T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEYNEP OĞUL SELEKLER

ANABİLİM DALI: EĞİTİM BİLİMLERİ
PROGRAMI: EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. ŞÜHEYDA DOYURAN

KOCAELİ, 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Zeynep OĞUL SELEKLER
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:

Prof. Dr. Cevat CELEP Prof. Dr. Nuray OAKLEY Yrd.Doç.Dr.Şüheyda DOYURAN

KOCAELİ, 2007

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişkiyi ve kültürel faktörlerden güç mesafesinin bu ilişkiye etkisini saptamaktır.

Araştırma süresince benden yardım ve desteğini esirgemeyen aileme, bilgi ve eleştirileri ile çalışmama katkıda bulunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Şüheyda DOYURAN'a teşekkür ederim. Yüksek Lisans eğitimim boyunca emeği geçen başta Bölüm Başkanı Sayın Prof. Dr. Cevat CELEP'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan ARSLAN'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Zeynep OĞUL SELEKLER

Kocaeli, Mayıs 2007

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……....I
İÇİNDEKİLER ……II
ÖZET ……IV
ABSTRACT ……..VI
ŞEKİLLER LİSTESİ ……..……VIII
TABLOLAR LİSTESİ……IX
BÖLÜM I: GİRİŞ ……1
Problem Durumu……....4
Alt Problemler……...14
Araştırmanın Amacı ……...15
Araştırmanın Önemi……....16
Varsayımlar……18
Sınırlılıklar……....19
Tanımlar……19

BÖLÜM II: ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI……..20
Örgütsel Adalet Türleri ve Tanımları……....20
Dağıtımsal Adalet……21
İşlemsel Adalet……22
Etkileşimsel Adalet……..23
Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler……27
Örgütsel Sonuçlar……27
Örgütsel Uygulamalar……28
Adaleti Algılayanın Özellikleri……28
Demografik Özellikler……....28
Kişilik Özelikleri……...31
Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Davranışa Etkisi……... ……33
Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Çıktıları……34
İş Performansı……....34
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı……35

Ters Etki Yaratan İş Davranışı ve Geri Çekilme Davranışı……...38
Tutum ve Duygular…....……39
Örgütte Adaletsizlik ve Sonuçları…….....……41
Kültür ve Örgütsel Adalet……45
Psikolojik Sözleşme ve İhlali Algısı……..……51
Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri……..52
Psikolojik Sözleşme Türleri……55
Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Çalışmalar…….57
Psikolojik Sözleşme ve Kültür……62
İlgili Araştırmalar…….64

BÖLÜM III: YÖNTEM…….67
Araştırma Modeli…….67
Evren ve Örneklem…….67
Veri Toplama Aracı…….68
Verilerin Toplanması……..70
Verilerin Analizi…….....70

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM…….71
Araştırma Hipotezlerinin Çözümlenmesi……..……78

BÖLÜM V: ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER……91
Uygulayıcılar için Öneriler……..93
Araştırmacılar için Öneriler…….95
Kaynakça…… 97
EKLER……..…… 103
EK 1. Araştırmacının Özgeçmişi
EK 2. Anket Formu

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGILARININ İLİŞKİSİ VE GÜÇ MESAFESİNİN BU İLİŞKİYE ETKİSİ

Örgütsel adalet, örgütün verimli olarak çalışabilmesi ve işgörenlerin memnuniyeti için temel bir gereklilik olup, işgören tavır ve davranışlarının ana belirleyicilerindendir (Greenberg,1990). Örgütlerde işgören memnuniyetinin diğer bir önemli belirleyicisi ise psikolojik sözleşmedir. Ortak unsurlar içeren psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet kavramlarının örgütsel davranış üzerindeki karşılıklı etkileşimi hakkındaki araştırma eksikliği mevcuttur. Bu araştırma, ilk ve orta derecelerdeki devlet okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, okullarına ve yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları ile ilişkisini ve bu ilişkiye kültürün güç mesafesi boyutunun etkisini saptayarak, öğretmenlerin iş memnuniyetinin arttırılmasında eğitim yönetimine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısını ölçen bölümlerden oluşan toplam 41 maddelik anket, 16 devlet okuluna uygulanmıştır. Dağıtılan 555 anketten 430 adeti doldurularak geri gönderilmiştir. Verilerin analizinde "t-test, anova ve korelasyon ve kısmi-korelasyon" istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde ($p<0.01$), güç mesafesi algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında ise negatif yönde bir ilişki ($p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki bulunurken ($p<0.01$), örgütlerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($p>0.05$). Ayrıca, güç mesafesi değişkeni kontrol edilerek örgütsel adaletin iki boyutu ile psikolojik sözleşme

ihlal algısının iki boyutu arasındaki ilişki araştırılmış, güç mesafesinin örgütsel adaletin her iki boyutunun yönetime duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiği saptanmıştır. Bu araştırmanın güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri incelemek suretiyle alana katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Psikolojik Sözleşme İhlali, Güç Mesafesi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION PERCEPTION AND THE EFFECT OF POWER DISTANCE ON THIS RELATIONSHIP

Organizational justice, which is one of the main determiners of organizational behavior, is essential for the employees to feel satisfied with their jobs and to work efficiently (Greenberg,1990). Another important determiner of employee satisfaction in the organizations is the psychological contract. Lack of research on the interactive effect of psychological contract and organizational justice on organizational behavior has been put forward. This study aims to establish the relationship between teachers' organizational justice perception and psychological contract violation perception in organizational and management dimensions and to analyze the possible effect of cultural values, namely power distance, on this relation. All in all the study aims to highlight a perspective on teachers' job satisfaction for the educational administrators.

The questionnaire which is composed of 41 items about power distance, organizational justice and psychological contract violation perception was applied to 16 state schools. Out of 555 questionnaires, 430 were responded and returned. In the analysis of the data "t-test, one-way anova and bivariate correlation" statistical analysis were used.

The results of the statistical analysis showed that power distance and organizational justice perceptions were positively ($p<0.01$) and power distance and psychological contract violation perceptions were negatively related to each other ($p<0.01$). Procedural and interactional justice perceptions were found to be negatively related to the teachers' psychological contract violation perceptions for the administrators ($p<0.01$). However, the relationship between the procedural and interactional justice

perceptions and teachers' psychological contract violation perceptions for the organization itself was not statistically significant ($p>0.05$). Moreover, the relation between the dimensions of organizational justice and the dimensions of psychological contract violation was analyzed once more with the power distance as the controlling variable. The results showed that the negative relation between the dimensions of organizational justice and psychological contract violation perception for the administrators was even stronger with the effect of power distance. This study is expected to help improve the literature by analyzing the relations between power distance, organizational justice and psychological contract violation perceptions.

Key Words: Organizational Justice, Psychological Contract Violation, Power Distance

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütlerde Adalet
Şekil 2. Örgüt ve Yönetime Güvenin Aracı Rol Modeli
Şekil 3. Bir Psikolojik Sözleşme Modeli
Şekil 4. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Etmenleri ve Sonuçları
Şekil 5. Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Adalet ve Gönüllü İş Davranışı Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerinin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri
Tablo 2. Yaş değişkeni için f ve $\%_{gec}$ Değerleri
Tablo 3. Cinsiyete Göre Araştırma Değişkenlerinin Dağılımı
Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni T testi Sonuçları
Tablo 5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Araştırma Değişkenlerinin Dağılımı
Tablo 6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre T testi Sonuçları
Tablo 7. Yaş Değişkeni Anova testi Sonuçları
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları
Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları
Tablo 10. Güç Mesafesi Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları
Tablo 11. Güç Mesafesi, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet, Toplam Örgütsel Adalet, İdari ve Örgütsel Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Toplam Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İlişkilerinin Korelasyon Analizi
Tablo 12. Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İlişkisine Etkisinin Korelasyon Analizi
Tablo 13. Güç Mesafesi Algısı Kontrol Değişkeninin Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İlişkisine Etkisinin Kısmi Korelasyon Analizi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz toplumunda adalet ve haklı olma çok fazla kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Televizyonda, filmlerde, edebiyatta kullanılan yaygın tema olmasının yanı sıra, hükümetlerden veya yönetimlerden söz edilirken de sıklıkla adil, haklı, doğru tanımlamaları kullanılmaktadır. Adil olma kavramı aynı zamanda, örgütlerde işgörenler arasında da sıklıkla tartışılan bir kavramdır ve buradaki anlamıyla *örgütsel adalet* olarak kullanılmaktadır. Adalet algısının düşük olduğu durumlarda, örgütlerin işgörenlerini güdüleme ve yönlendirmede büyük zorluklar yaşayacağı şüphesizdir (Lambert, 2003).

İşgörenlerin olumlu çalışma tutumları ve işteki rollerinin dışına çıkan ekstra rol performansının, örgütler arası rekabette sağladığı faydaların farkına varılmasıyla, örgütsel araştırmacıların bu gibi çalışma tutumları ve katılımları güdüleyen temel öğeyi anlamaya ve açıklamaya yönelik eğilimleri artmıştır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002).

Greenberg (1990), örgütsel adalet algısının "örgütün verimli olarak çalışabilmesi ve işgörenlerinin kişisel tatmini için temel bir gereklilik" olduğunu belirtmektedir. Yaşamın diğer yönlerinde olduğu gibi, adalet ve haklılık algıları, işgörenlerin tavır ve davranışlarını belirleyen önemli faktörlerdir (Lambert, 2003).

Örgütsel adalet; yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında derinlemesine araştırılmış olup, yapılmış olan çalışmalar örgütsel adaletin örgüt ve örgüt üyeleri için önemli sonuçları olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu konuda önde gelen araştırmacılardan Folger ve Cropanzano (1998), örgütsel adaleti "işgörenlerin kendilerine örgütleri tarafından adil veya haksızca davranıldığını düşünmelerine yönlendiren koşullar" olarak tanımlamaktadırlar. Aynı zamanda bu konudaki birçok literatürün "örgütsel adaletin işgörenler için önemli bir güdüleyici olduğunu, işgörenlerde adaletsizlik algısı olduğunda başlayan moral bozukluğu ile işten ayrılma eğiliminde artış görüldüğü ve hatta bunun örgüte karşı hareketlenmeye kadar ileri gidebileceğini bildirdiğini de vurgulamışlardır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar sonucu artık açıkça bilinmektedir ki, işgörenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel adanmışlık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi gibi çeşitli önemli çıktıları etkileyen kritik bir faktördür (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bu tutum ve davranışlar temelde örgütsel adaletin iki farklı boyutuyla ilişkili bulunmuştur. Birincisi, örgütsel çıktıların dağıtımındaki adalet algısı (*dağıtımsal adalet*), ikincisi ise, karar verme süreçlerinde algılanan adalet (*işlemsel adalet*) ile kişiler arası ilişkilerin kalitesidir (*etkileşimsel adalet*) (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Adalet algısının bu önemli sonuçlarını göz önüne alarak araştırmacılar her şeyden önce kişilerin neden adalet ile bu denli ilgilendiklerini açıklamaya çalışmışlardır. Dağıtımsal adalet için varılan sonuç, adil çıktıların olumlu

ekonomik sonuçları olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Lind ve Tyler'ın (1998) grup değer modeli ile yaptığı açıklama ise, işlemsel adaletin, yani karar verme sürecinin adaletinin aslında adil süreçten de öte işgörenin kişisel güdülenmesini vurguladığıdır. Bu modele göre işlemsel adalet; grup üyelerine, üstleri ve diğer grup üyeleri ile ilişkilerinin kalitesi hakkında bilgi verdiği için önemlidir. Daha belirgin olarak, adil süreç ve tavırlar, grup için olumlu ve saygın bir konum ifade eder ve grup üyeliğinde gurur kaynağıdır. Bu saygınlık ve gurur duygusunun, grup özdeşleşmesi ve diğer grup ile ilgili tavır ve davranışlar ile bağlantılı olduğu öne sürülmektedir.

Adil tutum ve davranışlar, örgüt üyelerine birkaç şekilde etki etmektedir. İlk olarak, örgüt yöneticilerinin güvenilir olduğu gerçeğini destekler ve bu da işgörenlerin örgütsel kararlar verilirken suistimal edilecekleri korkusunu azaltır. Adil tutum ve davranışlar aynı zamanda, işgörenlere gelecekteki olaylar hakkında bilgi verir ve bunların kontrol altında tutulabilmesini sağlar. Bu da günümüzde iş hayatında çokça yaşanan belirsizliği azaltır. Son olarak da, bu adil tutum ve davranışlar ile yöneticiler ahlaki ve etik değerlere bağlılıklarını göstererek, iş hayatına potansiyel olarak daha fazla anlam kazandırırlar.

Denklik teorisine göre işgören, örgütsel adaleti kendisinin örgüte kazandırdıkları karşılığında örgütten elde ettiği kazançların denkliği ile

yargılar (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu teori, daha çok dağıtımsal adalet ile örtüşüyor gibi görünmekle beraber, işgörenin işyerinde çalışmaya başladığında yazılı olarak belirtilmeyen ve beklentisi içinde olduğu çıktıları içeren *psikolojik sözleşme* maddeleri aynı zamanda, işgörenin işyerinde elde edeceği sosyo-duygusal faydaları da içermektedir. Bireyin saygınlığı, itibarı, yaşadığı kişiler arası iletişimin kalitesi, kararlara katılım şansı gibi sosyo-duygusal faydalar daha çok işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramının kapsamında bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, her üç tür örgütsel adalet kavramı da işgörenin örgütten beklenti içinde olduğu ekonomik ve sosyo-duygusal faydaların kazancı ile paralel olgulardır. Bu faydalar ise, işgörenin örgütte çalışmaya başlarken, örgütten beklediği, psikolojik sözleşmesini oluşturan maddelerin içeriğidir.

Dolayısıyla, örgütsel adalet türlerinin yüksek seviyede algılanmasının, işgörenin psikolojik sözleşmesinin yerine getirildiğine dair inancını arttırması beklenmektedir.

Problem Durumu

20. yüzyılın sonlarında örgütlerdeki işgören memnuniyeti, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme kavramlarına verilen önemin artması, insan kaynaklarının çalışmalarını bu konular etrafında şekillendirmelerine yol açmıştır. Herhangi bir işyerine girip, işgörenlerle konuşmaya başladığınızda, konu kısa zamanda, farkına bile varmadan adalet ve eşitlik konularına gelecektir. Alınan ücretlerdeki eşitlik, yıllık izinlerin belirlenmesinde takip

edilen kurallar ve yöneticilerin davranışları ortaya çıkabilecek konulardan bazılarıdır ve bu konular hakkında herkesin bildireceği bir fikri vardır. Bu değişim hareketlerinin sonucunda örgütlerde çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte işgören faktörünün önemi artmış, hatta en önemli sermaye olarak görülmeye başlanmıştır. İşgörenin işyerindeki fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, işgören memnuniyetini ve işgörenlerin değerini arttıran bir yönetim felsefesi iş yaşamında kabul görmeye başlamıştır (Kaymaz, 2003).

İlk kez felsefede geliştirilmiş olup daha sonra sosyo-psikoloji literatüründe kullanılmaya başlanan adalet kavramı örgütsel karar verme sürecinde her zaman işgörenlerin önemsediği bir olgu olmuştur. Kişilerin örgütlerdeki eşitlik algısı çalışması olan örgütsel adalet kavramı, bu konulara açıklık kazandırmaya adanmıştır. Greenberg 1987'de örgütsel adalet kavramını ilk kez literatüre tanıtırken kendisi ve arkadaşları, kavramı günümüz dünyası ile bağdaştırmaya odaklanmışlar ve örgütsel adaletin, rekabetçi sosyal bilimler düşünceleri arasındaki yerini belirleme görevini üstlenmişlerdir. Fakat zaman onların tahmin edemeyecekleri derecede başarılı olduklarını ortaya çıkartmıştır. Bir çalışma alanı olarak örgütsel adalet o denli geniş bir alanda kabul görmüştür ki, temel prensiplerini aldığı sosyoloji ve sosyal psikoloji konularının sınırlarından çıkıp, endüstriyel ve örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, tüketici davranışı gibi uygulamalı alan çalışmalarına yayılmıştır.

Eşitlik nedir? Bireyler kendilerine doğru veya yanlış davranıldığını söylediklerinde ne demek isterler? Bir adalet modeli olan eşitlik teorisi bu

soruları cevaplandırmayı amaçlamaktadır. Bu teori sosyal adaletin temel konusunun suçluyu tayin etmek olduğunu varsaymaktadır. Birey adil olmayan bir davranışla karşılaştığında, maddi veya psikolojik huzurunu tehdit eden bir hareket veya hareketsizlikten dolayı başka birisini suçlamakta ve sorumlu tutmaktadır. Eğer suçlanacak kimse yoksa sosyal adaletsizlik de yok demektir. Bu yüzden, birisini sorumlu tutmak adaletin temelini oluşturmaktadır (Greenberg ve Cropanzano, 2001).

Greenberg (1990) örgütsel adalet teorisine göre, işgörenin işyerindeki eşitlik duygusunu temelde a) kendilerini etkileyen kararların nasıl verildiği b) işgörenlerin bu kararların sonuçlarının neler olduğuna ait düşüncelerinin belirlediğini öne sürmüştür. Bu teori aynı zamanda işgörenlerin karar verme süreçlerinin ve mekanizmalarının (işlemsel adalet) ve bu kararların sonuçlarının (dağıtımsal adalet) ne denli adil olduğunu yargıladığını da ortaya koymaktadır. Greenberg bu iki adalet türünün farklı olup, algılanan adaletin birbirinden bağımsız belirleyicileri olduğunu öne sürse de, pratikte iki kavram genellikle olumlu yönde ilişkilidir (Akt. Orpen, 1994).

Bu her iki tür adalet kavramı da bireylerin iş ortamlarındaki duygu ve davranışlarını etkilemektedir. Adalet kavramının neden bu kadar önemli olduğu örgütsel adaletin odağını oluşturmaktadır ve bu yüzden bu soruyu cevaplamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Adalet genellikle bireylere otoriteler ve sosyal grup üyeleri tarafından nasıl davranıldığı ile ilgilenir çünkü insanoğlu için sosyal ilişkiler ne kadar önemliyse, adalet de o denli önemlidir.

Cropanzano ve Schminke (2001), grupların ve kişiler arası ilişkilerin bireylere iki farklı konuda fayda sağladığını öne sürmüşlerdir. Birincisi para ve tüketilen ürünleri kapsayan ekonomik faydalardır. İkinci grup ise kişinin öz değeri ve itibarını sağlayan sosyo-duygusal faydaları kapsamaktadır. Sosyo-duygusal faydalar daha çok sembolik olarak adlandırılırlar çünkü değerleri temsil ettikleri şeye dayanır. Örneğin, kişiler arası hassasiyet içeren bir tavır çok az bir maddi fayda sağlayabilir, fakat bu hassasiyet kişinin itibar sahibi olduğu mesajını hem kendisine hem de çevresine verir. Adalet, şu anda veya gelecekte kazanılacak olan maddi veya sosyo-duygusal bir başarının habercisi olması açısından önemlidir. Adaletsizlik ise değer verilen bu faydaların yoksunluğunu ifade eder (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Yapılan çalışmalar verilen ödüllerde veya değerlendirmelerdeki eşitsizlik gibi adalet ile ilgili konuların işgörenlerle yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların önemli bir sebebi olduğunu gösterirken, adalet ilkesine daha fazla önem verilen örgütlerde işgörenlerin daha yüksek oranda örgütsel vatandaşlık ve adanmışlık davranışı gösterdiğini de vurgulamıştır (Chan, 2000).

Değinilmiş olan dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarının yanı sıra adalet konusunda yapılan bazı çalışmalar, adalet kavramını karar verme sürecinden ve karar sonuçlarından öteye götürerek, bireylerin aynı zamanda üstlerinden gördükleri kişiler arası davranışların “sosyal” hassasiyetine de tepki verdiklerini öne sürmüş ve konuya etkileşimsel adalet boyutunu eklemişlerdir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000). Etkileşimsel adalet kavramı ilk kez Bies ve Moag tarafından 1986’da ortaya atılmıştır. Bies ve Moag’a

göre işlemsel adalet karar verme süreci ve araçları ile ilgili iken etkileşimsel adalet bu süreçte yaşanan sosyal olaylar ile ilgilidir. Bireyler, sürecin yapısal açısı kadar kişiler arası tavrın kalitesine de tepki gösterirler (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Daha önce işlemsel adalet kavramı altında bulunan kişiler arası ilişkilerin hassasiyeti, etkileşimsel ve işlemsel adalet etkilerinin anlamlı farklılıklar göstermesi üzerine etkileşimsel adaletin içeriğine dahil edilmiştir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000). İşlemsel adaletin bir uzantısı olan etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insani yanını, yani yönetimin veya ödül ve kaynakları kontrolü altında tutan kişilerin, adaletin uygulandığı kişilere nasıl davrandığı ile ilgilidir.

Greenberg'in (1990) örgütsel davranışa özellikle işlemsel ve etkileşimsel adaletin etki ettiğini öne süren teorisi üzerine konuya farklı açılardan yaklaşan beş çalışma yapılmıştır. Moorman (1991) örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet türleri tek tek incelendiğinde sadece etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olduğunu saptamıştır. Bir diğer çalışmada Barling ve Phillips (1993) her üç tür adalet kavramının ödemelerde kesinti yapıldığında verilen işten ayrılma, yönetime güven, ve adanmışlık tepkilerine etkisini araştırmış, etkileşimsel adaletin her üç çıktı üzerinde; işlemsel adaletin sadece yönetime güven boyutunda etkili olduğunu; dağıtımsal adaletin ise hiçbir değişken üzerinde etkili olmadığını saptamışlardır.

Masterson ve arkadaşlarının 1997'de 651 işgören ve amirin yeni bir performans yönetimi uygulamasına başladıkları sırada yaptıkları çalışmada, etkileşimsel adaletin algılanan lider-işgören ilişkisinin kalitesini doğrudan ve olumlu etkilerken, işlemsel adaletin işgörenin algıladığı örgütsel desteği doğrudan ve olumlu etkilediği bulunmuştur. Malateste ve Byrne'nın 1997'de yaptıkları bir alan çalışmasında, resmi süreçler ile etkileşimsel adaletin; örgütsel adanmışlık, amire adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki farklı etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, adil resmi süreç algısının sadece örgütsel adanmışlık ile ilgili olduğu, etkileşimsel adaletin ise amire adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Blodgett ve arkadaşlarının 1997'de yaptığı bir kurgu çalışmada ise farklı seviyelerdeki dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının müşterinin şikayet etme davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Blodgett ve arkadaşları, yüksek seviyede dağıtımsal veya etkileşimsel adalet algılayan müşterilerin mağazadan tekrar alışveriş etme eğiliminde olduklarını, işlemsel adalet algısının şikayet sonrası davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ve göze çarpan bir unsur olarak etkileşimsel adaletin şikayet sonrası davranışta dağıtımsal adalete göre çok daha çarpıcı bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Hepsi göz önüne alındığında, örgütsel davranış üzerine işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının etkisi tartışılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Dikkat çeken bir bulgu, etkileşimsel adalet algısının doğrudan amir değerlendirmelerinde, işlemsel adalet algısının ise örgütsel

sistem değerlendirmesinde baskın olduğudur (Akt. Greenberg ve Cropanzano, 2001).

Örgütlerde işgören memnuniyetinin diğer önemli bir belirleyicisi olan psikolojik sözleşme terimi ilk kez Argyris tarafından 1960'da ve daha sonra oldukça farklı bir anlamda 1962'de kullanılmışsa da, kavramsal ve teorik analize açık, ciddi olarak tartışılmaya başlanması son 10-15 yıl içindedir. Psikolojik sözleşmenin bir çok farklı tanımı olmakla beraber tümünde tekrarlanan ortak öğeler şu tanımlarda toplanmıştır: Schein (1978) psikolojik sözleşmeyi, en yalın haliyle, örgüt ve işgören arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler olarak, Kotter (1973) ise, birey ile örgütün birbirlerine ne vermeyi ve ne almayı beklediklerini tanımlayan üstü kapalı bir sözleşme olarak tanımlamışlardır (Akt.Guest, 1998). Psikolojik sözleşme, birey ile karşı taraf arasında karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının koşullarına ait bireyin inançlarıdır. Psikolojik sözleşme, bir taraf geleceğe ait bir sözün verildiğine inandığında, bunun doğruluğuna inanarak çalıştığında ve böylece gelecekte bazı çıkarların sağlanmasına yönelik bir zorunluluk durumu oluştuğunda ortaya çıkar (Rousseau, 1989). Rousseau ve MacLean Parks (1993) psikolojik sözleşmeyi 5 boyutta incelemektedirler: kararlılık, fırsat, gerçeklik, odaklanma ve zaman (Akt.Guest,1998).

Yöneticiye güven ve psikolojik sözleşme algısı örgütsel davranış ve tutumlarının önemli öncüllerindendir. Yapılan çalışmalar, yöneticilerine güvenen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılıklarının daha fazla olduğunu (Konovsky ve Pugh, 1994), yöneticinin kararlarını

gönüllü olarak kabullendiklerini ve geçerliliklerine inandıklarını göstermiştir (Tyler, Deogey ve Smith,1996). Benzer şekilde, psikolojik sözleşmelerin uygulamaya konmasının, örgütsel vatandaşlık (Robinson ve Morrison, 1995) ve örgütte kalma veya ayrılma (Robinson ve Rousseau, 1994) gibi önemli örgütsel tutum ve davranışlar ile bağlantılı olduğu çalışmalarla saptanmıştır (Akt. Lee, Pillutla ve Law, 2000).

Psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet kavramlarının örgütsel davranış üzerindeki karşılıklı etkileşimi hakkındaki araştırma eksikliği bu alandaki literatürde belirtilmiş olup, özellikle eğitim gruplarında bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalini örgütsel adalet kavramları ile birleştiren bir kaç çalışmadan birisi olan Robinson ve Morrison'un (2000) çalışmasında işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algısına etki eden faktörler incelenmiş ve 147 yöneticiye yeni işlerine başlamadan önce ve ikinci olarak başlamalarından 18 ay sonra uygulanan ölçekler şu sonuçları vermiştir:

Psikolojik sözleşme ihlali algısının;

1) örgütsel performans ve işgörenin gözünde kendi performansı düşük olduğunda,
2) işgören işyerinde bir sosyalleşme sürecinden geçmediğinde,
3) işgören işe başlamadan önce yeni iş arkadaşları ile az bir etkileşimde bulunduğunda,
4) işgörenin daha önce çalıştığı yerlerde bir psikolojik sözleşme ihlali yaşadığı durumlarda,

5) işgören işe alındığında başka iş alternatiflerine de sahip olduğunda daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın vurguladığı diğer bir önemli nokta ise, işgörenin ihlali algılayıp yorumlaması sürecinde, ihlal öncesinde ve hemen sonrasında kendisine ne kadar adil davranıldığını değerlendirmesinin önemidir. Bies ve Moag (1986), psikolojik sözleşme ihlali yorumunun, işgörenin kendine gösterilen dürüstlük, saygı, değer verilme ve yeterli açıklama yapılması gibi "etkileşimsel adalet" algısından büyük ölçüde etkilendiğini bildirmişlerdir (Akt. Robinson ve Morrison, 2000). İşgörene değer verilmediğini veya sayılmadığını hissettiren, adil olmayan kişiler arası davranışlar işgörenin öfke ve örgüte ihanet duygularını güçlendirmektedir. Bu nedenle, işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile algıladığı etkileşimsel adalet seviyesinin ters orantılı olduğu düşünülmektedir (Robinson ve Morrison, 2000).

Bireylerin olaylara bakış açısını belirleyen en önemli faktörlerden birisi ait oldukları kültürün özellikleridir. Kültürler arası çalışmalar, adalet kavramının evrensel olmasına rağmen adalet standartlarının uygulanmasının oldukça özgün olduğunu göstermektedir (Greenberg, 2001). Bireylerin adalet algıları büyük ölçüde norm ve değerlere bağlıdır. Bu da kişilerin farklı norm ve değerleri içselleştirdikleri için, adalet algılarının farklı olabileceğini, farklı norm ve değerlerin sebebinin ise farklı kültürlerden gelmekte oldukları ile açıklanmaktadır. Kişilerin adalet algısı çalışmaları, ulusal kültürlerdeki farklılıkları çalışılmadan tamamlanmış olarak değerlendirilemez. Bu önemine rağmen, sosyal bilimciler örgütsel adalet çalışmalarında ulusal kültür

farklılıklarına çok az önem vermişlerdir, fakat son zamanlarda örgütsel psikologlar bu konunun önemini kavramış, hatta örgütsel adaleti farklı ulusal kültürleri gözlemlemek için bir mercek olarak değerlendirmişlerdir (Greenberg, 2001). Dolayısıyla, işgörenin algıladığı örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlalini içinde bulunduğu kültürün özelliklerinden bağımsız düşünmek ve değerlendirmek bir hata olacaktır.

Toplumu oluşturan en önemli örgütlerden birisi olan okullardaki işgörenlerin yani öğretmenlerin iş doyumları ve memnuniyetlerinin sağlanması, dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin en aza indirgenmesi örgütlerin verimliliği açısından çok önemlidir. Ellerindeki hammaddenin ülkenin geleceğini oluşturacak olan öğrenciler, daha genel boyutuyla insan olduğu düşünülünce belki de işgören memnuniyetin sağlanmasının en gerekli olduğu kurumların eğitim kurumları olduğu söylenebilir. Bu noktadan yola çıkarak Türkiye'de yapılmış olan örgütsel adalet algısı sonucu yaşanan psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışmaları tarandığında, eğitim örgütleri veya herhangi bir örgüt tipi içerisinde böyle bir çalışma yapılmadığı saptanmıştır.

Buna dayanarak, bu çalışmada ilk ve ortaöğretimde görevli olan öğretmenlerin algıladıkları işlemsel ve etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilişkisi ve kültürün güç mesafesi boyutunun bu ilişkiye etkisi araştırılacaktır.

Problem Cümlesi

İlk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, örgüte ve yönetime karşı hissedilen psikolojik sözleşme ihlali algıları ile ilişkisi nedir ve kültürel değerlerden güç mesafesi bu ilişkiyi nasıl etkiler?

Alt Problemler

1. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile *işlemsel* adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile *etkileşimsel* adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile *yönetime* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile *örgüte* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin *işlemsel* adalet algıları ile *örgüte* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa, öğretmenlerin güç mesafesi algıları bu ilişkiyi nasıl etkiler?
6. Öğretmenlerin *işlemsel* adalet algıları ile *yönetime* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa, öğretmenlerin güç mesafesi algıları bu ilişkiyi nasıl etkiler?
7. Öğretmenlerin *etkileşimsel* adalet algıları ile *örgüte* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa, öğretmenlerin güç mesafesi algıları bu ilişkiyi nasıl etkiler?

8. Öğretmenlerin *etkileşimsel* adalet algıları ile *yönetime* duydukları psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa, öğretmenlerin güç mesafesi algıları bu ilişkiyi nasıl etkiler?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bir çok örgütsel davranış ile muhtemel ilişkisi çalışılmış olan örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkisini saptamak ve bu ilişkiye kültürel faktörlerden güç mesafesi algısının etkisini tespit etmektir.

Eğitim örgütlerinde öğrencilerin kalitesini arttırmak için, öğrencilerin yetiştirilme sürecinde rol oynayan eğitimcilerin verimliliğinin üst seviyede olması bir ön şart gibi kabul edilebilir. Bu nedenle örgütsel amaçlar kadar, bireysel amaçlara da hitap etmek öğretmenlerin performansı için iyi bir zemin hazırlayabilir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin örgütten ve yöneticilerinden beklentilerinin mümkün olduğunca yerine getirilmesi, örgütün örgütsel amaçları kadar önemli görünmektedir.

Bu hedefe ulaşmak için, psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerinde etkisi olduğu literatürde öngörülen kavramların araştırılması önemlidir. Batı literatüründeki çalışmalar, örgütsel adalet algısı seviyesinin yüksek olduğu işyerlerinde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalini daha düşük algıladıklarını ve bunun da örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık, iş performansı, iş doyumu, işten ayrılma gibi örgütsel davranış türleri üzerinde olumlu etkisi

olduğunu önermektedir. Bu çalışma ile bu örgütsel çıktıların adalet ve psikolojik sözleşme kavramları göz önüne alınarak daha iyi anlaşılmasına, sonraki araştırmaların yapılandırılmasında, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve güç mesafesi değişkenlerinin dikkate alınması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Sürekli sorgulanmakta olan eğitim sistemindeki kalite sorunu, okullarda da diğer örgütlerde olduğu gibi insan kaynakları çalışmalarının arttırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütten beklentilerini gerçekleştirerek yani psikolojik sözleşme ihlali algısını azaltarak iş performanslarında artış sağlamasının bir yolu süreçlerin adil olmalarıdır (Kaymaz, 2003).

Rahim ve ark.'na (2000) göre işlem ve çıktılar arasındaki doğal bağ sebebiyle, sürecin adaletinden şüphe duymayan bireylerin daha iyi bir alternatif olmadığı sonucuna varmaları ve olumsuz da olsa sonucu kabullenmeleri daha kolay olacaktır. Diğer bir yol ise, çıktılar ile doğrudan bir bağlantısı olmamasına rağmen kişiler arası ilişkilerden faydalanmaktır. Yöneticiler işgörenleri ile kibar, saygılı ve etkileşimsel adaletin diğer öğelerine dikkat eder bir iletişim içinde olduklarında, çevrelerine değerli ve saygıdeğer oldukları mesajını yayarlar. Böyle bir yaklaşım karşısında işgörenlerin, sonuçlar olumsuz da olsa öfkeli ve agresif tavırlar sergileme ihtimalleri daha düşük olacaktır.

Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali algısının daha düşük seviyede olacağı anlamına gelmektedir. Bu, grup değerleri teorisinden yola çıkarak, kişilerin sadece karar çıktıları ve maddi kazançlar ile değil aynı zamanda karar sürecinde nasıl muamele edildikleri ile de ilgilendikleri görüşüne dayanmaktadır. Özellikle etkileşimsel adalet algısının yüksek olması, bireyin özsaygısını arttırmakla beraber, yaşanan karşılıklı olumlu ilişkiden dolayı öğretmenin örgütüne ve yöneticisine güven duymasını sağlayacaktır (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Böylece işgören için olumsuz olabilecek bir karar verildiğinde veya sonuç ile karşılaşıldığında öğretmen bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılamaktan çok, mecbur kalınan bir durum olarak algılayacaktır, çünkü duyduğu güven ile şartlar mecbur bırakmadığı sürece bu tür olumsuzlukların yaşanmayacağına dair bir inanca sahiptir (Jacqueline ve Shapiro,2002).

Bu çalışma söz konusu olduğunda, öğretmenlerde işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının arttırılması ve öğretmenlerin mümkün olduğunca karar verme sürecine katılması; mümkün olmadığı durumlarda ise kararların gerekçeleri ile sunulması olumsuz tepkilerin azalmasını sağlayabilir. Bu şekilde öğretmenlerin karara uyum sağlamalarını kolaylaştırarak, psikolojik sözleşme ihlalinin azaltılması mümkün olabilir. Bunun okul için örgütsel sonuçlarının; iş performansında artma, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlık davranışı, örgüte ve yöneticiye güven olması beklenmektedir.

Özetle, hem işlemsel, hem de etkileşimsel adaletin yaşama geçirilebilmesi, yönetici ve işgören arasındaki iletişime ve birbirlerini açık olarak anlamalarına bağlıdır. Bu aşamada "güç mesafesi" faktörü, yönetici ile işgören arasındaki diyalogun kalitesi ve sağlığını belirleyen bir etken olarak düşünülebilir.

Bu çalışma ise, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve güç mesafesi değişkenlerinin; örgüt ve/veya yöneticiye karşı gelişmesi muhtemel olan psikolojik sözleşme ihlaline etkisini ve psikolojik sözleşme ihlali ile potansiyel ilişkili olabilecek iş performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık gibi örgütsel çıktıları incelemesi açısından önemlidir.

Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir:

1. Araştırmada, ölçeği cevaplayanlar cevaplarında gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmişlerdir.

2. Tesadüfi seçilen ve ölçek uygulanan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Örgütsel adalet boyutları işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kavramları Rahim, Alfazur ve Shapiro'nun (2000) örgütsel adalet ölçeğinde, psikolojik sözleşme ihlali algısı kavramı Robinson ve Morrison'un (2000) psikolojik sözleşme ihlali algısı ve ihlal etme duygusu ölçeğinde, güç mesafesi kavramı Brockner ve ark.'nın (2001) güç mesafesi inancı ölçeğinde tanımlandıkları şekil ile sınırlıdırlar.

2. Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı, merkez ve ilçelerde 2005-2006 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan ilk ve orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ile sınırlıdır.

3. Veri aracı olan İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Güç Mesafesi İnancı anketleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

İşlemsel Adalet: İşlemsel adalet, maaş veya terfi gibi örgütte dağıtılan çıktıların belirlenmesindeki süreçte algılanan adalettir.

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet herhangi bir işlemin uygulanması sırasında kişiler arası ilişkinin adaletidir ve temel kriterleri doğruluk ve saygıdır.

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme, işgören ile örgütün birbirlerine ne vermeyi ve ne almayı beklediklerini tanımlayan, yazılı olmayan, üstü kapalı bir sözleşmedir.

Güç Mesafesi: Güç mesafesi farklı formal güce sahip konumlardaki kişiler arasındaki eşitsizliğin, sosyal düzen içinde doğal ve hatta arzu edilen bir açıdan görülmesidir.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI

Bu bölümde sırasıyla **a.** literatürde geçen örgütsel adalet türlerinin tanımlarına ve önemine, örgütsel adalet türleri üzerinde yapılmış olan çalışmalara, **b.** örgütsel adaleti etkileyen faktörlere **c.** örgütsel adalet algısının örgütsel davranışa etkisine **d.** örgütsel adalet algısının örgütsel çıktılarına **e.** örgütte adaletsizlik kavramına ve sonuçlarına **f.** kültürel değerler ve örgütsel adalet ilişkisine **g.** psikolojik sözleşme ve ihlali algısına **h.** kültürel değerler ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisine değinilecektir.

A. Örgütsel Adalet Türleri ve Tanımları

İşgörenler, örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Barling ve Michelle'e (1993) göre işgörenler, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Akt. Özdeveci, 2003). Bu sebeple örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir:

1. Dağıtımsal Adalet
2. İşlemsel Adalet
3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramı denklik teorisi üzerine kurulmuştur. Denklik teorisi, işgörenin diğerlerine nazaran kendisine nasıl bir kaynak dağıtımı sağlandığına ait düşüncelerini vurgular. Bu teoriye göre işgören örgüte eğitim, tecrübe, çaba gibi girdiler getirir ve çalışmalarının sonucunda maaş, özel ödüller, örgütte tanınma, dürüst geribildirim, doğru ve adil performans değerlendirmesi ve terfi gibi çıktılar alır. İşgörenin örgüte getirdikleri ile aldıklarının oranındaki algısı denkliği belirler. Diğer bir deyişle, işgörenler örgüte katkılarının karşılığında örgütten spesifik sonuçlar beklerler (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Bu konudaki bir çok literatürün örgütsel ödüllere odaklanmasına rağmen, dağıtımsal adalet aynı zamanda cezaları da içerir. Örgütsel cezalar da, işgörenin olumsuz davranışlarının adil çıktıları olmalıdır. Bir bakımdan, dağıtımsal adalet değiş tokuş prensibine dayanmaktadır, daha çok kişisel, maddi çıktılarla ilgilidir. Bireyler, örgüte verdiklerine karşılık ne aldıklarıyla ilgilenirler (Lambert, 2003).

Daha çok maddi çıktıların sonucu olan dağıtımsal adalet ücret memnuniyetin doğrudan belirleyicisi olmakla beraber bu memnuniyet sonucunda dolaylı olarak örgütsel adanmışlığın da belirleyicisi olabilir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

İşlemsel Adalet:

İşlemsel adalet, maaş veya terfi gibi örgütte dağıtılan çıktıların belirlenmesinde algılanan adalettir. İşgörenler pasif varlıklar değillerdir, örgütün nasıl çalıştığını gözlemleyip değerlendirirler. Sadece yapılan işle değil aynı zamanda nasıl yapıldığıyla da ilgilenirler (Lambert, 2003).

İşlemsel adaleti belirleyen kriterler, kararların doğru bilgilere dayanılarak verilmesini, düzenli aralıklarla ve herkes için tutarlı olarak gözden geçirilmesini, karar verme sürecinde bireylere söz hakkı tanınmasını, yanlış kararların temyizine izin verilmesini ve kararların ahlaki ve etik tutumlar içinde alınmasını içerir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Leventhal (1980) karar verme sürecinin adaletini değerlendirmek üzere 6 kural belirlemiştir. Adil bir süreç 1) tutarlı, 2) tarafsız, 3) doğru, 4) hata yapıldığında düzeltilebilir, 5) tüm ilgili tarafların ilgisini temsil edebilir, 6) kişisel etik ve ahlak standartlarına uygun olmalıdır (Akt. Chan, 2000).

İşlemsel adaletin önemi iki teori ile açıklanmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol teorisine göre bireyler kendi başlarına gelecek olayları kontrol etmek isterler. Adil süreçler değerlidir çünkü bireylerin çıktıları kontrol etmesine izin verir. İkinci olarak Lind ve Tyler'ın (1988) grup değerleri modeli, bireylerin gruplarının değerli bir üyesi olma arzusu içinde olduklarını, bunun bireylerin değerli olduğunu belirttiğini savunur (Akt. Chan, 2000).

İşlemsel adalet ödül veya ceza miktarının belirlenmesindeki karar sürecinin adaleti ile ilgilendiğinden, çıktıların nasıl belirlendiği çıktılarının kendisinden bile daha önemli olabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar, bireylere karar konusunda söz hakkı verildiğinde sürecin daha adil olarak algılandığı, işlemsel adalet algısının da bireyin örgütsel adanmışlık seviyesini ve yöneticilerinden memnuniyetini belirlediği sonucunu vermiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004). İşlemsel adalet algısının, yöneticiye güven, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve sistem memnuniyeti gibi örgütün genelini değerlendirmeyle ilgili olduğu bulunmuştur (Lee ve Farh, 1999).

Daha çok psikolojik faydalarla sonuçlanacak karar verme süreçleri ile ilgili olan işlemsel adaleti göz önünde bulunduran yönetici; karardan etkilenen kişilere saygı gösterdiğini, onların örgütün değer verdiği bireyler olduklarını ifade ederek, bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Lind ve Tyler (1988) bireylerin işlemsel adalet algılarının kişisel ihtiyaç ve grup değerleri olgularının bileşimi olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Etkileşimsel Adalet:

Etkileşimsel adaleti adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişimin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönleri belirler (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet herhangi bir işlemin uygulanması sırasında kişiler arası ilişkilerin adil olması ile ilgilidir ve kişiler arası iletişim adaletinin kriteri olarak doğruluk ve saygı vurgulanmıştır.

Araştırmacılar adalet algısının kaynağını, yani yönetici veya örgütü kontrol ederek; işlemsel adaleti, etkileşimsel adaletten ayırt edebilmenin mümkün olduğunu savunmaktadırlar. Moorman (1991) işlemsel ve etkileşimsel adaleti, yönetici davranışlarının işlemsel değil, sadece etkileşimsel adaleti etkileyebileceğini varsayarak ayırt etmiştir. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) işlemsel adaletin örgütün, etkileşimsel adaletin ise yöneticinin adaleti olduğunu öne sürmüşlerdir (Akt.Erdoğan, 2002). Bies ve Folger'a göre (1986) etkileşimsel adalet algısının temelindeki iki öğe, kaynak tahsisindeki kararların doğru, açık ve yeterli bir biçimde etkilenen taraflara açıklanıp açıklanmadığı ve kararı uygulamaktan sorumlu olan kişilerin etkilenen bireylere saygı ve ciddiyetle davranıp davranmadıklarıdır (Akt.Jawahar, 2002).

Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adaletin bireylerin örgütsel işlemler sırasında gördükleri kişiler arası davranışın kalitesine ait düşünceleri olduğunu belirtmişlerdir (Akt.Erdoğan, 2002). Folger ve Cropanzano (1998) etkileşimsel adaletin önce bağımsız bir adalet değeri olarak görüldüğünü daha sonra işlemsel adaletin bir parçası olduğunu vurgulamışlar; hem karar verme sürecinin Leventhal'ın sunduğu 6 formal –yapısal- adalet kuralını hem de etkileşimsel adaletin sunduğu karar veren ve alan kişi arasındaki informal etkileşimi içermesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Akt. Chan, 2000). Etkileşimsel adalet bağımsız bir değişken veya işlemsel adaletin parçası olarak kabul edildiğinde iki öğeden oluşmaktadır: kişiler arası hassasiyet ve yapılan açıklamalar. Kişiler arası hassasiyet, saygı ve kibarlık çerçevesinde adil davranış anlamına gelirken, yapılan açıklamalar verilen kararların

olumsuz sonuçları için bir mantık zemini oluşturur. Folger ve Cropanzano'nun (1998) değindiği çalışmalar çatışma, düşük performans ve olumsuz tutumların daha çok hassasiyetten uzak davranılmış bireylerde görüldüğünü ve olumsuz sonuçların mantıklı bir açıklama yapıldığında daha kolay kabul edilebildiğini göstermiştir (Akt. Chan, 2000).

Etkileşimsel adaletsizlik yaşayan bir işgörenin örgütünden ziyade, yönetici konumundaki kişiye olumsuz tepki vermesi beklenmektedir. Yani, işgörenin memnuniyetsizliği bütünüyle örgütle ilgili değil, yöneticisiyle ilgili olacaktır ve buna paralel bir sonuç olarak da işgörenin örgütüne değil, yöneticisine daha düşük bir adanmışlık tutumu içinde olması beklenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

2002 yılında Paterson ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışma ile örgütsel değişim programlarında algılanan adaleti değerlendiren dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ölçeklerinin güvenirlik, geçerlik ve kontekst hassasiyeti incelenmiştir. Literatürde belirtildiği üzere, örgütsel adalet kavramının her ortamda benzer şekilde ölçülebilmesi için standartlaştırılmış adalet ölçeklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Standart bir işlemsel adalet ölçeğinin Levanthal'ın da (1980) önerdiği gibi tutarlılık, tarafsızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etik olma maddelerini içermesi beklenmektedir.

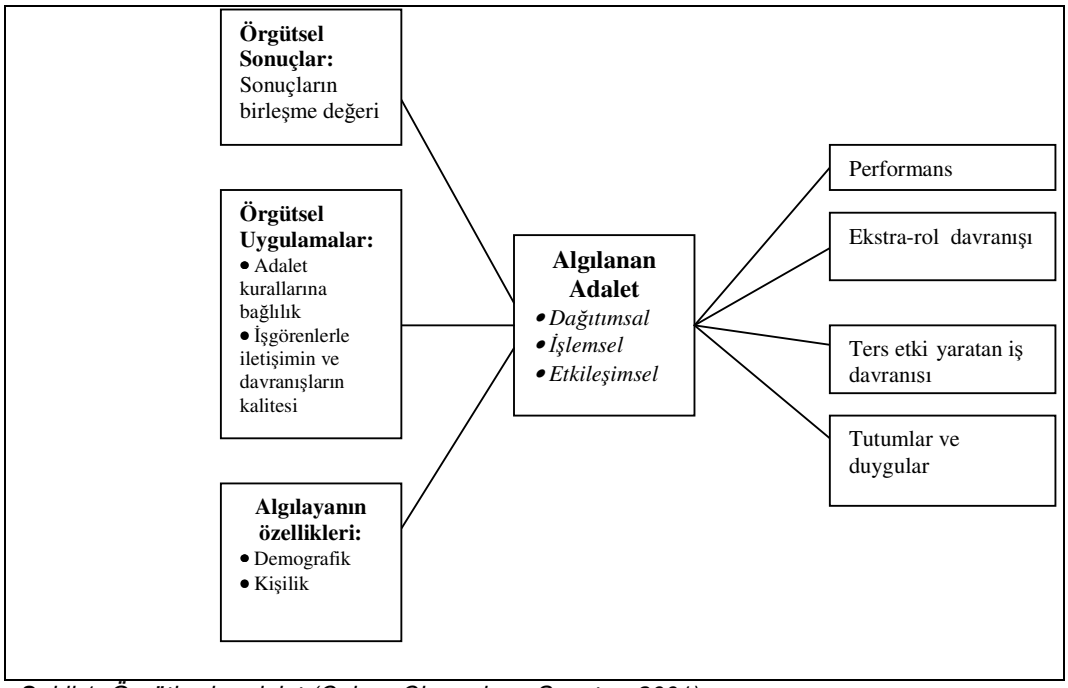
Standart bir dağıtımsal adalet ölçeği ise, üç ana kriteri ölçebilmelidir. Bu kriterlerden ilki, üretime yönelik amaçlar vurgulandığında kullanılabilen çıktıların denkliğinin değerlendirilmesidir. İkincisi, dayanışma amaçları önemli

olduğunda kullanılan çıktıların eşitliği değerlendirmesi ve sonuncusu da eğitime tabi tutulacak kişilerin seçiminde ihtiyaca göre dağıtım değerlendirmesidir.

Standart etkileşimsel adalet ölçeği de dürüstlük, nezaket gibi kişiler arası hassasiyet ile kişisel haklara saygı gibi kişisel etik konuları ile ilgili maddeleri içermelidir. Örgütsel adalet ile ilgili mevcut ölçeklerden bu kriterlere uyan maddeler alınmış ve Levanthal'ın öngörmüş olduğu boyutlar ile ilgili maddeler eklenmiş ve böylece yeni bir örgütsel adalet ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan çalışmanın amacı da bu yeni ölçeğin güvenirlik ve geçerliğini test ederek alana ne kadar faydalı olacağını tespit etmektir. Çalışmanın örneklem grubu iki farklı çeşit örgütsel değişim yaşayan örgütlerden sağlanmıştır ve araştırma sonuçlarına göre yeni işlemsel ve etkileşimsel adalet ölçekleri hem kamu hem özel sektör örgütlerinde, farklı meslek gruplarında ve farklı örgütsel değişimler yaşayan örgütlerde yeterli seviyede geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Yine de dikkat edilmesi gereken bir konu işlemsel ve etkileşimsel adalet öğeleri ile farklı durumlarda dağıtımsal adalet kriterlerinin önemini belirleyen faktörlerin tanımlanması gerekliliğidir (Paterson, Green ve Cary, 2002).

B. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

İşgörenin örgütten aldığı çıktılar, örgütsel uygulamalar (süreçler ve ilişkilerin kalitesi) ve adaletin uygulandığı kişilerin kişilik özellikleri, adalet algılarını etkileyen üç ana faktör olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde adaletin öncel ve çıktılarının ilişkisi Şekil 1'deki gibidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).



Şekil 1. Örgütlerde adalet (Cohen-Charash ve Spector, 2001)

1. Örgütsel Sonuçlar:

Greenberg'e (1994) göre, adalet algıları örgütün denklik, eşitlik ve ihtiyaç gibi dağıtımsal adalet kurallarına bağlılığına veya sonuçların birleşme değerine dayanabilir. Böylece, adalet kısmen de olsa, sonuçların algılanan tarafından olumlu veya olumsuz olarak algılanması ile belirlenmektedir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001).

2. Örgütsel Uygulamalar:

Leventhal (1980) adalet algısının aynı zamanda örgütün işlemsel adalet kurallarına bağlılığına da dayandığını bildirmiştir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örneğin, katılımcıların konudaki fikirlerini söylemelerine izin veren bir işlem, yasaklayan bir işlem sürecinden daha adil olarak değerlendirilecektir. Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adalet algısının ise, bireyin örgütteki yöneticilerden gördüğü davranış ve aldığı açıklamaların kalitesine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001). Buradan yola çıkarak, aynı süreç ve sonuçlar söz konusu olduğunda bile, birey saygı ve değer gördüğünde algıladığı etkileşimsel adalet, kendisine kaba ve saygısızca davranıldığında algıladığından çok daha fazla olacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

3. Adaleti Algılayanın Özellikleri:

Adalet algısı, algılayan kişinin özelliklerinden de etkilenebilir. Bu özellikler yaş, cinsiyet ve ırk gibi demografik özellikler veya özgüven, olumsuz yaklaşım gibi kişilik özellikleri olabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

a. Demografik Özellikler: Cinsiyet, ırk ve yaş gibi demografik özelliklerin adalet algısının etkilemesinin bir yolu kişinin kendisine gösterdiği ilgi veya kişinin egosantrik olmasıdır. Adalet algılarının hafif de olsa kişinin kendisi lehinde olmasının ağır bastığı gerçeğine rağmen, yakın zamanda yapılan çalışmalar, kişilerin grup dışından birisi ile etkileşiminde, grup içinden birisi ile olan etkileşimine nazaran daha fazla 'egoist' olabildiğini göstermiştir. Bu durumda kişi kendisinin diğer kişiden daha fazla çıktı almasını 'adil' olarak

değerlendirmektedir (Hertel, Aarts, ve Zeelenberg, 2002). Hertel ve ark.nın grup içi normların kişilerin adalet yargıları üzerine etkisini araştırmak için yaptıkları çalışma, kişilerin adalet yargılarının, grup içi normların rekabetçi olduğunda, işbirlikçi olduğundan daha fazla eşitsizliğe dayandığını göstermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre kişiler işbirlikçi bir grup içi norma sahiplerse, adalet algıları daha adil ve dengeli olmakta, grup içi normları rekabete dayandığında ise adalet yargıları daha bencilce olabilmektedir. Cinsiyet değişkeni üzerine yapılan bazı çalışmalar, erkeklerin daha somut adalet kavramlarına özen gösterirken, kadınların daha çok kişiler arası ilişkilere önem verdiğini bulmuştur (Brockner, 1986 ve Sweeney ve McFarlin, 1997).

Brockner ve Adsit (1986) ile Greenberg ve McCarty (1990) tarafından yapılan çalışmalar cinsiyet farklılıklarının algılanan adalet ve memnuniyet ilişkisini yönlendirdiğini saptamıştır (Akt.Sweeney ve McFarlin, 1997). Bu çalışmalar her iki cinsiyetin de ödemelerdeki eşitsizliklerden rahatsız olduklarını bulmuşsa da, kadınların bu eşitsizlikten erkeklerden daha az şikayetçi oldukları veya daha kolay kabullendikleri de bulgular arasındadır. Diğer yandan, Witt ve Nye (1992) ücret ve terfi adaleti üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyet farklılığı bulamamışlardır (Akt.Lee ve Farh, 1999). Başka bir araştırma, kadınların hiyerarşik düzenden kaçınmak isterken, erkeklerin lidersiz gruplarda hemen hiyerarşi kurmak eğiliminde olduklarını saptamıştır (Aries, 1977). Kahn ve Gaeddert'a (1985) göre, kadınlar gruplarda katılımı ve eşgüdümlü çalışmayı daha kolay talep edebilmektedirler. (Akt.Sweeney ve McFarlin, 1997). Buradan yola çıkarak, kadınların daha çok süreçle ilgili

konulara, erkeklerin ise daha çok çıktılar ile ilgili konulara odaklandığı söylenmektedir. Bu düşünce dağıtımsal adalet ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin erkekler için, aynı çıktıların işlemsel adalet ile ilişkisinin ise kadınlar için daha önemli olduğunu da savunmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 1997).

Cinsiyetin örgütsel adanmışlık davranışına etkisini araştıran farklı bir çalışma ise kadınların güçlü bir sorumluluk duygusu ile işlemsel adaletten daha çok dağıtımsal adalet ile ilgilendiklerini öne sürmüş, Farh ve ark.'nın (1997) yapmış olduğu çalışmada işlemsel adaletin Tayvanlı erkeklerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bulunan ilişkisini de desteklemiştir (Akt. Lee, Pillutla ve Law, 2000). Çalışmanın hipotezi, cinsiyetin dağıtımsal ve işlemsel adalet algısını belirlediği, yöneticilerin ve örgütün değerlendirilmesini etkilediğidir. Çalışmanın sonuçları, kadınların erkeklere göre daha düşük işlemsel adalet beklentisi içinde olduklarını göstermiş, bu da Farh ve ark.'nın bulgularını desteklemiş olup konuda yapılan diğer çalışmalar ile çelişki yaratmıştır (Lee, Pillutla ve Law, 2000).

Yönetici konumunda bulunan kişinin cinsiyeti ve bunun yansıması olan rol ile işgörenin cinsiyeti ve rolünün dağıtımsal adalet davranışı üzerine etkisini araştıran bir araştırmanın sonuçları kadın işgörenlere, yöneticilerin cinsiyeti ne olursa olsun, erkek meslektaşlarına nazaran daha cömert davranıldığını göstermiştir (Jackson, Messe ve Hunter, 1985). Konuyla ilgili literatür, dağıtımsal adalet sorunlarına bulunan çözümlerin cinsiyete göre büyük farklılıklar gösterdiğini bildirmektedir. Genellikle, aynı cinsiyetten, fakat performansları farklı olan iki kişiye kaynak dağıtımında erkek yöneticiler

dağıtımları kişilerin getirileri ile orantılı olarak yaparlarken, kadın yöneticiler, kaynakları herkese eşit dağıtma eğilimindedirler (Leventhal ve Lane, 1970; Mikula, 1974). Ve yine genellikle, teorik formüller cinsiyete ait tipik özelliklerin, kaynak dağıtımında denklik ve eşitlik tercihlerini açıkladığını öne sürmüşlerdir (Akt. Jackson ve ark.,1985). Psikoloji dersinde ekstra kredi alabilmek için araştırmaya katılan 74 kız, 74 erkek öğrenciye yapılan araştırma sonuçları da, genel olarak erkeklerin kadınlara karşı "cömert" olmadığını, kadınlarını ise birbirlerine ve erkeklere de cömert olmadığını, her iki cinsiyet için de karşı cinse kaynak dağıtımında güdüleyen şeyin kişiler arası uyum ve adalet olduğunu desteklemiştir (Jackson ve ark., 1985).

b. Kişilik Özellikleri: Başta olumsuz yaklaşım olmak üzere kişilik özellikleri a) adalet algıları ile bu algılara verilen tepki arasında aracı, b) adalet algısına tepkilerin belirleyicisi c) kontrol değişkenleri olarak araştırılmıştır. Örneğin Wanberg ve ark. (1999), olumsuz yaklaşım eğilimi yüksek olan kişilerin, yani, farklı zaman ve durumlarda olumsuz duygusal tepkiler verme eğiliminde olan kişilerin, bu eğilimi düşük olan kişilere nazaran durumları adaletsiz olarak algılama olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001). Diğer bir kişisel değişken olan öz saygı ise genellikle algılanan adaletin bir çıktısı olarak düşünülmektedir. Örneğin, Grup Değer Modeli, kişilere grubun değerli üyeleri olduğunu gösterdiği için işlemsel adaletin bireyler tarafından önemsendiği düşüncesine dayanmaktadır. Böylece, saygılı davranış bireylere gruptaki değerleri ile ilgili olumlu bilgi sağlayarak öz saygılarını arttırmaktadır. Bu

modele göre, işlemsel adalet ve öz saygı arasında olumlu bir korelasyon olmalıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

İşlemsel adalete verilen tepkilere bireysel değişikliklerin etkisini inceleyen araştırmalarında Cremer ve Sedikides (2004), daha çok kişinin özü ile ilgilenmişlerdir. Esas olarak öz saygı ve kişisel belirsizlik konularını işlemsel adalet tepkilerinin aracıları olarak incelendiği çalışmada kişilerin kendileri ile ilgili daha fazla belirsizlik yaşadıklarında, yani kişilikleri ve topluma aitlikleri ile ilgili şüpheleri olduğunda, işlemsel adaletteki değişikliklere daha fazla tepkili oldukları savunulmuştur. Konuyla ilgili olarak Brockner ve ark. (1998) öz saygısı yüksek olan kişilerin düşük olanlara nazaran, kendilerine söz hakkı verilmemesi durumunda daha fazla etkilendiklerini bildirmişlerdir (Akt. Cremer ve Sedikides, 2004).

Kişilerin işlemsel adaletteki değişiklikleri bir bilgi kaynağı, sosyal çevre ile bireyin kendisi arasında kritik bir bağ olarak ve kendisiyle ilgili belirsizlikleri azaltmak için bir yol olarak gördükleri öne sürülmektedir. Kişiler kendilerine verdikleri değeri, kısmen de olsa, başkalarının değerlendirmelerine, övgülerine, toplumda kabul veya reddedilmelerine dayandırdıkları için, kendileri ile ilgili belirsizlikleri fazla ise, işlemsel adalet değişikliklerine karşı özellikle hassas ve tepkisel olmaları beklenmektedir. Çünkü onlar kişilikleri ile ilgili güvensizliklerini, belirsizliklerini ve kabul görmelerini işlemsel adalet bilgisi ile netleştirmeye çalıştırmaktadırlar ve bu yüzden buradan gelen bilgiye daha çok önem verirler. Araştırmanın sonuçları da bu hipotezlere paralel olarak, kendileri ile daha fazla belirsizlik yaşayan kişilerin işlemsel adalette

algılanan değişikliklere daha tepkili olduklarını desteklemiş ve bu kişilerin özellikle kendilerine söz hakkı verilmediğinde, sürecin adil olmadığını düşündüklerini, kendilerini kötü hissettiklerini ve işbirlikçi davranmak istemediklerini saptamıştır (Cremer ve Sedikides, 2004).

C. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Davranışa Etkisi

Adalet literatürü üç örgütsel adalet türünün de gerek bağımlı gerek bağımsız olarak, olumlu iş davranış ve tutumları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatürün büyük kısmı bireyin karara verdiği tepkiyi belirlemede dağıtımsal adaletin, genellikle işlemsel ve aynı şekilde etkileşimsel adalet ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Bu iki yönlü etkileşim modeli şöyle açıklanabilir: Birey işlemsel/ etkileşimsel adalet algısı düşük olduğunda dağıtımsal adaletteki değişiklilere daha fazla tepki (dağıtımsal adalet algısındaki düşüşe daha olumsuz tepki) verecektir. Aynı şekilde birey, dağıtımsal adalet algısı düşük olduğunda işlemsel/etkileşimsel adaletteki değişikliklere daha fazla tepki verecektir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Tyler (1990) işlemsel ve dağıtımsal adalet algısının örgütsel adanmışlık yaşayan bireyler ile örgüt üyeliğine çok değer vermeyen bireyler arasında çok fazla farklılık gösterdiğini savunmuştur (Akt.Orpen, 1994). Tyler'ın belirttiği üzere örgütsel özdeşleşmeden dolayı yüksek adanmışlık gösteren işgörenler örgütün adil çıktılar ile sonuçlanan adil süreçlerlerde başarısız olmasını önemsememe eğilimi gösterirlerken, yüksek seviyede adanmışlık gösteren işgörenler adil süreçlerler adil olmayan çıktılar ile

sonuçlandıklarında, adanmışlık seviyeleri düşük olan işgörenlere kıyasla daha büyük boyutlarda çatışmalar yaşamaktadırlar. Günlük yaşamda, adanmış işgörenler, örgütlerinde işlemsel ve dağıtımsal adalet uyumunun daha fazla hissedildiği, daha tutarlı bir tutumla karşılaşırlar (Orpen, 1994).

Janssen'in (2004) yapmış olduğu çalışma, örgütteki yenilik hareketlerinin, işgörenlerin hem işlemsel hem dağıtımsal adalet algıları düşük olduğunda sıkıntılı ve stresli hale geldiğini saptamıştır. Bu bulgudan yola çıkarak, işlemsel adalet duygusunun yeni bir işe başlayan işgörenlerin stresini azalttığı vurgulanmaktadır. Örgüt adil süreçlerler uyguladığında, işgörenler düşük dağıtımsal adalete bile müsamaha gösterebilir ve böylece yenilikçi girişim gerektiren görevlerine daha düşük stres ile yaklaşabilirler (Janssen, 2004).

D. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Çıktıları

İş performansı: Adams (1965), Austin ve Walster'ın (1974) hipotezi, denklik teorisinin algılanan dağıtımsal adaletin performans üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, işgörenin dağıtımsal adaletsizlik algıladığında, adaleti sağlamak için işinin kalite ve miktarını değiştirebileceğini öne sürmüştür (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001). İşlemsel adalet olgusu ile karşılaştırıldığında, dağıtımsal adalet üretkenlik ve verimlilik ilgi odağı olduğunda daha belirgin olarak öne çıkmakta, işlemsel adalet ise amaç grup içi uyum olduğunda ön plana çıkmaktadır. İşlemsel adalet performansı, tutumlar üzerindeki etkisi ile etkileyebilir. Örneğin, Greenberg (1987) işlemsel adaletsizliğin, örgüt ve

yöneticilere karşı tutumu etkilerken, bu tutumların da performansı olumsuz olarak etkilediğini savunmaktadır (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Waynne ve ark. (1997), doğası gereği işlemsel adaletten daha kişisel olan etkileşimsel adalet algısının kaynağının kişinin yöneticisinden gördüğü davranış olduğunu bildirmişlerdir. Etkileşimsel adalet algısı, işgören için bir çıktı olarak kabul edilebilir ve böylece işgörenin örgüte getirdiği girdi ile aldığı çıktı oranını etkileyebilmektedir. Bu durumda, yöneticiler işgörenlere iyi davrandıklarında, işgörenler buna daha yüksek performans ile karşılık vermektedirler.

Yöneticilerin işgörenlere performans değerlendirmesi yaptığında, olumlu performans değerlendirmesi liderin işgörene sosyal değişim ilişkisi içinde bir katkısı olabilir. Bu durumda, etkileşimsel adalet ve performans arasındaki olumlu korelasyon, performanstan dolayı değil, olumlu değerlendirmeden dolayı olabilmektedir (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adaletin iş performansı ile ilgili olabileceği diğer bir konu ise bu adalet türünün yöneticilere karşı tutum ile ilişkisi olabilir. Örneğin, yöneticiden memnuniyetsizlik düşük performans olarak yorumlanabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı: Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin iş tanımlarının ve sözleşmelerinin dışında olup, gönüllü olarak gerçekleştirdikleri, örgütsel etkililiği arttıran işleriyle ilgili aktivitelerdir. Bu, örgüt tarafından faydalı ve istenen bir durumdur. İş tatmini, örgütsel

adanmışlık, kişiler arası güven ve işgörenin ruh hali örgütsel vatandaşlığın öncül koşullarındandır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002).

Denklik teorisini temel alan dağıtımsal adalet algısında, işgörenin iş performansı, yaptığı işin karşılığında aldığı ödülün adaletine göre yükselebilir veya azalabilir. Bu mantıktan yola çıkarak, bireyin dağıtımsal adaletin algısının yüksek olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının artacağı da söylenebilir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin adalet algısına tepkilerini gösteren girdiler olduğundan, dağıtımsal adalet de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabilir; fakat işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicileri olduğu öne sürülmektedir (Moorman, 1991). İşgörenler, örgütsel işleyişin parçası olarak algıladıkları işlemsel adalet ile işlerini örgütsel normlara uygun devam ettirme istekleri oranında, rollerinin gerektirdiğinden fazla çaba göstererek, örgütün ve diğer işgörenlerin ilerlemeleri için katkıda bulunmaya istekli olacaklardır.

Yapılan araştırmalarda işlemsel adalet algısının bir takım örgütsel çıktıları etkileyebileceği bulunmuşsa da, Moorman (1991), sadece işgörenlerin yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerini algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkilendiğini saptamıştır (Akt.Skarlicki ve Latham, 1997). Moorman bunu, yöneticilerin işgörenlerin performanslarını bireysel olarak adil değerlendirmesinin, süreçlerlerin hepsini genel olarak adil değerlendirmesinden daha fazla adalet duygusu yayması olarak düşünmüştür (Skarlicki ve Latham, 1997).

Algılanan etkileşimsel adalet işgörenlere, yöneticilerinin kendilerini birey olarak önemsediği ve değer verdiği duygusunu yaşatırken, algılanan işlemsel adalet bütün olarak örgütte odaklanmaktadır. İşgörenin bakış açısından adil süreçlerler de mutlaka önemlidir fakat yöneticinin gösterdiği adil davranışlar adaletin gerçekten varolduğunu göstermekte ve bireyde örgütsel vatandaşlık ve adanmışlık davranışını harekete geçirmektedir.

Moorman ayrıca işgörenlere verilen ödüller veya örgütsel sistemin adaletinden çok, kendilerine gösterilen muamelenin arzu edilen örgütsel davranışların gerçekleşmesinde etkili olabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle işgören davranışlarını örgütsel açıdan iyileştirmek isteyen yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenlerin bireysel olarak adil değerlendirildiklerine inandıkları zaman ortaya çıktığını veya arttığının bilincinde olmalıdırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının anahtar öncülerinden birisi bir çok yöneticinin kontrolü altında olan işgören ile olumlu etkileşimde bulunmak, kendilerine adil davranıldıklarını hissettirmektir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002). Diğer taraftan, örgütsel vatandaşlık davranışının, gönüllü komite hizmeti vermek gibi, bütünüyle örgüte karşı bir tutum olduğunu kabul eden görüşten yola çıkarak (Cohen-Charash ve Spector, 2001), örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşimsel adaletten çok örgüt ve yönetim kavramlarına dayanan işlemsel adalet ile ilgili olduğunu öne sürmektedirler.

Ters etki yaratan iş davranışı ve geri çekilme davranışı: Ters etki yaratma ve geri çekilme davranışının her üç adalet türü ile de ilgili olması beklenmektedir. Dağıtımsal adalet açısından, ters etki ve geri çekilme davranışları işgörenin algılanan adaletsizliğe tepki olarak denkliği sağlayabilmek için girdisini değiştirdiğinde görülebilir. Böylece, işgörenler dağıtımsal adaletsizlik algıladıklarında kendi açılarından girdi/çıktı dengesini daha olumlu hale getirebilmek için örgüte katkılarını azaltarak, örgüte zarar verebilirler. Belki de bu yüzden dağıtımsal adalet işten ayrılma eğilimi ile ilişkili bulunmuştur (Cohen ve ark., 2001).

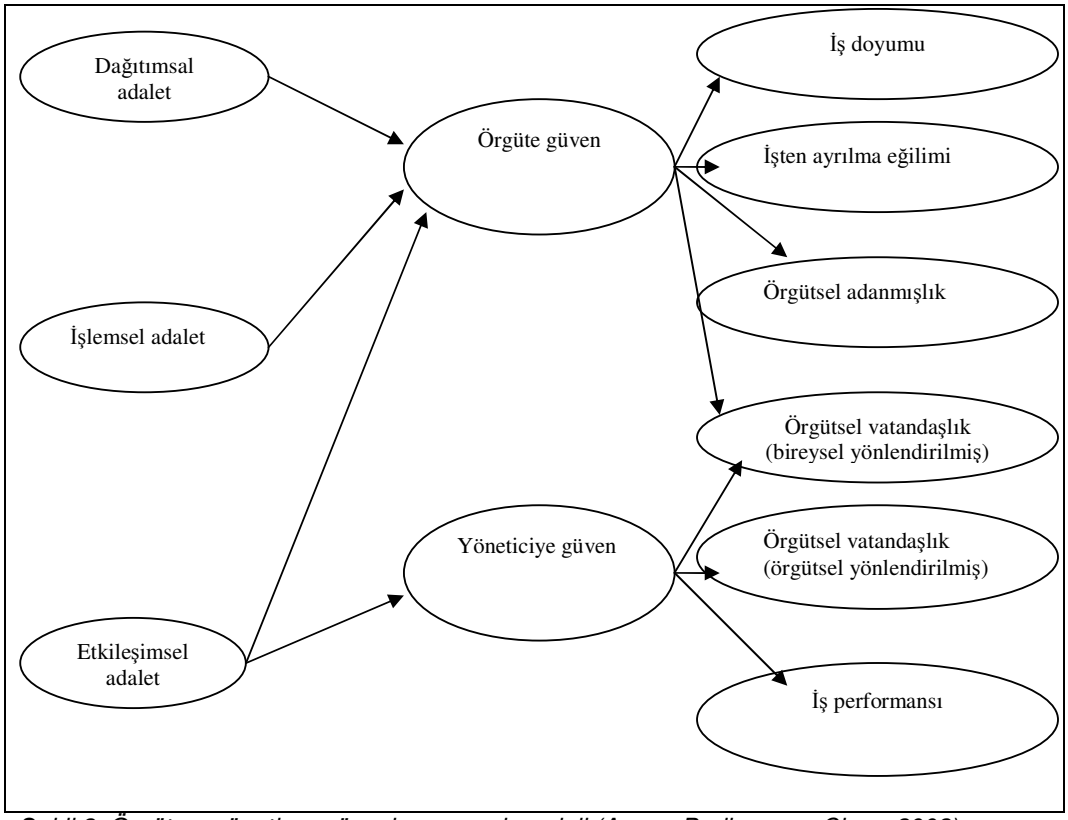
İşlemsel adalet açısından ise, algılanan adaletsizlik örgütün olumsuz algılanmasına sebep olacak ve böylece örgüte zarar verecek olan ters etki yaratan davranışlar ile sonuçlanacaktır. İşgörenler, örgütlerinin kaynak dağıtımında adil olmayan süreçler kullandığı düşüncesi ile örgütlerini adaletsiz olarak değerlendirdikleri oranda, örgütlerine karşı düşük güven, adanmışlık ve artan öfke gibi olumsuz tutumlar geliştireceklerdir. Bu gibi olumsuz tutumlar ve duygular, işgörenlerin örgütlerinin iyiliği için çalışma isteklerini ortadan kaldırır ve hatta örgüte karşı bir tutum içinde olmalarına da yol açabilir. Dağıtımsal adaletin, geri çekilme gibi işgörenlerin kendi başlarına sergileyecekleri davranışlar ile, işlemsel adaletin sosyal bazlı ters etki yaratan davranışlar ile etkileşimsel adaletin ise yönetici ile çatışma gibi örgüt içi düzeyde ters etki yaratan davranışlar ile ilgili olduğu söylenebilir (Cohen ve ark., 2001).

Tutum ve duygular: Örgüte yönelik tutumun işlemsel adalet ile güçlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Örneğin, Lind ve Tyler (1988) işlemsel adaletin örgütsel adanmışlık ile örgüt içi çatışmada azalma üzerine olumlu etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.

Dağıtımsal adalet algısının çıktılara yönelik kognitif tepki ile bağlantılı olması beklenirken, işlemsel adalet algısı örgüte karşı kognitif tepkiler ile ilgilidir.

Etkileşimsel adaletin ise yönetim ve onların kararlarına yönelik tutumları etkilemesi beklenmektedir. Örneğin, yöneticiye güvenin işlemsel adaletten daha çok etkileşimsel adalet ile ilgili olması beklenirken, işlemsel adalet algısının amir veya yöneticiden çok genel yönetime güveni arttırması beklenen bir sonuçtur (Cohen ve ark., 2001).

Şekil 1'de değinilmemiş olmakla beraber konuyla ilgili literatürde "güven" de örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisinde önemli bir aracı faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte ve/veya yönetime duyulan güvenin bu ilişkideki aracı rolü Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgüt ve yönetime güvenin aracı rol modeli (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002).

Güvenin örgütsel adalet ve iş çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarında, Aryee, Budhwar ve Chen (2002) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet türlerinin hepsinin örgüte güven ile ilgili olmasına rağmen sadece etkileşimsel adaletin yöneticiye güven ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Şekil 2'de de görüldüğü gibi, örgüte duyulan güven dağıtımsal ve işlemsel adalet ile iş doyumu, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel adanmışlık tutumları ilişkisine kısmen, fakat etkileşimsel adalet ile bu iş tutumları arasındaki ilişkiye tümüyle aracılık etmektedir. Bunun aksine yöneticiye güven etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ve iş performansı davranışları ilişkisine aracılık etmektedir. Öngörüldüğü gibi, etkileşimsel adaletin, yöneticiye güvenin temel kaynağı olduğu ispat edilmiştir. Böylece, işgörenlere adil tutum sergileyen

insan kaynakları uygulamalarının örgüte güven kazandırmakla beraber onların iş davranışlarını da doğrudan etkilediklerini söylemek mümkündür (Aryee ve ark., 2002).

E. Örgütte Adaletsizlik ve Sonuçları

Sözel olarak aktarılan adaletsizliklerin diğer kişiler tarafından nasıl algılanıp yorumlandığını araştıran çalışma, kişilerin, aktarılan adaletsizlik deneyimlerini kendi adalet değerlendirmeleri ile nasıl bütünleştirdiğini incelemiştir (Kray ve Lind, 2002). Bu çalışmada özellikle incelenen üç değişken, katılımcının adaletsizlik deneyimi, iş arkadaşının yaşadığı adaletsizliğin ciddiyeti ve iş arkadaşının üstüyle daha önce yapılan görüşmeleridir. Bu değişkenler, belli bir oranda adaletsizlik mağduruna duyulan empatiyi veya biraz da olsa mağduru suçlama tepkilerini etkilemektedir. Midwestern Üniversitesinde görevli 68 kişiye uygulanan araştırma sonuçları, bir adaletsizlik olayının diğerleri tarafından yorumlanmasının çok yönlü bir adalet yargısı gerektirdiğini ortaya koymuştur. Adaletsizliğe uğrayan kişi ile kurulan empati mağdurun deneyimlerine dayanırken, mağdurun da suçlu bulunması mağdurun değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu çalışmanın en net bulgularından birisi de kişilerin başkalarının yaşadığı haksızlıkları fark ettikleri fakat adaletsizliğin aktarılmasının mağdurun algılanması üzerinde olumsuz etki yapabildiğidir. Ayrıca, kişilerin kendilerinin de yaşamış oldukları bir haksızlık, mağdur ile empati kurulmasını kolaylaştırmaktadır (Kray ve Lind, 2002).

Örgütsel adalet ve işyerinde öfke ilişkisini araştıran bir çalışmada, örgütsel adalet algısı işyerindeki öfkeyi tahmin edebilmesi ve açıklayabilmesi için kullanılmıştır (Jawahar, 2002). Neuman ve Baron (1998), işyerinde öfkenin şiddet uygulanmasıyla beraber, hedef bireyler hakkında dedikodular çıkarılmasından, hedef kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynakları onlardan gizlemeye ve hatta o kişilerden gelen telefonları kasıtlı olarak kabul etmemeye kadar geniş kapsamlı olabileceğine değinmişlerdir (Akt. Jawahar, 2002). Örgütsel adanmışlık (Becker, 1992) ve örgütsel adalet (Taylor, 2000) üzerine yapılan araştırmalar davranışların hedefinin (örgüt veya birey) algılanan adalet veya adaletsizlik kaynağına bağlı olduğunu öne sürmektedir (Akt. Jawahar, 2002).

Alternatif kavramlar da olmakla beraber, işlemsel adalet veya adaletsizlik algılarının genellikle örgütle ilişkili iken, etkileşimsel adalet veya adaletsizliğin kaynağı ise neredeyse her zaman bireyler olmaktadır. Bunun sonucunda, işlemsel adaletsizlik algılarının doğrudan örgüte, etkileşimsel adaletsizlik algılarının ise bireylere tepki toplaması beklenmektedir. Bu çalışma aynı zamanda, farklı adalet algısı tür ve bileşimlerinin, hem öfke duyulan hedef, hem de verilen zararın ciddiyeti açısından faklılık gösteren tepkiler alacağını iddia etmektedir. Öfke ifade eden tepkiler üç boyutta gruplandırılmışlardır: fiziksel-sözlü, aktif-pasif, doğrudan-dolaylı.

Toplam sekiz örgütsel adalet kombinasyonu içeren modelin araştırıldığı çalışmanın sonuçlarına göre:

1. Adalet türlerinden hiçbirisi ihlal edilmediğinde,

2. Sadece dağıtımsal adaletsizlik algılandığında bireyler herhangi bir tepki gösterme eğiliminde olmadıkları,

3. Sadece etkileşimsel adaletsizlik algılandığında, bunu yapan kişinin statüsüne göre doğrudan ya da dolaylı saldırganlık/düşmanlık gösterildiği,

4. Sadece işlemsel adaletsizlik algılandığında, kişilerin örgüte karşı düşmanlık hissettikleri,

5. Hem etkileşimsel hem de işlemsel adaletsizlik durumunda, kişilerin örgüte ve bireye düşmanlık sergiledikleri,

6. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletsizlik durumunda, etkileşimsel adaletsizlik kaynağına karşı düşmanlık ve engelleyicilik davranışı gösterdikleri, hedefin statüsünün verilen zararın doğrudan veya dolaylı olmasını belirlediği,

7. Dağıtımsal ve işlemsel adaletsizlik halinde örgüte karşı düşmanlık ve engelleyiciliğe sebep olacağı,

8. Her üç adalet türünde de ihlal algısı olduğunda ise, kişilerin birey ve örgüte karşı düşmanlık, engelleyicilik ve aşikar öfkeli tepkilerde bulunacakları, ihlali gerçekleştiren kişinin statüsünün kendisine duyulan öfkenin şiddetini belirlediği saptanmıştır.

Yine bu modele göre, zaman içinde şekillenen adaletsizlik algıları, tek bir olayda algılanan adaletsizliğe göre daha yoğun tepkiler toplamaktadır (Jawahar, 2002).

İşyerinde sabotaj eylemleri ile adaletsizliğin ilişkisini araştıran bir çalışmada hipotez, adaletsizliğin sabotajın en yaygın sebebi olduğu ve

adaletsizliğin kaynağının sabotajın amaç, hedef ve şiddetini etkileyeceğidir. Konuyla ilgili literatürde Greenberg ve Alge (1998), dağıtımsal adaletsizliğin saldırgan davranış için gerekli fakat tek başına yeterli olmayan bir koşul olduğunu, bireyleri saldırganlaştıran durumların daha çok dağıtımsal adaletsizlik ile işlemsel veya etkileşimsel adaletsizliğin birleştiği olaylar olduğunu belirtmektedirler (Akt. Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

132 kişiyle yapılan başka bir çalışmanın sonuçları hipotezlere paralel olarak, sabotajın en yaygın sebebinin adaletsizlik olduğunu göstermiştir. Adaletsizliğin kaynağı etkileşimsel olduğunda, bireyler daha çok misilleme yapma eğilimde olurlarken; dağıtımsal adaletsizlik yaşandığında tepki denkliğin sağlanmasına yönelik olmaktadır. Diğer bir bulgu, adaletsizlik kaynağı ile sabotaj hedefinin genellikle aynı ve bu ilişkinin bireysel hedeflerden daha çok örgütsel hedefler için daha güçlü olduğudur. Son olarak, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizliğin sabotajın şiddeti üzerinde arttırıcı bir etkisi bulunmaktadır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

Özdeveci'nin (2003) yapmış olduğu çalışmanın amacı ise algılanan adalet türlerinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini belirlemektir. Modelde örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere ve saldırganlar davranışlar düşmanlık ifadeleri, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmışlardır. Araştırmanın sonucunda saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik

algılarının sebep olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma ve sözlü tacizde bulunma gibi düşmanca davranışlar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adalet ikinci olarak vurma, itme, çekme ve hırsızlık gibi açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisinin ise iş yavaşlatma, toplantıların geç başlamasına sebep olma engelleme davranışları üzerinde olduğu saptanmıştır.

F. Kültür ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusunda kültürler arası bakış açısı birkaç sebepten dolayı önem taşımaktadır. Teorik olarak, kültür bireylerin olayları anlamasını ve belirli davranışları tanımlamasını etkiler. Ayrıca, Greenberg (1996) farklı kültürlerdeki adalet algılamalarını anlamanın, kültürün kendisini anlamaya da yardımcı olacağını da not düşmüştür (Akt.Skarlicki, 2001). Pratik açıdan, kültürler arası çalışmalar, çok uluslu örgütlerin yöneticilerinin, örgütsel politikalarının farklı işgörenlerin adalet algılarını nasıl etkilediğini anlamalarına ve bu algıların sonuçlarını değerlendirmelerine yardımcı olur (Skarlicki, 2001).

Farklı ulus ve kültürlerden bireyler ve şirketler ortak faaliyetler için bir araya geldiklerinde, karşılıklı ilişkileri kaynakların ve ödüllerin nasıl dağıtılacağına dair konularda kendi normlarından kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Bu yüzden uluslar arası yönetim için kişilerin kaynak dağıtımı

konusundaki eşitlik ve adalet kavramlarını tanımlayan faktörleri anlamak çok önemlidir. İşgörenlerin ihtiyaçları ve toplumsal motiflerini kültürel geçmişlerinden bağımsız değerlendirmek büyük bir hata olur (Chen, Meindl ve Hui, 1998).

Çarpıcı bir örnek Kidder ve Miller'ın (1991) Japonya'daki adalet analizi ile ilgilidir (Akt.Greenberg, 2001). Japonca'da "adalet" anlamını veren bir kelime bile bulunmaz iken, Amerikalılar küçük yaştan itibaren aldıkları ödülleri değerlendirmede adalet kavramı ile tanışmaktadırlar. Japonlar ise bunu saygı, nezaket ve toplumsal uyumu savunan bir sosyal sistem ile gösterirler. Bunun sonucunda da, batı kültüründe dağıtımsal adalet olarak bilinen norm Japonya'da çok daha zayıftır (Greenberg, 2001).

Örgütsel adaletin örgüte güven, örgütsel adanmışlık ve iş memnuniyeti ile ilişkisini Amerikalı, Alman, Hint ve Çinli gruplar üzerinde araştıran çalışmanın sonuçlarına göre Amerikalı grupta dağıtımsal adalet, iş tatmini veya adanmışlık ile değil, sadece güven ile ilişkili bulunmuşken; işlemsel adalet her üç değişken ile bağlantılı bulunmuştur. Hindistan örneğinde dağıtımsal adalet her üç değişken ile, işlemsel adalet ise sadece güven ile ilişkili bulunmuştur. Alman grubunda dağıtımsal adalet, güven ve iş memnuniyeti ile; işlemsel adalet ise güven ve adanmışlık ile ilişkili bulunmuştur.

Hong Kong Çin örneğinde ise dağıtımsal adalet, güven ve iş memnuniyeti ile; işlemsel adalet ise sadece adanmışlık ile ilişkili bulunmuştur.

Tüm gruplarda güven ve adalet ilişkili bulunmuş, bu ilişki sadece Hong Kong Çin grubunda dağıtımsal adalet ile saptanmıştır. Bunun nedeni belki de Çinli işgörenlerin uzun vadeli kar yerine kısa vadeli kar düşüncesi ile çalışma alışkanlıklarıdır. Çalışmanın önemli sonuçlarından birisi, örgütsel güvenin çalışılan tüm kültürlerde örgütsel adalet ile ilişkisi saptanan bir değişken olduğudur. İşgören ile yönetim arasında daha iyi ilişkiler kurmanın, örgüte bağlılığı sağlamanın ve daha yüksek moralle çalışmanın ön koşullarından birisi de örgüte veya yöneticiye güven duyulmasını sağlamaktır (Pillai, Williams ve Tan, 2001).

Kültürel farklılıkları oluşturan boyutlardan birisi Hofstede'in (1980) güç mesafesi yapısıdır. Güç mesafesi farklı formal güce sahip konumlardaki kişiler arasındaki eşitsizliğin, sosyal düzen içinde doğal ve hatta arzu edilen bir açıdan görülmesidir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde karar verme yetkisine sahip üst seviyelerdeki kişiler bu güçlerini alt seviyelerdeki kişiler ile daha fazla paylaşma eğilimindedirler. Diğer bir deyişle, böyle kültürlerde düşük kademelerde kişiler karar verme sürecine katılma hakları olduğu düşüncesine sahiptirler. Tüm bunlar, güç mesafesinde kültürel farklılıkların kişilerin söz sahibi olma hakkı algısını etkilediğini önermektedir. Farklı güç mesafesi özelliklerine sahip kültürlerden örnekler oluşturmak için Amerika Birleşik Devletleri ve Çin Halk Cumhuriyetinden oluşturulan grup üzerinde yapılan çalışma literatürü destekleyici sonuçlar vermiş, güç mesafesinin daha büyük olduğu Çin Halk Cumhuriyeti kültürüne ait kişilerin karar sürecine katılmadıklarında verdikleri tepki Amerikalılara göre daha az

olmuş ve kararın uygulanması sırasında bir sorun yaşanmamıştır (Brockner ve ark., 2001).

Lee, Pillutla ve Law (2000) tarafından Hong Kong'ta çalışan bir grup üzerinde yapılan bir araştırma, güç mesafesinin ve cinsiyetin, adalet algıları ile otoriteyi ve örgütü değerlendirme ilişkisini şekillendirdiği hipotezinden yola çıkmaktadır. Hofstede'in (1980) cinsiyet ve yönetime olan mesafe değişkenlerini test eden modele göre bireyin daha önceki toplumsallaşma süreci adalet algısını etkilemektedir (Akt.Lee ve ark., 2000). Bu çalışmada araştırılan iki davranış ise otoriteye güven ve psikolojik sözleşmenin uygulandığı algısıdır. İlk kriter olan yöneticiye güven yapılan diğer çalışmalarda da adalet algıları ile ilişkili bulunmuştur. İkinci kriter olan psikolojik sözleşmenin uygulanması ise işgörenin kendi örgütünü değerlendirmesinin en önemli parçalarından birisidir.

Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi, işgörenin örgütüyle olan ilişkilerinde verilen, kabul edilen ve güvenilen sözlere ait inançları olarak tanımlamaktadır (Akt.Lee ve ark., 2000).Yöneticiye güven ve psikolojik sözleşmeye uyulması önemli örgütsel davranış ve tutumların öncüleridir. Çalışmalar, yöneticilerine güvenen işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini (Konovsky ve Pugh, 1994), yönetici kararlarını daha kolaylıkla kabul ettiklerini (Tyler, Deogey ve Smith, 1996) ve psikolojik sözleşmeye uyulmasının örgütsel vatandaşlık (Robinson ve Morrison, 1995) ve örgütten ayrılma eğilimleri (Robinson ve Rousseau, 1994) ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Akt.Lee ve ark., 2000).

Kişilerin üstleriyle olan ilişkilerinin doğasını, işgörenler ile üstleri arasındaki güç mesafesi belirlemektedir. Tyler ve ark.na göre, güç mesafesi düşük olan işgörenler üstleri ile daha güçlü kişisel ilişkiler kurabilmekte, onları daha iyi anlayabilmektedirler. James (1992), güç mesafesinin daha düşük olduğu kültürlerde gücü her zaman koşulsuz kabul etme eğiliminin daha düşük olduğunun, bunun da işgörenlerin haksızlıkla karşılaştıkları zaman tepki vermelerini beraberinde getirdiğini bildirmiştir (Akt.Lee ve ark., 2000). Bunun aksine, Tyler ve arkadaşlarına (1995) göre, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kişilerin üstleriyle olan ilişkileri daha çok rolleri ile sınırlandırılmıştır (Akt.Lee ve ark., 2000).

Bond, Wan, Leung ve Giacalone'un (1985) Çin ve Amerikan grupları üzerinde yaptığı çalışmada Çinlilerin, Amerikalılara nazaran, daha yüksek statülü bir gruptan gelen bir kişinin kırıcı bir hareketini daha kolay kabullenilebildiği, davranış daha düşük statülü bireyden geldiğinde Çinli ve Amerikalı grup arasında bir fark olmadığı saptanmıştır. Çinliler, güç mesafesinin daha yüksek olduğu bir kültürün üyeleri olarak, üstlerinden gelen bir eleştiriye daha az olumsuz tepki vermekte, üstün davranışını işlemsel adalet algılarını göz önünde bulundurmadan ve sorgulamadan kabullenmek eğilimindedirler.

Lee ve ark.nın (2000) yaptığı çalışma, kadınların erkeklere göre daha düşük işlemsel adalet beklentisine sahip olduğunu; işlemsel adalet algıları ile psikolojik sözleşmeye uyulması arasında bir ilişki bulunduğunu fakat bu ilişkinin işlemsel adalet ve yöneticiye güven arasında bulunmadığını

göstermektedir. Bu çalışma aynı zamanda kültürel değerlerin deneysel işlemsel adalet çalışmalarında dikkate alınması gereken önemli değerler olduğunu da iddia etmektedir.

Kültürün taşıdığı güç mesafesi özelliğinin bireylere söz hakkı tanınması veya tanınmamasına tepkileri üzerine etkisini araştıran çalışma daha çok kültür ve işlemsel adalet türünü incelemiştir. Brockner, Ackerman, Greenberg, Gelfand, Francesco, Chen, Leung, Bierbrauer, Gomez, Kirkman ve Shapiro (2001) teorik olarak ve araştırma sonuçlarına göre kişilerin işlemsel adalet algılarını etkileyen farklı faktörler olduğu, örneğin teorisyenlerin, Leventhal'ın 6 maddesine uyan karar verme süreçlerini adil olarak tanımladıkları, daha yakın zamandaki çalışmaların karar verme sürecinde kararı uygulayanların kişiler arası davranışı, kararların gerekçelerini açıklamaları ve karardan etkilenen taraflara saygı ve değer göstermelerinin de sürecin adil olmasını etkilediğini vurguladığı konusunda görüş birliği içinde bulunmaktadırlar. Fakat işlemsel adaletin tüm bu belirleyicilerinden en çok ilgilenilen, kişilere karar verme sürecinde ne kadar söz hakkı verildiğidir.

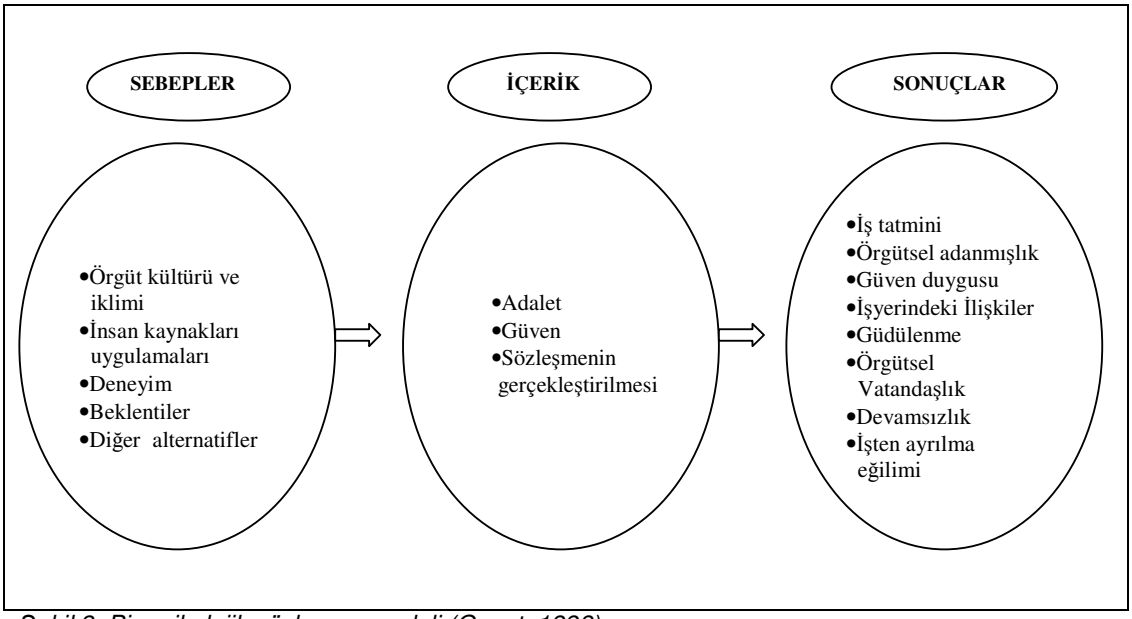
Lind ve Tyler'ın (1988) işlemsel adalet konulu teori ve araştırmasının sonucu kişilerin kendilerine söz hakkı verilmediğinde kararı daha az adil buldukları ve karara, kararı verenlere ve örgüte daha olumsuz tepki verdikleridir (Akt. Brockner ve ark., 2001). Brockner ve ark.nın yaptıkları çalışmanın amacı kişilerin daha az söz sahibi olduklarında daha olumsuz tepki verme eğilimlerindeki kültürel farklılıkları tespit edebilmektir.

Konuyla ilgili teorik bilgi, kültürel normların kişilerin söz hakkını yasallaştırdığı durumlarda, bireylerin karara katılmadıklarında bu duruma daha da olumsuz tepki verdiklerini sunmaktadır. Yani, kişilerin itiraz ettiği söz sahibi olmamaları değil, söz sahibi olmamanın kültürel normlara aykırı olduğu durumlardır. Oysa, resmi gücü olan kişilerin karar verme sürecinde, daha az resmi gücü olan kişilerden fikir alma davranışının kültür normlarında olmadığı kültürlerde kişiler söz hakkı verilmediğinde daha az olumsuz etkileneceklerdir. Söz hakkına verilen tepkideki kültürler arası değişikliklerin kültürel normların etkisi ile ilişkisini de ölçmek için söz sahibi olmanın yasallık derecesinin farklı olduğu kültürleri karşılaştırmak gereklidir (Brockner ve ark., 2001).

G. Psikolojik Sözleşme ve İhlali Algısı

Psikolojik sözleşme, birey ile karşı taraf arasında karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının koşullarına ait bireyin inançlarıdır. Psikolojik sözleşme, bir taraf geleceğe ait bir sözün verildiğine inandığında, buna yönelik bir girişimde bulunulduğunda ve böylece gelecekte bazı çıkarların sağlanmasına yönelik bir zorunluluk durumu oluştuğunda ortaya çıkar (Rousseau, 1989). Rousseau ve MacLean Parks (1993) psikolojik sözleşmeyi 5 boyutta incelemektedirler: kararlılık, fırsat, gerçeklik, odaklanma ve zaman (Akt.Guest,1998).

Psikolojik sözleşmenin teorik çerçevesinin belirlenmesi gerektiği düşüncesi ile oluşturulan psikolojik sözleşme modeli aşağıdaki gibidir (Guest, 1998).



Şekil 3. Bir psikolojik sözleşme modeli (Guest, 1998).

Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri

Psikolojik sözleşmenin öncülleri ve oluşumu ile ilgili çalışmalar oldukça az olmakla beraber daha çok sonuçları ile ilgilenilmiştir. Rousseau (1989) psikolojik sözleşmenin oluşmasında önemli 3 kavramını; taslak, verilen söz ve karşılıklılık olarak belirlemiştir. Psikolojik sözleşmenin öncüllerini ise çalışma öncesindeki deneyimler, stajyerlik dönemi ve işe başlandığında yaşanan ilk sosyalleşme süreci oluşturmaktadır. Örgütte çalışmaya başlamadan önce, işgören o meslek, işyeri ve örgüt hakkında bazı inançlara sahip olabilir. Stajyerlik dönemleri işgören ve örgütün birbirlerine verdikleri sözü anlamaları için gerekli zamanı sağlar (Akt.Guest, 1998) ve işe alınma sonrasındaki sosyalleşme süreci ise işyeri ilişkileri ve bağlantılı sözler ile ilgili yeni bilgiler edinme süreci olarak değerlendirilir (Rousseau, 2001).

Psikolojik sözleşme işyerine yeni gelen işgörenin anlama, yorumlama ve yeni çevrelerine tepki vermeleri için anlam kazandırma süreci olarak adlandırılır. Bu süreç yeni gelen kişinin beklentileri ile gerçekleri karşılaştırmasını, böylece karşılanmayan beklentiler veya tutulmayan sözler duygularını azaltmalarını sağlar (Rousseau, 2001). Yeni gelen işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri işveren tarafından sunulan sözler (kariyer fırsatları, maddi ödüller, ilginç iş içeriği gibi) ile kendilerinin bunun karşılığında sağlamaya söz verdikleri katılımları (performans, ekstra-rol davranışı, esneklik, sadakat gibi) içerir. Yeni gelen işgörenin algıladığı sözlerdeki değişimleri anlayabilmek için her iki tarafın da katılımlarını göz önünde bulundurmak gereklidir.

Anlam kazandırma teorisine göre algılanan sözlerin adaptasyonu tek taraflı veya karşılıklı olabilir. Anlam kazandırmaya duyulan ihtiyaç, belirsizliğin en yüksek olduğu zaman en şiddetli olacaktır (Rousseau, 1995, 2001). Louis (1980) ile Schein'ın (1978) sosyalleşme süreci ile ilgili yaptıkları araştırmalar, işe başladıktan sonraki ilk birkaç ay içinde beklentiler ve gerçekler arasındaki farklılıkların belirgin biçimde ortaya çıktığı ve bir şoka yol açabildiğini öne sürmektedir.

Psikolojik sözleşme oluşumu açısından düşünüldüğünde, bu dönem yeni gelenlerin örgütte yaşadıkları doğrultusunda algıladıkları sözlerin en çok değişme ihtimalinin olduğu dönemdir. Bireyin örgüte uyum sağlaması örgüte girdikten sonraki 6. aydan 12. aya kadar olan süreçte yani sosyalleşme sürecinde gerçekleşir. Bu dönemde işgörenler iş ortamlarına alışırlar, iş

tanımları daha iyi belirlendikçe, yeni iş ilişkileri ile ilgili belirsizlikler azalır ve böylece anlam kazandırma sürecinde yavaşlama görülür (Akt.Rousseau, 2001).

Vos, Buyens ve Schalk (2003), Belçika'da 6 büyük firmada yeni işe başlayan 333 kişiye, işe başladıktan 2 hafta sonra, 3 ay sonra, 6 ay sonra ve 12 ay sonra yazılı ölçekler uygulayarak, işe yeni başlayan işgörenlerin sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşme algısındaki değişiklikleri etkileyen faktörleri saptamaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işe yeni başlayanların işverenin vermiş olduğu sözler ile ilgili algısı, işverenlerinden gördükleri teşvikler doğrultusunda değişmiştir. Aynı şekilde, kendilerinin örgüte sağladıkları katkılarını değerlendirdikten sonra, işgörenin işverene verdiği sözlerle ilgili algısı da değişmiştir. Bu sonuç işe yeni başlayanların iş ortamında yaşadıkları deneyimlerini ilk beklentileri için geri bildirim olarak değerlendirdiklerini ve beklentilerini bu değerlendirme sonuçlarına uyarlama konusunda esnek olduklarını göstermiştir. Bu sonuç da Louis'in (1980) anlam kazandırma teorisi ile uyumludur (Akt. Vos ve ark., 2003).

Bu bulgular, örgütün işe yeni başlayanların ilişkilerini oluşturduğu ilk deneyimlerini yaşadığı döneme dikkat etmesi gerektiğini, bu dönemde yaşanan açık iletişimin işgörenin ne beklediği ve kendisinden ne beklendiğine dair algısını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirmesini sağlayabileceğini göstermiştir. Yine aynı çalışmanın sonuçları işe başladıktan sonraki ilk birkaç ayın, işverenlerin işgörenlerin ne bekleyebileceklerini belirlemeleri için önemli bir dönem olduğunu, işverenlerin bu karşılıklı beklentilerin belirleneceği

bilgilendirmeyi, beklentilerin değiştirilmesi esnekliğinin azalabileceği daha sonraki bir döneme ertelememesi gerektiğini desteklemektedir. Tüm bu bulgular, işe başladıktan sonraki ilk 1 yıl içinde, işgörenlerin iş yerinde yaşadıkları deneyimlerini yorumlamalarının, psikolojik sözleşme maddelerinde algıladıkları değişim ile ilgili olduğunu yani psikolojik sözleşmenin işe başlandığı anda bir kerede ve değişmemek üzere yapılmadığını, anlam kazandırma sürecinde yaşanan deneyimler sonucunda düzenli aralıklarla gözden geçirilip, geliştirildiğini göstermektedir (Vos, Buyens ve Schalk, 2003).

Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmenin türleri transaksiyonel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Thomas ve Anderson, 1998). Bu ayırıma göre transaksiyonel sözleşmelerde işgörenin sorumlulukları işten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme, transferleri kabul etme, rakiplerden herhangi birisini desteklememe, örgüte özel bilgiyi saklı tutma, işyerinde en az 2 yıl çalışmayı gerektirirken, işverenin de işgöreni hemen ilerletmesi, yüksek ücret ödemesi ve performansa göre ödeme yapması beklenmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmede işgörenin fazla mesai yapması, örgüte sadık olması ve ekstra-rol davranışı göstermesi beklenirken, işverenin de işgörene eğitim, uzun dönem iş garantisi, kariyer geliştirme imkanı ve kişisel sorunlarda destek sağlaması beklenmektedir.

Bunlara ek olarak Rousseau ve Tijoriwala (1996) işgörenlerden beklentiler açısından yeni bir psikolojik sözleşme türü saptamışlardır (Akt.Thomas ve Anderson, 1998). Takım oyuncusu olarak adlandırılan bu sözleşmede işgörenin iyi bir takım oyuncusu olması, gereğinde liderlik özellikleri gösterebilmesi, diğerlerine işte yardımcı olması, olumlu tavırları desteklemesi, sosyal olarak faydalı işler yapması, eğitimlere katılması, gereken becerileri geliştirebilmesi, örgüt imajını koruması ve kendisinden beklenen iş performansının ötesine geçmesi beklenmektedir (Thomas ve Anderson, 1998).

Diğer taraftan, literatürde psikolojik sözleşmenin içeriği ile ilgili farklılıklar olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme araştırmaları yakın zamana dek karşılıklı beklentiler üzerine odaklanmış iken (Schein, 1980), daha sonraları yapılan çalışmalarda odak daha çok zorunluluklara kaymıştır (Akt. Rousseau,1990; Rousseau ve MacLean Parks,1993). Fakat zorunluluk ve beklenti terimlerinin çalışmalarda birbirinin yerine de kullanıldığı görülmektedir. Zaten fiil yerine getirildiği sürece bunun bir beklenti veya zorunluluk olmasının nasıl bir fark yaratacağı çok net değildir (Akt.Thomas ve Anderson, 1998). Rousseau (1989, 1990) esas farkın psikolojik sözleşme ihlali yaşandığında ortaya çıkacağını, beklentilerinin yerine getirilmemesinin duygusal bir sonucu olacağını, hayal kırıklığı ile sonuçlanacağını; diğer taraftan zorunluluklarının yerine getirilmemesi durumunda ise karşılıklı güven duygularına zarar geleceğinden sözleşmeyi daha derinden sarsacağını öne sürmüştür (Thomas ve Anderson, 1998).

Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Çalışmalar

Psikolojik sözleşme ihlali üzerine yapılan deneysel çalışmaların çoğu okuldan mezun olup iş hayatına atılan öğrencilerin yaşadıkları hayal kırıklıkları ve karşılanmayan beklentilerine odaklanmıştır (Turnley ve Feldman, 1998). Şirketlerin birleşmesi, küçültülmesi ve yeniden yapılandırılması durumlarında işgörenlerin yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerinde çok az çalışma vardır. Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışması bu durumlarda işgörenlerin en çok hangi psikolojik sözleşme maddelerinin ihlal edildiğini düşündüklerini, bunun sonuçlarının ve bu durumlarda verilen tepkileri azaltma yollarının neler olduğunu saptamaya yöneliktir. Çalışma, iş yerlerinde yeniden yapılanma gerçekleşen 541 müdür ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiş; Rousseau'nun yapmış olduğu psikolojik sözleşmenin transaksiyonel ve ilişkisel türleri adı altında 16 adet psikolojik sözleşme öğesi test edilmiştir:

*iş güvenliği,

*karara katılım,

*ilerleme fırsatları,

*sağlık hizmetleri,

*sorumluluk ve yetki verilmesi,

*asgari ücret,

*geribildirim,

*tüm hizmetler,

*örgütsel destek,

*düzenli zam,

*heyecanlı ve zorlayıcı iş,

*işle ilgili problemlerde uzman yardımı,

*kariyer gelişimi,

*eğitim,

*emeklilik imkanları,

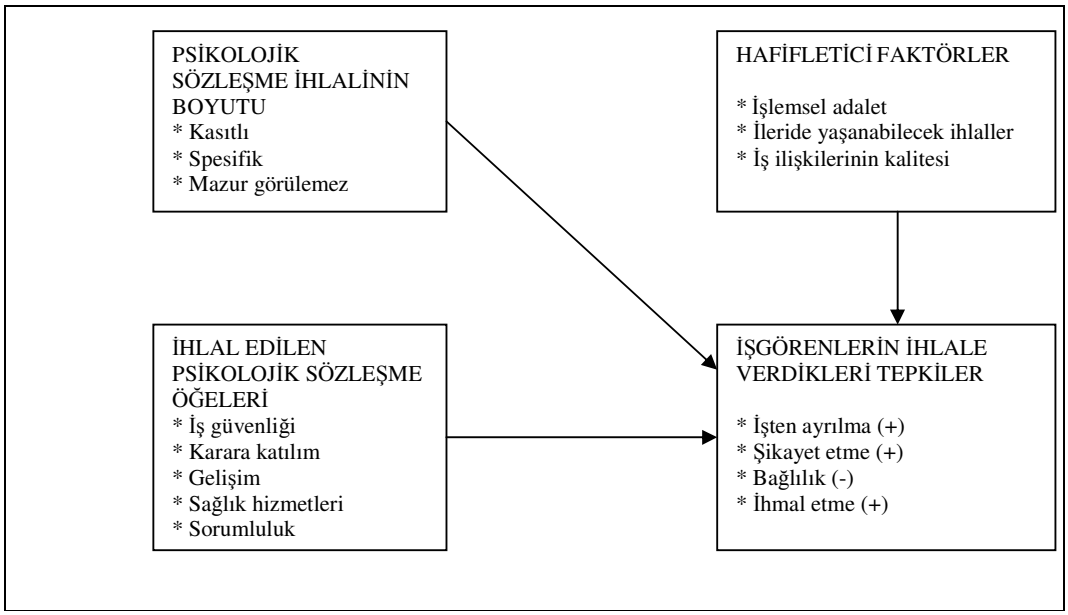
*istisnai başarılar için prim olarak listelenmiştir.

Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışmasında, sözleşme ihlali yaşayan işgörenlerin verecekleri tepkiler olarak; işi terk etme, itiraz etme, sadakat gösterme ve göz ardı etme çalışmaya alınmıştır ve bu tepkileri azaltabilecek durumsal faktörler olarak ise işten çıkarma sürecindeki işlemsel adalet, zam ve terfi kararlarındaki işlemsel adalet, gelecekte yaşanabilecek sözleşme ihlallerinin olasılığı, denetleyicilerle ilişkinin kalitesi ve iş arkadaşları ile ilişkinin kalitesi belirlenmiş ve test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre müdürler ve yöneticilerin en çok ihlal edildiğini düşündüğü psikolojik sözleşme öğeleri iş güvenliği, önemli kararlara katılım, ilerleme fırsatları, sağlık hizmetleri ve sorumluluk ve yetki verilmesidir. Çalışma sonuçlanmadan önce, sözleşme ihlaline verilecek olan tepkilerin işten ayrılma ve şikayet etme eğilimi ile sadakatte azalma ve artan ihmal olayları olması beklenmiştir. Bu hipotez ile uyumlu olarak yöneticilerin işten ayrılma eğiliminde artış olmuş ve örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş saptanmış olsa da, beklentilerin tersine yöneticilerin ihmal etme ve itiraz etme davranışlarındaki değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sözleşme ihlaline verilen tepkileri azaltan

faktörlerin ise işlemsel adalet ve iş ilişkilerinin kalitesi olduğu belirlenmiştir (Turnley ve Feldman, 1998).

Tüm bu bulgular Şekil 4'deki gibi özetlenebilir:



Şekil 4.Psikolojik sözleşme ihlali algısı etmenleri ve sonuçları (Turnley ve Feldman, 1998).

Bu sonuçlardan yola çıkarak yönetimin sözleşmede değişiklik yapmalarını zorunlu kılan dış faktörleri işgörenlere açıkça ve dürüstçe açıklaması ve ihlal edilen maddelerin ne zaman iyileştirilebileceğine dair net bir zaman belirlemesi gerektiği söylenebilir. Aynı şekilde, hangi işgörenin sözleşmesinde ve ne derecede bir ihlal uygulanacağına dair adil bir karar süreci ve işgörenler ile işbirlikçi bir ilişki içinde olmak ihlale sonucunda yaşanacak tepkilerin yumuşamasını sağlayabilir (Turnley ve Feldman, 1998).

Jacqueline ve Shapiro'nun (2002) yapmış oldukları çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin, işgörenin işverene güven, iş memnuniyeti, örgütsel

adanmışlık, işyerinde kalma ve ekstra-rol davranışında düşüş ile sonuçlandığını göstermiştir.

Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino'nun (2002) psikolojik sözleşme ihlali algısı ve atıflarının yönetici ve işgörenler açısından inceledikleri çalışmalarının esas amacı, yönetici ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarındaki benzerlik ve farklılıklarını daha iyi anlayabilmektir. Bu amaçla, çalışma psikolojik sözleşmeyi üç farklı açıdan incelemek üzere dizayn edilmiştir.

Bunlardan birincisi, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesinde işgörenler ile yöneticiler arasında var olan uyuşma/uyuşmama kalıplarının incelenmesidir. Psikolojik sözleşme üzerinde en çok uyumsuzluğun yaşandığı alanları tespit ederek, örgütler, işgörenlerin algılarının en belirgin olarak nerede yöneticilerin algıları ile çatıştığını belirleyebilirler. Bu bilgi, örgütlere bu çatışma yaşanan konularda işgörenlere neler sunabileceklerini anlatırken daha sağlıklı bir iletişim sürecine ihtiyacı oldukları konusunda faydalı veri sağlayabilir.

İkincisi, bu çalışma hem işgörenler hem de yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirilmesi konusundaki algılarının, işgörenin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Üçüncü olarak ise çalışma, işgörenler ve yöneticilerin kendi psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algıladıklarında bu ihlalden kimi ve/veya nereyi sorumlu tuttuklarını tespit etmeye çalışmıştır. Daha belirgin olarak çalışma, yönetici ve

işgörenlerin ihlali ne boyutta örgütün kasıtlı başarısızlığına, örgütün kontrolü dışında olan çevresel güçlere veya örgüt ile işgören arasında sözleşmelerinin içeriği ile ilgili gerçek bir yanlış anlaşılmaya atfettiklerini saptamaya çalışmıştır.

Turnley ve Feldman (1998), kişilerin psikolojik sözleşmelerini şekillendiren beklentilerinin üç ana kaynaktan doğduğunu öne sürmektedirler. Bunlar, kendilerine örgüt temsilcileri tarafından verilen sözler, kendilerinin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve kendilerinin örgütün işleyişine dair kişisel beklentileridir (Akt. Lester ve ark., 2002). Yönetici ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali tanımlarındaki farklılıklar bu kaynaklardan doğmaktadır. Bu algı farklılıklarından dolayı, yönetici böyle bir sözün verilmiş olduğundan veya işgörenin böyle bir beklentisi olduğundan bile habersiz olduğunda, işgören sözleşmesinin ihlal edilmiş olduğu duygusuna kapılabilir (Lester ve ark., 2002).

Daha önce yapmış oldukları çalışmaları ile Morrison ve Robinson (1997) ile Rousseau (1995) örgütsel değişimden en olumsuz etkilenen ve değişimde en az payı olanların, psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirilmediği yönünde en yüksek algıya sahip olanlar olduğunu öne sürmüşlerdir (Akt. Lester ve ark., 2002). Bu, yönetimle olan ilişkilerini kendi lehleri doğrultusunda değiştirebilme ve kendilerini yönetimle özdeşleştirebilme olasılıkları az olan düşük kademelerde işgörenlerin, örgütün zorunluluklarını yerine getirmediği kanısına daha çok kapıldıklarını, bunun aksine, yönetici konumunda olup, örgütsel eylemler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olan ve

kendilerini örgütün yönetimi ile özdeşleştirebilen kişilerin, örgütün işgörenlerine verdiği sözleri yerine getirmediği yönündeki algısının daha düşük olacağı fikrini doğurmaktadır.

Lester ve ark.nın bu doğrultudaki hipotezlerini destekleyen araştırma sonuçları işgören ve yöneticilerin psikolojik sözleşmelerin gerçekleştirilmesi algılarında, özellikle maaş, ilerleme imkanları ve iyi bir işgören-yönetici ilişkisi boyutlarında anlamlı farklılıklar saptandığını göstermiştir. Her bir durumda, yöneticiler, işgörene kıyasla psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilmesinde örgütün daha başarılı olduğunu düşünmüşlerdir. Ayrıca, işgörenler, sözleşme ihlalini örgütsel kaynaklara bağlarken, yönetici olan kişiler bu sorunların örgüt kontrolü dışındaki çevresel faktörlerden kaynaklandığını bildirmişlerdir. Örgütte farklı seviyelerde çalışan kişilerin sözleşme ihlaline yönelik farklı algıları örgüt ve işgören arasında daha sağlam bir iletişime ihtiyaç duyulduğu gerçeğini vurgulamaktadır (Lester ve ark., 2002).

H. Psikolojik Sözleşme ve Kültür

Son zamanlarda yapılan psikolojik sözleşme çalışmaları kültürün etkisini göz ardı etmiştir. Thomas, Au ve Ravlin (2003) bireylerin kültürel profillerindeki değişikliklerin:

1. Psikolojik sözleşmenin oluşumunu ve özellikleri,
2. Sözleşme ihlallerinin algılanışını,
3. Bu ihlallere verilen tepkileri etkilediğini öne sürmüştür.

Transaksiyonel psikolojik sözleşmeler daha çok belirlenmiş, spesifik, kısa vadeli, maddi yaptırımlar ile, ilişkisel olanlar ise daha geniş, uzun vadeli, adanmışlık ve bağlılık gibi sosyo-duygusal yaptırımlar ile ilgili olduğundan psikolojik sözleşme kavramının kendisinin daha çok transaksiyonel ilişkilere uygun olduğu söylenebilir. Sosyal kültür, toplumun kurumlarını yansıtır ve bireylerin değerleri, tutumları ve varsayımları ile temsil edilir. Bireysel kültür profillerini incelemek bireylerin psikolojik sözleşmedeki kültürel farklılığını anlamamıza yardımcı olacaktır.

Triandis (1995), bireyselcilik ve kolektivizimi sosyal davranışın açıklanmasında kullanılan en güçlü ve faydalı kültürel çeşitlilik boyutları olarak değerlendirmiştir (Akt.Thomas ve ark.,2003). Bireyselcilik, bireyin kendisini diğerlerinden bağımsız görme ve kendi amaçlarına ulaşmak için davranışlarının sonuçlarından sorumlu olma eğilimi olup, karar vermede esas alınan kar-zarar ilişkisidir. Kolektivizm ise bireyin kendisini seçilmiş diğer bir grup insana bağlı hissetmesi, davranışlarının sonuçlarından grup içi amaçlara ulaşabilme aşamasında sorumlu olmak ve grubun iyiliği için kendinden daha fazla ödün verme eğilimidir. Bireysel toplum üyeleri daha çok kısa vadeli hedeflere sahip olduklarından ve gözle görülür ödüller daha önemli görüldüğünden onlar için transaksiyonel psikolojik sözleşmeler daha anlamlı iken, kolektivist toplum üyeleri örgüt içinde uyumlu ilişkileri ön plana çıkaran ilişkisel psikolojik sözleşmeleri destekleyecektir.

Kültürel özellikler ayrıca bireylerin psikolojik sözleşme ihlallerini nasıl değerlendirdiklerini ve verdikleri tepkileri de etkilemektedir. Kolektivist toplum üyelerinin bireyselciliği benimseyen toplum üyelerine göre psikolojik

sözleşme ihlallerine daha müsamahalı yaklaştıkları saptanmıştır. Bireyselci toplum üyeleri, sözleşme koşullarının gerçekleştirileceğine dair örgüte daha az güven duyduklarından, gerçekleştirilmeyen beklentilerin sebebini örgüte bağlama eğilimleri daha yüksektir. Fakat, gerçek anlamda örgütten kaynaklanan bir sözleşme ihlali yaşandığında kolektivist bireyin yaşayacağı stres, hayal kırıklığı ve iç çatışma bireyselci toplum üyesininkinden daha fazla olacaktır. Yaşanan ihlal sonucunda, bireyselci toplum üyeleri daha çok şikayet etme veya göz ardı etme gibi davranışlar gösterme eğiliminde olurken, kolektivist toplum üyeleri örgütte kalarak örgütü destekleme, sözleşme ihlalinin örgütün kasıtlı bir hareketi olduğunu anladıklarında ise örgütten ayrılma davranışı göstermektedirler (Thomas, Au ve Ravlin, 2003).

İlgili Araştırmalar

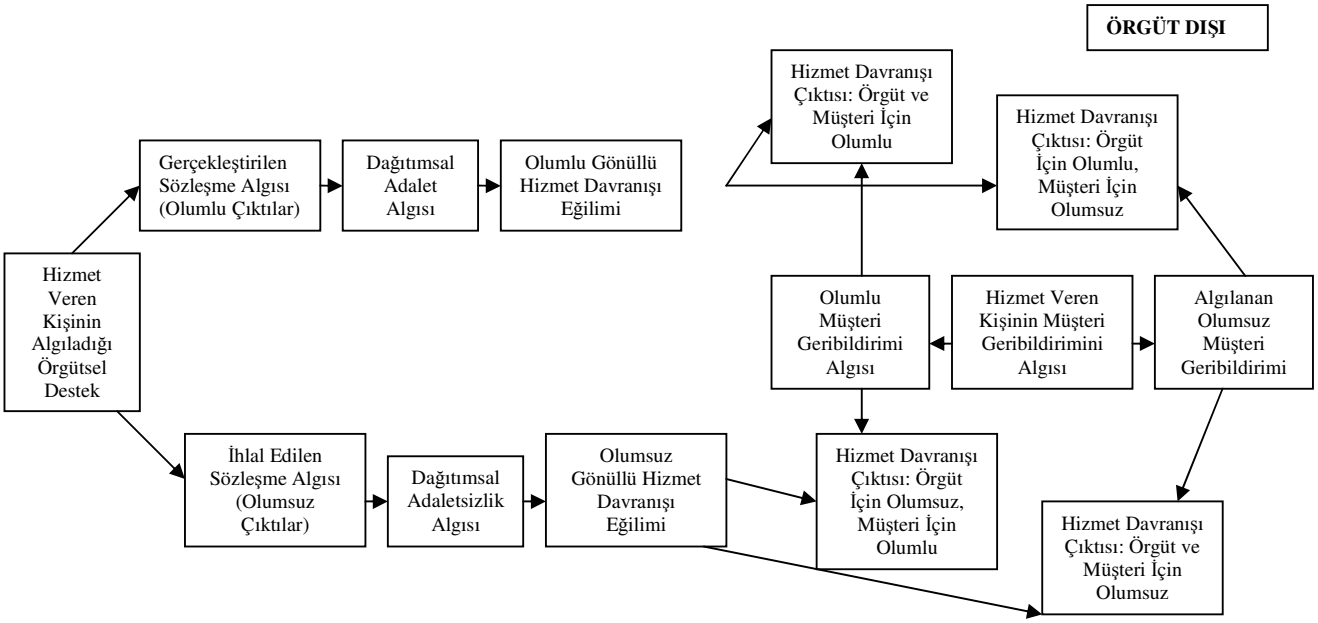
Özdeveci (2003), örgütsel adalet algısının bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapmış, çalışmanın sonucunda saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik algılarının sebep olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımlık üzerine etkisini belirlemek amacıyla İşcan ve Naktiyok'un (2004) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılık, örgütsel adalet açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adalet işgörenin örgütüne olan bağdaşımlığını belirleyen önemli unsurlar olarak saptanmıştır.

Örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısının ilişkisinin ve bu ilişkinin kültürel değerlerin ışığında değerlendirildiği çalışmaların eksikliği yabancı literatürde belirtilmiş olup, Türkiye'de henüz bu konuda bir çalışma yapılmamıştır. Literatüre geçen çalışmalardan birisi giriş bölümünde bildirilmiş olan Robinson ve Morrison'un (2000) çalışmasıdır.

Benzer konulu bir araştırmada Kickul, Lester ve Finkl (2002), psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirlemedeki etkileşimsel etkilerini saptamayı ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin sözleşme ihlali gibi durumlarda işgörenlerin verdiği tepkiler üzerindeki farklı etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonuçları, kişiler arası hassasiyete dayanan etkileşimsel adaletin işgören davranışları ve kişinin kendisi ile ilgili içsel çıktılara yönelik sözleşme ihlaline, adil süreç ve politikalardaki ihlalden daha güçlü etkisi olduğu, bunun tersi olan durumlarda, yani, daha somut, elle tutulur çıktılara yönelik ihlal yaşandığında ise işgörenlerin tepkilerinin işlemsel adalet algıları ile orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işgörenlerin, çıktıların yapısı gereği daha kısa vadeli ve ölçülebilir olduğunda, adil olmayan süreçlerlere karşı daha az müsamahalı oldukları saptanmıştır.

Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve örgütlerde gönüllü hizmet etme davranışını bütünleştiren bir model oluşturan Blancero ve Johnson (2001) bu modeli müşteriden alınan geri bildirim ile Şekil 5'te görüldüğü gibi birleştirmiştir.



Şekil 5. Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve gönüllü iş davranışı modeli (Blancero ve Johnson, 2001).

Örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ve diğer örgütsel öğeler ile ilişkisini mevcut çalışmalar ışığında değerlendiren Blancero ve Johnson, tüm bu bilgiler doğrultusunda hizmet veren kişilerin algıladığı örgütsel desteğin aynı zamanda dağıtımsal adalet algısını da belirleyeceğini, bu kişilerin gerçekleştirildiğine inandıkları psikolojik sözleşme algılarının olumlu dağıtımsal adalet algısı sağlarken, ihlal edilmiş sözleşme algısının ise olumsuz dağıtımsal adalet algısına sebep olacağını ve kişilerin algıladıkları dağıtımsal adalet oranında örgüte gönüllü hizmet etme eğiliminde olacaklarını iddia eden önermeleri bulunmaktadır (Blancero ve Johnson, 2001).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, yapılmış olan araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçlarının uygulanması ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Kapsam ve sınırlılıkları birinci bölümde verilen bu çalışma, ilişkisel tarama (correlational survey) şeklinde tasarlanmıştır. Eğitim sektörünün işgörenleri olan öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişki inceleneceğinden ilişkisel tarama dizaynı kullanılması tercih edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı, merkez ilçede 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilk ve ortaöğretim kademesindeki öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklemi oluşturan okullar ilköğretim, genel lise, anadolu lisesi, fen lisesi, mesleki ve teknik lise olmak üzere tabakalara ayrılmıştır. Bu tabakalardan sırasıyla 10 ilköğretim okulu, 2 genel lise, 2 anadolu lisesi, 1 fen lisesi, 1 mesleki ve teknik lise seçilmiştir. Araştırmanın ölçekleri bu 16 okulda toplam 555 öğretmene dağıtılmış, 430 adeti doldurularak geri gönderilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Örneklem grubundaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlali algılarının ilişkisini ve bu ilişkiye kültürün güç mesafesi boyutunun etkisini tespit etmek amacıyla yapılan yerli ve yabancı literatür taramasından sonra, uygulanacak ankette kullanılacak olan veri toplama araçları Türkçe'ye çevrilmiş ve bunların Türkiye'deki öğretmenler üzerindeki geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Uygulanan ankette 1. bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik kişisel bilgilerle ilgili soruları, 2. bölüm ise örgütsel adaletin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarındaki, psikolojik sözleşme ihlalindeki ve kültürün güç mesafesi boyutundaki algı seviyesini tespit etmeye yönelik soruları içermektedir.

Ankette sorgulanan demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, branş, toplam hizmet yılı ile örgütteki hizmet yılı sorunun karşısındaki boşluğa cevabın yazılabileceği şekilde, varsa idari görevi ve türü ile memuriyet statüsü soruları anketi cevaplayacakların sorunun karşısına yazılmış olan seçeneklerden birisini işaretleyebileceği şekilde birer soruyla sorulmuştur. İdari görev, Var / Yok seçenekleri ile sunulmuş, Var seçeneğini işaretleyenler için Göreviniz ve Ne kadar süredir yapmaktasınız olarak 2 farklı soru daha sunulmuştur. İş yerindeki statü sorusu ise işaretlenmek üzere Kadrolu, Ücretli veya değilse Diğer seçeneği ile verilmiştir. İşlemsel adalet (5 soru) ve etkileşimsel adalet (6 soru) Rahim, Afzalur ve Shapiro (2000) tarafından geliştirilen toplam 11 madde ile ölçülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali

Robinson ve Morrison (1995) tarafından geliştirilen 9 madde ile ölçülmüştür. Güç mesafesi ise Brockner ve ark. (2001) tarafından geliştirilen 4 madde ile ölçülmüştür. Bütün maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Az Katılıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Oldukça Katılıyorum, (6) Çok Katılıyorum, (7) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden oluşan Likert tipi yedili derecelendirme ölçeğine göre değerlendirilmişlerdir.

Ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve güvenirlik değerleri tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerinin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa
Güç Mesafesi	4	4.22	1.12	.53
İşlemsel Ada.	5	4.55	1.27	.76
Etkileşimsel Ada.	6	4.41	1.41	.88
Psi. Söz. İhlali	9	4.86	.75	.80

Her ölçeğin faktör yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiş ve örgütsel adalet ölçeği dışında literatürle uyumlu bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinde ise iki faktör yerine tek faktörlü yapı daha uygun bulunmuştur. Faktör analizinin sonuçları dördüncü bölüm, bulgular kısmında detaylı biçimde sunulmuştur.

Verilerin Toplanması

Belirlenen okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişkiyi ve buna güç mesafesinin etkisini ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin uygulanabilmesi için Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış, araştırma dahilindeki okulların yöneticileri ile ön görüşme yapılarak kararlaştırılan tarihlerde ölçek uygulaması yapılmıştır. Ölçek, Kocaeli merkez ilçede belirlenmiş olan okullardaki öğretmenlere dağıtılarak açıklanmış, bir sonraki ziyarette de toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde önce betimsel istatistik kullanılmış, anketin birinci kısmında bulunan demografik değişkenlerin dağılımına bakılmıştır. Ölçeklerin faktör analizleri yapıldıktan sonra, hipotezlerin çözümlenmesi aşamasında korelasyon ve kısmi korelasyon analizleri yapılmıştır. Anket ölçeğinin analizinde SPSS 10 programından faydalanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, örneklem grubunun demografik özellikleri, yaş, branş ve cinsiyet değişkenine göre güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarındaki fark analizi, uygulanan güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeklerinin faktör ağırlıklarının analizi yer almaktadır.

Tablo 2. Yaş değişkeni için *f* ve % gec Değerleri

Yaş	*f*	% gec
20-30	68	15.9
31-40	184	42.8
41-50	131	30.4
51-60	47	10.9
Toplam	430	100

Tablo 2'de sunulduğu gibi örneklem grubunu oluşturan 430 kişinin 68'i (%15.9) 20-30, 184'ü (%42.8) 31-40, 131'i (%30.4) 41-50 ve 47'si (%10.9) 51-60 yaş grubunda bulunmaktadır. Yaş ortalaması ise 38.38 ± 8.19 (min.23; max. 59) olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Araştırma Değişkenlerinin Dağılımı

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Güç Mesafesi	kadın	230	4,02	1,17
	erkek	193	4,11	1,24
İşlemsel Ada.	kadın	230	4,27	1,37
	erkek	193	4,29	1,47
Etkileşimsel Ada.	kadın	230	4,53	1,29
	erkek	193	4,44	1,49
Örgütsel Ada. (Top.)	kadın	230	4,41	1,34
	erkek	193	4,37	1,49
İdari Psi.Söz. İhlali	kadın	230	3,96	1,38
	erkek	193	3,92	1,40
Örg. Psi.Söz. İhlali	kadın	230	4,61	1,61
	erkek	193	4,54	1,60
Psi.Söz. İhlali(Top.)	kadın	230	4,32	1,42
	erkek	193	4,26	1,42

Örneklem grubunu oluşturan 430 kişinin 230'u (% 53.5) kadın, 193'ü (% 44.9) erkektir. 430 kişiden 7'si (%1.6) bu bölümü boş bırakmışlardır.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni T testi Sonuçları

	t	*df*	*p(sig. 2-tailed)*
Güç Mesafesi	-,749	399	,454
İşlemsel Ada.	-,119	397	,906
Etkileşimsel Ada.	,582	390	,561
Örgütsel Ada. (toplam)	,299	390	,765
Psi.Söz. İhlal Algısı(idare)	,330	406	,742
Psi.Söz. İhlal Algısı(örgüt)	,441	408	,660
Psi.Söz. İhlal Algısı(toplam)	,419	408	,675

Tablo 4'de sunulduğu gibi cinsiyet bağımsız değişkenine göre örneklem grubunu oluşturan bireylerin güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Tablo 5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Araştırma Değişkenlerinin Dağılımı

	Branş	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Güç Mesafesi	sınıf öğr.	136	4,03	1,20
	branş öğr.	230	4,34	1,06
İşlemsel Ada.	sınıf öğr.	133	4,40	1,33
	branş öğr.	216	4,71	1,18
Etkileşimsel Ada.	sınıf öğr.	132	4,58	1,41
	branş öğr.	211	4,98	1,37
Örgütsel Ada. (Top.)	sınıf öğr.	122	4,49	1,30
	branş öğr.	192	4,89	1,17
İdari Psi.Söz. İhlali	sınıf öğr.	122	4,50	,84
	branş öğr.	202	4,35	,84
Örg. Psi.Söz. İhlali	sınıf öğr.	102	5,05	1,01
	branş öğr.	196	5,27	,82
Psi.Söz. İhlali(Top.)	sınıf öğr.	95	4,82	,85
	branş öğr.	182	4,87	,69

Örneklem grubunu oluşturan örneklerin 160'ı sınıf öğretmeni iken, 256'sı branş öğretmenidir. 430 kişiden 14'ü bu bölümü boş bırakmışlardır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre T testi Sonuçları

	t	*df*	*p(sig. 2-tailed)*
Güç Mesafesi	-2,490	364	,078
İşlemsel Ada.	-2,299	347	,103
Etkileşimsel Ada.	-2,561	341	,150
Örgütsel Ada. (toplam)	-2,849	312	,066
Psi.Söz. İhlal Algısı(idare)	1,568	322	,535
Psi.Söz. İhlal Algısı(örgüt)	-1,994	296	,140
Psi.Söz. İhlal Algısı(toplam)	-,512	275	,181

Tablo 6'da sunulduğu gibi öğretmenlerin sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarına göre güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubunun yaş bağımsız değişkenini incelemek ve yaşa göre güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısında bir fark olup olmadığını analiz etmek için anova testi uygulanmıştır.

Tablo 7. Yaş Değişkeni Anova testi Sonuçları

		df	*ortalama*	*F*	*Sig.*
Güç Mesafesi	Gruplar arası	3	,794	,545	,652
	Gruplar içi	417	1,456		
	Toplam	420			
İşlemsel Ada.	Gruplar arası	3	,381	,188	,905
	Gruplar içi	417	2,027		
	Toplam	420			
Etkileşimsel Ada.	Gruplar arası	3	1,460	,591	,621
	Gruplar içi	417	2,473		
	Toplam	420			
Örgütsel Ada. (Top.)	Gruplar arası	3	,399	,199	,897
	Gruplar içi	417	2,004		
	Toplam	420			
İdari Psi.Söz. İhlal	Gruplar arası	3	2,549	,013	,998
	Gruplar içi	417	1,920		
	Toplam	420			
Örgütsel Psi. Söz.İhlali	Gruplar arası	3	4,175	1,643	,179
	Gruplar içi	417	2,541		
	Toplam	420			
Psi.Söz. İhlal Algısı(Top.)	Gruplar arası	3	1,365	,679	,565
	Gruplar içi	417	2,012		
	Toplam	420			

Yapılan analiz sonucunda yaş bağımsız değişkenine göre örneklem grubunun güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısında bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda bulunan faktör ağırlıkları tablo 8'de sunulmuştur. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını ölçen soruların aynı faktörlere yüklendiği, soruyu okuyanların farklı iki adalet türünü algılayamadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi ise yöneticilerin işlemsel adalet ile ilgili süreçlerde kişiye göre farklı uygulamalar yapma eğiliminde olmaları olabilir. Buradan yola çıkarak çalışmanın bir sonraki aşamasında

işlemsel ve etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi için korelasyon analizi yapılırken, işlemsel ve etkileşimsel adalet sorularının hepsinin toplandığı bir toplam örgütsel adalet değişkeni oluşturulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Madde No	Maddeler	Faktör Ağırlıkları (Alpha)
20	Okulumdaki resmi süreçler her zaman ve herkes için aynı şekilde işler.	.701
21	Okulumda, idarecilerin kararlarını dayandırdıkları nesnel, resmi yollara bulunmaktadır.	.653
22	İdareciler öğretmenlerle karşılıklı ilişkilerde nazik bir tavır içindedirler.	.775
23	Aldığım maddi/manevi ödüllerin ve takdirlerin okula katkılarımı tam olarak yansıttığını düşünüyorum.	.520
24	Okulumda, öğretmenlerin yanlış olduğunu düşündükleri kararlara itiraz etmeleri için kullandıkları resmi yollar vardır.	.595
26	İdareciler bana güven veren şekilde davranırlar.	.830
27	İdareciler karşılıklı ilişkilerimizde davranışlarının muhtemel sonuçlarını düşünerek davranırlar.	.863
29	Okulumda kararlar alınmadan önce öğretmenlerin kendi fikir ve düşüncelerini bildirmelerine olanak sağlayan resmi iletişim kanalları bulunmaktadır.	.750
32	İdarecilerin iş ilişkilerinde dürüst ve doğru bir tavır içinde olmak için çaba sarf ettiklerini hissediyorum.	.807
34	İdareciler, kişiliğime saygı gösteren bir tavır içinde davranırlar.	.728
40	İdarecilerin karar verirken kişisel önyargılarından etkilenmemelerini sağlamak için uygulanan resmi yollar mevcuttur.	.624

Psikolojik sözleşme ihlal algısını, yönetime ve örgüte olmak üzere toplam iki boyutta ölçmeyi hedefleyen psikolojik sözleşme ihlal algısına faktör analizi uygulanmış, sonuçları tablo 9'da sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarında, yönetime ve örgüte duyulan ihlal algısını ölçen soruların faktörlerinin, amaca uygun olarak, doğru maddelere yüklendiği görülmüştür.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Madde No	Maddeler	Faktör Ağırlıkları (Alpha)	
		Yönetime Karşı İhlal Duygusu	Örgüte Karşı İhlal Duygusu
25	İdarecilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri tutmada başarılı olduklarını düşünüyorum.	.700	
30	İdarecilerimin, şimdiye dek bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılırdırlar.	.518	
36	İdarecilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum.	.762	
41	Ben öğretmen olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirmeme rağmen, müdürümün kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiğini düşünmüyorum.	.759	
31	Kendi katkılarımın karşılığında bana okul tarafından vaat edilenlerin hepsini alamadım.		.582
33	Okuluma karşı büyük bir öfke duyuyorum.		.507
35	İş ortamımla ilgili beklentilerim şimdiye dek gerçekleştirildi.		.606
37	Kendimi okulum tarafımdan aldatılmış hissediyorum.		.722
39	Okulumun aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.		.695

Örneklem grubunun güç mesafesi algısını tek boyutta sorgulayan soruların faktör ağırlıkları tablo 10'da sunulduğu gibidir ve literatür ile uyumlu bulunmuştur.

Tablo 10. Güç Mesafesi Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Madde No	Maddeler	Faktör Ağırlıkları (Alpha)
18	Bireyler yetki sahibi kişilerin verdikleri kararları sorgulamadıklarında kendilerini daha iyi hissederler.	.717
19	Toplumda herkesin hak ettiği yere göre belirlenen mevkiler olmalıdır.	.716
28	İdareciler ile kurulan iletişim her zaman resmi olarak belirlenen süreçlere uygun olmalıdır.	.880
38	Bir öğretmen maddi veya manevi bir ödül hak ettiğini düşünse bile bunu müdürüne söylemesi saygısızlık olur.	.756

Araştırma Hipotezlerinin Çözümlenmesi

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra araştırma değişkenlerinin olası ilişkilerine ait aşağıdaki hipotezler kurulup, bu hipotezleri test etmek için de değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılmış olan literatür taraması sonuçlarına göre, işgörenlerin güç mesafesi algısı yükseldikçe kendilerini otoriteye daha uzak hissedeceklerinden, örgüt ve/veya yöneticiler ile yaşadıkları herhangi bir sorunu adaletsizlik olarak algılama ihtimalleri azalacaktır (Lee, Pillutla ve Law, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2004). Bu yüzden 1 ve 2 nolu

hipotezlerde güç mesafesi ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olması beklendiği belirtilmiştir.

Hipotez 1: Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyi algıları ile işlemsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir (Lee ve ark., 2000; Nowakowski ve Conlon, 2004).

Hipotez 2: Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyi algıları ile etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir (Lee ve ark., 2000; Nowakowski ve Conlon, 2004).

Güç mesafesi ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkiye ait literatür taraması güç mesafesi algısının artması ile bireylerin otoriteye uzaklık, saygı ve kabullenme duygularının arttığını, bu durumun ise yöneticiler ile yaşanan sorunlu bir sürecin daha kolay kabullenildiğini önermektedir (Brockner, Ackerman, Greenberg, Gelfand, Francesco, Chen, Leung, Bierbrauer, Gomez, Kirkman ve Shapiro, 2001). Bu durumda bireyler kendilerine haksızlık yapıldığını ve/veya psikolojik sözleşmelerinin yöneticileri tarafından ihlal edildiği duygusuna kapılmamaktadırlar. Güç mesafesi algısının psikolojik sözleşme ihlalinin yönetici boyutu ile anlamlı bulunan bu ilişkisi, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel boyutu ile saptanamamıştır (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2004). Bu yüzden çalışmanın 3 ve 4 nolu hipotezlerinde güç mesafesi ile yönetime duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki beklenirken, güç mesafesi ile örgüte duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında beklenen ilişkinin yönü belirlenmemiş, yalın bir hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3: Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyi algıları ile yönetime duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki beklenmektedir (Brockner ve ark., 2001).

Hipotez 4: Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyi algıları ile örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında bir ilişki beklenmektedir. (Turnley ve ark., 2004).

Greenberg ve Cropanzano (2001), işlemsel adalet algısının örgütsel sistem değerlendirmesinde, etkileşimsel adalet algısının ise doğrudan yönetici değerlendirmesinde etkili olduğunu bildirmişlerdir. Fakat örgütsel adaletsizlik genel olarak değerlendirildiğinde en belirgin örgütsel çıktıları olarak azalan örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışları, artan işten ayrılma eğilimleri ile beraber psikolojik sözleşme ihlal algısı da bildirilmiştir (Ambrose, Seabright and Schminke, 2002).

Buradan yola çıkarak, örgütsel adaletin hem işlemsel hem etkileşimsel adalet boyutunda yaşanan sorunların hem idari hem de örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında negatif bir ilişki olması yani işgörenlerin örgütsel adalet algıları yükseldikçe, yönetime ve/veya örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algılarının azalması olasılığı test edilmek istenmiştir. Bu sebeple 5,6,7 ve 8 nolu hipotezlerde, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile idari ve örgütsel boyutta psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif yönde bir ilişki beklenmiştir.

Hipotez 5: Öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile yönetime duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olması ve öğretmenlerin güç mesafesi algılarının bu ilişkiyi etkilemesi beklenmektedir (Ambrose ve ark., 2002, Robinson ve Morrison, 2000).

Hipotez 6: Öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olması ve öğretmenlerin güç mesafesi algılarının bu ilişkiyi etkilemesi beklenmektedir (Ambrose ve ark., 2002, Robinson ve Morrison, 2000).

Hipotez 7: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile yönetime duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olması ve öğretmenlerin güç mesafesi algılarının bu ilişkiyi etkilemesi beklenmektedir (Ambrose ve ark., 2002, Robinson ve Morrison, 2000).

Hipotez 8: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olması ve öğretmenlerin güç mesafesi algılarının bu ilişkiyi etkilemesi beklenmektedir (Ambrose ve ark., 2002, Robinson ve Morrison, 2000).

Örneklem grubunun cinsiyet, yaş ve branş gibi demografik özelliklerine göre güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark saptanmadığı için ($p>0.05$), bundan sonraki analizler tüm grup üzerinde uygulanmıştır.

Tablo 11. Güç Mesafesi, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet, Toplam Örgütsel Adalet, İdari ve Örgütsel Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Toplam Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İlişkilerinin Korelasyon Analizi

	Ort.	Sta. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Güç Mesafesi	4.05	1.20	(.53)						
Örgütsel Adalet									
2. İşlemsel Ada.	4.25	1.43	,370**	(.74)					
3. Etkileşimsel Ada.	4.46	1.57	,400**	,761**	(.85)				
4. Top. Örgüt. Ada.	4.37	1.42	,402**	,935**	,941**	(.89)			
Psikolojik Sözleşme İhlali									
5. İdari İhlal Algısı	3.95	1.38	-,317**	-,231**	-,269**	-,246**	(.67)		
6. Örg. İhlal Algısı	4.58	1.60	-,299**	-,046	,049	-,011	,462**	(.74)	
7. Top. İhlal Algısı	4.30	1.42	-,368**	-,159**	-,115	-,148*	,803**	,900**	(.82)

* p<0.05
** p<0.01
Not: 1. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri diyagonal boyunca parantez içinde verilmiştir.
2. N= 430
3. İşlemsel Ada.= İşlemsel Adalet
Etkileşimsel Ada.= Etkileşimsel Adalet
Top. Örgüt. Ada.= Toplam Örgütsel Adalet
Örg. İhlal Algısı= Örgüte Duyulan Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı
Top. İhlal Algısı=Toplam Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Kişilerin üstleriyle olan ilişkilerinin doğasını, işgörenler ile üstleri arasındaki güç mesafesi belirlemektedir. Tyler ve arkadaşlarına göre (1995), güç mesafesi kavramı gereği, güç mesafesi düşük olan kültürlerde otoriteyi her zaman koşulsuz kabul etme eğiliminin daha düşük olması, işgörenlerin haksızlıkla karşılaştıkları zaman tepki vermelerini beraberinde getirmektedir. Bunun aksine, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kişilerin üstleriyle olan ilişkileri daha çok rolleri ile sınırlandırılmıştır (Akt.Lee ve ark., 2000). Diğer bir deyişle, güç mesafesi yüksek olduğunda birey kendini otoriteye uzak

hissedeceğinden verilen kararı, yaşanan süreci ve kişiler arası ilişkinin kalitesini sorgulaması normların dışına çıkacaktır.

Literatür, kültürel normların kişilerin söz hakkını yasallaştırdığı durumlarda, bireylerin karara katılmadıklarında bu duruma daha da olumsuz tepki verdiklerini sunmaktadır. Yani kişilerin itiraz ettiği söz sahibi olmamaları değil, söz sahibi olmamanın kültürel normlara aykırı olduğu durumlardır. Oysa, karar mercilerinin karar verme sürecinde, kararın uygulayıcılarına danışmanın kültür normlarında olmadığı kültürlerde kişiler bu durumu zaten bir sorun olarak algılamayacaklardır (Brockner ve ark.,2001).

Kültürel özelliklerin söz hakkına verilen tepki üzerine etkisini ölçmek için söz sahibi olmanın yasallık derecesinin farklı olduğu kültürleri karşılaştırmak gereklidir (Brockner ve ark., 2001). Bu amaçla Bond ve ark. (1985) Çin ve Amerikalı grupları incelemişler, Çinlilerin, Amerikalılara nazaran, otoritenin davranış ve kararlarını daha kolay kabullenilebildiği, aynı durum daha düşük statülü birey ile yaşandığında ise Çinli ve Amerikalı grup arasında bir fark olmadığını saptamışlardır. Çinliler, güç mesafesinin daha yüksek olduğu bir kültürün üyeleri olarak, üstlerinden gelen bir eleştiriye daha az olumsuz tepki vermekte, üstün davranışını işlemsel adalet algılarını göz önünde bulundurmadan ve sorgulamadan kabullenmek eğilimindedirler.

Literatür ışığında, çalışmanın ilk 4 hipotezinde güç mesafesi değişkeninin öğretmenlerin işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, yönetime ve örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçülmüştür.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, literatür ile uyumlu olarak, incelenmiş olan grupta da güç mesafesi yükseldikçe, işlemsel adalet ($p<0.01$) ve etkileşimsel adalet ($p<0.01$) algısının yükseldiği saptanmıştır (sırasıyla; hipotez 1 ve 2). Güç mesafesi yüksek olduğu saptanan Türk toplumunda (Hatch, 1997), Türk öğretmenlerin davranış tarzlarının daha çok Japon ve Çinli işgörenlerin işlemsel adalet algısı ile benzeştiği; Amerikalı işgörenler ile farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Yine güç mesafesi algısının bir sonucu olarak, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda otoriteye duyulan saygıdan ve uzaklık hissinden dolayı bireyler yaşananları sorgulamadan kabullenme eğiliminde olup, bunları adaletsizlik ya da psikolojik sözleşme ihlali olarak algılamamaktadırlar (sırasıyla; hipotez 3 ve 4, $p<0.01$). Farklı kültürlerdeki adalet algılamalarını anlamanın, kültürün kendisini anlamaya da yardımcı olacağı bildirilmiştir (Akt.Skarlicki, 2001). Bu durumda çalışılan grup kültürel olarak, Batı kültürüne nazaran, daha çok benzer güç mesafesi özelliği gösterdiği Asya'lı ya da Doğu kültürlerine yakınlık göstermektedir.

Bies ve Moag (1986), psikolojik sözleşme ihlali yorumunun, işgörenin kendine gösterilen dürüstlük, saygı, değer verilme ve yeterli açıklama yapılması gibi "etkileşimsel adalet" algısından büyük ölçüde etkilendiğini bildirmişlerdir (Akt. Robinson ve Morrison, 2000). İşgörene değer verilmediğini veya sayılmadığını hissettiren, kişiler arası adil olmayan davranışlar işgörenin öfke ve örgüte ihanet duygularını güçlendirmektedir (Robinson ve Morrison, 2000).

Bies ve Moag'a (1986) göre işlemsel adalet karar verme süreci ve araçları ile ilgili iken etkileşimsel adalet bu süreçte yaşanan sosyal olaylar ile ilgilidir. Bireyler, sürecin yapısal açısı kadar kişiler arası tavrın kalitesine de tepki gösterirler (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Diğer bir deyişle, işlemsel adaletin bir uzantısı olan etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insani yanı, yani yönetimin veya ödül ve kaynakları kontrolü altında tutan kişilerin, adaletin uygulandığı kişilere nasıl davrandığı ile ilgilidir.

Masterson ve arkadaşları 1997'de yaptıkları çalışma sonucunda etkileşimsel adaletin algılanan lider-işgören ilişkisinin kalitesini doğrudan ve olumlu etkilerken, işlemsel adaletin işgörenin algıladığı örgütsel desteği doğrudan ve olumlu etkilediği bulmuşlardır. Malateste ve Byrne'nın 1997'de yaptıkları araştırmanın sonucunda, adil resmi süreç algısının sadece örgütsel adanmışlık ile ilgili olduğu, etkileşimsel adaletin ise amire adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Yani, sonuç etkileşimsel adalet algısının doğrudan amir değerlendirmelerinde; işlemsel adalet algısının ise örgütsel sistem değerlendirmesinde baskın olduğudur (Akt. Greenberg ve Cropanzano;2001).

İşlemsel adalet kararların doğru bilgilere dayanılarak verilmesi, düzenli aralıklarla ve herkes için tutarlı olarak gözden geçirilmesi, karar verme sürecinde bireylere söz hakkı tanınması, yanlış kararların düzeltilebilir olması ve kararların ahlaki ve etik tutumlar içinde alınması demektir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000). Yapılan çalışmalar işgörenin ödül ve ceza süreçlerinde söz sahibi olduğunda, süreci adil olarak algıladığını, hatta verilen bu söz

hakkını ödül veya cezadan bile daha önemli kabul edebildiklerini göstermiştir. İşlemsel adalet algısının ayrıca örgütsel adanmışlık, örgütsel adanmışlık, yöneticiye güven ve sistem memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Lee ve Farh, 1999; DeConinck ve Stilwell, 2004).

Çalışılan öğretmen grubunda, öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile yönetime duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki tespit edilirken ($p<0.01$), aynı ilişki örgüte duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında bulunamamıştır ($p>0.05$) (sırasıyla hipotez 5 ve 6).

Tablo 12. Güç Mesafesi Algısı Kontrol Edilmeden Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

	1	2	3	4	5	6
Örgütsel Adalet						
1. İşlemsel Ada.						
2. Etkileşimsel Ada.	,75					
3. Top. Örgüt. Ada.	,91	,95				
Psikolojik Sözleşme İhlali						
4. İdari İhlal Algısı	-,25	-,24	,-26			
5. Örg. İhlal Algısı	-,06	,01	-,01	,46		
6. Top. İhlal Algısı	-,16	-,11	-,14	,80	,89	
7. Güç Mesafesi	,39	,38	,41	-,30	-,30	-,35

Not: 1. N= 245
2. İşlemsel Ada.= İşlemsel Adalet
Etkileşimsel Ada.= Etkileşimsel Adalet
Top. Örgüt. Ada.= Toplam Örgütsel Adalet
Örg. İhlal Algısı= Örgüte Duyulan Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı
Top. İhlal Algısı=Toplam Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Tablo 13. Güç Mesafesi Algısı Kontrol Değişkeninin Örgütsel Adalet ile Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İlişkisine Etkisi (Kısmi Korelasyon Analizi)

	1	2	3	4	5	6
Örgütsel Adalet						
1. İşlemsel Ada.						
2. Etkileşimsel Ada.	,71					
3. Top. Örgüt. Ada.	,90	,95				
Psikolojik Sözleşme İhlali						
4. İdari İhlal Algısı	-,14	-,14	,-15			
5. Örg. İhlal Algısı	,06	,15	,12	,41		
6. Top. İhlal Algısı	-,03	-,03	-,005	,78	,88	

Not: 1. N= 245
2. İşlemsel Ada.= İşlemsel Adalet
Etkileşimsel Ada.= Etkileşimsel Adalet
Top. Örgüt. Ada.= Toplam Örgütsel Adalet
Örg. İhlal Algısı= Örgüte Duyulan Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı
Top. İhlal Algısı=Toplam Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Güç mesafesinin örgütsel adalet boyutları ile psikolojik sözleşme ihlal algısı boyutlarının ilişkisi üzerine etkisini saptamak için yapılan kısmi korelasyon analiz sonuçları Tablo 12 ve 13'de sunulmuştur. Bu analiz sonucuna göre güç mesafesi kontrol edildiğinde işlemsel adalet ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki katsayısı r=-,25den r=-14'e düşmüş, işlemsel adalet ile idareye ihlal arasındaki ters yönlü ilişkinin şiddetine güç mesafesi değişkeninin etkisi ,11 kadar olmuştur. Diğer bir deyişle, güç mesafesinin etkisinin işlemsel adalet ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ters yönlü ilişkiyi daha da arttırmakta olduğu söylenebilir.

Doğası gereği işlemsel adalet kriterlerinden daha kişisel olan etkileşimsel adalet algısının kaynağı kişinin yöneticisi ile kişiler arası ilişkiler olduğundan, etkileşimsel adaletsizlik yaşayan bir işgörenin örgütünden ziyade, yönetici konumundaki kişiye olumsuz tepki vermesi beklenmektedir. Yani, işgörenin memnuniyetsizliği bütünüyle örgütle ilgili değil, yöneticisiyle ilgili olacaktır ve buna paralel bir sonuç olarak da işgörenin örgütüne değil, yöneticisine daha düşük bir adanmışlık tutumu içinde olması beklenmektedir. Benzer şekilde yöneticiye duyulan güvenin işlemsel adaletten daha çok etkileşimsel adalet ile doğru orantılı olması beklenen sonuçtur (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Başka alternatifler de belirtilmiş olmakla beraber, işlemsel adalet veya adaletsizlik genellikle örgütle ilişkili iken, etkileşimsel adalet veya adaletsizlik de çoğunlukla yönetici konumundaki bireye yüklenmektedir (Jawahar,2002).

Çalışılan öğretmen grubunda, etkileşimsel adalet ile yönetime duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki ($p<0.01$) saptanırken, etkileşimsel adalet ile örgüte duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$) (sırasıyla hipotez 7 ve 8). Literatürde belirtildiği gibi, işlemsel adaletin örgütle ilgili olması yani örgüte karşı güven ve psikolojik sözleşmenin gerçekleştirildiğine dair inanç ile ilişkili olması mevcut çalışma grubunda görülmemiştir. Diğer taraftan, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiden kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ters orantılı ilişki çalışılan grupta da sergilenmiştir. Ancak, yöneticiye yüklenen psikolojik sözleşme ihlal algısı aynı zamanda işlemsel adalet ile de ters orantılı olarak anlamlı çıkmıştır.

Güç mesafesi kontrol edilerek etkileşimsel adalet ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki incelendiğinde katsayı r=-,24den r=-14'e düşmüş, etkileşimsel adalet ile idareye ihlal arasındaki ters yönlü ilişkinin şiddetine güç mesafesi değişkeninin etkisi ,10 kadar olmuştur. İşlemsel adalette olduğu gibi güç mesafesi algısının etkileşimsel adalet ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ters yönlü ilişkiyi daha da güçlendirme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışılan öğretmen grubu, örgüt ve yöneticiyi yüksek güç mesafesi nedeniyle sorgulamamaktadır ve güç mesafesinin yüksek olması nedeniyle öğretmenler yapılanları sorgulamak yerine, kabullenmeyi seçmektedirler. Bununla beraber; karar alma ve uygulamada bir memnuniyetsizlik varsa, ve öğretmenler arası eşitsizlik söz konusu ise, suçlu örgüt değil, yönetici olarak görülmektedir. Grubun taşıdığı kültürel özelliklerin muhtemel etkisiyle, işyerlerinde yaşanan sorunların, haksızlık algılarının örgütlere değil, yöneticilere yüklendiği görülmektedir.

Bunun sebebi de yine ülke kültürümüzde yöneticilerin çalıştıkları örgütlerde uzun yıllar çalışmaları sonucu örgüt ile özdeşleşmeleri, dolayısıyla örgüte duyulması gereken öfkenin yöneticiye duyulması, yetkileri dahilindeki yasaları uygularken fazla inisiyatif kullanmaları, bunun sonucunda kurallar uygulanırken kişiler arası farklılıklar doğma ihtimalinin artabilmesidir. Yine toplumumuzun bir özelliği olarak insani ilişkilere çok fazla önem verildiği için, yapılan uygulamalar yasa gereği bile olsa, bu daha ziyade doğrudan yöneticinin uygulaması olarak algılanmaktadır. Farklı bir bakış açısı ile bu

durum, kişilerin işlerine ve çalıştıkları örgütlere, öz saygıları nedeni ile, saygılarını yitirmek istememeleri ve yaşanan sorunları örgütlerine bağlamama eğilimleri ile açıklanabilir (Blancero ve Johnson, 2001). İdeal olarak, yöneticiler değişse bile örgütlerin işleyişinde büyük oranda farklılıklar gözlenmemesi gerekirken, toplumumuzda yeni yönetimlerle beraber yepyeni bir örgüt iklimi yaratılmaya çalışılmakta ve sürekli bir değişim içinde olunduğunda hiç bir zaman bir örgüt iklimi yerleşememektedir.

İlk dört hipotez göz önüne alınırsa; yeterli güç mesafesi bulundukça, öğretmenler ne örgütten ne yöneticiden şikayetçi olacaklar; ne de psikolojik sözleşme ihlali algılayacaklardır. Fakat araştırmada, son dört hipoteze göre öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet söz konusu olduğunda, örgütü değil sadece yöneticiyi sorumlu tutmaları, kafalarındaki yönetici imajına, mevcut yöneticilerinin uymadığı ortaya çıkarmaktadır. Tüm sonuçlar göz önüne alındığında, öğretmenlerin, yönetim ve yöneticinin hükümlerini sorgulama eğilimi olmadığı; ancak çalıştıkları yerde beklediklerini bulamadıklarında ise, bunun sebebini örgütten ziyade, yöneticide bulduklarını göstermektedir. Bu durum şöyle açıklanabilir: Öğretmenlerin kafasında ideal bir yönetim ve ideal bir yönetici kavramı bulunmaktadır; normalde koyulan kurallar yerindedir, ancak aksama yöneticilerin uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinin işgörenleri olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmektir.

Bu amaçla, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı, merkez ilçede 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görevli olan ilk ve orta öğretim kademesindeki öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlal algıları saptanmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler korelasyon analizi ile çözümlenmiştir.

Cinsiyet, branş ve yaş değişkenlerine uygulanan t-testleri sonucunda, cinsiyet, branş ve yaşa göre öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali algılarında bir fark bulunamamıştır. Sweeney ve McFarlin (1997), yaptıkları çalışmada işlemsel adalet algısının kadınlar için daha önemli olduğunu bulmuşlarsa da, Farh ve ark.'nın (1997) yaptıkları çalışma sonucunda kadınların erkeklere göre daha düşük işlemsel adalet beklentisi içinde oldukları saptanarak çelişkili bir sonuç elde edilmiştir.

Araştırmada ölçülmek istenen ilk değişken olan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir

ilişki bulunurken, idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgular Tyler ve arkadaşları (1995) ile Lee ve arkadaşlarının (2000) güç mesafesinin bireylerin üstleri ile olan rollerini sınırlandırdığı, bunun sonucunda güç mesafesi algısının verilen yaşanan olayları adaletsizlik ve/veya psikolojik sözleşme ihlal algısı olarak algılamanın ve ona göre bir tepki vermenin en önemli belirleyicisi olduğu saptamaları ile örtüşmektedir.

Araştırmada işlemsel adalet değişkeni ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki bulunurken, örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca işlemsel adalet ile idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ters yönlü ilişkinin öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile daha güçlendiği saptanmıştır.

Yapılan araştırmada, etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçüldüğünde ise, idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında negatif bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşlemsel adalete benzer olarak, etkileşimsel adalet ile idareye karşı psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkinin öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile arttığı saptanmıştır.

Bu bulgular Cohen ve arkadaşları (2001) ile Greenberg ve Cropanzano'nun (2001), işlemsel adalet algısının örgütsel sistem

değerlendirmesi ve örgüte duyulan güven ile, etkileşimsel adalet algısının ise yönetici değerlendirmesinde ve yöneticiye duyulan güven ile ilişkili olduğuna dair sonuçları ile kısmen uyuşmaktadır. Elde edilen bulgular çalışılan grupta hem işlemsel, hem etkileşimsel adalet algısının sadece yönetime duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ters ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç da öğretmenlerin yaşanan sorunlar dolayısıyla işlemsel adaletsizlik ve/veya etkileşimsel adaletsizlik algıladıklarında, bunu kişiselleştirerek, doğrudan yöneticiye yükleyip, psikolojik sözleşmelerinin yönetim tarafından ihlal edildiği şeklinde algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin güç mesafesinin yüksek olması halinde yöneticiyi ve eğitim örgütünü sorgulama eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmaktadır. Öğretmenler, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklemekte, aynı şeyi örgütleri için daha az hissetmektedirler.

Uygulayıcılar için Öneriler

Örgütsel adaletin işgörenler için önemli bir güdüleyici olup, işgörenlerde adaletsizlik algısı ile başlayan moral bozukluğunun işten ayrılmaya ve hatta bunun örgüte karşı hareketlenmeye kadar varabildiği saptanmıştır (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilişkili bulunan işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramları (Robinson ve Morrison, 2000) yöneticilerin dikkate alması gereken kavramlardır.

Yapılan çalışmanın sonucunda öğretmenlerin güç mesafesi, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algıları ilişkili bulunmuştur. Okul müdürleri ve eğitim örgütlerinin diğer liderlerinin bu ilişkinin yani işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ters orantılı olduğunun bilincinde olmalarının ve buna göre davranmalarının örgütsel çıktılar açısından büyük önemi vardır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının öğretmenlerin işten ayrılma ve performansı düşürme gibi olumsuz çıktıları göz önüne alındığında bu algının azaltılması için okul yöneticileri ön yargılardan uzak, tutarlı ve etik kararlar alarak, kararların nedenlerini öğretmenler ile paylaşarak, öğretmenlere kararlara itiraz hakkı tanıyarak, yanlış olduğu anlaşılan kararları düzelterek ve mümkün oldukça öğretmenleri karar mekanizmasına dahil ederek öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını arttırabilirler. Örgütsel adalet algıları artan öğretmenler ise psikolojik olarak kendilerini örgütleri tarafından daha az aldatılmış hissetme eğilimindedirler.

Okul yöneticilerinin, özellikle güç mesafesi düşük olan öğretmenlerine karşı gerek işlemsel gerekse etkileşimsel adalet konularında daha hassas olmaları önerilir, çünkü öğretmenlerin güç mesafesi algıları azaldıkça, kendilerini otoriteye daha yakın hissedip, karar verme sürecine katılım ve kararlara itiraz konularında kendilerini söz sahibi hissetme ve işlemleri sorgulama eğilimleri artmaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

İncelenmiş olan grupta yüksek güç mesafesi sebebi ile işgörenlerin adaletsizlik ve psikolojik sözleşme ihlal algısının azaldığı tespit edilmiştir. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve güç mesafesi algılarının birbirleri ile ilişkili olduğu, fakat demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş ve öğretmen branşının bu algılara etki etmediği bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, bu değişkenleri okul ortamında bir başka araştırmada incelemesine katmak isteyen araştırmacıların araştırma dizaynlarını burada ortaya çıkan ilişkileri göz önünde bulundurarak belirlemeleri önerilir.

Bu bulguların ileriki araştırmalarda güç mesafesi-örgütsel adalet-psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkenlerini de içine alacak şekilde model geliştirme çabalarında göz önüne alınması diğer bir öneridir. Araştırmacılar için bir başka öneri ise, güç mesafesi-örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasında bulunan beklendik ilişkinin uzun süreli (longitudinal) araştırma dizaynları ile sebep sonuç ilişkilerinin araştırılmasıdır.

Diğer taraftan, bu konuyla ilgili gelecek çalışmalarda cinsiyet değişkeni, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel adalet ihlal algısına etkisinin netleştirilmesi için yeni bir değişken olarak çalışmaya dahil edilebilir. Ayrıca, işgörenlerin güç mesafesi algılarını ölçmek için bu çalışmada kullanılan 4 soruluk ölçek daha güvenilir bir analiz için detaylandırılabilinir.

Ölçeklere uygulanan faktör analizi sonucunda, örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarını ölçen maddelerin aynı faktörlere yüklendiği yani soruları cevaplayan öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet ayırımını yapamadıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin iki farklı boyut yerine tek boyutta algılanmasının altında yatan dinamiklerin araştırılması da alana fayda sağlayacaktır.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarına etkisi saptanan kültürün güç mesafesi boyutu, diğer kültür boyutlarının da bu ilişki üzerinde etkili olma ihtimalini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden gelecek araştırmalarda bireycilik-toplulukçuluk gibi kültürün diğer boyutlarının da örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algıları ile ilişkisinin araştırılması önemlidir.

Kaynakça

Ambrose, M.L., Seabright, M.A., Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organisational injustice. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, **89**, 947-965.

Aries, E. (1977). Male-female interpersonal styles in all male, all female, and mixed groups.In: Sargent, A. (Ed.) *Beyond sex roles*, West, New York.

Aryee, S., Budhwar, P.S., Chen, Z.X. (2002). Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 267-285.

Barling, J., Michelle, P. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study, *The Journal of Psychology*, **127**, 649-656.

Bies, R.J., Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp.43-55). Greenwich, CT:JAI Press.

Blancero, D.M., Johnson, S.A.(2001). A process model of discretionary service behavior. Integrating psychological contracts, organizational justice and customer feedback to manage service agents. *Journal of Quality Management*, **6**, 307-329.

Bond, M.H, Wan, K.C, Leung, K, Giacalone, R.A. (1985). How are responses to verbal insults related to cultural collectivism? *Journal of Cross-Cultural Psycology*, **16,** 111-127.

Brockner, J.,Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand,M.J., Francesco, A.M., Chen, Z.X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B.L., Shaipro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, **37**,300-315.

Brockner, J., Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship:A field study, *Journal of Applied Psychology*, **71**, 585-590.

Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases, *International Journal of Organizational Analysis*, **8**, 68-88.

Chen, C.C., Meindl, J.R., Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 115-129.

Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, **86**, 278-321.

Cremer, D.D., Sedikides,C. (2005). Self uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, **41**¸157-173.

Cropanzano, R., and Schminke, M. (2001). Using social justice to build effective work groups. In M. Turner(Ed.), Groups at Work: Advances in Theory and Research (pp.143-171). Hillsdale, NJ:Erlbaum.

DeConinck, J.B., Stilwell, C.D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research*, **57**, 225-231.

Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, **12**, 555-578.

Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. In B.M. Staw & L.L.Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol 12, pp.111-157). Greenwich, CT: JAI Press.

Greenberg, J. (2001). Studying organization justice cross-culturally: Fundamental challenges, *International Journal of Conflict Management*, **12**, 365-376.

Greenberg, J., Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Greenberg, J., McCarty, C.(1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective ın pay fairness, *Labor Law Journal*, **41**, 580-586.

Guest, D.E. (1998).Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 649-664.

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Post Modern Perspectives.* Oxford University Press.

Hertel, G., Aarts, H., Zeelenberg, M. (2002). What do you think is “fair”? Effects of ingroup norms and outcome control on fairness judgments. *European Journal of Social Psychology*, **32**, 327-341.

İşcan, Ö.F., Naktiyok A., (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi*, **59**, 181-201.

Jacqueline, A.M., Shapiro, C. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 927-946.

Jackson, L.A., Messe, L.A., Hunter, J.E. (1985). Gender Role and Distributive Justice, *Basic and Applied Social Psychology*, **6**, 329-343.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful, **25**, 201-215.

Jawahar, I.M. (2002). A model of Organizational Justice and Workplace Agression. *Journal of Management*, **28**, 811-834.

Kahn, A.S., Gaeddert, W.P. (1985). From theories of equity to theories of justice: The consequences of studying women. In: O'Leary, V.E., Unger, R.K. & Wallston, B.S.(Eds.) *Women, Gender, and Social Psychology*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Kaymaz, K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **5**, 1-11.

Kickul, J., Lester, S.W., Finkl, J. (2002). Promise breaking radical organisational change: do justice interventions make a difference? *Journal Organisational Behavior*, **23**, 469-488.

Kidder, L.H., Miller, S. (1991). What's fair in Japan? In: H. Steensma & R. Vermunt (Eds.), *Social justice in human relations: Societal and psychological consequences of justice and injustice* (Vol. 2, pp.139-154). New York:Plenum.

Konovsky, M.A., Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal*,* **37**, 656-669.

Kotter, J.P. (1973). The psychological contract, *California Management Review*, **15**, 91-99.

Kray, L.J., Lind, E.A. (2002). The Injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **89**, 906-924.

Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of Criminal Justice*, **31**, 155-169.

Lee, C., Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception, *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 133-143.

Lee, C., Pillutla, M., Law, K.S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice, *Journal of Management*, **26**, 685-704.

Lester, S.W., Turnley, W. H., Bloodgood, J.M., Bolino, M.C. (2002) Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach, *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 39-56.

Leventhal, G.S.(1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis (Eds.), s*ocial exchange: Advances in theory and research*(pp.27-55). New York:Plenum.

Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making: what newcomers experience and how they cope in unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, **25**, 226-251.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, **43**, 738-748.

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, **76**, 845-855.

Nowakowski, J.M., Conlon, D.E. (2004). Organizational Justice:Looking Back, Looking Forward, *International Journal of Conflict Management*, **16**, 4-29.

Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice, *Journal of Social Psychology*, **134**, 135-136.

Özdeveci, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerinedki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **21**, 77-96.

Paterson, J.M., Green, A., Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 393-408.

Pillai, R., Williams, E.S., Tan, J.J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong', *International Journal of Conflict Management*, **12**, 312-332.

Rahim, M.A., Magner, N.R., Shapiro, D.L. (2001). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?, *International Journal of Conflict Management*, **11**, 9-32.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. (1995). Organizational citizenship behavior : A psychological contract perspective, *Journal of Organizational Behavior,* **16**, 289-298.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior,* **21**, 525-546.

Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, **15**, 245-259.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **2**, 121-139.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, **11**, 389-400.

Rousseau, D.M., MacLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations, In: Cummings L.L. & Staw B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.15,pp.1-43, JAI Press, Greenwich, Conn.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **74**, 511-542.

Scarlicki, D.P. (2001). Cross-cultural perspectives of organizational justice, *The International Journal of Conflict Management*, **12**, 292-294.

Scarlicki, D.P., Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication, *Personnel Psychology*, **50**, 617-634.

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice, *Journal of Organizational Behavior*, **18**, 83-98.

Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ:Erlbaum.

Thomas, D.C., Anderson, N. (1998). 'Change in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army', *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 745-767.

Thomas, D.C, Au, K., Ravlin, E.C. (2003). Cultural variation and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 451-471.

Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO:Westview.

Turnley, W.H, Bolino, M.C., Lester, S.W., Bloodgood, J. M. (2004). The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **77**, 421-428.

Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resource Management*, **37**, 71-83.

Tyler, T.R. (1990). Why people obey the law: *Procedural justice, legitimacy and compliance*. New Haven, CT: Yale University Press.

Tyler, T.R., Deogey, P., Smith, H. (1996). Understanding why the justice group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model, *Journal of Personality and Social Psychology*, **70**, 913-930.

Vos, A.D., Buyens, D., Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 537-559.

Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment, *The Journal of Social Psychology*, **142**, 33-44.

EKLER

EK 1. Araştırmacının Özgeçmişi

EK 2. Anket Formu

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 29.11.1972 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlköğrenimi Bursa Setbaşı İlkokulu'nda tamamladı. Orta ve lise öğrenimini Bursa Özel Namık Sözeri Lisesi'nde tamamlayarak 1990 yılında mezun oldu. Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünde 1994 yılında tamamladı. 1994-1996 yılları arasında Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu, 1996-1999 yılları arasında İstanbul Çavuşoğlu Kolejinde görev alan araştırmacı 1999 yılından itibaren Kocaeli Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Müdür Yardımcısı ve Hazırlık Sınıfları Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Araştırmacı evli ve bir çocuk annesidir.

Sayın meslektaşım,

Yapmakta olduğum yüksek lisans tez çalışmasına ait olan anket, çalıştığınız kurumdaki ilişkiler dokusu, örgüt yapısı ve mesleğe bakış açınızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Sorulardan hiçbirisinin kesin bir doğru veya yanlış cevabı bulunmamakta olup, önemli olan size göre doğru olan cevaplandır. Araştırma sonuçlarının güvenirliği, sorulara vereceğiniz cevapların içtenliğine ve hiçbir sorunun boş bırakılmamasına bağlıdır. Bu çalışma sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olduğundan kimliğinizle ilgili herhangi bir bilgi yazmanıza gerek yoktur.

Soruları cevaplandırarak araştırmaya yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Zeynep Oğul Selekler

1) Cinsiyetiniz ( ) Erkek ( ) Kadın

2) Doğum tarihiniz: _____

3) Branşınız: _____

4) Toplam hizmet yılınız: _____

5) Şu an görevli olduğunuz okuldaki hizmet yılınız: _____

6) İdari göreviniz: Var ( ) Yok ( )

Varsa: Göreviniz: _____

Ne kadar süredir yapmaktasınız: _____

7) Daha önce çalıştığınız okulda idari göreviniz:
Vardı ( ) Yoktu ( )

Var idiyse: Göreviniz: _____

Ne kadar süreyle yaptınız: _____

8) Şu anki statünüz:
Kadrolu: ( ) Ücretli: ( )
Diğer: _____

Lütfen aşağıdaki cümleleri size uygunluk derecesine göre derecelendirip sizi en iyi yansıtan seçeneği x ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Çok Az Katılıyorum (2)	Az Katılıyorum (3)	Orta Katılıyorum (4)	Çok Katılıyorum (5)	Pek Çok Katılıyorum (6)	Tamamen Katılıyorum (7)
1. Çoğu zaman kendime güvenirim, nadiren başkalarına güvenirim.							
2. Başka birisi, benden daha başarılı olduğunda, daha çok hırslanırım.							
3. İşleri genellikle "kendi bildiğim gibi" yaparım.							
4. İşimi diğerlerinden daha iyi yapmam benim için önemlidir.							
5. Başkalarına bağlı olmaktansa, kendi ayaklarımın üstünde durmayı tercih ederim.							
6. Rekabetçi ortamlarda çalışmaktan hoşlanırım.							
7. Bazı insanlar hep kazanmayı vurgularlar, ben onlardan birisi değilim.							
8. Ne fedakarlık gerekirse gereksin, aile üyeleri birbirlerine kenetlenmelidirler.							
9. Bir iş arkadaşımın ödüllendirilmesinden gurur duyarım.							
10. İş arkadaşlarımın huzurlu ve mutlu olmaları benim için önemlidir.							
11. Başkaları ile birlikte çalıştığımda, kendimi iyi hissederim.							
12. Çalışma grubum içinde uyumu sağlamak benim için önemlidir.							
13. Benim mutluluğum çevremdeki kişilerin mutluluğuna bağlıdır.							
14. Ebeveynler (anne-baba) ve çocuklar mümkün olduğunca çok bir arada bulunmalıdırlar.							
15. İstediklerimden fedakarlık etmek zorunda kalsam bile, ailemin bakımını üstlenmek benim sorumluluğumdur.							
16. Rekabet olmadan, iyi bir toplum oluşturmak mümkün değildir.							
17. Grubumun aldığı kararlara saygı duymak benim için önemlidir.							
18. Bireyler yetki sahibi kişilerin verdikleri kararları sorgulamadıklarında kendilerini daha iyi hissederler.							
19. Toplumda herkesin hak ettiği yere göre belirlenen mevkiler olmalıdır.							
20. Okulumdaki resmi süreçler her zaman ve herkes için aynı şekilde işler.							
21. Okulumda, müdür/idarecilerin kararlarını dayandırdıkları, nesnel, resmi yollar bulunmaktadır.							
22. Müdür/idareciler öğretmenlerle karşılıklı ilişkilerde, nazik bir tavır içindedir.							

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Çok Az Katılıyorum (2)	Az Katılıyorum (3)	Orta Katılıyorum (4)	Çok Katılıyorum (5)	Pek Çok Katılıyorum (6)	Tamamen Katılıyorum (7)
23. Aldığım maddi/manevi ödüllerin ve takdirlerin örgüte katkılarımı tam olarak yansıttığını düşünüyorum.							
24. Okulumda, öğretmenlerin yanlış olduğunu düşündükleri kararlara itiraz etmeleri için kullandıkları resmi yollar vardır.							
25. Müdür / idarecilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri tutmada başarılı olduklarını düşünüyorum.							
26. Müdür / idareciler bana güven veren şekilde davranırlar.							
27. Müdür / idareciler karşılıklı ilişkilerimizde, davranışlarının muhtemel sonuçlarını düşünerek davranırlar.							
28. İdarecilerle kurulan iletişim her zaman resmi olarak belirlenen süreçlere uygun olmalıdır.							
29. Okulumda kararlar alınmadan önce öğretmenlerin kendi fikir ve düşüncelerini bildirmelerine olanak sağlayan resmi iletişim kanalları bulunmaktadır.							
30. Müdür / idarecilerimin, şimdiye dek bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdırlar.							
31. Kendi katkılarımın karşılığında bana okul tarafından vaat edilenlerin (bana uygun ders programı, yetki, vb.) hepsini alamadım.							
32. Müdür / idarecilerin iş ilişkilerinde dürüst ve doğru bir tavır içinde olmak için çaba sarf ettiğini hissediyorum.							
33. Okuluma karşı büyük bir öfke duyuyorum.							
34. Müdür / idareciler, kişiliğime saygı gösteren bir tavır içinde davranırlar.							
35. İş ortamımla ilgili beklentilerim şimdiye dek gerçekleştirildi.							
36. İdarecilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum.							
37. Kendimi okulum tarafından aldatılmış hissediyorum.							
38. Bir öğretmen, maddi veya manevi bir ödül hak ettiğini düşünse bile bunu müdürüne söylemesi saygısızlık olur.							
39. Okulumun aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.							
40. Müdür / idarecilerin karar verirken kişisel önyargılarından etkilenmemelerini sağlamak için uygulanan resmi yollar mevcuttur.							
41. Ben öğretmen olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirmeme rağmen, müdürümün kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiğini düşünmüyorum.							