York: McGraw-Hill.
- Qureshi, J.A., A. Shahjehan, F. Zeb, K. Saifullah. (2011) “The Effect of Self-esteem and Organizational Identification on Organizational Citizenship Behavior: A Case of Pakistani Public Sector University”, **African Journal of Business Management**, 5(9), 3448-3456.
- Reade, C. (2001) “Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization”, **The International Journal of Human Resource Management**, 12(8), 1269-1291.
- Riketta, M. (2005) “Organizational Identification: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, 66, 358-384.
- Spector, P.E. (2006) “Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?”, **Organizational Research Methods**, 9, 221-232.
- Steiner, D.D., S.W. Gilliland (2001) “Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives”. **International Journal of Selection and Assessment**, 9, 124-137.
- Turunç, Ö., M. Çelik (2010) “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 209-232.
- Tüzün, İ.K. (2006) **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ.K., İ. Çağlar (2008) “Örgütsel Özdeşleşme ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, 3(9), 1011-1027.

- Tyler, T., R. Bies (1990) Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice, in J. Carroll (ed.), **Applied Social Psychology in Business Settings**, Erlbaum: Hillsdale, NJ., 77-98.
- Tyler, T., P. Degoey, H. Smith (1996) "Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model", **Journal of Personality and Social Psychology**, 70(5), 913-930.
- Tyler, T.R., S.L. Blader (2003) "The Group Engagment Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", **Personality and Social Psychology Review**, 7(4), 349-361.
- Van Dick, R., U. Wagner, J. Stellmacher, O. Christ (2004) "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 171-191.
- Van Dick, R., T.E. Becker, J.P. Meyer (2006) "Commitment and Identification: Forms, Foci, and Future", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 545-548.
- Van Knippenberg, D., E.C.M. Van Schie (2000) "Foci and Correlates of Organizational Identification", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 137-147.
- Van Knippenberg, D., E. Sleebos (2006) "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 571-584.
- Walumbwa, F.O., R. Cropanzano, C.A. Hartnell (2009) "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 1103-1126.
- Wasti, S.A. (2001) "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 33-50.