

ÖRGÜTSEL ADALET ve PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME: KARŞILIKLI ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE and PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Yrd.Doç.Dr.Senay YÜRÜR*
Arş.Gör.Kemal DEMİR**

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; örgütlerde uygulanan güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca algılanmasını ifade eden psikolojik güçlendirme ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin analizidir. Bu amaçla, güçlendirme uygulamaları yürüten bir özel sektör örgütünde toplam 237 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirme çalışanların adalet algısını artırmaktadır. Buna karşılık adalet algısı da çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkileşime yönelik elde edilen bulguların ayrıntıları sonuç ve değerlendirme bölümünde tartışılmaktadır.

ABSTRACT

The main purpose of this study is analyzing the relationship between the psychological empowerment that infers the employees' perceptions towards empowerment applications being executed in organizations and the organizational perceptions of employees. In order to achieve this aim, a research was conducted on 237 employees of a private sector organization executing the empowerment applications. In this research, Psychological Empowerment Scale developed by Spreitzer (1995) and Scale of Organizational Justice Perception developed by Colquitt (2001) were used. According to the conclusions, psychological empowerment increases the justice perceptions of employees. On the contrary, justice perception also affects the psychological empowerment level of employees in positive way. Details of the findings of those interactions were discussed in the chapter of conclusion and evaluation.

* Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
s.yurur@yalova.edu.tr

** Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
kdemir@yalova.edu.tr

Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür adaleti, Etkileşim Adaleti, Psikolojik Güçlendirme.

Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Psychological Empowerment.

GİRİŞ

Çalışanların bireysel özellikleri ve algıları, tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediği için (Rodwell vd., 1998; Colbert vd., 2004; Allen vd., 2003), örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının çalışan algıları üzerindeki etkisi, örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel uygulamaların başarısı, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarına bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ise yarattığı pek çok örgütsel ve bireysel sonuç açısından örgütsel davranış yazınında dikkate alınan bir konudur. Yakın zamana kadar konuyla ilgili olarak yürütülen çalışmalarda örgütsel adalet algısının öncüllerinden çok, sonuçlarının ele alındığı belirtilmektedir (Mayer vd., 2007). Ancak örgütsel bağlılık (Nauman vd., 1995; Ambrose vd., 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991; Moorman vd., 1998; Masterson vd., 2000; Blakely vd., 2005), çalışan performansı ve verimliliği (Folger, Cropanzano, 1998; Pfeffer ve Langton, 1993) iş tatmini (Heponiemi vd., 2007; Yürür, 2008) gibi örgütsel sonuçları nedeniyle çalışanların adalet algılarını şekillendiren değişkenlerin ortaya çıkarılması, adaletsizlik algısının ortadan kaldırılması ve böylece de karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlarından kaçınılması açısından bir gereklilik sayılabilir.

Güçlendirme çalışanlara “güç” vermeyi ifade eden bir kavramdır (Koçel, 2010: 411). Bunun için eğitim ve geliştirme ile uzmanlığın artırılması, çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken bilgi ve kaynağa ulaşmalarının sağlanması (Quinn ve Spreitzer, 1999) güçlendirme uygulamalarının en başta gelen örnekleridir. Bu uygulamaları gerçekleştirerek çalışanlarını güçlendirmeyi hedefleyen örgütlerin, çalışanları tarafından adil algılanacağı öngörüsünden yola çıkılarak bu çalışmada öncelikle güçlendirme uygulamaları ve daha da önemlisi algılanan güçlendirmenin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Diğer taraftan örgütsel adalet de, güçlendirme uygulamalarının başarısı için önemli bir etken olarak görülebilir. Örgütsel adalet algısı, personel seçim süreci (Gilliland, 1993; 1995), performans değerlendirme süreci (Greenberg, 1986; Korsgaard ve Roberson, 1995), ücret sistemleri (Lee vd., 1999) gibi, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarına karşı çalışan tepkilerini etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların kendilerine adil davranılmadığını düşünmeleri durumunda örgütsel uygulamalara ilişkin algıları da olumlu olmamaktadır (Mikula vd., 1998). Dolayısıyla örgütlerini adil algılamamaları çalışanların güçlendirme uygulamalarına da olumlu tepkiler vermemeleri sonucunu doğurabilecektir. Bu nedenle bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin yanı sıra

çalışanların örgütsel adalet algılarının, güçlendirilmişlik hislerini nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusundaki ilk araştırmalar konuyu, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki adalet türünde incelemektedir (örn, Tyler ve Folger, 1980). Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek, etkileşim adaletini örgütsel adaletin üçüncü türü olarak tanımlamışlardır (Masterson vd., 2000: 739).

Yazında ilk olarak ele alınan dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısıdır (Cropanzano vd., 2001: 168). Prosedür adaleti ise, bireyin örgütsel ödüller ve kaynakların dağılımını düzenleyen prosedürlerin adilliğine ilişkin algısıdır (Leventhal, 1980). “Adaletin iletişim kriteri” olarak adlandırılan etkileşim adaleti ise iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir (Cropanzano, Randall, 1993, 12-13).

Araştırmacılar etkileşim adaletinin iki boyutuna dikkat çekmektedirler: Birincisi; “kişiler arası duyarlılık”, ikincisi ise “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur (Folger, Cropanzano, 1998, xxiv). Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson, Shiner, 2003, 230). Greenberg (1993), etkileşim adaletinin boyutları olarak ele alınan bu iki boyutun, kavramsal olarak ayrı ele alınması gerektiğini ifade ederken bu boyutları sırasıyla “kişiler arası adalet” ve “bilgiye dayalı adalet” olarak adlandırmaktadır.

1.2. Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme

Çalışanları güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 408).

Temel olarak ilgili yazında sosyo-yapısal güçlendirme ve psikolojik-motivasyonel güçlendirme şeklinde iki farklı güçlendirmeden söz edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990). Sosyo-Yapısal Güçlendirmede, örgütsel hiyerarşi ve yönetsel kontrol içerisinde gücün paylaşımını alt düzey kadrolara yayarak ve yönetime katılımın seviyesini olabildiğince yükselterek, örgütsel politika ve süreçlerin değiştirilmesi ve yapısal güçlendirmenin sağlanması hedeflenmektedir (Çavuş, 2006: 69).

Spreitzer’a (1995; 1996) göre güçlendirmeyi, örgütün çalışanların güçlendirilmesi adına yaptığı uygulamalara dayalı olarak ortaya çıkan

objektif gerçeklerden çok, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algıları şekillendirmektedir. Psikolojik güçlendirme olarak adlandırılan bu algısal durumun anlam, yeterlilik, özerklik (Thomas ve Velthouse, 1990 tarafından ‘seçim’ olarak adlandırılan) ve etki olmak üzere dört bireysel boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Spreitzer, 1995a; 1996).

Çalışanın sahip olduğu inanç, değer, davranış ve tutumları ile iş ve iş gerekleri, iş amaçları arasında uyum olması, psikolojik güçlendirmenin “*anlam*” boyutunu, çalışanın işiyle ilgili olumlu ve sonuç alıcı performansa sahip olması, yeteneklerine ve performansına güvenmesi ise “*yetkinlik*” boyutunu ifade etmektedir. “*Özerklik*” çalışanın işi üzerinde kendi karar verebilme özerkliğinin bulunması iken, “*etki*”, çalışanın işletme içerisindeki sonuçları etkileyebilmesi, yaptığı işle o işletmeye bir fark ve değer kattığına inanmasıdır (Spreitzer, 1995a: 1443; Spreitzer, 1996: 484). Bu dört boyut bir araya gelerek bir bütün olarak psikolojik güçlendirme yaratmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle bu boyutlardan herhangi birinin eksikliği, güçlendirilmişlik duygusunu tamamen ortadan kaldırmak yerine, bu duygunun derecesini azaltacaktır (Spreitzer, 1995b: 1444).

1.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet ilişkisi, psikolojik güçlendirmenin yukarıda açıklanan her bir adalet algısı ile ilişkisinin, farklı teorik çerçevelerde değerlendirilebilecek olması nedeniyle örgütsel adalet türleri üzerinden açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. Psikolojik Güçlendirme ve Dağıtım Adaleti ilişkisi

Psikolojik güçlendirme ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlayacak teorilerden birinin Adams’ın (1965) Eşitlik teorisi olduğu söylenebilir. Teoriye göre çalışanlar adalet yargılarını, katkı ve kazanımları arasındaki orana ilişkin algılarına göre vermektedirler. Buna göre çalışanın katkıları eğitim, zeka, deneyim, beceri vb. iken, kazanımları ise ücret, içsel ödüller, tatmin edici bir yönetim ve statü gibi işlerinden ya da örgütlerinden sağladıkları şeylerdir (aktaran Colquitt vd., 2005: 16). Buna göre bireyler bir dağıtımın adil olup olmadığına, önce kendi katkı-kazanım oranına bakarak, daha sonra da kendisiyle kıyasladığı diğer kişinin katkı-kazanım oranına bakarak karar vermektedirler (Cropanzano vd., 2001: 168). Bu orandaki kazanım düzeyinin artması, doğal olarak çalışanların adalet algısını artıracaktır. Psikolojik güçlendirme boyutlarından biri olan anlam, bu açıdan içsel bir kazanım olarak düşünülebilir. Yani inançları ve değerleri ile uyumlu bir iş çalışanlar için bir kazanımdır. Ayrıca çalışanlar yetkinliklerini artıran güçlendirme uygulamalarını da kazanımlarında artış olarak değerlendirebileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında anlam ve yetkinlik algısı düzeyi yükseldikçe çalışanın kazanımlarına ilişkin algısı artacak, bu da dağıtım adaleti algısını artıracaktır. Bu görüşle tutarlı olarak Zhang ve Agarwal (2009) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin dağıtım adaleti algısını artırdığı tespit edilmiştir. Buna göre kendilerini güçlendirilmiş hissedilen çalışanlar bu gücü kazanım odaklı bir güç olarak algılamaktadırlar.

Konuya bir başka bakış açısı getirebilecek teori, Thibaut ve Walker'ın 1970'lerin başlarında, yasal karar verme süreçlerine ilişkin olarak geliştirdiği "Prosedür Adaleti Teori"sidir. Thibaut ve Walker (1978) süreç kontrolüne sahip olan bireylerin bu süreçlerin sonucunda alınan kararları daha adil algıladıklarını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir (s: 546-566). Süreç kontrolü, bir karar sürecinde tarafların kendi görüş ve düşüncelerini söyleme olanağına sahip olmaları ile ilgilidir (Lemons, Jones, 2001: 271) ve tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Greenberg, 1987). Dolayısıyla karar verme süreçlerine çalışanların katılımı, söz ve etki sahibi olmaları, bu süreçlerin sonucunda ortaya çıkan kararları ya da diğer bir ifadeyle kazanımları (dağıtım adaleti) daha adil algılamalarına neden olmaktadır.

Hipotez 1a: Psikolojik güçlendirme çalışanların dağıtım adaleti algısını pozitif yönde etkilemektedir.

Bunun yanı sıra Leventhal (1976) adil olmayan prosedürlerin, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamadığını ifade etmektedir. Leventhal'a göre prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur (aktaran Greenberg, 1987a). Bir başka ifadeyle ancak adil prosedürler adil kazanımlara yol açabilmektedir.

Hipotez 1b: Psikolojik güçlendirme çalışanların dağıtım adaleti algısını prosedür adaleti algısının aracı etkisiyle dolaylı olarak etkilemektedir.

Diğer taraftan elde ettiği kazanımları ya da karar sonuçlarını adil algılayan çalışanların, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri de olasıdır ve Atfetme Teorisi bu sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilmektedir. Teoriye göre bireyler elde ettikleri başarıları kendilerine, başarısızlıkları ise dışsal nedenlere bağlama eğilimindedirler (Kelley ve Michela, 1980: 474). Gilliland (1993) adil bir seçim süreci sonucunda işe kabul edilen adayların, bu sonucun kendi yetkinlikleri nedeniyle ortaya çıktığını düşündükleri için özyeterlik duygularının artacağını savunmaktadır. Bu durumda dağıtım adaleti algısı yüksek çalışanların kendilerini yetkin hissetmek yoluyla güçlendirilmiş hissetmeleri beklenebilir. Tersine adaletsiz algılanan durumların, çalışanlarca olumsuz tanımlanması, dağıtım adaleti algısı düşük olan çalışanların güçlendirme uygulamalarını da olumsuz değerlendirmesi sonucunu doğurabilecektir. Mikula vd. (1998) adaletsiz olarak algılanan durumların, adil algılanan durumlara nazaran çalışanlar tarafından çok daha fazla ahlaka aykırı, plan ve amaçlara ulaşmayı engelleyici durumlar olarak tanımlandığını belirtmektedir. Bu durumda araştırmanın diğer Hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Hipotez 2: Çalışanların dağıtım adaleti algısı psikolojik güçlendirme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

1.3.2. Psikolojik Güçlendirme ve Prosedür Adaleti İlişkisi

İnsanlara, yaşadıkları sorun ya da çatışmaların çözümüne yönelik süreçlere görüş ve önerileri ile katılma olanağı sağlandığında, kendilerine adil davranıldığını hissetmektedirler (Tyler, 2000). Thibaut ve Walker (1978)

Prosedür Adaleti Teorilerinde anlaşmazlığa düşen taraflara, anlaşmazlığın çözümüne ilişkin süreç üzerinde kontrol hakkı tanıyan prosedürlerin daha adil algılandığını vurgulamaktadırlar.

Bunun yanı sıra Leventhal (1980) dağıtım prosedürlerinin adil algılanabilmesi için sahip olması gereken altı özellik tanımlamaktadır. Buna göre tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı, hataları düzeltebilen, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen ve etik standartlara dayalı prosedürler adil algılanabilmektedirler. Bu özellikler arasında örgütteki güçlendirme uygulamaları açısından ön plana çıkan “temsil edebilme” özelliğidir. Leventhal (1980) bu kuralın uygulanışında güç paylaşımı ve çalışanların karar mekanizmalarına katılımının önemini vurgulamaktadır (s: 30). Çalışanlar karar mekanizmalarına katıldıklarında kendi çıkarlarını daha iyi temsil edebilecek ve süreç üzerinde kontrol sahibi olabilecektir. Bu da süreci daha adil algılamalarına yol açacaktır.

Benzer şekilde Greenberg ve Baron (2000) karar verme prosedürleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesini, örgütsel kararların adil algılanabilmesi için uyulması gereken dört kuraldan biri olarak göstermektedir. Güçlendirme, kararların ortak alınması ve açık bilgi paylaşımı gibi uygulamalarla güçlendirilmiş bir organizasyona ulaşma çabası olduğundan (Çavuş, 2006: 69), kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların, katıldıkları karar süreçlerini daha adil algılaması beklenebilir. Bunun yanı sıra güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendilerini özerk ve etki sahibi hissettiklerinden, prosedürler üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşünecekler ve bu da prosedürleri adil algılamalarına yol açacaktır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 3: Psikolojik güçlendirme, çalışanların prosedür adaleti algısını artırmaktadır.

Bunun tersine prosedür adaleti algısının da, çalışanların güçlendirilmişlik hissini artırması öngörülebilir. Bu öngörü prosedür adaletinin sonuçlarının anlaşılmasında yararlanılan iki temel yaklaşımdan gelmektedir. Bunlar: Araçsal Model ve İlişkisel Modeldir. Araçsal modele göre prosedür adaleti, çalışanlarca daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için önemlidir ve modelde adil prosedürler, adil kazanımların bir öncülü olarak görülmektedirler (Blader ve Tyler, 2005). Bu yaklaşıma göre çalışanlar adil prosedürleri, uzun dönemdeki çıkarlarının bir garantisi olarak görmektedirler ve bu nedenle de prosedür adaleti algısı yüksek olduğunda pozitif tutum ve davranışlar geliştirmektedirler (Colquitt vd., 2002).

Önceleri Grup Değeri Modeli olarak adlandırılan İlişkisel Modele göre prosedür adaleti, çalışanların içinde buldukları grubun kendilerine gösterdikleri değer bir göstergesi olduğu için önemlidir. Diğer bir ifadeyle prosedürlerin adilliği grup üyeliğine ilişkin pozitif geri bildirim sağlarken, adaletsiz prosedürler negatif geri bildirim sağlamaktadırlar. Buna göre adil prosedürler bireyin örgütsel özdeşleşme duygusunu oluşturan gurur ve saygınlık hislerinin oluşmasında etkilidir (Blader ve Tyler, 2005: 336-337; Tyler ve Blader, 2003: 354).

Bu yaklaşımlarla tutarlı olarak prosedür adaleti algısının performans (Colquitt vd., 2002), itaat davranışları (Kim ve Mauborgne, 1993), liderden duyulan tatmin ve özyeterlik duygusu (Phillips, 2002) üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu durumda prosedür adaleti algısının gerek ileride sağlayacağı kazanımlar nedeniyle gerekse grup üyeliğine ilişkin değer ve statünün bir göstergesi olması nedeniyle çalışanlarda güçlendirilmişlik hissini artırması beklenebilir. Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Hipotez 4: Prosedür adaleti algısı psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

1.3.3. Psikolojik Güçlendirme ve Kişiler Arası Adalet İlişkisi

Kişiler arası adalet, ilişkilerin kalitesine dayalıdır. Bu açıdan kişiler arası ilişkide yöneticiler iletişimlerinde açık, dürüst ve içten olmalı, bir karar verme sürecine ilişkin yeterli açıklama yapmalı, bireylere saygın davranmalı ve önyargılı olmaktan kaçınmalıdır (Colquitt vd., 2005: 30). Güçlendirme konusunda da en önemli etkiyi, yöneticinin davranış ve yönetim tarzının yarattığı ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 413). Koçel'e (2010) göre güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratan, katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan, her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştüren, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran ve motivasyon yaratan ve yöneticiliğin "emir-komuta ve kontrol" yerine "yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma" olduğunu kabul eden yöneticiler güçlendirmeyi etkilemektedir. Tüm bu özellikler aynı zamanda kişiler arası adalet koşullarıyla örtüşmektedir.

Güçlendirilmiş çalışan, karar verme süreçlerine daha fazla katılma olanağı bulabilen çalışandır. Karar süreçlerine katılımın çalışanlarda, içinde bulunduğu gruba ait olma duygusu geliştirdiği tespit edilmiştir (Conlon, 1993). Bu da ilişkisel modele göre çalışanlarda adalet algısı yaratmaktadır (Tyler ve Blader, 2003). Dolayısıyla daha fazla kararlara katılma olanağı bulan çalışanların, aidiyet duygularının gelişmesiyle kişiler arası ilişkilere ilişkin adalet algılarının artması beklenebilir.

İşyerinde saygı ve güven oluşturmanın bir yolu olarak yapısal güçlendirmeyi ele aldıkları çalışmalarında Laschinger ve Finegan (2005) yapısal güçlendirme uygulamalarında ilk amirin önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla da yapısal güçlendirme çalışmalarının, çalışanların etkileşim adaleti algılarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Bordin vd., (2007), yönetici desteğinin, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkide temel belirleyici olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kendini güçlendirilmiş hissedilen çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini de pozitif algılıyor olmaları ve dolayısıyla da kendilerini güçlendiren yöneticilerini adil algılamaları beklenebilir.

Hipotez 5: Psikolojik güçlendirme çalışanların kişiler arası adalet algısını artırmaktadır.

Diğer taraftan çoğu çalışan yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görme eğilimindedir. Bu nedenle de yöneticileri ile ilişkilerine dair adalet

algısı, çalışanların bağlılık gibi örgütlerine karşı geliştirecekleri tutumları etkileyecektir (Simons ve Roberson, 2003). Lider-üye mübadelesi teorisine göre her çalışan yöneticisi ile bir sosyal mübadele ilişkisine sahiptir ve bu mübadelenin niteliği, çalışan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Teoride yüksek nitelikli mübadele, çalışanla yönetici arasında karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk anlayışına dayalı bir mübadele ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Janssen ve Van Yperen, 2004:371). Bu mübadele ilişkisini nitelikli bulan diğer bir ifadeyle adil bulan çalışanların daha fazla sorumluluk belirttikleri, birimlerine katkı sağlamaya daha fazla gönüllü oldukları (Liden ve Graen, 1980) ve kendilerini daha güçlendirilmiş hissettikleri (Gómez ve Rosen, 2001; Wat ve Shaffer, 2005) belirtilmektedir.

Bununla birlikte Folger ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen Adalet Teorisi kişiler arası adalet algısının çalışanların güçlendirilmişlik hissi üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir. Çünkü Teori adaletin bireylerin hisleri üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Teoriye göre bireyin bir durumu adaletli olarak algılaması mutluluk gibi olumlu duygulara neden olurken, adaletsizlik algısı kızgınlık, suçlama gibi olumsuz duygulara yol açmaktadır (Zapata-Phelan vd., 2009). Bundan yola çıkarak, kişiler arası ilişkilerin adil algılanmasının çalışanlarda güçlendirilmişlik hissi gibi pozitif bir etki yaratması beklenebilir. Adil davranışın, çalışanların benlik saygısı ve kendine verdiği değeri artırdığını tespit eden araştırmalar da (Koper vd., 1993; Tyler vd., 1996) bu görüşü destekler niteliktedir. Bu durumda araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Hipotez 6: Kişiler arası adalet algısı, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

1.3.4. Psikolojik Güçlendirme ve Bilgiye Dayalı Adalet İlişkisi

Greenberg (1993) bilgiye dayalı adaleti, prosedür adaleti algısının sosyal belirleyicilerini ifade etmek için kullanmış ve kişilere örgütsel prosedürlere ilişkin bilgi sağlamak olarak tanımlamıştır (s.84). Burada savunulan, bilginin paylaşımının bu tür adalet algısını artırdığıdır. Adalet Teorisi (Folger ve Cropanzano, 1998), prosedürlere ilişkin yapılacak uygun ve yeterli açıklamaların çalışanların adalet algısını neden artırdığının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Teoride ifade edilen “yapabilirlik” değerlendirmesinde birey, karar vericilerin başka davranış alternatifleri olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Eğer örgüt durum üzerinde kontrol sahibi değilse, ortaya çıkan sonuçtan da sorumlu olmayacaktır (Folger ve Cropanzano, 2001; Cropanzano vd., 2001; Cropanzano vd., 2004). Sorumlu kişinin, ortaya çıkan durumun kendi inisiyatifi dışındaki kısıtlardan kaynaklandığı yolundaki açıklamalarla durumu kabullenmesi, olumsuz durumla karşı karşıya kalan bireyin, durumu adaletsiz olarak yorumlamamasına neden olabilecektir (Cropanzano vd., 2001, 168-169).

Güçlendirme, çalışanları pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2010: 411). Bu nedenle de güçlendirme uygulamalarında, eğitim ve geliştirme ile uzmanlığın artırılması ve çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken bilgi

ve kaynağa ulaşmalarının sağlanması, bu uygulamaların başarısı için önemli görülmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1999: 4). Bu da örgütte bilgi paylaşımını, çalışanların güçlendirilmişlik hissini artırmak için temel belirleyicilerden biri haline getirmektedir. Bu durumda örgütlerindeki güçlendirme uygulamalarına ilişkin algısı yüksek olan çalışanların, ihtiyaç duyduklarında yeterli bilgiye ulaşabilen ve örgütteki bilgi paylaşımını yeterli bulan çalışanlar olmasını beklemek doğaldır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek çalışanların bilgiye dayalı adalet algılarının da yüksek olması beklenebilir.

Hipotez 7: Psikolojik güçlendirme çalışanların bilgiye dayalı adalet algısını artırmaktadır.

Güçlendirme yazınında örgütlerdeki sağlıklı bilgi akışı ve bilgiye erişimin kolaylaştırılması, çalışanları güçlendirmenin etkili yöntemleri olarak gösterilmektedir (Gates, 1999: 316; Yukl ve Becker, 2006: 215; Koçel, 2010: 416). Spreitzer (1995) modelinde örgüt misyonu ve performansa ilişkin olmak üzere iki tür bilgiyi psikolojik güçlendirmenin öncülü olarak göstermektedir. Buna göre çalışanlarda amaç ve anlam duygularının gelişmesine yardımcı olduğu için örgütün misyonuna ilişkin ve de gelecekte performans düzeyinin korunması ya da geliştirilmesi kararı alabilmeleri için birim performansına ilişkin bilgi çalışanlara aktarılmalıdır. Performans bilgisi bireyde yetkinlik duygusunu geliştirdiği ve örgütün değerli bir parçası gibi hissettirdiği için güçlendirme için önemli görülmektedir.

Bilgiye dayalı adalet, çalışanlara neden belirli örgütsel prosedürlerin kullanıldığı ya da kazanımların neden bu şekilde dağıtıldığı gibi bilgileri aktarmakla (Greenberg, 1993: 84) sınırlı olmayıp, tüm örgütsel meselelerle ilgili bilgiyi paylaşmak, yani çalışanları sürekli “haberdar” etmeyi kapsamaktadır (Bies, 2005: 97). O halde psikolojik güçlendirme öncüllerinden biri olarak gösterilen bilgi paylaşımı aynı zamanda bilgiye dayalı adaletin odak noktasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra bilgiye dayalı adalet örgütte gizlilik ve sahtekarlık algısını azaltarak hem gruba dahil olma hem de güvenilirlik duygusunu güçlendirmektedir. Aynı zamanda önemli bilgilerin bireyle paylaşılması, gruba kabul edildiğine dair bir işaret olarak da görülmektedir (Tyler ve Bies, 1990’dan aktaran Colquitt, 2001). Bu da bilgiye dayalı adaletin çalışanın saygınlık hissini artırmasını açıklayan mantıksal nedenlerdir. Bundan hareketle araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Hipotez 8: Bilgiye dayalı adalet algısı, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Evreni ve Örneklemi

Araştırmada, çalışanların psikolojik güçlendirme algısı ele alındığından, yapısal güçlendirme çalışmalarının yürütüldüğü bir örgüt seçilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırma, Yalova ilinde faaliyet gösteren bir özel sektör örgütündeki çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Çalışanların objektiflik düzeylerinin artırılabilmesi için anketler araştırmacılar tarafından

kapalı zarflarda dağıtılıp, yine araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Toplam 288 çalışana dağıtılan anketlerin 254'ü geri dönmüş, 17 anket yanlış, eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı 237 olup, toplam çalışanların yaklaşık %82'sini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni için, %95 güven seviyesi ve %5 kabul edilebilir hataya göre hesaplanan örneklem büyüklüğü 165'dir. Elde edilen bu sonuca göre 237 kişiden oluşan örneklemin, çalışma evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarının ölçülebilmesi için Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 7 ifadesi prosedür adaleti algısını, sonraki 4 ifadesi dağıtım adaleti algısını, 4 ifadesi kişiler arası adalet algısını ve son 5 ifadesi bilgiye dayalı adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Türkçe'den İngilizceye ve İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiş ve bu işlemde daha önce ölçeğin Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı araştırmalardan (Özmen, Arbak ve Özer, 2007) yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre "5=Kesinlikle Katılıyorum"; "1=Kesinlikle Katılmıyorum"u ifade etmektedir. "Elde ettiğim kazanım işyerime sağladığım katkının karşılığıdır" ve "Yöneticim işimle ilgili detayları zamanında bildirir" ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik düzeylerinin belirlenebilmesi için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır ve 4 ifade anlam, 4 ifade etki, 4 ifade yetkinlik ve 4 ifade çalışanların özerklik düzeylerini belirlemeye yönelik olmak üzere toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Türkçe'den İngilizceye ve İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiş ve bu işlemde daha önce ölçeğin Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı araştırmalardan (Seçgin, 2007) yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert formatında uygulanmış olup, "5=Kesinlikle Katılıyorum"; "1=Kesinlikle Katılmıyorum"u ifade etmektedir. "İşimi yapmaktaki yeteneğim konusunda kendime güveniyorum", "Kendi işimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim", ölçekte yer alan ifadelerdir.

2.3. Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının ayrılığını test etmek amacıyla faktör analizi yapılmış, ölçeklerin güvenirlik düzeylerini ölçmek amacıyla da Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Hipotez testleri için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

2.3.1. Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin bu çalışmada Colquitt'in (2001) çalışmasından farklı olarak üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Bilgiye dayalı adalet ve kişiler arası adalet algısını ölçen son 9 ifade yüksek değerlerle tek bir boyutta toplanmıştır. Türkiye'de aynı ölçeğin kullanıldığı Özmen vd.'nin (2007)

çalışmasında da benzer faktör yapısı elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda üç faktörlü bu yapının toplam varyansın %68'ini açıklayabildiği görülmüş ve ölçek dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir. Bunun sonucunda da psikolojik güçlendirmenin kişiler arası adalet ve bilgiye dayalı adalet algılarını artırdığına yönelik H5 ve H7, “Psikolojik güçlendirme, çalışanların etkileşim adaleti algısını artırmaktadır” şekline dönüşmekte ve araştırmanın 5. Hipotezini oluşturmaktadır. Aynı şekilde kişiler arası adalet ve bilgiye dayalı adalet algılarının çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini artıracığına ilişkin 6 ve 8. Hipotezler, “Etkileşim adaleti algısı, çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini artırmaktadır” şekline dönüşmekte ve araştırmanın 6. Hipotezini oluşturmaktadır.

Psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ise, orijinal ölçekle farklı olarak iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Buna göre ölçekte yer alan anlam ve yetkinlik alt boyutlarına ilişkin ifadelerin tek bir boyutta, buna karşılık etki ve özerklik alt boyutlarına ilişkin ifadelerin ikinci boyutta toplandığı görülmüştür. Ülkemizde yapılan diğer bir araştırmada da anlam ve yetkinlik boyutlarının birleştiği belirtilmektedir (Çöl, 2008). Bu sonuçlardan hareketle psikolojik güçlendirme değişkeni, “anlam-yetkinlik” ve “etki-özerklik” olmak üzere iki alt boyutu yapıda analizlere dahil edilmiştir. Ortaya çıkan bu yapının toplam varyansı açıklama düzeyinin %64 olduğu görülmüştür.

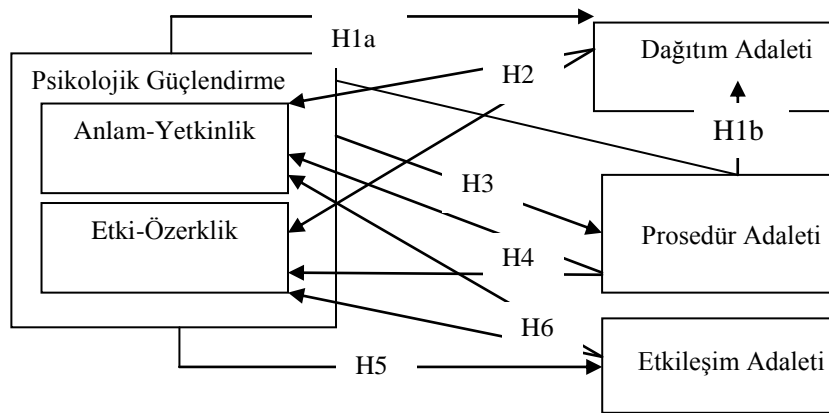
2.3.2. Güvenirlilik Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinin tümüne ilişkin α katsayısının ,95; prosedür adaleti alt ölçeğine ilişkin katsayısının ,87; dağıtım adaleti alt ölçeğine ilişkin *Cronbach alfa* katsayısının ,92 ve etkileşim adaleti ölçeğinin katsayısının ,95 olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin tümüne ilişkin α katsayısının ,94, anlam-yetkinlik alt boyutunun ,94 ve etki-özerklik alt boyutunun ise ,89 olduğu görülmüştür.

2.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli



2.5. Bulgular

2.5.1. Betimsel İstatistikler

Tablo 1: Betimsel İstatistik Değerleri

	N	Ort.	s.s.	Korelasyonlar				
				Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Anlam-yetkinlik	Etki-özerklik
Prosedür Adaleti	237	3,57	5,6	-	,616**	,667**	,472**	,610**
Dağıtım Adaleti	237	3,77	3,9		-	,583**	,465**	,505**
Etkileşim Adaleti	237	3,68	8,1			-	,523**	,620**
Anlam-yetkinlik	237	4,15	6,9				-	,655**
Etki-özerklik	237	3,64	5,7					-

** Korelasyon değeri 0.01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruklu)

Tablo 1'deki adalet türlerine ait değerlere bakıldığında araştırma kapsamındaki çalışanların adalet algısının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme düzey ortalamalarına bakıldığında özellikle anlam-yetkinlik boyutunda kendilerini yüksek değerlendirdikleri görülmektedir (4,15).

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında tüm değişkenlerin birbirleriyle 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir.

2.5.2. Hipotez Testi

Araştırmanın 1a, 3. ve 5. Hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

2-A				
R ² = ,287	Düzeltilmiş R ² = ,281	F= 47,09	p= ,000	
Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p
Anlam-Yetkinlik	,298	,235	3,22	,001
Etki-Özerklik	,422	,351	4,80	,000
Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti				
2-B				
R ² = ,381	Düzeltilmiş R ² = ,376	F= 72,14	p= ,000	
Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p
Anlam-Yetkinlik	,13	,126	1,86	,065
Etki-Özerklik	,515	,527	7,75	,000
Bağımlı Değişken: Prosedür Adaleti				

2-C				
R ² = ,409	Düzeltilmiş R ² = ,404	F= 80,86	p= ,000	
Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p
Anlam-Yetkinlik	,238	,205	3,08	,002
Etki-Özerklik	,534	,486	7,30	,000
Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti				

Tablo 2-A'daki sonuçlara bakıldığında, çalışanların dağıtım adaleti algılarındaki değişimin yaklaşık %28'inin, psikolojik güçlendirme düzeyleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir (Uyarlanmış R²= ,281). F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında her iki bağımsız değişkenin de dağıtım adaletini açıklamada bireysel anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak Beta katsayıları karşılaştırıldığında dağıtım adaletini açıklamada etki-özerklik boyutunun daha önemli olduğu görülmektedir (β =,351). Bu sonuçlardan hareketle H1a kabul edilmektedir.

Tablo 2-B'deki sonuçlar incelendiğinde, çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin prosedür adaleti algılarındaki değişimin yaklaşık %37'sini açıklayabildiği görülmektedir. Kurulan modelin prosedür adaleti bağımlı değişkenini açıklamada önemli katkı sağladığı görülmektedir (F=72,15; p<0,001). Bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında, psikolojik güçlendirmenin anlam-yetkinlik alt boyutunun prosedür adaleti algısındaki değişimi açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (β =,126; p>,05). Buna karşılık etki-özerklik değişkenine ait değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (β =,527; t=7,75; p<0,001) ve prosedür adaleti algısını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Buna göre etki-özerklik düzeyindeki bir birimlik artış, prosedür adaleti algısını yaklaşık %53 artırmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle psikolojik güçlendirmenin, çalışanların prosedür adaleti algısını artırdığı yönündeki H3 kabul edilmektedir.

Tablo 2-C'deki sonuçlara göre anlam-yetkinlik ve etki-özerklik değişkenleri, etkileşim adaletindeki değişimin yaklaşık %40'ını açıklayabilmektedir. Kurulan model genel olarak anlamlıdır (F=80,87; p<0,001). Bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri, her iki değişkenin de etkileşim adaletini açıklamada bireysel anlamlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Beta katsayıları karşılaştırıldığında ise diğer adalet türlerinde olduğu gibi etkileşim adaleti algısını açıklamada da etki-özerklik alt boyutunun daha önemli olduğu görülmektedir (β =,486). Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın 5. Hipotezi kabul edilmektedir.

Psikolojik güçlendirme ve dağıtım adaleti ilişkisinde prosedür adaletinin aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Psikolojik güçlendirme, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti arasında yapılan regresyon analizi sonuçları

3-A				
R ² = ,344	Düzeltilmiş R ² = ,341	F= 123,24	p= ,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Psikolojik Güçlendirme	,647	,587	11,1	,000
Bağımlı Değişken: Prosedür Adaleti				
3-B				
R ² = ,379	Düzeltilmiş R ² = ,377	F= 143,69	p= ,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Prosedür Adaleti	,758	,616	11,98	,000
Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti				
3-C				
R ² = ,423	Düzeltilmiş R ² = ,418	F= 85,86	p= ,000	
Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p
Psikolojik Güçlendirme	,351	,258	4,21	,000
Prosedür Adaleti	,571	,464	7,57	,000
Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti				

Tablo 3'deki sonuçlar Baron ve Kenny (1986) modelindeki üç şartın da yerine geldiğini göstermektedir. Tablo 3-A'ya göre psikolojik güçlendirme, prosedür adaleti algısını etkilemektedir (R²= ,344; F= 123,24; p= ,000). Aynı şekilde aracı değişken olarak önerilen prosedür adaleti de bağımlı değişken olan dağıtım adaleti üzerinde etkilidir (R²= ,379; F= 143,69; p= ,000). Son olarak bağımsız ve aracı değişken birlikte analiz edildiğinde bağımsız değişken olarak önerilen psikolojik güçlendirmenin etkisi azalmaktadır (β =,587'den β =,258'e düşmektedir, Tablo 2-C). Diğer bir deyişle prosedür adaleti, psikolojik güçlendirme ve dağıtım adaleti ilişkisinde kısmi aracı değişken etkisine sahiptir. Bu durumda H1b kabul edilmektedir.

H2'nin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçları Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4: Dağıtım adaleti ve psikolojik güçlendirme alt boyutları arasındaki regresyon analizleri sonuçları

4-A				
R ² = ,217	Düzeltilmiş R ² = ,213	F= 64,98	p= ,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Dağıtım Adaleti	,368	,465	8,06	,000
Bağımlı Değişken: Anlam-Yetkinlik				
4-B				
R ² = ,255	Düzeltilmiş R ² = ,252	F=80,59	p=,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Dağıtım Adaleti	,421	,505	8,97	,000
Bağımlı Değişken: Etki-Özerklik				

Tablodan, kurulan her iki regresyon modelinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 64,98$; $P= ,000$ / $F= 80,60$; $p= ,000$). Tablo 4-A'da görüldüğü gibi çalışanların dağıtım adaleti, anlam-yetkinlik düzeyindeki değişimin yaklaşık %21'ini açıklayabilmektedir. β değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi, ilgili bağımsız değişkenin modelin açıklayıcılığında bireysel anlamlılığa sahip olduğuna işaret etmektedir. Buna göre çalışanların dağıtım adaleti algılarındaki artış, anlam-yetkinlik düzeylerini artırmaktadır. Tablo 4-B'de görüldüğü gibi dağıtım adaleti, etki-özerklik düzeyindeki değişimin yaklaşık %25'ini açıklayabilmekte ve dağıtım adaletindeki bir birimlik artış, etki-özerklik duygusunu yaklaşık %50 artırmaktadır ($\beta = ,505$). Bu sonuçlardan hareketle H2 kabul edilmektedir.

Araştırmanın 4. Hipotezinin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 5'de özetlenmiştir.

Tablo 5: Prosedür adaleti ve psikolojik güçlendirme alt boyutları arasındaki regresyon analizleri sonuçları

5-A				
$R^2= ,223$	Düzeltilmiş $R^2= ,219$	$F=67,31$	$p= ,000$	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Prosedür Adaleti	,459	,472	8,20	,000
Bağımlı Değişken: Anlam-Yetkinlik				
5-B				
$R^2= ,372$	Düzeltilmiş $R^2= ,37$	$F=139,40$	$p= ,000$	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Prosedür Adaleti	,625	,61	11,80	,000
Bağımlı Değişken: Etki-Özerklik				

Tablo 5'deki sonuçlara göre kurulan her iki regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 67,31$; $p= ,000$ / $F= 139,40$; $p= ,000$). Prosedür adaleti, psikolojik güçlendirmenin anlam-yetkinlik alt boyutundaki değişimin yaklaşık %22'sini açıklayabilmektedir. β değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi, prosedür adaleti bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığında bireysel anlamlılığa sahip olduğuna işaret etmektedir. Tablo 5-B'deki sonuçlara bakıldığında prosedür adaletinin, etki-özerklik düzeyindeki değişimin %37'sini açıklayabildiği ve prosedür adaleti algısındaki bir birimlik artışın, etki-özerklik duygusunu önemli ölçüde ($\beta = ,61$) artırdığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle prosedür adaleti algısının psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin kurulan 4. Hipotez kabul edilmektedir.

Son olarak 6. Hipotezin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 6'da özetlenmiştir.

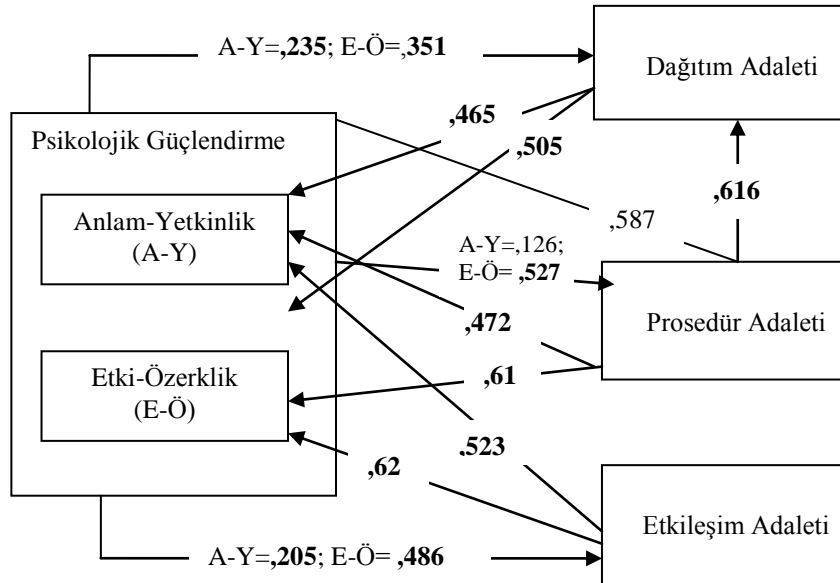
Tablo 6: Etkileşim adaleti ve psikolojik güçlendirme alt boyutları arasındaki regresyon analizleri sonuçları

6-A				
R ² = ,274	Düzeltilmiş R ² =,271	F=88,69	p=,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Etkileşim Adaleti	,452	,523	9,42	,000
Bağımlı Değişken: Anlam-Yetkinlik				

6-B				
R ² = ,385	Düzeltilmiş R ² = ,382	F= 146,9	p= ,000	
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Etkileşim Adaleti	,564	,62	12,12	,000
Bağımlı Değişken: Etki-Özerklik				

Tablo 6'dan kurulan her iki regresyon modelinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F= 88,69; P= ,000/ F= 146,9; p= ,000). Çalışanların etkileşim adaleti algısı, anlam-yetkinlik düzeyindeki değişimin yaklaşık %27'sini açıklayabilmektedir. Buna ek olarak çalışanların etkileşim adaleti algılarındaki bir birimlik artışın, anlam-yetkinlik düzeylerini yaklaşık %52 artırdığı görülmektedir (β =,523). Tablo 6-B'deki değerlere bakıldığında etkileşim adaletinin, etki-özerklik düzeyindeki değişimin yaklaşık %38'ini açıklayabildiği ve etkileşim adaletindeki bir birimlik artışın, etki-özerklik duygusunu yaklaşık olarak %62 artırdığı görülmektedir (β =,62). Bu sonuçlardan hareketle H6 kabul edilmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar (β değerleri) araştırma modeli üzerinde Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Elde Edilen Sonuçların Model Üzerinde Gösterimi



3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Psikolojik güçlendirilmenin çalışan tutum ve davranışlarında yarattığı olumlu etkilerin (Koberg vd., 1999; Bordin vd., 2007; Doğan, 2003; Doğan ve Kılıç, 2007) yanı sıra, çalışanların örgütlerini ve yöneticilerini daha adil algılamalarına sebep olup olmadığı, bunun tersine adalet algılamalarının da psikolojik güçlendirmenin bir öncülü olup olmadığı incelendiği bu araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet ilişkisinin pek çok açıdan anlaşılmasına yardımcı olabilecek sonuçlar elde edilmiştir.

Bu sonuçlardan ilki psikolojik güçlendirmenin dağıtım adaleti algısını hem doğrudan hem de prosedür adaletinin aracı etkisiyle dolaylı olarak artırdığıdır. Bu sonuç gerek Eşitlik Teorisi gerekse adil kazanımların ancak adil prosedürler sonucunda ortaya çıkabileceğini savunan Prosedür Adaleti Teorisini (Thibaut ve Walker, 1978) desteklemektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları bazında sonuçlar ele alındığında, dağıtım adaleti algısını etki-özerklik alt boyutunun anlam-yetkinlik alt boyutundan daha fazla etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte anlam-yetkinlik hisleri de dağıtım adaletinin bir etkenidir. Bu nedenle Eşitlik Teorisinden hareketle, çalışanların amaçlarıyla uyumlu, kendileri için anlamlı olan işler yapmaları ve işleri için gerekli olan yetkinlikleri katacak örgütsel uygulamaları kazanımlarında artış olarak gördükleri ve bu nedenle de dağıtım adaleti algılarının arttığı söylenebilir.

Psikolojik güçlendirmenin dağıtım adaletini prosedür adaleti aracılığı ile dolaylı olarak etkilemesi sonucu ise özellikle etki-özerklik hislerinin göreceli olarak daha önemli olmasını açıklamaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1978) Prosedür Adaleti Teorisinde belirttiği gibi, çalışanlar kendilerini karar vermede özerk ve karar sonuçları üzerinde etki sahibi hissettiklerinde karar verme süreçlerini ve bunun sonucunda da ortaya çıkan sonuçları adil algılamaktadırlar.

İkinci olarak araştırmada psikolojik güçlendirmenin, çalışanların prosedür adaleti algısını artırdığı tespit edilmiştir. Ancak burada vurgulanması gereken, prosedür adaleti algısının psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam-yetkinlik boyutundan değil, etki-özerklik boyutundan etkilenmesidir. Bu sonuç her ne kadar Zhang ve Agarwal'ın (2009) elde ettiği sonuçla çelişse de, hem Thibaut ve Walker'ın (1978) Prosedür Adaleti Teorilerinde hem de Leventhal'ın (1980) adil prosedürlerin altı özelliğinden biri olan "temsil edebilme" özelliğinde vurgulanan görüşle tam bir tutarlılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle karar mekanizmalarına katılım çalışanlara kendi çıkarlarını temsil edebilme olanağı sağlamakta ve kendilerini süreç üzerinde kontrol sahibi hissetmektedirler. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların, iş sonuçları üzerinde etki sahibi ve karar verirken belli ölçüde bağımsız olduklarını düşünen çalışanlardır ve bu nedenle örgütsel prosedürleri daha adil algılamaktadırlar.

Üçüncü olarak ise araştırma psikolojik güçlendirmenin etkileşim adaletini artırdığı tespit edilmiştir. İlişkisel Model'e göre bir gruba dahil

olmak bireyde kişisel değer ve kimlik duygusu yaratmaktadır ve adil davranış bireyin grup üyeleri ile ilişkilerinin iyi olduğuna ilişkin bir göstergedir. Gruba aidiyet duygusu geliştikçe adalet algısı artmaktadır (Tyler ve Blader, 2003). Conlon (1993) karar verme süreçlerine katılımın çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirdiğini tespit etmiştir. Dolayısıyla psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek çalışanlar karar verme süreçlerine daha fazla katılma olanağı bulan çalışanlar olduklarından bu durumun onlarda aidiyet duygusunun gelişmesine ve dolayısıyla da grup içindeki ilişkileri daha adil algılamalarına yol açması anlamlıdır. Diğer yandan güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin önemli bir rol oynadığı belirtilirken (Laschinger ve Finegan, 2005; Bordin vd., 2007; Koçel, 2010) güçlendirme çalışmalarının başarısı için yöneticilerin çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilecek pek çok davranışsal özelliğe sahip olması önerilmektedir. Bu durum, güçlendirilmişlik hissi yüksek olan çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini de pozitif değerlendirmesi ve kendilerini güçlendiren yöneticilerini adil algılamaları sonucunu desteklemektedir. Diğer yandan etkileşim adaletinin bilgiye dayalı adalet boyutu, örgüt içinde bilgi paylaşımı arttıkça artmaktadır. Güçlendirme uygulamalarında bilgi paylaşımı ve bilgiye çalışanların ulaşmalarının kolaylaştırılmasının önemi vurgulanmaktadır. Güçlendirilmişlik hissi yüksek olan çalışanların örgütlerindeki bilgi paylaşımını yeterli bulan ve adil algılayan çalışanlar olması oldukça anlamlıdır.

Çalışmanın diğer bir amacı da adalet algısının psikolojik güçlendirmenin öncülü olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan analizlerde ilk olarak dağıtım adaleti algısının psikolojik güçlendirme düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç bireylerin elde ettikleri başarıları kendi özelliklerine bağlama eğiliminde olduklarını savunan Atfetme Teorisini (Kelley ve Michela, 1980) desteklemektedir. Ancak karşılaştırma yapıldığında dağıtım adaleti algısının görece olarak etki-özerklik hissini daha fazla etkilediği görülmüştür. Yani çalışanlar kazanımları adil algıladıklarında kendilerini yetkin hissetmekte ancak bundan daha fazla etkili ve özerk hissetmektedirler. Bu, Thibaut ve Walker'ın (1978) Prosedür Adaleti Teorisinde vurgulanan görüşün tersinin de doğru olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bireyler karar verme süreçlerinde kontrol sahibi oldukça, sonuçları daha adil algılamaktadırlar ancak aynı zamanda sonuçları adil algıladıklarında kendilerini daha fazla kontrol sahibi hissetmektedirler.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise prosedür adaleti algısının psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğidir. Burada dikkat çeken nokta dağıtım ve etkileşim adaletinin etkisine göre prosedür adaletinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin daha fazla olmasıdır. Bu sonuç, prosedür adaletinin çalışanların uzun dönem çıkarlarına hizmet edeceği için önemli olduğunu vurgulayan Araçsal Model (Blader ve Tyler, 2005) ve adil prosedürlerin bireyin içinde bulunduğu gruptaki durumuna ilişkin pozitif geri bildirim sağladığını vurgulayan İlişkisel Modeli (Blader ve Tyler, 2005; Tyler ve Blader, 2003) desteklemektedir. Adil prosedürler hem çalışanlar için ileride olumlu kazanımlar ortaya çıkaracağı hem de grupta saygın bir yerleri

olduğuna işaret ettiği için kendilerini güvende ve güçlü hissetmelerine neden olmaktadır.

Son olarak etkileşim adaletinin psikolojik güçlendirmeyi artırdığı görülmüştür. Lider-üye mübadelesi teorisine göre yöneticisi ile aralarındaki mübadele ilişkisini adil algılayan çalışanlar örgütlerine daha fazla katkı sağlamaya ve sorumluluk almaya gönüllü olmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Benzer şekilde yapılan iki araştırmada yöneticisi ile mübadele ilişkisinin niteliğini yüksek değerlendiren çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gómez ve Rosen, 2001; Wat ve Shaffer, 2005). Diğer yandan adil davranışın, çalışanların benlik saygısı ve kendine verdiği değeri artırdığını belirten araştırmalar (Koper vd., 1993; Tyler vd., 1996) bulunmaktadır ve bu çalışmada elde edilen sonuçlar, daha önce elde edilen bu sonuçları desteklemektedir. Etkileşim adaletinin diğer bileşeni bilgiye dayalı adaletle ilgili olarak da elde edilen sonuç anlamlıdır. Tüm örgütsel konularda bilgi paylaşılması ile ilgili olan bilgiye dayalı adalet (Bies, 2005) diğer taraftan etkili güçlendirme uygulamalarının da ön koşulu olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995a; Gates, 1999: 316; Yukl ve Becker, 2006: 215; Koçel, 2010: 416). Yöneticilerini gereken bilgiyi, yeterli düzeyde ve zamanında paylaşmak konusunda adil algılayan çalışanların, örgütlerindeki güçlendirme uygulamalarına ilişkin algısının yüksek olması olağandır.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında karşılıklı ve güçlü ilişkiler olduğu söylenebilir. Üç adalet türü içerisinde prosedür adaletinin psikolojik güçlendirmeyi daha fazla etkilediği, buna karşılık psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etki-özerklik alt boyutunun da örgütsel adalet türlerinin tümü üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışanların adalet algılarının artırılması sağlanarak, güçlendirilmişlik hislerinin artırılacağı söylemek mümkün olmaktadır. Tersine örgütlerini daha adil algılamalarını sağlamak için çalışanların güçlendirilmesi önemli bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak özellikle çalışanların karar sonuçları üzerinde etki sahibi olmaları ve kendilerini karar verme süreçlerinde özerk hissetmeleri, kazanımlara, prosedürlere ya da yöneticilere yönelik adillik değerlendirmelerinde daha da önemlidir. Yapılan bu çalışmada, daha önce yeterince ele alınmamış olan örgütsel adalet-psikolojik güçlendirme ilişkisine yönelik önemli bulgular elde edilmekle kalmayıp, örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme yazınına da katkı sağlayacak sonuçlara ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

1. ALLEN, David G., Lynn M. Shore ve Roger W. Griffeth (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, Vol. 29 No: 1, s. 99-118.

2. AMBROSE, Maureen, Ronald L. Hess ve Shankar Ganesan (2007), “The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103, s. 21-36.
3. ANDERSON, Denise M. ve Kimberly Shinew J. (2003), “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field”, *Journal of Leisure Research*, Vol. 35, No: 2, s. 228-247.
4. BARON, Reuben M. ve David Kenny A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No: 6, s. 1173-1182.
5. BIES, Robert J. (2005), “Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?”, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA.
6. BLADER, Steven L. ve Tom R. Tyler (2005), “How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness?”, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA.
7. BLAKELY, Gerald. L., Martha. C. Andrews ve Robert. H. Moorman (2005), “The Moderating Effects of Equity Sensivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No: 2, s. 259-273.
8. BORDIN, Carina, Timothy Bartram ve Gian Casimir (2007), “The Antecedents and Consequences Of Psychological Empowerment Among Singaporean IT Employees”, *Management Research News*, Vol. 30 No: 1, s. 34-46.
9. COLBERT, Amy E., Micheal K. Mount, James K. Harter ve L. A. Witt ve Murray R. Barrick (2004), “Interactive Effects of Personality and Perceptions of The Work Situation on Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No: 4, s. 599–609.
10. COLQUITT, Jason A. (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No: 3, s. 386-400.
11. COLQUITT, Jason A., Raymond A. Noe ve Christine L. Jackson (2002), “Justice in Teams: Antecedents And Consequences Of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, Vol. 55, No: 1, s. 83-109.
12. COLQUITT, Jason A., Jerald Greenberg, Phelan C. P. Zapata (2005), “What Is Organizational Justice? A Historical Overview”, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA.

13. CONGER, Jay A., Rabindra Kanungo N. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", The Academy of Management Review, Vol. 13, No: 3, s. 471-483.
14. CONLON, Donald E. (1993), "Some Tests of the Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence from an Organizational Appeal Procedure", The Academy of Management Journal, Vol. 36, No: 5, s. 1109-1124.
15. CROPANZANO, Russell, Marjorie L. Randall (1993), "Injustice and Work Behaviour: A Historical Review", Edt: Russell Cropanzano, Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrance Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
16. CROPANZANO, Russell, Zinta S. Byrne, Ramona D. Bobocel, Deborah E. Rupp (2001), "Morale Virtues, Fairness Heuristic, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice", Journal Of Vocational Behavior, Vol.58, s. 164-209.
17. CROPANZANO, Russell, , D. Chrobot- Mason, Deborah E. Rupp, Cynthia A. Prehar (2004), "Accountability For Corporate Injustice", Human Resource Management Review, Vol. 14, s. 107-133.
18. ÇAVUŞ, Mustafa Fedai (2006), İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
19. ÇÖL, Güner (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, s. 35-46.
20. DOĞAN, Selen (2003), Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
21. DOĞAN, Selen ve Selçuk Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 29, s. 37-61.
22. FOLGER, Robert ve Russell Cropanzano (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications Ins., USA.
23. FOLGER, Robert ve Russell Cropanzano (2001), "Fairness Theory: Justice as Accountability", Edt: Jerald Greenberg ve Russel Cropanzano, Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California.
24. GATES, Bill (1999), Business and The Speed Of Thought, Penguin Books, England.

25. GILLILAND, Stephen W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No: 4, s. 694-734.
26. GILLILAND, Stephen W. (1995), "Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 3, No: 1, s. 11-18.
27. GÓMEZ, Carolina ve Benson Rosen (2001), "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No: 1, s. 53-69.
28. GREENBERG, Jerald (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No: 2, s. 340-342.
29. GREENBERG, Jerald (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, January, Vol. 12, No: 1, s. 9-22.
30. GREENBERG, Jerald (1987a), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No:1, s. 55-61.
31. GREENBERG, Jerald (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Edt: Russell Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
32. GREENBERG, Jerald ve Robert Baron A. (2000), *Behavior In Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
33. HEPONİEMİ, Tarja, Marko Elovainio, Juha Laine, Laura Pekkarinen, Martin Eccles, Anjo Noro, Harriet Finne Soveri, Timo Sinervo (2007), "Productivity and Employees' Organizational Justice Perceptions in Long-Term Care for the Elderly", *Research in Nursing&Health*, Vol. 30, s. 498-507.
34. JANSSEN, Onne ve Nico W. Van Yperen (2004), "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No: 3, s. 368-384.
35. KELLEY, Harold H ve John L. Michela (1980), "Attribution Theory and Research", *Annual Reviews Psychology*, Vol. 31, s. 457-501.
36. Kim, W. Chan ve Renée A. Mauborgne (1993), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No: 3, s. 502-526.

37. KOBERG, Christine S., R. Wayne Boss, Jason C. Senjem ve Eric A. Goodman (1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry", *Group & Organization Management*, Vol. 24, No:1, s. 70-91.
38. KOÇEL, Tamer. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
39. KOPER, Gerda, Daan Van Knippenberg, Francien Bouhuijs, Riel Vermunt, Henk Wilke (1993), "Procedural Fairness and Selfesteem", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 23, s. 313-325.
40. KORSGAARD, M. Audrey ve Loriann Roberson (1995), "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, Vol. 21, No: 4, s. 657-669.
41. LASCHINGER, Heather K. Spence ve Joan Finegan (2005), "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economic\$* Vol. 23, No: 1, s. 6-13.
42. LEE, Cynthia, Kenneth S. Law ve Philip Bobko (1999), "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two Year Study of A Skill Based Pay Plan", *Journal of Management*, Vol. 25, No: 6, s. 851-873.
43. LEMONS, Mary A. ve Coy A. Jones (2001), "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No: 4, s. 271.
44. LEVENTHAL, Gerald S. (1980), "What should be done with equity theory?", Edt: K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research*, Plenum, New York, s. 27-55.
45. LIDEN, Robert C. ve George Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No: 3, s. 451-465.
46. MASTERSON, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry. M. Goldman, M. Susan Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No: 4, s. 738-748.
47. MAYER, David, Lisa Nishii, Benjamin Schneider, Harold Goldstein (2007), "The Precursors And Products Of Justice Climates: Group Leader Antecedents And Employee Attitudinal Consequences", *Personnel Psychology*, Vol. 60, s. 929-963.
48. MIKULA, Gerold, Klaus R. Scherer, Ursula Athenstaedt (1998), "The Role of Injustice in The Elicitation Differential Emotional Reactions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, No: 7, s. 769-783.

49. MOORMAN, Robert H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No: 6, s. 845-855.
50. MOORMAN, Robert H., Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff (1998), “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No: 3, s. 351-357.
51. NAUMAN, Stefanie E., Robert. J. Bies, Martin Christopher L. (1995), “The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff”, *Academy of Management Journal*, [Special issue], s. 89-95.
52. ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Pınar Süral Ö. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 1, s. 17-33.
53. PFEFFER, Jeffrey ve Nancy Langton (1993), “The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No: 3, s. 382-408.
54. PHILLIPS, Jean M. (2002), “Antecedents and Consequences of Procedural Justice Perceptions in Hierarchical Decision-Making Teams”, *Small Group Research*, Vol. 33, No: 1, s. 32-64.
55. QUINN, Robert ve Gretchen Spreitzer (1999), “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *CEO Publication*, Vol. 97, No: 3, s. 315.
56. RODWELL John J., Rene Kienzle, Mark A. Shadur (1998), “The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, And Employee Performance: The Integral Role Of Communication”, *Human Resource Management*, Vol. 37, No: 3&4, s. 277-293.
57. SEÇGİN, Yılmaz (2007), *Otel işletmelerinde personel güçlendirme ve bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
58. SIMONS, Tony ve Quinetta Roberson (2003), “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No: 3, s. 432-443.
59. SPREITZER, Gretchen M. (1995a), “An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace”. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No:5, s. 601-629.
60. SPREITZER, Gretchen M. (1995b), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 5, s. 1442-1465.

61. SPREITZER, Gretchen M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No: 2, s. 483-504.
62. THIBAUT, John ve Laurens Walker (1978), "A Theory of Procedure". *California Law Review*, Vol. 66, No: 3, s. 541-566.
63. THOMAS, Kenneth W. ve Betty A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No: 4, s. 666-681.
64. TYLER, Tom R. (2000), "Social Justice: Outcome and Procedure", *International Journal of Psychology*, Vol. 35, No: 2, s. 117-125.
65. TYLER, Tom R. ve Robert Folger (1980), "Distributional and Procedural Aspects of Satisfaction with Citizen-Police Encounters", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 1, No: 4, s. 281-292.
66. TYLER, Tom R., Peter Degoey, Heather Smith (1996), "Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No: 5, s. 913-930 .
70. TYLER, Tom R. ve Steven L. Blader (2003), "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7, No: 4, s. 349-361.
71. WAT, Dennis, Margaret A. Shaffer (2005), "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors the Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment". *Personnel Review*, Vol. 34, No: 4, s. 406-422.
72. YUKL, Gary A., Wendy S. Becker (2006), "Effective Empowerment in Organizations", *Organization Management Journal*, Vol. 3, No: 3, s. 210-231.
73. YÜRÜR, Senay (2008), "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 295-312.
74. ZAPATA-PHELAN, Cindy P., Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Beth Livingston (2009), "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, s. 93-105.
75. ZHANG, Haiyan ve Naresh C. Agarwal (2009), "The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No: 3, s. 676-693.