

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi¹

DOI: 10.26466/opus.556322

*

Daimi Koçak*

* Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Y.O.,
Erzincan/ Türkiye

E-Posta: dkocak@erzincan.edu.tr

ORCID: [0000-0001-9099-2055](https://orcid.org/0000-0001-9099-2055)

Öz

Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme kavramları, örgütlerde çalışanların davranışlarını belirlemeleri açısından araştırmacılar tarafından daima ilgi çekici bulunmuşlardır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak İzmir ilinde faaliyet gösteren bir üretim firmasındaki 260 çalışanın 192'sinden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Elde edilen bu veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine ait sonuçlara göre ise; dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, prosedür ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçları ile benzer çıkmıştır. Bu bulgular sonucunda, elde edilen verilerin teorik ve pratik etkileri tartışılmış, yöneticilere ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti.

¹ "Bu çalışma 27-29 Haziran 2018 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences konferansında bildiri olarak sunulmuştur".

Analysis of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Identification

*

Abstract

The concepts of organizational justice and organizational identification have always been found interesting by researchers in terms of determining employees' behavior in organizations. The aim of this study is to determine the relationship between organizational justice and organizational identification. In order to realize this aim, 192 of 260 employees in a manufacturing company operating in Izmir province were able to obtain data using questionnaire technique. These data were analyzed using SPSS and AMOS statistical programs. As a result of the analyses made, it has been found that there is a positive relationship between organizational justice and organizational identification. According to the results of the relationship between organizational justice dimensions and organizational identification, there is a positive relationship between distributive justice and organizational identification, and there is no statistically significant relationship between procedural and interactional justice dimensions and organizational identification. The results were similar to the results of the study investigating the relationship between organizational justice and organizational identification. In consequence of these findings, the theoretical and practical effects of the obtained data were discussed and suggestions were made to managers and future studies.

Keywords: *Organizational justice, organizational identification, distributive justice, procedural justice, interactional justice.*

Giriş

İnsanlar, yaşamları boyunca, hayatlarının her alanında adil bir şekilde muamele görmek isterler. Adalet, insanlara gelecekteki olayları kontrol edebilme hissi verir ve sosyal grup üyeleri tarafından değerli ve saygın olarak değerlendirilmelerini sağlar. Birçok insan, adalet kurallarına uyan bir dünyada yaşamının önemli olduğunu söyler. Adalet çocukların bile yaşamın erken dönemlerinde öğrendikleri bir kavramdır ve bu insan davranışları için temeldir (Eib, 2015, s.1). Adalet kavramı, özellikle son yirmi yıldır, kişisel ve organizasyonel sonuçları nedeniyle, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe önemli bir kavram haline gelmiştir. Araştırmacılar bireylerin alınan kararlara, prosedürlere, kaynakların dağıtımına ve ilgili otoritelere verdikleri tepkileri yıllardır araştırmaktadırlar (Colquitt, 2012). İşgörenlerin çalıştıkları kurum ile ilgili adalet algıları işe alım süreçleriyle şekillenmeye başlar (İyigün, 2012, s.50). Daha sonrasında kendilerini etkileyen uygulamalarda (örneğin; performans değerlendirme, ödüllendirme, terfi, kariyer planlamaları, kararlara katılım) yönetimin verdiği kararların adil olup olmamasına göre şekillenir (Chen, 2015, s.2). İşgörenlerin adalet algıları çalıştıkları kuruma karşı olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmalarına etki eder. Günümüzde, birçok işletme örgütsel adaleti, doğrudan veya dolaylı olarak maliyetlerini etkileyen kilit bir unsur olarak görmektedirler (Castillo ve Fernandez, 2014, s.284). Bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme seviyelerine olan etkisi araştırılmıştır. Çalışanların kendilerini örgütle bir bütün gibi hissetmeleri anlamına gelen örgütsel özdeşleşme (Mael ve Ashforth, 1992, s.103), çalışanları örgütün çıkarları için çalışmaya teşvik etmesi, performanslarını artırması ve örgüt ile psikolojik ilişki geliştirmeleri açısından araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüştür (Reade, 2001; Edwards, 2005; Cheung ve Law, 2008). Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması açısından literatüre ve sektör yöneticilerinin alacakları kararlara katkı yapacaktır.

Teorik Çerçeve

Araştırmanın bu başlığı altında örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme

kavramları teorik olarak açıklanmıştır. Ayrıca kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik olarak yerli ve yabancı literatür taranarak oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli verilmiştir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar Adams (1965) tarafından yapılan eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre iş hayatında, çalışanlar genellikle organizasyona yaptıkları katkı/ödül oranını kendisine denk (eğitim, bilgi, beceri, statü gibi açılardan) diğer çalışanların katkı/ödül oranları ile karşılaştırırlar. Yapılan karşılaştırma sonucunda çalışan, eşitlik hissederse örgütün adil olduğunu algılar. (Judge ve Colquitt, 2004, s.395). Birey yaptığı değerlendirme sonucunda, hak ettiğinden daha az ödül elde ediyorsa kuruma karşı öfke, daha fazla ödül elde ediyorsa suçluluk hissedecektir. Örgütsel adalet, çalışanların, örgütün kendilerine karşı ne ölçüde adil davranıldığı ile ilgili algıları ve bu algılarının örgütsel faaliyetlere olan etkilerini içeren bir kavramdır (Moroman, 1991). Diğer bir anlatımla örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımını, kural ve prosedürlerin uygulanması, yöneticilerin kendilerine karşı davranışlarına göre sahip oldukları olumlu veya olumsuz algılar sonucunda yüksek veya düşük performans göstermelerine etki eden bir durum olarak ifade edilebilir (Greenberg, 1987, s.16).

Örgütsel adalet Greenberg (1990) tarafından dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak üç boyuta incelenmiştir. *Dağıtım adaleti* örgütsel adalet kavramının ilk ortaya çıktığı zamanlarda ele alınan ve örgütsel adaletin temelini oluşturan boyuttur. Bu adalet boyutu çalışanın maaş, ödüller ve terfi gibi karar çıktılarını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Srivastava, 2015, s.668). Başka bir tanıma göre dağıtım adaleti, çalışanların, örgütün sahip olduğu kaynakları (para, bilgi vb.) adil bir şekilde nasıl dağıttığı hakkında sahip oldukları algı olarak tanımlanır (Castillo ve Fernandez, 2014, s.285). Diğer bir örgütsel adalet boyutu olan *prosedür adaleti* ise dağıtım adaletinin açıklayamadığı noktalara vurgu yapan ve örgütsel adaleti daha anlaşılabilir hale getiren bir kavramdır. Dağıtım adaletinde bireyler örgütsel kaynakları elde etmelerine göre adaleti yo-

rumlarken prosedür adaletinde ise bireylerin kafasındaki adalet tanımı bu kaynakların dağıtılma süreci ile ilgili sahip oldukları bilgiye göre şekillenmektedir (İyigün, 2012, s.58). İşgörenler, dağıtımdan çok dağıtımın ne şekilde ve neye göre yapıldığı, her hangi bir prosedür belirlenirken tarafsızlık, karşılıklı etkileşim, söz hakkı, uzlaşma, samimiyet, dürüstlük gibi konulara dikkat edilip edilmediğine göre adalet algısına sahip olurlar (Rahman vd, 2015, s.190). Örgütsel adaletin son boyutu *etkileşim adaleti* boyutudur. Bu boyut, çalışanın adaleti prosedürler uygulanırken yöneticinin kendisine karşı sahip olduğu tutum ve sergilediği davranışlarına göre yorumlamasını ifade eder. Bu adalet boyutu, çalışanların yönetici tarafından belirlenmiş olan prosedürlerin uygulanması aşamasında yöneticinin kendilerine karşı dürüst, saygılı, anlayışlı ve açık olması ile ilgili beklentilerini ifade eder. Dağıtım ve prosedür adaletleri, kurumların sosyal boyutuna bakılmaksızın süreç ve faaliyetlerin nasıl geliştirildiğini vurgularken etkileşim adaleti kişilerin maruz kaldıkları onur ve saygıya vurgu yapar (Castillo ve Fernandez, 2014, s.287).

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel alanda ilk kez Tolman (1943) tarafından “kişinin üyesi olduğu gruba kendini ait hissetmesi ve bu gruba bağlı olması” olarak tanımlanmıştır. Ashforth ve Mael (1989:21) örgütsel özdeşleşme kavramını sosyal kimlik teorisine dayandırarak açıklamışlardır. Sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini ve diğer insanları örgütsel üyeliklerine, dinsel üyeliklerine, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre sınıflandırdıklarını ileri sürer. Farklı bireyler tarafından farklı kategorilere göre yapılan bu sınıflandırmalar sosyal sınıflandırma olarak adlandırılır. Sosyal sınıflandırma iki temel fonksiyona sahiptir. Birinci fonksiyon, sosyal çevreyi bilişsel olarak bölümlere ayırır ve bireye diğer bireyleri tanımlaması için sistematik bir araç sağlar. İkinci fonksiyon ise, bireyin sosyal sınıflandırma sayesinde kendisine sosyal çevrede bir yerde bulunmasıdır (Tajfel ve Turner, 1985, s.281). Mael ve Ashforth (1992, s.103) örgütsel özdeşleşmeyi, “bireyin kendisini örgüt ile bir bütün olarak hissettiği ve örgütün başarı veya başarısızlıklarını kendi başarı veya başarısızlığı olarak gördüğü, kısaca bireyin bir kuruma veya kuruluşa karşı hissettiği aidiyet algısı” olarak tanımlamışlardır. Dutton (1994, s.239) ise

örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin kendini tanımlarken örgütü tanımlayan benzer nitelikleri kullanarak tanımlaması olarak ifade etmiştir. Rousseau'ya (1998, s.217) göre özdeşleşme, kişinin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur. Bu tanıma göre örgütsel özdeşleşme bireyin kendini örgütün bir parçası olarak algılamasıdır.

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış alanında uzun yıllardır hem bireyin memnuniyetini hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen bir unsur olarak kabul edilmiştir. Kendilerini çalıştıkları örgüt ile özdeşleştiren bireyler, kendilerini ifade ederken üyesi oldukları örgüt kimliği açısından ifade ederler ve örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görürler (Fettahlıoğlu ve Koca, 2015, s.124; Tüzün ve Çağlar, 2008, s.1014). Bireyin örgütle özdeşleşme seviyesi arttıkça örgüt üyeliğine olan bağlılığı da o derece artmış olur. Eğer bireyin örgüt üyeliği üyesi olduğu diğer sosyal gruplardaki üyeliğinden daha önemli bir konumda ise bireyin örgütsel özdeşleşme seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir (Karabey ve İçsan, 2007, s.232). Bireyler örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsediklerinde, organizasyonun sahip olduğu değer ve amaçlara dayalı daha etkili ve verimli karar verme yapıları oluştururlar. Bu durum kurum içerisinde denetimin yokluğunda bile kararların kuruluşun çıkarına göre alınma olasılığını arttırması açısından avantaj yaratır (Miller vd., 2000, s.628). Örgüte ait hedefleri kendi hedefleri olarak gören yüksek özdeşleşme seviyesine sahip çalışanlar, bu hedefleri yerine getirmek için daha fazla motive olup daha fazla çaba harcayacaklardır (Kerse ve Karabey, 2017).

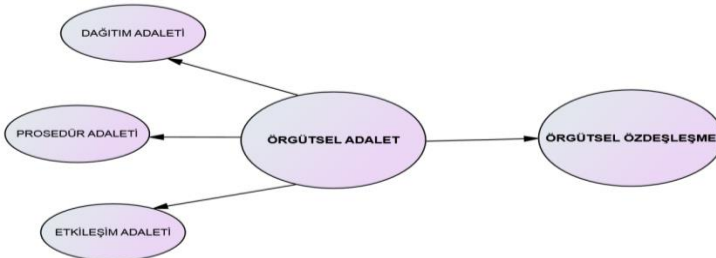
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Çalışanların örgütlerdeki tutum ve davranışlarını belirleyen birçok faktör vardır. Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme bu faktörlerin birçoğuna etki eden önemli belirleyicilerdir (Terzi vd., 2017). Yapılan çalışmalar dağıtım adaleti ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, kuruluşa duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Chen vd., 2015; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Aksoy ve Ertürk, 2014). Çalışanların örgütsel kaynakların veya fırsatların dağıtılmasıyla ilgili kararların (performans değerlendirme, maaş, ödüller ve terfi gibi kararlar) adil bir şekilde veril-

diği yönündeki algıları arttıkça örgütle olan özdeşleşmeleri de artacaktır. İşlemsel adalet bireylerin kendilerini etkileyen prosedürlerin belirlenmesinde nelere dikkat edildiği konusundaki bilgilerine göre şekillenir. Örgütlerin çalışanları etkileyen prosedürleri belirlerken tarafsız olmaları, bireylerin beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmaları (Cheung ve Law, 2008) çalışanların örgüte güven duymalarına ve örgütle özdeşleşmelerine sebep olur (Chen vd., 2015). Eisenberger vd. (1990) örgütün çalışanların ihtiyaçlarını önemsemesi ve karşılaması (veya karşılama çabası içinde olması) çalışanlara karşı saygılı davrandığının bir göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Yapılan araştırmalar örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır (Cheung ve Law, 2008; Aksoy ve Ertürk, 2014; Chen vd., 2015; Başar ve Sığı, 2015; Terzi vd., 2017; Ismail ve Bebenroth, 2016). Yüksek seviyede örgütsel adalet algısı, çalışanın örgütsel üyeliğinden gurur duymasına ve kendisine saygı duyulduğunu hissetmesine katkıda bulunur (Cheung ve Law, 2008). Bu saygı ve gurur duygusu, çalışanın kurumla özdeşleşmesini de artırır (Moorman, 1991). Bu açıklamalar ve daha önce yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H1:** Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur.
H2: Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur.
H3: Prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur.
H4: Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur.

Bu hipotezlere dayanarak Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yöntem

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin, istatistik programlarından SPSS programı kullanılarak güvenilirlikleri test edilmiş, AMOS programı kullanılarak her bir ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve son olarak değişkenler arasındaki ilişkiler (hipotezler) yol analizine tabi tutularak oluşturulan modeller aracılığı ile test edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Bu çalışma kapsamında araştırma evrenini İzmir ilinde faaliyet gösteren bir üretim firmasındaki 260 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu evrenden basit tesadüfi olarak seçilen 192 çalışan oluşturmaktadır. 260 adet hazırlanan ve posta yolu ile çalışanlara iletilen anketlerden 217 adedi geri dönmüş fakat 25 adedi eksik ve hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirmeden çıkarılarak geriye kalan 192 anket (%74) analize tabi tutulmuştur.

Ölçekler

Araştırma kapsamında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeli ve üç boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılmıştır ($\alpha=0,905$). Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen altı maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır ($\alpha=0,940$). Kullanılan ölçeklerdeki her bir madde 5'li Likert ölçeğine göre (1-kesinlikle katılmıyorum 5-kesinlikle katılıyorum aralığında) derecelendirilmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında anket çalışmasına katılan işgörenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş, medeni hal ve tecrübeleri) tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER	KATEGORİLER	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	31	16
	Erkek	161	84
Eğitim	İlköğretim	21	11
	Lise	100	52
	Ön Lisans	54	28
	Lisans	17	9
Yaş	20-25 Arası	73	38
	26-31 Arası	65	34
	36-41 Arası	33	17
	42 ve Üstü	21	11
Medeni Hal	Evli	121	63
	Bekar	71	37
Tecrübe	0-5 Yıl	84	44
	6-11 Yıl	56	29
	12-17 Yıl	29	15
	18-24 Yıl	23	12

Tablo 1'deki sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun; cinsiyetleri açısından erkek oldukları (%84), eğitim seviyeleri açısından lise mezunu oldukları (%52), yaşları açısından 20-25 yaş arasında oldukları (%38), medeni hallerine göre evli oldukları (%63) ve tecrübeleri açısından 0-5 yıl arası tecrübeye sahip oldukları görülmüştür.

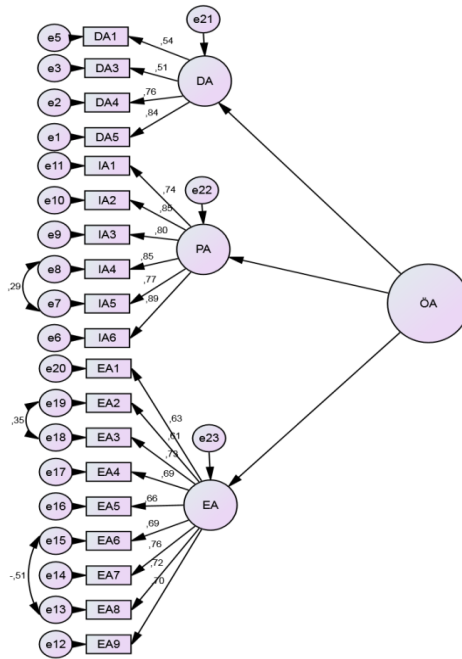
Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılıkları hakkında bilgi veren Cronbach Alpha (Cronbach, 1951) değerleri incelendiğinde; örgütsel adalete ait Cronbach Alpha değerinin 0,939 olduğu, dağıtım adaleti boyutunun 0,806 olduğu, prosedür adaleti boyutunun 0,926 olduğu, etkileşim adaleti boyutunun 0,891 olduğu ve örgütsel özdeşleşmeye ait Cronbach Alpha değerinin 0,919 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar ölçeklere ilişkin verilen yanıtların tutarlı olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilirler (Tavakol ve Dennick, 2011).

Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ait modelin elde edilen verilerle uygunluğu hakkında bilgi edinmek amacıyla doğrulamalı faktör analizi

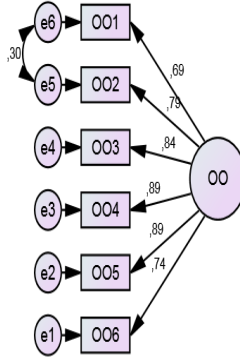
(DFA) yapılmıştır. Analizlerde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda $0 < \chi^2/sd \leq 5$; $RMSEA \leq ,08$; $CFI \geq ,90$; $NFI \geq ,90$; $IFI \geq ,90$; $TLI \geq ,90$ indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015:37).

Araştırmada bağımsız değişken olan örgütsel adalet ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Üç boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin DA2 (ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum) maddesi DFA sonucunda 0,5'in altında çıkmış olmasından ötürü bu madde değerlendirmeden çıkarılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra model tekrar analize tabi tutulmuş ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırların dışında olmalarından ötürü birkaç modifikasyon yapılması gerekmiştir. Yapılan modifikasyonlardan sonra modele ait faktör yükleri ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede oldukları tespit edilmiştir ($\chi^2/sd = 1,637$; $RMSEA = 0,074$; $CFI = 0,942$; $NFI = 0,927$; $IFI = 0,944$; $TLI = 0,937$).



Şekil 2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin DFA

Araştırma kapsamında bağımlı değişken olarak incelenen örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin model Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin DFA

Model incelendiğinde faktör yüklerinin en düşük 0,69 olduğu görülmektedir. Bu sonuç modelin uygun olduğunun göstergelerinden birisidir. Modelin uygunluğu hakkında bilgi veren bir diğer sonuç olan uyum iyiliği değerlerinin yapılan inceleme sonucunda yeterli seviyede oldukları görülmüştür ($\chi^2/sd=1,515$; RMSEA=0,075; CFI=0,989; NFI=0,969; IFI=0,989; TLI=0,980).

Hipotezlerin Test Edilmesi

Korelasyon Analizi

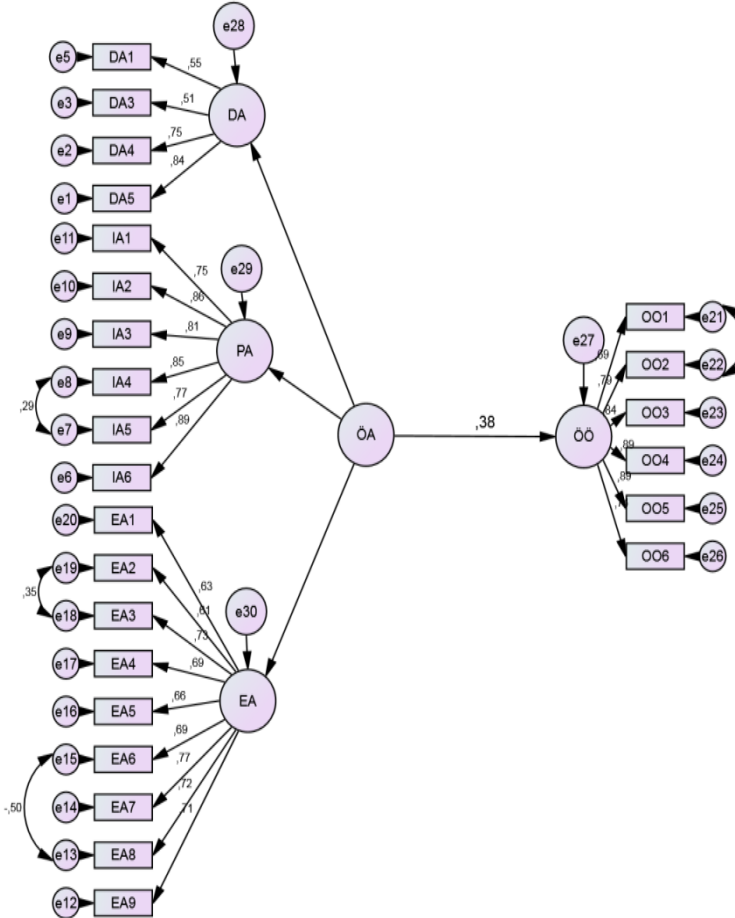
Her bir değişkene ait ortalama değerler, standart sapmalar, Cronbach Alpha değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

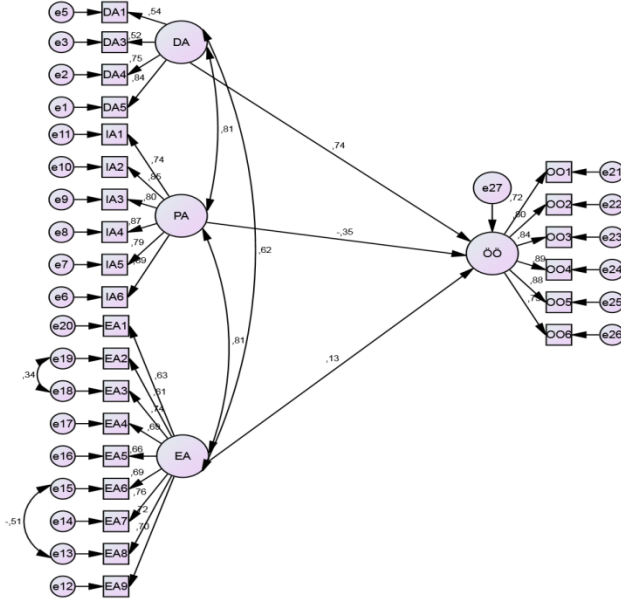
Değişkenler	\bar{X}	SS	Cronbach Alpha	1	2	3	4	5
1-Örgütsel Adalet	3,26	,834	(,939)	1				
2- Dağıtım Adaleti	3,35	,876	(,806)	,787**	1			
3- Prosedür Adaleti	3,51	,994	(,926)	,877**	,695**	1		
4-Etkileşim Adaleti	3,12	,903	(,891)	,923**	,557**	,720**	1	
5-Örgütsel Özdeşleşme	3,44	,973	(,919)	,377**	,454**	,354**	,277**	1

Tablodaki değerler incelendiğinde; örgütsel adaletin ($r=0,377$), dağıtım adaletinin ($r=0,454$; $p<0,01$), prosedür adaletinin ($r=0,354$; $p<0,01$) ve etki-leşim adaletinin ($r=0,277$; $p<0,01$) örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir.

Örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için yol analizi tekniği kullanılarak iki model oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan Model 1 Şekil 4'te, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ait Model 2 Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkinine Yönelik Model 1



Şekil 5. Örgütsel Adalet Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Model 2

Oluşturulan modellerin uygunluklarının tespit edilmesi amacıyla her bir modele ait uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve kabul edilebilir seviyede oldukları görülmüştür (Model 1: $\chi^2/sd = 1,495$; RMSEA=0,074; CFI=0,951; NFI=0,939; IFI=0,951; TLI=0,934; Model 2: $\chi^2/sd = 1,505$; RMSEA=0,072; CFI=0,927; NFI=0,916; IFI=0,927; TLI=0,913).

Değişkenler arasındaki ilişkilere ait standardize edilmiş faktör yükleri, standart hata değerleri, T değerleri ve anlamlılık (p) değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Modellere İlişkin Kestirim Sonuçları

Hipotezler	Yordayan Değişken	Yordanan Değişken	Standardize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
H1	ÖA	ÖÖ	0,384	0,101	3,238	0,001
H2	DA	ÖÖ	0,744	0,226	2,672	0,008
H3	PA	ÖÖ	-0,351	0,279	-1,135	0,256
H4	EA	ÖÖ	0,133	0,197	0,750	0,453

(ÖA=Örgütsel adalet; DA=dağıtım adaleti; PA=prosedür adaleti; EA=etkileşim adaleti; ÖÖ=örgütsel özdeşleşme)

Tablo 3'te örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisine ait değerler verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde, örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin olumlu olduğu ($r=,384$; $p=0,001$) görülmektedir. Bu sonuç "Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur" şeklindeki H1 Hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere bakıldığında; dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin olumlu olduğu ($r=,744$; $p=0,008$), diğer taraftan prosedür ($r=-,351$; $p=0,256$) ve etkileşim adaleti ($r=,133$; $p=0,453$) boyutlarının ise örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda; H2 (Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur) hipotezinin desteklendiği, H3 (Prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur) ve H4 (Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi olumludur) hipotezlerinin ise desteklenmediği görülmektedir.

Tartışma

Araştırma sonuçları örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu yönündeki hipotezleri desteklemektedir. Bu sonuç sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) açısından ele alındığında; kaynakların paylaşımı, ödüllendirme-cezalandırma sistemi, yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların fikirlerinin alınması gibi mekanizmalar çalışanlar tarafında adil olarak algılanıyorsa çalışanların örgütle özdeşleşme seviyelerinin artacağı söylenebilir (Cheung ve Law, 2008; Aksoy ve Ertürk, 2014; Chen vd., 2015; Başar ve Sığırı, 2015; Terzi vd., 2017; İsmail ve Bebenroth, 2016). Araştırmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkarken örgütsel adaletin prosedür ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Cheung ve Law (2008) yaptıkları çalışmada bu tespitlerin tam tersi bir sonuca ulaşmışlardır (örgütsel özdeşleşme ile prosedür ve

etkileşim adaleti arasında anlamlı ilişki bulunmuşken, dağıtım adaleti ile anlamlı ilişki bulunamamıştır). Bu farklılığın sebebi Cheung ve Law (2008) tarafından yapılan çalışmanın hizmet sektöründeki çalışanlara uygulanması ve hizmet sektöründeki çalışanlar ile yöneticilerin etkileşimlerinin diğer sektörlerle göre daha yüksek olması gerekliliği ile açıklanabilir. Dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki çıkmış olması, çalışanların örgüt içerisindeki görevlerin ve ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtılmasının örgütü benimseme anlamına gelen örgütsel özdeşleşmelerini etkilediği yönünde düşünceleri olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan çalışanların görev ve ödüllerin dağıtımının nasıl ve neye göre yapıldığı hakkındaki adalet algılarının (prosedür adaleti) örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların yöneticileri tarafından belirlenmiş olan prosedürlerin uygulanması aşamasında yöneticinin kendilerine karşı dürüst, saygılı, anlayışlı ve açık olması ile ilgili adalet algıları (etkileşim adaleti) örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. İşlem ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki çıkmamış olması araştırmanın bir üretim firmasında yapılması, bu tür firmalarda iş yapış, karar alma, iletişim, ödüllendirme gibi sistemlerin açık ve net bir şekilde önceden belirlenmiş olması ve çalışanların bu adalet boyutlarıyla ilgili konularda beklentilerinin düşük olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın Teorik ve Pratik Etkileri

Bu çalışmanın sonuçları örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel adaletin etkileri doğrultusunda daha iyi anlaşılması açısından literatüre katkı yapacaktır. Bu iki kavram arasındaki ilişkileri araştıran daha önceki araştırma bulguları genellikle örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ilişkili oldukları yönündedir (Başar ve Sığırı, 2015; Chen vd., 2015). Bu çalışma örgütsel özdeşleşme ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, öte yandan prosedür ve etkileşim adaleti arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı yönündedir. Bu sonuç ilerde örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyecek olan araştırmacıların yapacakları çalışmalara katkı sağlayacaktır. Araştırmanın literatüre yapacağı katkı yanında mevcut araştırma

sonuçları işletme yöneticilerinin alacakları kararlara ve uygulamalara da birtakım olumlu katkılarda bulunacaktır. Bu çalışma kapsamında işletme yöneticilerine, özellikle dağıtım adaleti boyutunda, çalışanlara verilen görev, sorumluluk ve ödüllerle ilgili uygulamaları gözden geçirerek yeniden düzenlenmeleri gerektiği önerilebilir. Ayrıca çalışanların prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel özdeşleşmelerine olumlu katkıde bulunması için, prosedürlerin belirlenme yöntemlerinin çalışanların fikirlerini içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve yöneticilerin çalışanlara karşı anlayışlı ve hoşgörülü olması gerekmektedir. Bunun başarılabilmesi için örgüt kültürünün gözden geçirilerek daha katılımcı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu çalışma örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir konu olan örgütsel özdeşleşmenin örgütün çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına göre şekillendiği yönündeki bulguları desteklemektedir (Terzi vd., 2017; Cheung ve Law, 2008; Aksoy ve Ertürk, 2014; Chen vd., 2015; Başar ve Sığırı, 2015; İsmail ve Bebenroth, 2016; Cheung ve Law, 2008; Moorman, 1991).

Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da birtakım sınırlı imkanlar dahilinde hazırlanmıştır. Bu sınırlılıklardan ilki, araştırma deseninin kesitsel olması araştırma sonuçlarının nedensellik yönünün açıklanmasını engellemesidir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalar araştırma desenini boylamsal olarak inceleyerek değişkenler arasındaki ilişkileri neden-sonuç temelli açıklayabilirler. Araştırmadaki diğer bir kısıt araştırmadaki değişkenlere ilişkin verilerin tek kaynakla (anket) toplanmış olması ve verilerin kendi kendine değerlendirme (self-reported) yöntemi ile toplanması anlamına gelen Ortak Yöntem Sapmasının (Common Method Bias) olmasıdır (Podsakoff vd., 2003). Ortak yöntem sapması değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin normalden daha yüksek çıkmasına etki eden bir durumdur. Gelecekte yapılacak çalışmalar farklı teknikler ve farklı metodolojiler kullanarak bu etkiyi azaltabilirler veya yok edebilirler. Araştırmanın diğer bir kısıtı araştırma sonuçlarının İzmir ilindeki bir üretim firmasında çalışan 192 çalışana yapılan anketlerle elde edilmiş olmasıdır. Araştırma sonuçlarının bütün üretim sektörüne genellenbilmesi için aynı sektörde daha fazla çalışana anket uygulamak ge-

rekir. Ayrıca araştırma sonuçlarının sadece üretim sektörü çalışanlarına uygulanmış olması sonuçların farklı sektörlere genellenebilmesi yönündeki başka bir kısıttır. Sonuçların daha genellenebilir olması için hizmet sektörü çalışanlarına da anket uygulanması gerekir. Araştırmanın son kısıtı, araştırmada örgütsel özdeşleşmeye sadece örgütsel adaletin etkisinin incelenmiş olmasıdır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet ilişkisi ile ilgili daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi için bu ilişkiye farklı değişkenler (örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, kişi-örgüt uyumu gibi) dahil edilerek incelenmelidir.

EXTENDED ABSTRACT

Analysis of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Identification

*

Daimi Koçak

Erzincan Binali Yıldırım University

Organizational justice and organizational identification have always been found interesting by researchers in terms of determining the behavior of employees in organizations. The aim of this study is to investigate the relationship between organizational justice and organizational identification. In order to realize this aim, 192 of 260 employees in a manufacturing company operating in Izmir province were able to obtain data using questionnaire technique. These data were analyzed using SPSS and AMOS statistical programs. Consequently, it has been found that there is a positive relationship between organizational justice and organizational identification. According to the results of the relationship between organizational justice dimensions and organizational identification, there is a positive relationship between distributive justice and organizational identification, and there is no statistically significant relationship between procedural and interactional justice dimensions and organizational identification. The results were similar to the results of the study investigating the relationship between organizational justice and organizational identification. In consequence of these findings, the theoretical and practical effects of the obtained data were discussed and suggestions were made to managers and future studies.

Organizational justice is a concept that includes the perceptions of employees about the fairness of the organization towards them and the effects of these perceptions on organizational activities. The perceptions of justice pertaining to the employees of the employees start with recruitment processes (İyigün, 2012, p.50). Then, in applications that affect them (e.g., performance evaluation, rewarding, promotion, career planning, participation in decisions), the decisions of management are sha-

ped according to fairness. Employees' perceptions of justice affect their positive or negative attitudes and behaviors towards the organization. Today, many businesses see organizational justice as a key factor that directly or indirectly affects their costs (Castillo and Fernandez, 2014, p.284). In this study, the effects of organizational justice on organizational identification were investigated. Organizational identification, which means that employees feel themselves a part of the organization (Mael and Ashforth, 1992, p.103), has attracted great attention from researchers in terms of encouraging employees to work for the interests of the organization, increasing their performance and developing psychological relations with the organization (Reade, 2001; Edwards, 2005; Cheung and Law, 2008). Studies investigating the relationship between organizational justice and organizational identification revealed that these two concepts were positively related to each other (Cheung and Law, 2008; Aksoy and Ertürk, 2014; Chen et al., 2015; Başar and Sıgri, 2015; Terzi et al., 2017; Ismail and Bebenroth, 2016).

In this study, I used Niehoff and Moorman's (1993) 20-item and three dimensions (distributive, procedural and interactional justice) scale to measure organizational justice. It was adapted to Turkish by Gürbüz and Mert (2009) ($\alpha=0,905$). Sample items include "I think that my level of pay is fair", "My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made" and "When decisions are made about my job the general manager treats me with kindness and consideration". Response options ranged from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree"). Organizational identification was measured by using Mael and Ashforth's (1992) six-item scale. Sample items include, "I am very interested in what others think about" and "When someone praises this school, it feels like a personal compliment". Response options ranged from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree").

Research results support hypotheses that organizational justice has a positive effect on organizational identification. There is a positive and significant relationship between organizational justice and organizational identification ($r = 0.384$; $p = 0.001$). In addition, the relationship between organizational justice dimensions and organizational identification are examined; there was a positive and significant relationship between distributive justice and organizational identification ($r = 0.744$; p

= 0.008) and procedure ($r = -0.351$; $p = 0.256$) and interaction justice ($r = 0.133$; $p = 0.453$) dimensions were not found to be a significant relationship on organizational identification.

The results of this study will contribute to the literature in terms of better understanding of organizational identification in terms of the effects of organizational justice. In addition to the contribution of the research to the literature, the results of the current research will contribute to the decisions and practices of the business managers. This study supports the findings that organizational identification is an important issue in the realization of the objectives of the organizations according to the attitudes and behaviors of the organization towards the employees (Terzi et al., 2017; Cheung and Law, 2008; Aksoy and Ertürk, 2014; Chen et al., 2015; Başar and Sıgır, 2015; Ismail and Bebenroth, 2016; Cheung and Law, 2008; Moorman, 1991). As in other studies, this study has been prepared in accordance with some limited possibilities. The first of these limitations is that the cross-sectional design of the research prevents the explanation of the causality aspect of the research results. Another limitation of the study is that the data in the study were collected from a single source (survey) and that the data were collected through self-reported method. The final limitation of the research is that only effect of organizational justice on organizational identification is examined in the research.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *“Advances in experimental social psychology”*, New York: Academic Press. 2, 267–299.
- Aksoy, S. ve Ertürk, A. (2014). Influence of organizational justice perception on organizational identification. *Research Journal of Business & Management-RJBM*, 1(3), 253-262.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Başar, U. ve Sıgır, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 45-59.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons, 352.
- Castillo, C. ve Fernández Alarcón, V. (2017). Relationships between the dimensions of organizational justice and students' satisfaction in university Contexts. *Intangible Capital*, 13(2), 282-301.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ve Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17.
- Cheung, M. F., ve Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Kozlowski, S. W. (Ed.). Vol. 1. Oxford University Press.
- Cronbach L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2005) Organizational identification: A conceptual and operational review. *Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eib, C. (2015). *Processes of organizational justice: insights into the perception and enactment of justice* (Doctoral Dissertation, Department of Psychology, Stockholm University).
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M. ve Davis-LaMastro, V. (1990) Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51- 59.

- Fettahlioğlu, Ö.O. ve Koca, N. (2015). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 1-10.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2009), Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik uygulaması: kamuda görgül bir çalışma, *Amme İdare-si Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Ismail, M., ve Bebenroth, R. (2016). Organizational justice and organizational identification of millennials in mergers and acquisitions: A conceptual framework. *European Journal of Social Sciences*, 51(4), 397-409.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Judge, T. A., ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Karabey, C. N., ve Iscan, O. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(21), 231-241.
- Kerse, G., ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organizational and work unit and group-related outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., ve Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.
- Reade, C. (2001) Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666-685.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., ve Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56-65.
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Tavakol, M., ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.

- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., ... ve Deniz, Ü. (2017). An analysis of organizational justice and organizational identification relation based on teachers' perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141.
- Tüzün, I. K., ve Çağlar, I. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

- Koçak, D. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1001-1024. DOI: 10.26466/opus.556322