Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

An Examination of the Relationship between Organizational Justice and Psychological Empowerment

Esvet Mert (Pamukkale University, Turkey)

Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University, Turkey)

Abstract

The perceptions of empowerment and justice that employees create in their minds affect all processes within the organization. Psychological empowerment is the perception of the organization that the organization has built to empower its employees. Organizational justice encompasses rules and social norms developed in the distribution of benefits, distribution processes and interpersonal relationships. This study aims to determine the relationship between psychological empowerment and perceptions of organizational justice. The 105 employees who work in a public institution constitute the universe of the researcher. According to Spearman correlation analysis results, the statistically significant relation was found between psychological empowerment and organizational justice perception. The main hypothesis has not been rejected. The study also examined the relationship between dimensions of psychological empowerment and dimensions of organizational justice. The results revealed a statistically significant relationship. The most striking result is that the relationship between the dimension of autonomy and the dimension of organizational justice is found to be strongest. The weakest relationship is the relationship between the meaning dimension of psychological empowerment and the dimensions of the concept of organizational justice.

1 Giriş

Günümüz koşulları yoğun rekabet ortamını, risk koşullarını, artan müşteri talepleri gibi sürekli değişen ve gelişen şartları (Koçel, 2015) beraberinde getirmektedir. Değişen ve gelişen bu şartlar; fırsat ve tehditleri her geçen gün arttırmaktadır. Bu koşullar altında örgüt içinde yer alan bireylerin de sahip oldukları özellikler, durum ve mevzuları algılayış biçimleri; tutum ve davranışlarına doğrudan etki etmektedir (Allen, vd, 2003). Bu bağlamda bireylerin sahip oldukları özellikleri sebebiyle insan kaynaklarına verilen önem yadsınmayacak kadar önceliğe sahip olmaktadır. Çünkü örgütte gerçekleştirilen her türlü uygulamaya ait sahip olunan algı ve tutumlar, uygulamanın sonucunu belirlemektedir. Başka bir ifade ile örgütte gerçekleştirilmek istenen bir uygulama çalışanların uygulamayı algılamaları doğrultusunda başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Tüm bu süreçlerde yapılan işler esnasında yaşanan ilişkilerde; çalışanlar ve örgüt arasında, girdiler ve çıktılar ekseninde karşılıklı beklentiler var olabilmektedir. Bu beklentilerin yaşanan değişimlerin olağan sonucu olduğu düşünülmektedir (Kalay, 2016). Bahsi geçen değişimler sonucu gerçekleşen beklentilerin ve uygulamaların taraflarca adil olması en fazla istenen durumdur. Diğer taraftan bu koşullar çalışanların güçlenmesi gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların güçlenmesi en genel manada yetki ve sorumluluk artışı ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda psikolojik güçlendirme çalışanların işleri hakkındaki gerekleri doğru algılamaları ve işlerine hâkim olabilmeleri için teşvik edici bir araçtır (Laschinger, vd, 2004). Çalışanların değişen ve gelişen koşullar karşısında böylesi bir yaklaşımla ancak ayakta kalabilecekleri düşünülmektedir.

Bu yaklaşımdan yola çıkarak; çalışma örgütsel adalet kavramı, psikolojik güçlendirme uygulamalarının başarısı için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanlar, görev aldıkları işyerlerinde kendilerine yönelik adil davranıldığına inandıklarında sergiledikleri tavırlar olumlu olurken; tam tersi durumda çalışanların kendilerine adil davranılmadığına inandıklarında ise sergiledikleri tavırlar olumsuz olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar kendilerine yönelik tavır ve tutumları adil olarak algıladıklarında psikolojik güçlendirme algılarının da olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Bu sebeple bu çalışmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

2 Örgütsel Adalet Kavramı

Çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel boyutlardaki neticelere olan etkileri sebebiyle alan yazında üzerinde fazlaca durulan örgütsel davranış konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008). Bahsedilen etkiler örgütsel adalet kavramının tanımı, yaklaşımları, boyutları ve sonuçları aracılığıyla kendini göstermektedir. Çünkü çalışanların iş yerlerinde adaleti nasıl algıladıkları ve algılamalarının sonuçları önemli olmaktadır. Zira çalışanların adalet algılamaları yaptıkları işin niteliğini doğrudan doğruya belirlemektedir. Bu nitelik de yapılan işin örgüte kattığı değere işaret etmektedir.

2.1 Örgütsel Adaletin Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar sosyal etkileşim süreciyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır (Colquitt, vd, 2001). Bu bağlamda bir bireyin diğer bireye ya da bireylere nasıl davranması gerektiği ve kaynakların nasıl paylaşılacağı yasal düzenlemeler gerekliliğini doğurmuştur (Yürür, 2008). Çalışmalar daha sonra farklı yaklaşımların da etkisi ile gelişme göstermiştir. Bu yaklaşımların en önemlisi Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir. Eşitlik Teorisi değişim, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma kuramlarından yola çıkarak bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerini yönetmek üzerine kuruludur. Birey örgüt içerisinde sonuca ulaşmak için belli bir çaba harcar, daha sonra başkalarının çaba ve sonuçlarını kendisinininki ile karşılaştırır. Birey bu karşılaştırmasının neticesinde eşit olmayan bir durum algıladığında eşitlik sağlamak adına çaba sarf etmektedir (Huseman, vd, 1987). Eşitlik Teorisi ile benzerlik gösteren ve örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişiminde etkisi olan diğer önemli yaklaşım Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. Göreli Yoksunluk Teorisine göre örgüt içerisinde alt kademelerde bulunan çalışanlar uğraşları sonucu elde ettikleri kazanımlarını, üst kademelerdeki çalışanların uğraşları sonucu elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma neticesinde görülen farklılık yoksunluk algısına neden olur (Greenberg, 1989). İki yaklaşım türü de çalışanların örgüt içindeki dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet yaklaşımının temellerini oluşturan bu teoriler ayrıca örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin de alt yapısını oluşturacaktır. Ardından çalışmaların kapsamı genişletilerek örgütsel adalet kavramının diğer boyutları olan işlem adaleti ve etkileşim adaleti incelenmiştir (Kalay, 2016).

Örgütsel adalet kavramı insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve endüstri-örgüt psikolojisi gibi alanlara ilişkin teorik ve pratik çalışmalarla üzerinde fazlaca çalışılan bir konudur (Colquitt, vd, 2001). Bu sebeple kavram farklı yönleri ile ele alınmayı gerektirdiğinden, kolektif bir araştırma sahası olarak değerlendirilmektedir (İyigün, 2012). Kavram ile ilgili literatürde yer alan yaklaşımlar incelendiğinde ilk olarak kavramın öncülerinden Greenberg'in örgütsel adalet yaklaşımı yer almaktadır. Greenberg kavramı sınıflandırmaya çalışmıştır. Genel adalet ve sosyal yapılar arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmak istemiştir. Örgütsel adalet kavramını, bireyin çalıştığı yer ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet başka bir tanımlamaya göre ise, örgütte gerçekleşen uygulamalardan ücretler, ödüller, cezalar ve terfilerin nasıl gerçekleştirildiği, bu uygulamalara dair kararların nasıl alındığı, bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve son olarak tüm bunların çalışanlarca nasıl algılandığıdır (İçerli, 2010).

2.2 Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalet kavramını oluşturan boyutlar hakkında birbirinden farklı yaklaşımlara rastlamak mümkün olmaktadır (Özmen, vd, 2007). Ancak konu, literatürde en kabul görmüş ve sıklıkla rastlanan şekliyle ele alınmaya çalışılmıştır. Bu nedenle örgütsel adalet boyutları dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Nirmala ve Akhilesh, 2006; Cropanzano, vd, 2007) olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Dağıtım adaleti: Dağıtım adaleti, bazı kaynaklarda bölüşümsel adalet olarak da isimlendirilmektedir. Eşitlik Teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teoriye göre amaç eşit işe eşit sonuç verilebilmesidir (Cropanzano, vd, 2001). Bu düşünceden yola çıkarak dağıtım adaleti uygulayan yöneticilerin çalışanların çabaları doğrultusunda eşit ceza veya ödülü dağıtabilmeleridir. Dağıtım adaleti bu bağlamda görev, ürün, hizmet, ceza, ödül, rol, statü, ücret ve terfi gibi kazanım veya kayıpların çalışanlar arasında paylaşımını esas almaktadır (Cohen, 1987). 1980'li yıllardan itibaren gelişme gösteren dağıtım adaleti kavramı kazanımlara odaklanmaktaydı. Ancak zamanla bu kavramın örgütsel adaleti açıklamada yetersiz kaldığı öne sürülmüştür. Buna sebep olarak da çalışanların elde ettikleri kazanımların adaletli olmasının yanı sıra kazanımları belirleyen süreçlerin de adaletli olması gerektiği vurgulanmıştır. Böylelikle dağıtım adaletini gerçekleştiren süreçlerdeki yöntemleri inceleyen işlem adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005).

İşlem adaleti: İşlem adaleti, bazı kaynaklarda prosedür adaleti, süreç adaleti ve uygulamaya ilişkin adalet gibi kavramlarla isimlendirilmektedir. İşlem adaleti en genel tanımıyla örgüt içindeki kaynakların dağılımını belirleyen süreçlerin uygunluğunu ifade etmektedir (Stroh, vd, 2002). Çünkü kaynak dağılımını belirleyen süreçlerde takip edilen adımlar her zaman önemli olmuştur. Bu süreçte bireyler kendi elde ettikleri kazanımlarla başkalarının elde ettikleri kazanımları kıyaslayarak yargılamaktadır (Greenberg, vd, 2007). Başka bir ifade ile işlem adaleti, alınan terfi, maddî imkânlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmeleri gibi unsurların belirlenmesinde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil bir şekilde ele alınabilmesi olarak değerlendirilebilmektedir (Doğan, 2002: 72). Örgütsel adalet kavramı ile ilgili alan yazın araştırması incelendiğinde kavramı tanımlamak için dağıtım adaletinin ve işlem adaletinin de yetersiz kaldığı görülmüştür. Çünkü örgütsel adaletin sağlanabilmesi için kazanımların dağıtımının ve dağıtım süreçlerinin adil olmasının yanında bu süreçleri uygulayan yöneticilerin davranışlarının da adil olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu doğrultuda etkileşim adaleti boyutu ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005: 39).

Etkileşim adaleti: Etkileşim adaleti, örgütsel adalet kavramının kişilerarası yönüne vurgu yapmaktadır. Kavram en genel tanımıyla, prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerarası davranışların niteliği ve uygunluğu olarak tanımlanabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşim adaletinin öncülerinden olan Bies ve Moag'a göre etkileşim adaletini belirleyen iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişilerarası ilişkilerin niteliğidir. Yani, yöneticilerin prosedürleri uygulamaları esnasında çalışanlarına haysiyet, saygı ve nezaket kuralları içinde yaklaşım yaklaşmamaları ile ilgilidir. Diğer unsur ise yöneticilerin çalışanlarına süreç ile ilgili gerekli açıklamaları

yapıp yapmadıkları ile ilgili olandır (Dai ve Xie, 2016). Çalışanlar prosedürlerin uygulanması esnasında kendileriyle bağ kurulması halinde alınan kararların kendilerine izah edilmesi noktasında daha duyarlı olmaktadır. Beraberinde daha samimi ve saygılı davranılması beklentisi oluşmaktadır. Bu bağlamda etkileşim adaleti yöneticiler, karar vericiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin adil olup olmaması ile alakalı bütünleyici unsur olarak önem kazanmaktadır (İyigün, 2012).

3 Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Modern yönetim anlayışı içerisinde sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler ve gelişmelerin hızı ve önemi karşısında örgütler çeşitli uygulamalara başvurmak zorunda kalmaktadır. Bu uygulamalarda çalışanlara önem veren yaklaşımlar öncelikli gelmektedir. Psikolojik güçlendirme kavramı bu yaklaşımlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Spreitzer, 1995).

3.1 Psikolojik Güçlendirmenin Kavramsal Çerçevesi

İnsan ilişkileri ve sosyal niteliklerin önem kazandığı günümüz koşullarında personel güçlendirme kavramı farklı boyutları ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin iki temel yaklaşıma dayandığını söylemek mümkündür. Bu yaklaşımlardan ilki sosyo-yapısal boyut, bir diğeri ise psiko-davranışsal boyuttur (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Bu yaklaşımlardan ilki olan sosyo-yapısal boyut örgütte yer alan çalışanların üst kademeden alt kademeye doğru sahip oldukları görev ve sorumluluklarla ilgilenen yaklaşımdır (Niehoff, vd, 2001). Diğer boyut olan psiko-davranışsal boyutta ise ilişkisel nitelikler öncelenerek algılar anlam kazanmaktadır. Yani güçlendirme uygulamalarında nasıl bir ortam hazırlandığı ve çalışanların güçlendirilmeyi nasıl algıladıklarıyla ilgilenen yaklaşımdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Bu iki yaklaşımı birbirinden farklı ele alan araştırmacılar olduğu gibi, birlikte ele alan araştırmacılar da vardır. Güçlendirme kavramı farklı boyutları ile ele alındığı için literatürde ortak bir tanıma rastlanamamaktadır.

Kavramın yönetim literatürüne kazandırılmasının öncülerinden ve psikolojik bakış açısı ile ele alınması gerektiğini düşünen ilk araştırmacılar Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme; motivasyon boyutu ile ele alınmalıdır. Böylece kişinin kendi kendine yeterliliğinin ve özerkliğinin, kişinin gücü olacağını vurgulamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Ancak bu tanımın karşılığını bulmasıyla kişinin güçlendirilmiş olacağını ifade etmektedirler. Thomas ve Velthouse (1990) ise psikolojik güçlendirmeyi bütüncül bir bakış açısı ile ele alarak Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımının kapsamını genişletmişlerdir. Geliştirdikleri bilişsel model kapsamında psikolojik güçlendirme kavramını dört boyut altında ele almışlardır. Dört boyut anlam, yetkinlik, seçim ve etkidir. Güçlendirmeyi hem yönetim hem de çalışanların algılamaları bakımından ayırarak incelemişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990). Spreitzer (1995) ise psikolojik güçlendirme kavramını inceleyebilmek için çok bölümlü bir değerlendirme aracı geliştirmiştir. Bu yönüyle ilk araştırmacıdır. Spreitzer, Thomas ve Velthouse'un (1990) araştırmasını baz alarak psikolojik güçlendirme kavramını daha geniş ele almıştır. Çalışan bireyin işine karşı duyduğu motivasyonunu etkileyen dört boyutu içsel bir görev motivasyonu olarak ifade etmiştir (Spreitzer, 1995). En genel anlamıyla psikolojik güçlendirme, kişilerin görevlerine dair kontrollerinin olduğu psikolojik durumları ifade eder. Sadece gücün çalışanlar ile paylaşıldığı yönetim ile ilgili uygulamalara odaklanmaktan ziyade çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına da odaklanan psikolojik anlamlı bir bakış açıdır (Spreitzer, vd, 1999).

3.2 Psikolojik Güçlendirme Kavramının Boyutları

Kavramla ilgili boyutlar daha önce de değinildiği gibi ilk olarak Thomas ve Velthouse (1990) tarafından geliştirilmiştir. Boyutlar daha sonra Spreitzer'in (1995) katkılarıyla genişletilmiştir. Psikolojik güçlendirme boyutları birbirinin öncüsü ya da neticesinde oluşmuş gibi düşünülmemelidir. Psikolojik güçlendirmenin genel çerçevesini oluşturan unsurlar olarak düşünülerek ele alınmalıdır (Spreitzer, 1995). Bahsi geçen psikolojik güçlendirme boyutları dört tanedir: Anlam, etki, yetkinlik, otonomi.

Anlam: Anlam, örgütte yer alan bireylerin inançları, değerleri ve davranışları ile iş gereksinimleri arasındaki uyumu ifade etmeye çalışır (Laschinger, vd, 2004). Diğer bir ifade ile anlam boyutu, çalışanların yaptıkları işe yükledikleri değer ile ilgilidir. Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işi ne kadar önemsedikleri ve işlerinin gerekliliğini düşünme seviyeleridir (Spreitzer, 1995).

Etki: Etki, çalışanın yaptığı işin sonucuna anlamlı ve önemli katkı sağlayabileceğini düşünebilmesidir (O'Brien, 2010). Başka bir ifade ile çalışanların örgütte gerçekleşen işlerde kendi paylarının bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Gerçekleşen işler operasyonel, stratejik ve yönetsel olabilmektedir. Etki boyutu örgütteki üç işlev türünün çıktılarını da etkileme gücünü kapsamaktadır (Luthans, 2011).

Yetkinlik: Yetkinlik, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimle bağlantılı olarak yaptığı değerlendirmeler ve hükümlerdir. Bu değerlendirme ve hükümler çalışanın işi ile ilgili etkinlikleri ve sorumlulukları yerine getirip getiremeyeceği ile ilgili kişisel yetkinliği kapsamındaki unsurları içine almaktadır (Bolat, 2003). Çalışanlar kişisel yetkinlikleri imkân verdiği ölçüde etkinliklere katılarak sorumluluk üstlenebilirler (Kalat, 1993).

Otonomi: Otonomi boyutu, özerklik veya seçim diye de isimlendirilebilmektedir. Bu boyut, çalışanların işlerini yaparken, izleyecekleri yöntem seçiminde ve işleyişte özgürce karar verebilmeleri ile ilgilidir. Başka bir ifade ile çalışanların yaptıkları işlerde kontrolü elden bırakmadan işlerini başlatıp devam ettirebilmesindeki özerkliği ifade etmektedir (Siegal ve Gardner, 2000). Özerk bir şekilde davranabilen çalışanın kendini güçlü hissetmesinin yanında esnek, yaratıcı, dayanıklı ve inisiyatifli olacağı vurgulanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu anlaşılabileceği üzere birbirinden tamamen farklı boyutlar değildir. Güçlendirme sürecinin farklı aşamalarında olması gereken özelliklere vurgu yapmaktadır (Spreitzer, vd, 1997). Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun bir arada bulunması sürecin daha iyi işlediğini ve güçlü bir etki yaptığını göstermektedir. Boyutlardan herhangi birinin ya da birkaçının eksikliği ise güçlendirmenin etkisinin azlığını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995).

4 Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, işletmeler için oldukça önemli bir güç kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel adaletin sağlanabildiği örgütlerde bilhassa güven, bağlılık, tatmin, özdeşleşme, memnuniyet ve performans artışı gibi birçok örgütsel davranışın olumlu yönde etkilendiği çalışmalarla ortaya konmuştur (Kalay, 2016). Bu bağlamda örgütsel adalet algısı ile psikolojik güçlendirmenin arasındaki ilişki de dikkat çekmiştir.

Kamalian ve çalışma arkadaşlarının (2010) yaptıkları araştırma örgütsel adalet ile personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bakır işleme tesisindeki 290 çalışana uygulanan araştırma, güçlendirme ile örgütsel adalet boyutları arasında istatistiksel anlamlı ve güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Kamalian, vd, 2010). Benzer başka bir çalışmada Tsai'nin (2012) Amerika'da yaptığı araştırma yüksek öğrenim kurumlarında örgütsel adalet genelinde psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti konuları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki sadece örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Diğer kavramlar arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır (Tsai, 2012). Örgütsel adalet kavramı boyutları ile psikolojik güçlendirmeyi ele alan başka bir çalışmada, Kalaani ve çalışma arkadaşları (2014) gençlik ve spor kurumunda yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmak istemişlerdir. Araştırma neticesinde dağıtım adaleti ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşlem adaleti ve etkileşim adaletinin ise psikolojik güçlendirme ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hatta etkileşim adaletinin ilişki gücü daha fazla çıkmıştır (Kalaani, vd, 2014). Diğer benzeri çalışmada, Azeem ve çalışma arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışma, örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirmenin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerini, algılanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolüyle incelemeye çalışmaktadır. Çalışma 260 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı kısmen örgütsel adalet ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen psikolojik güçlendirme ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Azeem, vd, 2015).

5 Araştırma

5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İş hayatının koşulları her geçen gün gelişme ve değişme göstermektedir. Yaşanan değişim ve gelişimleri yakalamak ve ötesine geçebilmek için çalışanların etkin ve verimli bir şekilde hizmet veya ürün elde edebilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların bir takım ihtiyaçlarının karşılanması önem kazanmaktadır (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015). Bu ihtiyaçlar fiziksel ve güvenlik gereksinimleri olabildiği gibi sosyal ve psikolojik gereksinimler de olabilmektedir. Bu kapsamda ön plana çıkan çalışanların psikolojik güçlenme algıları, örgüt içerisindeki gücün çalışanlarla paylaşıldığı ve yapılacak işlere odaklanan psikolojik bir bakış açısı sunmaktadır (Spreitzer, 2008). Çalışanların aynı zamanda örgütten beklentileri de olmaktadır. Bu beklentilerin başında örgüt içerisindeki adaletin sağlanabilmesi gelmektedir. Yapılan çalışmalar, bir örgütte çalışanların yöneticileriyle, iş yaptıkları arkadaşlarıyla ve örgütün genel işleyişiyle alakalı ekonomik ve sosyal etkileşim süreçlerinde, eşitlik ve adil olma unsurlarını algılamak istedikleri yönündedir (Aytemiz Seymen, vd, 2013). Bu sebeple örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirme kavramları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar da bu yöndedir (Kamalian, vd, 2010; Yürür ve Demir, 2011; Tsai, 2012; Saufi, vd, 2013; Alvandi, 2014; Kalaani, vd, 2014). Çalışmanın amacı da bu ilişkiyi tespit etmeye yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda ana hipotez şu şekilde oluşturulmuş ve araştırmanın basit modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Basit Modeli

Hipotez: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada ayrıca örgütsel adaletin boyutları olan, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile psikolojik güçlendirmenin boyutları olan, anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları arasındaki ilişkiler de tespit edilmek istenmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda da aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuş ve araştırmanın kapsamlı modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırmanın Kapsamlı Modeli

- H₁:** Dağıtım adaleti ile anlam boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₂:** Dağıtım adaleti ile etki boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₃:** Dağıtım adaleti ile yetkinlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₄:** Dağıtım adaleti ile otonomi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₅:** İşlem adaleti ile anlam boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₆:** İşlem adaleti ile etki boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₇:** İşlem adaleti ile yetkinlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₈:** İşlem adaleti ile otonomi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₉:** Etkileşim adaleti ile anlam boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₁₀:** Etkileşim adaleti ile etki boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₁₁:** Etkileşim adaleti ile yetkinlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H₁₂:** Etkileşim adaleti ile otonomi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

5.2 Yöntem

Çalışmanın evrenini Denizli'de yer alan bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Kurum içerisindeki çalışanlara psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet algıları oluşturulmaya çalışıldığı için tercih edilmiştir. Son yıllarda yapılan kamu sektörü araştırmaları örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme konusunda sorunlar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışma bu konuya dikkat çekmek ve özellikle psikolojik güçlendirmenin bu kurumlarda etkin değerlendirildiği takdirde örgütsel adalet algısını değiştirebileceğini dikkate alarak sektör seçimi yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı ile uyum göstermektedir.

Kurum Denizli merkez olmak üzere Acıpayam, Çivril ve Sarayköy'de faaliyet göstermektedir. Kurum yetkililerinden alınan bilgiye çalışan personel sayısı toplamda 150'dir. Çalışanlar arazi çalışmaları sebebiyle sürekli iş yerinde bulunamamaktadırlar. Bu sebeple tüm çalışanlara erişim ihtimali eşit olamamaktadır. Bu sebeple olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Gegez, 2015). Verilerin sağlıklı bir şekilde doldurulması ve geri dönüş oranının yüksek olması için geleneksel yöntemler tercih edilmiştir. Cevaplayıcının yönettiği elden bırakıp alma yöntemi ve yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır (Burns ve Bush, 2015). Anket uygulamak üzere 120 kişiye verilmiştir. Ancak 108 tanesi geri dönmüştür. 3 tanesi de hatalı veya eksik doldurulduğundan 105 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Geri dönüş oranı %87'dir. Araştırmadan elde edilen veriler araştırma evrenini %95 ($\alpha=.05$) güven düzeyi seviyesinde temsil edebilecek niteliktedir. Çalışmanın iki farklı veri aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan 12 soruluk psikolojik güçlendirme ölçeğidir. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, anlam, etki, yetkinlik ve otonomidir (Spreitzer, 1995). Diğer veri aracı ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından oluşturulan 20 sorudan meydana gelen örgütsel adalet ölçeğidir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993).

5.3 Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı 0,983 çıkarken boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonominin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,993; 0,955; 0,980; 0,970 olarak bulunmuştur. Örgütsel

adalet ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı 0,990 çıkarken boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,980; 0,983; 0,982 olarak bulunmuştur. Bir ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için güvenilirlik katsayısının 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Akbulut, 2010). Kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları bu koşulu sağlamaktadır. Bu nedenle ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha(α)
Psikolojik Güçlendirme	12	,983
Anlam	3	,993
Etki	3	,955
Yetkinlik	3	,980
Otonomi	3	,970
Örgütsel Adalet	20	,990
Dağıtım Adaleti	5	,980
İşlem Adaleti	8	,983
Etkileşim Adaleti	7	,982

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği test edilmek istenmiştir. Bunun için faktör analiz uygulanmak istenmiştir. Ancak öncesinde psikolojik güçlendirme veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO Testi değeri 0,783; Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO Testi değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Aynı zamanda faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi de %97 bulunmuştur. Değer oldukça yüksek olduğundan sonuçlar faktör analizinin uygunluğunu göstermektedir. Aynı şekilde, örgütsel adalet veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO Testi değeri 0,654 Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO Testi değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Ancak 11. ve 17. ifadeler faktör analizine dâhil edilemediğinde çıkarılmışlardır. Aynı zamanda faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi de %93 bulunmuştur. Değer oldukça yüksek olduğundan sonuçlar faktör analizinin uygunluğunu göstermektedir.

Bir sonraki analizde verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları kontrol edilmek istenmiştir. Bunun için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Her iki ölçeğin de sonuçlarına göre dağılım normal dağılmamaktadır. Çünkü anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri de bu sonuçları desteklemektedir.

Araştırmaya katılanların genel özellikleri incelenmek istendiğinde şu sonuçlar dikkat çekmektedir: Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %79 erkek, %21 kadın bulunmaktadır. Yaşlara göre dağılım incelendiğinde ise 26-32 yaş arası %50,5 ile yoğunlukta iken 33-39 yaş arası %22,9, 40-46 yaş aralığı %17,1 ve 47 yaş ve üstü %9,5 orana sahiptir. Eğitim durumlarına göre katılımcılar %56,2 ile ön lisans, %25,7 ile lise ve son olarak %18,1 ile lisans mezunudur. Medeni hâllerine göre %62,9'u evli iken %37,1'i bekârdır. Çalışılan yere göre katılımcılar merkez yoğunlukta orani ise %62,9'dur. Bu sıralamayı Acıpayam, Çivril ve Sarayköy takip etmektedir. Çalışma süresi en fazla 2-5 yıl arası tecrübeye sahip olanlardır, Yüzdesi %47,6'dır. Bu oranı 0-1 yıl ile 6-10 yıl arası %20 oran ile izlemektedir. Çalışılan birimler ise %32,4 ile işletme ve bakım bölümü, %28,6 proje ve izleme bölümü, %27,6 barajlar ve HES ve %11,4 ile elektromekanik bölümü takip etmektedir.

Araştırmaya katılanların ölçekteki sorulara verdikleri cevaplara ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 2'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarından görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme sorularının ortalaması yüksek düzeyde çıkmış ve 3,65 bulunmuştur. Standart sapma değeri de 0,96 bulunmuştur. Örgütsel adalet sorularına verilen yanıtların ortalaması ise orta düzeyde bulunmuş ve 3,29 olarak bulunmuştur. Standart sapma 1,01 çıkmıştır.

	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma	Düzye*
Psikolojik Güçlendirme	3,65	0,96	Yüksek
Anlam	3,88	0,94	Yüksek
Etki	3,81	0,93	Yüksek
Yetkinlik	3,5	1,07	Yüksek
Otonomi	3,4	1,1	Yüksek
Örgütsel Adalet	3,29	1,01	Orta
Dağıtım Adaleti	3,12	1,09	Orta
İşlem Adaleti	3,35	0,99	Orta
Etkileşim Adaleti	3,37	1,06	Orta

* $\bar{x}$ = 1-2,59; Düşük, $\bar{x}$ = 2,60-3,39; Orta, $\bar{x}$ = 3,40-5; Yüksek.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma

En son olarak araştırmanın hipotezleri test edilmek istenmektedir. Bunun için Spearman korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İki ölçeğe ait ilişki ve tüm boyutları arasındaki sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir. Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel anlamlılık tüm sonuçlarda 0,05'ten küçük çıkmıştır. Bu bilgi de bize belirtilen değişkenler arasında istatistiksel anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Tablo 3'te koyu renk ile gösterilen değerler hipotezlerin sonuçlarını göstermektedir. Bu durumda tüm hipotezler reddedilememiştir. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet arasındaki korelasyon sonucu 0,593 olarak bulunmuş ve çalışmanın ana hipotezi reddedilememiştir. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon düzeyleri ve yorumları da şu şekilde bulunmuştur: En kuvvetli ilişkiler otonomi boyutu ile dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasında bulunmuştur. Değerleri sırasıyla 0,61, 0,596, 0,596'dır (H₄, H₈, H₁₂). Daha sonra etki boyutu ve işlem adaleti arasındaki ilişki sıralamayı takip etmektedir. Korelasyon sonucu 0,582'dir (H₆), en düşük ilişki ise anlam boyutu ile etkileşim adaleti boyutu arasındadır. Korelasyon değeri 0,466'dır (H₉). Diğer değerler ise şu şekildedir: anlam ve dağıtım adaleti ilişkisi 0,563 (H₁), anlam ve işlem adaleti 0,532 (H₅), etki ve dağıtım adaleti 0,517 (H₂), etki ve etkileşim adaleti 0,555 (H₁₀) ve son olarak da yetkinlik ve etkileşim adaleti arasındaki korelasyon değeri 0,512'dir (H₁₁). Bulunan sonuçlar literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Kalaani ve çalışma arkadaşlarını yaptığı çalışmada da psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kalaani, vd, 2014). Benzer sonuç Alvandi ve çalışma arkadaşlarının spor ve gençlik dairesinde yaptıkları çalışmada da bulunmuştur (Alvandi, vd, 2014). Aynı şekilde Azeem ve çalışma arkadaşlarının banka çalışanları ile yaptıkları çalışmada da örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Azeem, vd, 2015). Bu nedenle H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂ hipotezleri reddedilememiştir.

	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti
Psikolojik Güçlendirme	0,593*	0,605	0,6	0,585
Anlam	0,511	0,563*	0,532*	0,466*
Etki	0,551	0,517*	0,582*	0,555*
Yetkinlik	0,517	0,521*	0,533*	0,512*
Otonomi	0,596	0,610*	0,596*	0,596*

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3. Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

6 Sonuç ve Öneriler

Psikolojik güçlendirme diye bahsedilen süreçler üst yönetimin çalışanlarına verdiği bir ayrıcalık değildir. Kavram motivasyon sağlama biçimi olarak düşünüldüğünde zihinsel bir yapı olarak ele alınabilmektedir. Bu kavram neticesinde psikolojik güçlendirme bu zihinsel yapının kendisi olmaktadır. Böylesi yetkilendirilmiş, kontrol imkânı tanınmış, özerklik verilmiş ve yaptığı işi değerli görebilen çalışanlar örgütsel adalet algısını da hissetmek isteyeceklerdir. Bu doğrultuda bu iki kavram birbirinin öncülü olmamakla birlikte ilişki içerisindedir. Yani, örgütsel süreçlerde iki kavramın da etkileşimi olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Çalışmada bu düşüncelerden yola çıkarak psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirme kavramı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezi reddedilememiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel adalet boyutları ile psikolojik güçlendirme boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Oluşturulan tüm ilişkilerde sonuç istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur ve tüm ilişkiler de pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkilerin gücü bakımdan incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu ile örgütsel adalet kavramının boyutları arasındaki ilişki en güçlü bulunmuştur. Otonomi boyutu çalışanların işlerini yaparken izleyecekleri yöntem seçiminde ve işleyişte özgürce karar verebilmelerini kapsamaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet kavramının tüm boyutları ile otonomi boyutu arasında güçlü bir ilişki bulunması tesadüf değildir. Çünkü örgütsel adalet kavramı, örgütte gerçekleşen uygulamalardan ücretler, ödüller, cezalar ve terfilerin nasıl gerçekleştirildiği, bu uygulamalara dair kararların nasıl alındığı, bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve son olarak tüm bunların çalışanlarca nasıl algılandığıdır. Bu sebeple, kişilerin iş yerindeki seçimlerini özgürce yapabilmeleri ile adalet algılamaları yakından ilişkili olmaktadır. Araştırmanın sonuçları da bunu desteklemektedir.

En zayıf bulunan ilişki de psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel adalet kavramının boyutları arasındaki ilişkidir. Anlam boyutu örgütte yer alan bireylerin inançları, değerleri ve davranışları ile iş gereksinimleri arasındaki uyumu ifade etmeye çalışır. Bu bağlamıyla çalışanların örgüt içerisindeki adalet algıları ile psikolojik güçlendirme algıları yakından ilişkili olmaktadır. Sonuçlar anlam boyutu ile örgütsel adalet kavramının boyutları arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir. Sadece yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarına nazaran daha düşük bir değere işaret etmektedir. Ayrıca katılımcıların ölçeklerde yer alan sorulara verdikleri yanıtlara göre psikolojik güçlendirme boyutları, algıladıkları örgütsel adaletten daha yüksek bulunmuştur. Bu oran çalışanların işlerini daha anlamlı, yetkin, etkili ve özerk bir şekilde yapabilmelerine verdikleri öneme işaret etmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda birtakım önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre en zayıf bulunan ilişki psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel adalet kavramının boyutları arasında tespit edilen ilişkidir. Bu bağlamda çalışanların yaptıkları işi sahiplenerek ve özveriyle yapmalarını sağlamak için işi anlamlı kılmak öncelikli olmalıdır. Çünkü çalışan anlamlı bulduğu işi daha etkin ve verimli yapmak için çaba harcayacaktır. Bunun için de görev dağılımları esnasında işin niteliği ve sonuçları çalışanlara anlatılmalıdır. Bu işlem psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuna işaret ettiği gibi örgütsel adaletin işlem adaleti boyutuna da işaret etmektedir. Diğer yandan, çalışanlara kendilerini rahatça ifade edebildikleri özgür çalışma ortamları sunulmalıdır. Böylece psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu desteklenmiş olacaktır. Bunun neticesinde çalışanlar arasındaki ilişkilerde söz konusu olan adaletin etkileşim boyutu anlam kazanacaktır.

Örgüt içerisindeki adaleti sağlayabilmek için işe alım ve değerlendirme süreçlerinde liyakata göre işlem yapılmalıdır. Bu şekilde haksızlığın önüne geçilip iş bilene verilmiş olacaktır. Böylece örgütsel adalet işe alım süreçlerinde de sağlanmış olacaktır. Kişiler ister yönetici olsun ister çalışan, sahip oldukları bilgi ve becerilerden kaynaklı güçlerini işlerine faydalı olacak şekilde kullanmalıdırlar. Başkalarının hakkını yemeden adil olmalıdırlar. Başka bir ifadeyle kişiler sahip oldukları güçleri kötüye kullanmamalıdır. Bunu sağlayabilmek için de örgüt içerisinde etkin denetleme mekanizmaları oluşturulmalıdır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu kapsamında ekonomik ve sosyal kaynaklar çalışanlar arasında adil bir düzen içerisinde paylaştırılmalıdır. Özellikle terfi, maaş zammı ve teşviklerde hakkaniyet ve eşitlik unsurları göz ardı edilmemelidir.

Kaynakça

- Akbulut, 2010. **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları**. İstanbul: İdeal Yayıncılık.
- Allen, Shore and Griffeth, 2003. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, **29** (1), p. 100.
- Alvandi, Foroghi and Suleymani, 2014. "The Relationship Between the Organizational Justice and Empowerment of the Employees of Hamadan Sport and Youth Government Offices in Iran", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, **8** (2), p. 146.
- Aytemiz Seymen, Kılıç ve Saç, 2013. "Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında "Başkalarına Dönük Uygulamaların" Anlamlı Etkisi Var Mıdır?", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 527.
- Azeem, Abrar, Bashir and Zubair, 2015. "Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour", *American Journal of Industrial and Business Management*, **5**, p. 272.
- Bolat, 2003. "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **17** (3-4), s. 203-204.
- Burns and Bush, 2015. **Pazarlama Araştırması**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Cohen, 1987. "Distributive Justice: Theory and Research". *Social Justice Research*, **1** (1), p. 20.
- Cohen-Charash and Spector, 2001. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86** (2), p. 281.
- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and Ng, 2001. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, **86** (3), p. 425.
- Conger and Kanungo, 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, **13** (3), p. 472-473.
- Cropanzano, Bowen and Gilliland, 2007. "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, **21** (4), p. 36.
- Cropanzano, Byrne, Bobocel and Rupp, 2001. "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, **58**, p. 167.
- Çakmak, 2005. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dai and Xie, 2016. "Review and Prospect on Interactional Justice", *Open Journal of Social Sciences*, **4**, p. 56.
- Doğan, (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Akademik Bakış*, s. 72.
- Gegez, 2015. **Pazarlama Araştırmaları**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Greenberg, 1987. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, **12** (1), p. 19.
- Greenberg, 1989. "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *The Academy of Management Journal*, **32** (1), p. 174.

- Greenberg, Ashton-James and Ashkanasy, 2007. "Social comparison Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **102**, p. 24-25.
- Huseman, Hatfield and Miles, 1987. "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, **12** (2), p. 222.
- İçerli, (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, **5** (1), s. 69.
- İyigün, 2012. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **11** (21), s. 59.
- Kalaani, Rad and Mozaffari, 2014. "The Influence of Organizational Justice on the Psychological Empowerment of Youth and Sports Organization Employees in Ilam", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, **4**, p. 2159.
- Kalat, 1993. **Introduction to Psychology**. California: Wadsworth Inc.
- Kalay, 2016. "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **11**, s. 147-148.
- Kamalian, Yaghoubi and Moloudi, (2010). "Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study)", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, **26**, p. 165.
- Koçel, 2015. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laschinger, Finegan, Shamian and Wilk, 2004. "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, **25**, p. 527-528.
- Luthans, 2011. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach** (12. Baskı). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Niehoff and Moorman, 1993. "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal*, **36** (3), p. 541.
- Niehoff, Moorman, Blakely and Fuller, 2001. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, **26** (1), p. 97.
- Nirmala and Akhilesh, 2006. "An Attempt to Redefine Organizational Justice: In the Right sizing Environment", *Journal of Organizational Change Management*, **19** (2), p. 138.
- O'Brien, 2010. Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.
- Özmen, Arbak ve Süral Özer, 2007. "Adalet verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, **7** (1), s. 22-23.
- Saufi, Kojuri, Badi and Agheshlouei, 2013. "The Impacts of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Job Involvement", *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, **1** (3), p. 116.
- Siegal and Gardner, 2000. "Contextual Factors of Psychological Empowerment", *Personnel Review*, **29** (6), p. 706.
- Spreitzer, 1995. "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace", *American Journal of Community Psychology*, **23** (5), p. 603-605.
- Spreitzer, 1995. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, **38** (5), p. 1442-1444, 1464-1465.
- Spreitzer, Janasz and Quinn, 1999. "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, **20**, p. 512.
- Spreitzer, 2008. "Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work", *Handbook of Organizational Behavior*, p. 56.
- Spreitzer, Kizilos and Nason, 1997. "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, **23** (5), p. 682.
- Stroh, Northcraft and Neale, 2002. **Organizational Behavior** (3. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Thomas and Velthouse, 1990. "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, **15** (4), p. 667-673.

- Tsai, 2012. An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education. Doctor of Philosophy, University of Washington.
- Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015. "Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, **14** (2), s. 403-404.
- Yürür, 2008. "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13** (2), s. 296.
- Yürür ve Demir, 2011. "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **16** (3), s. 311.