

# ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: FARKLI SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yavuz DEMİREL\*

## Özet

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adaletin, yönetici-çalışan ilişkileri üzerine olan etkisini tespit etmektir. Çalışmanın amaç ve doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla elektrik ve elektronik yedek parça sanayinde, yapı malzemeleri ve gıda sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede 212 çalışan üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle anket yapılmıştır. Ankette örgütsel adalet üç temel boyutla (dağıtimsal adalet, etkileşim adalet ve prosedürel adalet) ele alınırken yönetici çalışan ilişkileri bir başlık altında ele alınmıştır. Değerlendirilen 212 anket için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden sonra, Pearson Korelasyon ve regresyon analizi ile araştırmanın hipotezlerini test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre etkileşim adaleti ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin ( $r: ,742$ ) olduğu ve örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu etkilediği görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel adalet, yönetici-çalışan ilişkileri, dağıtimsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet.

## Abstract

The basic purpose of this study is to determine the effects of the organizational justice on the relationships between manager and employees. In order to test the hypotheses developed in line with the study and its purposes, face-to-face interviews were conducted with 212 employees in three companies active in the electricity and electronic spare part industry and in the sectors of construction materials and nutrition. In the questionnaire, justice was handled under three dimensions (distributional justice, interactive justice and procedural justice); manager-employee relationships were handled under a title. Reliability and validity analyses were carried out for the 212 questionnaires evaluated. After the reliability and validity analyses, the hypotheses of the study were tested through Pearson Correlation and regression analyses. According to the results, it has been seen that there is a positive strong correlation ( $r: ,742$ ) between the interactive justice and the manager-employee relationships and that the organizational justice affects the manager-employee relationships positively.

**Key Words:** Organizational justice, manager-employee relationships, distributional justice, interactive justice and procedural justice.

---

\* Yrd.Doç.Dr. Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aksaray.

## Giriş

Günümüzde giderek önem kazanan yönetici ve çalışan ilişkileri üzerine yapılan araştırma ve inceleme çalışmaları da artmaktadır. Yönetici-çalışan ilişkisi, karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi, sürekli ve kalıcı kılınmasıdır. Amaç, yönetici ve çalışan işbirliğinin sağlanarak, çalışan tatmin ve sadakatinin artırılmasıdır. Yönetici-çalışan işbirliği örgütsel işbirliğinin gelişmesine de temel oluşturmaktadır. Örgüt düzeyinde işbirliğinin gerçekleştirilmesi, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır. İşbirliği aynı zamanda örgütsel güven ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel güven ise problemlerin çözümünü kolaylaştırarak karşılıklı güven, saygı, iyi niyet, iletişim ve bilgi paylaşımının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulabilmesi için, örgüt içi tüm uygulamalarda, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. İlişki, örgütsel adalete, karşılıklı güvene, bağlılığa ve diyaloga dayanmaktadır.

Örgütlerde yönetici ve çalışan ilişkilerinin geliştirilmesinde örgütsel adaletin hayati önem taşıdığı bilinmektedir. “Örgütsel adalet, örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra yönetim strateji ve politikalarının da adil olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, hak ve sorumluluklarına, kültürel değerlerine saygılı davranmaktır” Görüldüğü üzere örgütsel adalet yönetici-çalışan ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. İlişkilerden başarılı sonuçlar elde etmek için tarafların ilişkinin bütün süreçlerinde karşılıklı dayanışma içinde olmaları ve birbirlerine adil davranmaları ile ilgilidir. Örgütsel adalet, kısa süreli ilişkileri değil, uzun dönemli ilişkileri amaç edinmektedir. İlişkilerin geçici olması örgütsel adaletin zayıflığına işaret etmektedir. Özetle örgütsel adaletin sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasında, sosyal bağların güçlenmesine, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine, karşılıklı güven duygularının oluşmasına, çalışan ve yöneticilerin bağlılık duygularının gelişmesine, stratejik karar verme sürecinin gelişmesine ve en önemlisi de çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşturulmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel adalet ile yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel adalet, ikinci bölümde yönetici-çalışan ilişkileri kavramsal olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma metodolojisi ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## 1. Örgütsel Adalet

Nowakowski ve Conlon (2005)'e göre Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar yaklaşık 40 yıl öncesine dayanmaktadır. Adalet kavramı başlangıçta psikoloji literatüründe kullanılan bir kavramdır. Adams tarafında 1965 yılında sosyal psikoloji kapsamına dahil edilen adalet kavramı özellikle gelirin veya elde edilen çıktılarının adil bir şekilde dağıtılması olarak ele alınmıştır. Adams'a göre insanlar üretime yaptıkları katkı oranında pay almalıdırlar. Fakat daha sonları iş standartları ve hizmet sektörü geliştikçe adalet kavramı anlayışı da değişmiştir. Üretimden elde edilen çıktı somut değer taşıdığı için adaleti sağlamak kolaydır. Diğer taraftan soyut bir özellik taşıyan hizmet işletmelerinde çalışanların yetenek ve becerileri, turum ve davranışları gibi hususların da adaletin sağlanmasında etkili olabileceği düşünülmeye başlamıştır. Böylece dağıtımsal adaleti tamamlayıcı olarak prosedürel adalet kavramının anlam kazandığı görülmektedir. Prosedürel adaletin, alınan kararlarla ilgili olması, çalışanların alınan kararlara tepkilerinin de önem taşıdığı görülmüştür. Bu nedenle Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşimsel adalet örgütsel adaletin bir boyutu olarak ele alınmıştır.

Örgütsel adalet, örgüt içi uygulamaların keyfiliğe göre değil, eşitlik temeline göre yürütülmesidir (Koys ve DeCotiis, 1991: 273). Örgütsel adalet, kaynakların dağıtımı ve dağıtım tarzına karşı çalışanların gösterdiği tepkiler olup, çalışanların dağıtım kuralına verecekleri tepki ile sonuçların dağıtım sonuçlarını değerlendirebilmeleridir (Meyer, 2001: 8). Örgütsel adalet, çalışanların iş davranışları, iş performansları ve iş ortamındaki sergiledikleri tutum ve davranışlarına göre objektif değerlendirmelere tabi tutulmalarıdır (Lee, 2007: 9). Örgütsel adalet, çalışanların hem başkalarıyla olan ilişkilerini hem de kendilerinin psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları içermektedir (Peltola vd. 2007: 321). Özetle örgütsel adalet, örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra yönetim strateji ve politikalarının da adil olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine hak ve sorumluluklarına saygılı davranmaktır (Cremer, 2005: 4). Örgütsel adalet, örgüt içi uygulamalarda çalışanlara tarafsız veya hakkaniyetle davranmaktır. Maddi ve sosyal ilişkilerde çalışanların haklarının korunmasıdır. Konumu ne olursa olsun, fark gözetmeden benzer durum ve şartlarda eşitlik ilkesinin esas alınması örgütsel adaletin sağlanmasında oldukça önemlidir. Bireyselliği, adam kayırmacılığı ve paylaşımsızlığı reddetmektedir (Kaneshiro, 2008: 17).

Örgütsel adaletin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Kaneshiro, 2008: 17-19):

Örgütsel adalet;

- Çalışanların tatmin düzeyini artırılmasına,
- Gruplar arası işbirliğin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- Çalışanların, güven, sadakat ve bağlılığına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
- Sosyal bağların güçlenmesine,
- İşten ayrılmaların önlenmesine,
- İşgören performansının artırılmasına,
- İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
- Stratejik karar verme düşüncesin geliştirilmesine,
- Son olarak yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Greenberg (1990)'a göre örgütsel adalet üç temel boyutla ele alınmaktadır. Birincisi, dağıtımsal adalet, ikincisi prosedürel adalet ve üçüncüsü ise etkileşimsel adalettir.

**Dağıtımsal adalet:** Dağıtımsal adalet, üretimden elde edilen çıktıların dağıtımı sırasında adaletin esas alınmasıdır. Dağıtımsal adalet Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Çalışanların üretim sürecine yaptıkları katkı kadar üretimden pay almalarıdır. Dağıtımsal adalet, sadece üretimden elde edilen çıktıların adil dağıtımıyla ilgili değil aynı zamanda işletme içi diğer ödemeler (ödül, prim, ikramiye vb.) dağıtımı sırasında çalışanlar arası objektifliği de esas almaktadır (Beugre, 2002: 1093). Çalışanlar, örgütsel çıktı ve girdilerin dağıtımının adil olup olmadığını değerlendirirken sonuçların etik ve ahlaki değerlere uygunluğunu da dikkate almaktadırlar. Ancak bu tür bir değerlendirme sübjektif bir değerlendirme olduğu için yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Diğer bir değerlendirmede aynı sonuçlar için farklı ölçütlerin dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan işgörenin farklı ölçütleri dikkate alması örgütsel adalet algısında yanlış anlamalara yol açmaktadır (Yıldırım, 2007: 257).

Bir örgütte dağıtımsal adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların belirli aralıklarla performans değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir. Değerlendirme süreci sonunda, her bir çalışanın sağlayacağı faydaların, işletme tarafından adil olarak kendilerine verilmesidir.

**Prosedürel Adalet:** Psosedürel adalet, karar verme sürecinde etkili olan kişilerin belirlenmesi, ödül sistemi için objektif kuralların belirlenmesi, örgüt içi ödüllendirmelerde gerekli bilgilerin toplanması, karar alma sürecinin yapısı ve içeriğinin açıkça tanımlanması, alınan kararlardan tatmin olmayanların tatminsizlik sebeplerinin araştırılması, kaynakların ve ödüllerin dağıtım sırasında izlenecek yol ve yöntemlerde tutarlığın sağlanmasıdır (Chan, 2000: 7). Prosedürel adaletin iki boyutu vardır. Birincisi yönetici boyutu ikinci ise örgüt boyutudur. Yönetici boyutu, yöneticiler tarafından alınan kararların uygulaması sırasında yöneticilerin tutum ve davranışlarında adil olmalarıdır. Örgüt boyutu ise, örgüt içi kural ve ilkelerin, inanç ve değerlerin, amaç ve hedeflerin örgüt kültürü ile uyumlu olmasıdır (Kim, 2005: 137).

Örgütlerde prosedürel adaletin sağlanmasında Leventhal tarafından ortaya konulan kurallar büyük önem taşımaktadır. Söz konusu kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Jordan vd. 2004):

- Örgüt içi prosedür, karar ve politikaların birbirleriyle tutarlı olması,
- Kişisel çıkarlardan uzak durmayı ve önyargılı olunmaması,
- Karar alma sürecinde yer alan bilgi, veri ve enformasyonun doğru olması,
- Alınan kararlara tam katılımın sağlanması,
- Alınan kararlarda etik ve ahlaki kurallara saygı gösterilmesi,
- Karar alma sürecine farklı düzey veya seviyedeki grup üyelerinin dahil edilmesinde eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır.

**Etkileşimsel Adalet:** Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet belli bir düzeye kadar örgütsel adaletin sağlanmasında ölçüt olarak kabul edilebilmektedir. Fakat yöneticiye duyulan güven de yetersiz kalabilmektedir. Çünkü dağıtımsal ve prosedürel adalette, tutum ve davranış boyutu ikinci plandadır. Oysa ki yöneticiye duyulacak güvende, çalışanların tutum ve davranışlarının da etkili olduğu görülmüştür (Saunders ve Thornhill, 2004: 499). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (prosedürel ve dağıtımsal) işlemleri yerine getirirken çalışan ve yöneticilerin karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışlarının özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Liao ve Tai, 2006: 548).

Örgütlerde adaletin sağlanmasında, bireysel ve örgütsel davranış modelleri de dikkate alınmalıdır. Özellikle çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, sosyopsikolojik değerler de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulamasında sosyal duyarlılık, karşılıklı güven, empati ve saygılı davranma gibi hususlar etkileşim adaletiyle yakından ilişkilidir. Etkileşim adaleti, sosyal deneyimlerin sonucuna ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Ibragimova, 2006: 34-35).

## 2. Yönetici-Çalışan İlişkileri

Her kademedeki yönetici kendisini, çalışanların kendilerine özgü çalışma koşulları içine koyarak onları anlamalı ve kabul etmelidir. Bunun için çalışanlara da yönetim sürecinde etkin rol oynamaları için onlara fırsatların verilmesi, onların gerçek ihtiyaç ve isteklerini belirleme, onlarla yönetimin özdeşleşebilmesini sağlamak gerekmektedir (Geisler, 2003: 16). Yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde, yapılan işin mükemmelliğine özen gösterme, öğrenmeyi sağlama ve iş ortamını eğlenceli hale getirme büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin anlam ve önemini kavradıkça hem hata yapma oranları azalacaktır hem de yönetimin takdirini kazanacaklardır. Aynı şekilde kendisini sürekli yenileyen çalışanlar yöneticilerle daha uyumlu çalışacaklardır. Yöneticilerin çalışanlar özdeşleşmesi örneğin onlarla tek tek ilgilenmeleri, onları isimleriyle çağırması ve takdir etmeleri çalışan-yönetici ilişkilerini olumlu etkileyecektir (Jauhari, 2001: 153-154).

İşbirliği, fonksiyonlar arası ilişkiler arasında çalışan ve yöneticilerin karşılıklı ilişkileri geliştirmede gösterdikleri tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar ise aşağıdaki gibidir (Eichorn, 2004: 168-170):

**Güven:** Bir Çin atasözünde belirtildiği gibi “kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma”. Bu atasözü çalışan ve yönetici arasındaki güven veya güvensizlik anlayışını ortaya koymaktadır. Güvene dayalı ilişkiler açıktır ve yaygınlaşmaya eğilimli olacak ve sürekli takdir toplayacaktır. Güvensizliğe dayalı ilişkilerde ise çalışan ve yöneticiler “saman altından su yürütmeye” dayalı ilişkiler kuracaklar ve bu ilişkiler de kısa vadeli olacaktır. Güvensizlik, görünüşü kurtarmaya, sınırlar getirmeye güç konumları oluşturmaya yöneliktir. Güven ise örgütsel ilişkilerde, kaldıraç etkiler yaratabilecek bir kaldıraç noktası gibi işlev görmektedir. Kaldıraç

noktası, yüksek güven yönüne ne kadar çok yakınsa problemlerin çözümüne harcanan zamanda o kadar azalacaktır, etkin çalışma ve ilişkiler de o kadar artacaktır (Cope, 2003: 145).

**İtibar:** İtibar, güven ile genelleşmiş ve güven sonucu oluşan bir tutumdur (Cohen ve Prusak, 2001: 61). Çalışan ve yöneticiler arasındaki güven düzeyinin yüksek olması onların birbirleriyle olan ilişkilerini ve itibarlarını da olumlu bir biçimde etkileyecektir. Örgüt içinde itibarı düşük çalışan ve yöneticilerle olan ilişkiler de oldukça zayıftır. Bu nedenle sosyal bağları güçlendirici bir itibara sahip olmak gerekmektedir.

**Örgütsel değerlere bağlılık:** Örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu durumda, bireyler hem kendi prensip ve değerlerine hem de örgün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaktırlar (Clayton, 2000: 160). Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde örgütün sahip olduğu tüm değer ve inançlara gönülden inanmak gerekir. Sözkonusu değer ve inançlar kişisel çıkarlar için göz ardı edilmemelidir.

**Etkileşim:** İki bireyin çıktıkları olan tepkilerinin birbirini yanıtlamasıdır. Etkileşimin oluşabilmesi için tepkilerin yarısı bir taraftan diğer yarısı da karşı taraftan gelmelidir. Bunların bütünleşmesi veya ortak bir noktada keşilmesi etkileşimi oluşturmaktadır. İki birey arasında etkileşim karşı karşıya olduğu için bireylerin kişilik özelliklerinin ötesinde bir nitelik gösterir. Etkileşimin niteliğini, etkileşimin türü, zamanı, sıklığı, benzerliği, tamamlanıcılık özelliği, benimsenme düzeyleri gibi koşullar belirlemektedir (Başaran, 1992: 16).

**Tam katılım:** Çalışanların yönetim sürecine katılımının sağlanması, çalışan-yönetici ilişkilerinin daha profesyonel olmasına katkıda bulunacaktır. Çalışanların yönetim sürecine dahil edilmesi onların fikir ve düşüncelerinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle tam katılım, sosyal bağların güçlenmesi, bilgi paylaşımının yaygınlaşması, kişisel gelişme olanaklarının gelişmesinde etkin rol oynamaktadır.

**Saygı:** Saygı düzeyinin yetersizliği örgütsel tatmin üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle çalışan ve yöneticilerin konumu, işi ve özelliği ne olursa olsun birbirlerine karşı belirli saygı çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışan-yönetici ilişkilerinin oluşturulmasında, devamlı ve kalıcı hale getirilmesinde; çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, yönetici-yönetici arasındaki birebir ilişkilerin saygıya dayalı olmasına özen gösterilmelidir (Gilster ve Dalessandro, 2008: 24).

**İletişim:** Çalışan-yönetici ilişkilerinin gelişmesinde iletişim önemli bir unsurdur. İletişimin örgüt içi değer ve inançların paylaşılmasında, iş politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, yönetimin karar alma süreçleri üzerinde etkisi vardır. Yönetimin aldığı kararlara tam katılımının sağlanmasında açık bir iletişim süreci olmalıdır. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir. (De Ridder, 2004: 3). İşbirliği ise %100 iletişimden oluşmaktadır. Çalışan ve yöneticiler, örgüt içi beklentilerini ve isteklerini iletişim yoluyla birbirleriyle paylaşmaktadırlar. İletişim sayesinde belirsizlikler ortadan kalkar işbirliğine dayalı yönetim süreci gelişecektir (Hagemann, 1997: 50).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırma Konusunun Geçmişi**

Örgütsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi üzerine farklı ülkelerde, çeşitli sektör ve kuruluşlarda birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde yer alan temel çalışmalar şu şekilde özetlenebilecektir. Umphress vd. (2003) tarafından mobilyacılık sektöründe yapılan bir çalışmada çalışanların adalet algılamaları ile yönetici ve çalışanların sosyal bağları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet düzeyi arttıkça örgüt içi sosyal ilişkilerin de geliştiği belirlenmiştir. Ambrose ve Schminke (2003) farklı sektörlerde toplam 506 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada, etkileşim adalet ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r: .66$ ) olduğunu saptamışlardır. Kim (2005) tarafından 30 şirkette yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile toplumsal ilişkiler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet düzeyi arttıkça, çalışanların sosyal ilişkileri de geliştiği görülmüştür. Tekleab vd. (2005) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada etkileşim adalet ile yönetici ve çalışan ilişkileri arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r: .62$ ) olduğu saptanmıştır. Shalhoop (2003) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise çalışanların yöneticiye olan bağlılıkları ile etkileşim adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmalar paralelinde bu çalışmada da, örgütsel adaletin boyutları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaleti) ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.



### 3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet ile yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak örgütsel adaletin çalışan-yönetici ilişkisi üzerine olan etkisini tespit etmektir. Bu çalışmanın ana evrenini elektrik ve elektronik yedek parça sanayinde, yapı malzemeleri ve gıda sektöründe faaliyet gösteren birer işletmenin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece sınırlı sayıdaki işletme ve çalışanlarının dâhil edilmiş olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, ilgili sektör yönetici ve çalışanlarına konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.3. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, örneklem tespitinde basit seçkisiz (tesadüfi) yöntem ile 212 çalışana uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler ise Lee (2007)'nin çalışmasından alınmıştır. Sözkonusu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri, 1. Çok az, 2. Az, 3. Ne az ne çok, 4. Büyük ölçüde 5. Çok büyük ölçüde şeklinde beşli Likert ölçeği ile çalışan-yönetici ilişkilerine yönelik düşünceleri ise 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle katılıyorum Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

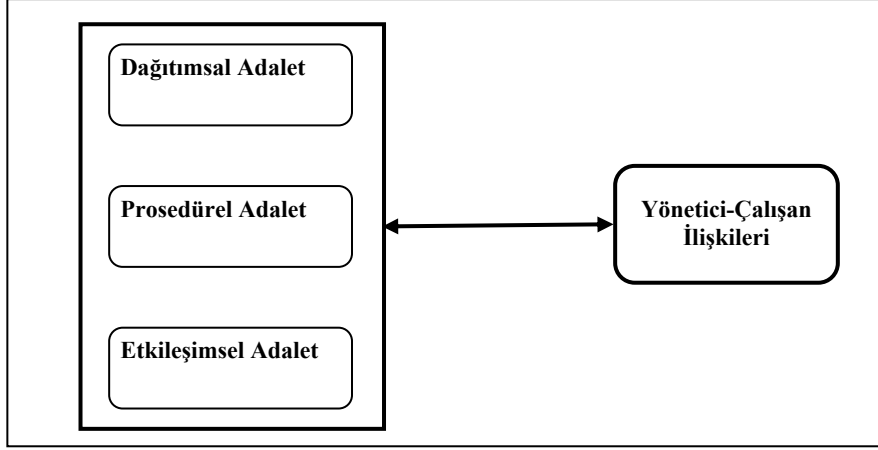
Araştırma modeli araştırmanın amacına bağlı olarak Şekil 1'deki gibi tasarlanmıştır. Model doğrultusunda belirlenen hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Dağıtım adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Prosedürel Adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Etkileşimsel Adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet (dağıtım adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) yönetici çalışan ilişkilerini etkilemektedir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Araştırma modeli ve hipotezlerine göre araştırmanın temel varsayım ise dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile çalışan-yönetici arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin çalışan-yönetici ilişkilerini olumlu etkileyeceği doğrultusundadır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularının SPSS 15.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularında, sosyo-demografik özellikler, güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçları, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

#### Sosyo-Demografik Özellikler

Ankete cevap veren çalışanların cinsiyetleri ve medeni durumlarına göre dağılımları dikkate alındığında, %24.5'nin (52) bayan, %75.5'nin (160) bay; %42.5'nin bekâr, %26.4'nün çocuksuz evli ve %32.2'sinin evli çocuklu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların ortalama yaş düzeyleri ise 30'dur. Eğitim düzeyleri bakımından, çalışanların %8'i ilkokul, %27.8'i ortaokul, %52.8'i lise, %9.9'u yüksekokul ve %1.4'ü ise fakülte mezunudur.

#### Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Sosyal Bilimler için alfa katsayısının 0.60'dan büyük ol-

ması genel kabul görmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 428-435). Araştırmada dört ölçek kullanılmıştır. İlk üç ölçek örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) ile ilgili ölçek diğer bir ölçek ise çalışan ve yönetici ilişkileriyle ilgili ölçektir. Ölçeklerde kullanılan değişken sayısı ve ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach's Alfa
Dağıtımsal adalet	4	.839
Prosedürel adalet	7	.890
Etkileşimsel adalet	4	.841
Yönetici-Çalışan İlişkileri	7	.908

Tablo 1’de ölçeklere ilişkin alfa katsayıları incelendiğinde ölçeklerin her düzeyde ve anlamda kavramsal bir bütünlüğe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak amacıyla faktör analiz yapılmış olup sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör: Dağıtımsal Adalet	Faktör Yükleri
Aldığınız maaş ve diğer kazançlar işinizle ilgili ortaya koyduğunuz çabaya katkıda bulunuyor mu?	.877
Maaşınız, diğer kazançlarınız, işiniz için uygun mu?	.808
Sizin maaşınız ve diğer elde ettiğiniz kazançlar sizin işletmeye olan katkınızı yansıtıyor mu?	.850
Sizin elde ettiğiniz kazançlar (maaş, ikramiye, terfi gibi), performansınızı açığa çıkarıyor mu?	.743
<i>Özdeğer</i>	<i>2.696</i>
<i>Açıklanan Varyans %</i>	<i>67.403</i>
<i>KMO: .794; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 330.19; Sig. .000</i>	
Faktör: Prosedürel Adalet	

Sizin elde edeceğiniz kazançlar hususunda görüş ve düşüncelerinizi açıkça ifade edebildiniz mi?	.810
Elde edeceğiniz kazançlara ulaşmada bir etkiye sahip olabildiniz mi?	.729
Elde edeceğiniz kazançlarla ilgili işlemler tutarlı bir şekilde uygulanabildi mi?	.799
Elde edeceğiniz kazançlar ile ilgili işlemler önyargıdan uzak bir biçimde gerçekleşti mi?	.802
Elde edeceğiniz kazançlarla ilgili işlemler doğru bilgiye dayalıdır?	.795
Gerçekleşen işlemlerden sonra elde ettiğiniz kazançlar size cazip geliyor mu?	.819
Kazançlarınızla ilgili işlemler ahlaki ve etik standartları destekler mi?	.679
<i>Özdeğer</i>	4.233
<i>Açıklanan Varyans %</i>	60.467
<i>KMO: .895; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 668.475; Sig. .000</i>	
<b>Faktör: Etkileşimsel Adalet</b>	
Yöneticiniz size kibar bir tavırla mı davrandı?	.889
Yöneticiniz size saygılı mı davrandı?	.871
Yöneticiniz size ağırbaşlı mı davrandı?	.801
Yöneticiniz uygunsuz söz ve düşüncelerden kaçındı mı?	.840
<i>Özdeğer</i>	2.897
<i>Açıklanan Varyans %</i>	72.425
<i>KMO: .817; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 414.397; Sig. .000</i>	
İşbaşında yöneticimle açık bir iletişimim vardır.	.807
Yöneticim benim ilerlemem için sahip olduğum gücü hisseder.	.840
Sonuç ve herhangi bir problem hakkında yöneticimden yardım alırım.	.798
Beni desteklediği için yöneticimi önemserim.	.842
Yöneticime güvenim tamdır ve onun alacağı kararları savunur ve onaylarım.	.819
Yöneticimle pozitif (olumlu) bir çalışma ilişkisine sahibim.	.858
<i>Özdeğer</i>	4.110
<i>Açıklanan Varyans %</i>	68.493
<i>KMO: .896; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 727,18; Sig. .000</i>	

**Not:** Özdeğer>1; K-M-O>0.60; Faktör yük değerleri>45 ve Sig.<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’de araştırmada uygulanan ölçeklere ilişkin, faktör yükü, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve yönetici çalışan ilişkileri birer temel faktörle açıklanmıştır. Faktör analizi sonuçları araştırma da kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

### Örgütsel Adalet İle Yönetici-Çalışan Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet) ile yönetici-çalışan arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi ile tespit edilmiş olup sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Adalet ve Yönetici-Çalışan İlişkisi**

	M	SD	1	2	3	4
1) Yönetici-Çalışan İlişkileri	3.956	.786	1			
2) Dağıtımsal Adalet	3.462	.965	.501 (**)	1		
3) Etkileşimsel Adalet	3.995	.922	.742 (**)	.523 (**)	1	
4) Prosedürel Adalet	3.526	.924	.582 (**)	.821 (**)	.582 (**)	1

*Not: p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.*

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel adaletin hem kendi boyutları ile hem de yönetici-çalışan arasındaki ilişki düzeyleri görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde tüm değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın ilk üç hipotezi de desteklenmektedir. Yönetici-çalışan arasındaki ilişki ile etkileşimsel adalet arasında yüksek düzeyde (r: .742) pozitif bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgili bir olgudur. Çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında sosyo-psikolojik değerler de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulamasında sosyal duyar-

lılık, empati ve saygılı davranma gibi hususlar da etkileşim adaletiyle yakından ilişkilidir. Etkileşim adaleti, sosyal deneyimlerin sonucu ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Ibragimova, 2006: 34-35). Sonuç olarak örgütsel adalet düzeyi yükseldikçe yönetici-çalışan ilişkileri de gelişmektedir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	B	$\beta$	T	p	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	
<b>Model</b>						,768	,590	,584	1,674
(F: 7,89; p: ,000)									
(Sabit değer)	1,123		6,261	,000					
<b>Dağıtım Adalet</b>	7,535	,090	1,072	,285					
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	,530	,613	10,345	,000					
<b>Prosedürel Adalet</b>	,125	,143	1,632	,104					

*Not: p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Bağımlı değişken: Yönetici-çalışan ilişkileri; bağımsız değişkenler: Dağıtım adalet, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet.*

Tablo 4'te örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. 87.892 F değeri dikkate alındığında 0.05 anlamlılık düzeyin bir bütün olarak anlamlı oldu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değeri 1.5-2.5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. T-değerleri incelendiğinde 0.05 anlamlılık düzeyinde dağıtım ve prosedürel adaletin modele dahil edilmesi anlamsızdır. Diğer bir ifadeyle bu değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi çok düşük düzeydedir. Araştırmada bu değer ise 1.674'tür. Modelin geçerliliği ortaya konulduktan sonra örgütsel adalet boyutlarının yönetici-çalışan ilişkileri üzerine olan etki düzeyleri tespit edilmiştir. Modele dahil edilen değişkenler arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken (yönetici-çalışan ilişkisi) üzerinde bağımsız değişkenlerin etki düzeyleri incelendiğinde ise etkileşimsel adaletin etki düzeyinin yüksek olduğu dağıtım ve prosedürel adaletin ise yok denecek kadar düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bağımlı değişkenin %58,4'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer

koşullar sabit kalmak şartıyla yönetici-çalışan ilişkisi doğrudan örgütsel adaletten etkilenmektedir. Analiz sonuçlarına göre araştırma hipotez sonuçlarını Tablo 6’da gibi özetlenebilecektir.

**Tablo 5: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum**

<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuç: Kabul/Red</i>
H <sub>1</sub> : Dağıtımsal adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> : Prosedürel Adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>3</sub> : Etkileşimsel Adalet ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>4</sub> : Örgütsel adalet (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu etkilemektedir.	Kısmen Kabul

### Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde yönetici çalışan ilişkileri yatay ve dikey bir biçimde gerçekleşmektedir. İlişkiler, örgütsel yapı ve tutuma göre değişebilir. Otoriter bir örgüt yapısında ilişkiler daha resmi ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Diğer taraftan demokratik ve paylaşımcı bir örgüt yapısında ilişkiler çok yönlü gerçekleşmektedir. Yönetici-çalışan ilişkileri resmi ve resmi olmayan biçimde gerçekleşebilecektir. Önemli olan ilişkilerde bilinçli, istekli ve kararlı olmaktır. Çalışanların yöneticilerle olan işbirliği olanların kurdukları ilişkinin doğallığına veya samimiyetine bağlıdır. Örgütsel ilke ve politikaları göz ardı etmeden samimi bir biçimde geliştirilen ilişkiler örgütsel ve sosyal bir bütünlüğü sağlamaktadır. Bu aynı zamanda çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine verilen önemi de ortaya koymaktadır. Kendisine değer verildiğini hisseden çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunu da güçlendirecektir. Bu nedenle iyi bir yönetici aynı zamanda çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilen yöneticidir.

Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tutarlı, devamlı, kalıcı ve karlı olması örgütsel adaletin sağlanması ile mümkündür. Çünkü örgütsel adalet, çalışanların hem başkalarıyla olan ilişkilerini hem de kendilerinin psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları kapsamaktadır. Örgütsel adalet, yöneticilerin herhangi ayırım yapmadan örgüt içi ilişkilerin

geliştirilmesinde, çalışanların kişiliğine, kültürel değerlerine, onuruna, hak ve sorumluluklarına saygılı davranmayı temel almaktadır. Bu çerçevede konunun önemine dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel adalet ve yönetici-çalışan arasındaki ilişki hem kavramsal olarak, hem de araştırma dayalı olarak ele alınmıştır.

Araştırmada, örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle etkileşimsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları da dikkate alındığında yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır:

- Yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişim olmalı,
- Her bir çalışanın ilerlemesi için fırsatların tanınması,
- Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi,
- Alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi,
- Yönetici ve çalışanların karşılıklı saygı ve güven içerisinde olmaları için uygun örgütsel ortamın sağlanması,
- Paylaşımçı bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Örgütsel adaletin sağlanması.

Araştırma kapsamına farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının dahil edilmiş olması örneklemin homojenliğini zayıflatmaktadır. Sınırlı sayıda işletme çalışanın araştırma örneklemine dahil edilmiş olması çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilecektir. Ancak çalışma, kavramsal ve araştırma metodolojisi olarak ileride yapılacak çalışmalara önemli ipuçları verebilecektir.



### Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik Osman (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset: Ankara.
- Ambrose, M.L. ve Schminke, M. (2003). "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 295-305.
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara: Gül Yayınevi.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective", *Int. J. of Human Resource Management* 13 (7) November: 1091-1104.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of Fairness," in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiations In Organizations*, 1, Greenwich, CT, JAI Press: 43-55.
- Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68-88.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, (Çev. A. Kardam), İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Cope, M. (2003). Yürek Beyin ve El, (Çev. Z. Dicleli) İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Cremer, D.D. (2005). "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1): 4-13.
- Clayton, S. (2000). Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, İstanbul: Hayat Yayınları.
- De Ridder, J.A. (2004). "Organizational Communication and Supportive Employees", *Human Resource Management Journal*, 14, Issue 3.
- Eichorn, F.L. (2004). "Internal Customer Relationship Management (IntCRM) a Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out, *Problems and Perspectives in Management* 1: 154-177.
- Geisler, D. (2003) "Lider ve Diğerleri" *Executive Excellence*, (Ocak): 16-17.
- Gilster, S. ve Dalessandro, J. (2008). "Creating a Successful Workforce Culture", *Nursing Homes/ Long Term Care Management*, February: 23-26.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*", 16 (2): 399-432.
- Hagemann, G. (1997). Motivasyon El Kitabı (Çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Ibragimova, B. (2006). Propensity for Knowledge Sharing: an Organizational Justice Perspective, Ph.D. Thesis, University of North Texas.
- Jauhari, V. (2001). "Employee and Customer Management Processes for Profitability- The Case of Hewlett-Packard India. *Journal of Services Research*, 1 (1): 149-159.
- Jordan, J.S.; Gillentine, J.A. ve Hunt, B.P. (2004). "The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting", *International Sports Journal*, Winter: 139-149.

- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization*, Ph.D. Thesis, Northcentral University.
- Kim, H.S. (2005). *Organizational Structure and Internal Communication As Antecedents of Employeeorganization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*, Ph. D. Thesis, University of Maryland.
- Koys, D.J. ve DeCotiis, T.A. (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, 44 (3): 265-276.
- Lee, A.J. (2007). *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*, Ph. D. Thesis, Touro University International.
- Liao, W.C. ve Tai, W.T. (2006). "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes, *Social Behavior And Personality*, 34 (5): 545-556.
- Meyer, C. B. (2001), "Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective", *British Journal of Management*, 12: 47-66.
- Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward, *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1): 4-29.
- Peltola, E.W.; Kivimaki, M.; Elovainio, M. ve Vitonen, M. (2007). "Organizational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management", *Journal of Health Organization and Management*, 21 (3): 320-332.
- Saunders, M.N. K. ve Thornhill, A. (2004). "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (4): 493-515.
- Shalhoop, J. (2003). *Social-Exchange as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Workplace Outcomes*, Ph. D. Thesis, University of Akron.
- Tekleab, A.G.; Takeuchi, R. ve Vetaylor, M.S. (2005). "Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, 48 (1): 146-157.
- Umpress, E.E. vd. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice, *Organization Science*, 14 (6), November-December: 738-753.
- Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1): 354-279.