
İŞGÖRENLERİN ADALET ALGILAMALARINDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE PROSEDÜREL BİLGİLENDİRMENİN ROLÜ

Dr. Hulusi DOĞAN
Gazi Üniversitesi, SMYO
hudogan@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu makale örgütsel adalet, iletişim ve prosedürel bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte tutumsal ve davranışsal adalet kavramlarının genel özelliklerini ele almaktadır. Makalenin amacı örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerin adalet algılamalarındaki önemini vurgulamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi tekstil işletmelerinde yapılan uygulamalı bir araştırmayla desteklemektir.

ABSTRACT

This paper reports on a conceptual analysis of organizational justice, communication and procedural knowledge with general characteristics of attitudinal and behavioral justice. The objective of this paper is to emphasize the important role of organizational communication and procedural knowledge on organizational justice perceptions of employees and demonstrate that relation or role by an applied research in textile firms.

GİRİŞ

Günümüzde artık işletmelerin değeri ve başarısı maddi unsurlardan çok sahip olduğu bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Bunun ana nedeni rekabet arenasındaki üstünlüklerin ürün ya da hizmetlerden değil temelde bunlara hayat veren bilgi ve beceriler toplamından kaynaklanıyor olmasıdır. Kısaca günümüzde patent almak işletmeyi fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken güven, bilgi, dostluk, yetenek, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan ve çoğu zaman da sosyal açıdan daha karmaşık olan unsurlar örgütlere

rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir (Campbell and Luchs, 2002: 23-25; Barney, 1996: 656-660; Fiol, 1991: 191-211). Bu gerçek ise bireysel bilgi ve becerinin örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesine, kısaca insan unsurunun örgüt başarısındaki kritik rolüne işaret etmektedir. Dolayısıyla bugün yetenekli, bilgili ve inisiyatif sahibi olan işgörenleri istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek son derece önemlidir. Ancak en az bunun kadar ve hatta bundan daha önemli olan bir değer konu ise mevcut bilgi ya da beceri potansiyelinin en etkin şekilde aktif değer yaratım sürecine yani örgütsel amaçlara yansıtılabilmesidir (Ulrich, 1998:15-26; Quinn, 1996: 7-27; Ulrich ve Greenfield, 1995: 11-22). Bu ise örgüt içerisinde üst düzey bir işgören bağlılığını gerektirmektedir.

Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bu bağlılık duygusunun oluşumunda da sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir (Garcia, 1997: 23; Schappe, 1996, 28; McCaul and Hinsz, 1995: 80; Becker and Vance, 1993: 663-670). Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak etkin bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizmasının devreye girebildiği, ayrıca bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri, ya da yetersiz bilgilerle o şeye karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri gerçeği örgütlerde bu tür bir güven ve adalet hissinin tesisinde öncelikle etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine ihtiyaç duyulacağına da habercisi olmaktadır.

ÖRGÜTLERDE ADALET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

‘En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem’(Aybay, 1991: 41) olarak tanımlanabilen adalet kavramı işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibariyle örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmakta ve birçok teorisyen tarafından dağıtımçı ve prosedürel adalet olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır (Martin and Bennett, 1996: 84; McFarlin and Sweeney, 1992: 626-637; Greenberg, 1990: 399-432; Folger and Konovsky,1989: 115-130).

Dağıtımçı Adalet

Buna göre dağıtımçı adalet işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörene oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Martin ve Bennett, 1996: 84).

Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımçı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1990: 399-432). Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımçı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımçı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637).

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE PROSEDÜREL BİLGİLENDİRME İLE İŞGÖRENLERDE ADALET ALGILAMALARI İLİŞKİSİ

Ancak bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri ya da çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle o şeye karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri de bir gerçektir. Bu bağlamda bilinmeyene karşı duyulan şüphe ve korku da bireyin tutum ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev örgüt içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve işgörenleri düzenli olarak örgüt politika ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir.

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir (Green, 1987: 7-22; Gürgeç, 1997: 10-18). Örgüt içi iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” olarak da tanımlanabilmektedir (Ruben, 1984: 11-18; Ustaata, 1992: 6-13). Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Putti ve Aryee, 1990: 44).

Prosedürel Bilgilendirme

Prosedürel bilgilendirme ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörene örgüt yönetiminde düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir (Schappe, 1996: 28). Çünkü örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılamaya ve değerlendirilmeleri etkileyebilmektedir. Aynı şekilde prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem amirlerin değerlendirilmesi hem de işgörenlerin iş tatminini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle prosedürel bilginin ulaşılabilirliği bireyde, işletmenin işgörenele olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini başlatabilmektedir.

Tablo 1. Örneklemin Özellikleri

Özellikler	Yüzde (%)	Özellikler	Yüzde (%)
Cinsiyet		Yaş	
Bay : 31	(13)	18-25: 166	(69)
Bayan : 209	(87)	26-35: 55	(23)
		36-45: 16	(7)
		46-.....: 3	(1)
Eğitim Düzeyi		Mesleki Tecrübe	
İlköğretim: 51	(21)	1-5: 77	(32)
Lise : 142	(59)	6-10: 82	(34)
Üniversite: 40	(17)	11-15: 50	(21)
Y.Lisans-...: 7	(3)	16-20: 26	(11)
		20-.....: 5	(2)

Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak bireyi sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise işgörenlerde örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle prosedürel adaletin kavramlaştırılmasında tarafsız karar alımı ve karar vericilere güven, anahtar öğeler olarak değerlendirilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 527-556). Örneğin örgütlerde ücret sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle açık ödeme sistemlerinin prosedürel adalet açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür ücret sistemleri işgörene örgüt içindeki ücret kararlarının nasıl alındığı hakkında bilgiler sağlamakla birlikte, bu prosedürlerin ihlal edilmediğine yönelik de önemli güvenceler sunabilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115-130). Bir başka ifadeyle ücret ödeme gizliliği ya da belirsizliği ise taraflı ve adil olmayan algılamaların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Sonuç olarak bir örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya yönelik geliştirilen ve izlenen yöntem ve prosedürlerinin değer ve maliyetine yönelik bilgilerin sıklıkla çalışanlara sunulması hem bu unsurların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimi hem de hedeflenen çıktılara ulaşım açısından önemlidir (Kinicki ve Carson, 1992: 135).

TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin adalet algılamaları arasındaki ilişkiler tekstil işletmelerinde yapılan bir uygulama ile test edilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı örgüt içi iletişim düzeyi ve prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada test edilecek olan hipotezler şunlardır:

H₁: Örgüt içi iletişim düzeyi ile işgörenlerin dağıtımçı adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H₂: Örgüt içi iletişim düzeyi ile işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H₃: Örgüt içi prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin dağıtımçı adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H₄: Örgüt içi prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Tablo 2. İşletmelere Ait Genel Araştırma (Ortalama ve Standart Sapma) Sonuçları

İşletme Adı Araştırma Konuları	Atılğan Tekstil (Antalya)	Üge Tekstil (Denizli)	Soley Tekstil (Kayseri)	Pantone Tekstil (Antalya)	Özlem Tekstil (İstanbul)	Serpil Tekstil (Ankara)	Nesa Tekstil (Denizli)	Asgisan Tekstil (İstanbul)	Genel Ortalama ve (Standart Sapma)
Dağıtımçı Adalet Alg.	1.90 (1,33)	2.33 (1,14)	2.63 (1,19)	3.05 (1,07)	3.21 (1,03)	2.53 (1,09)	2.44 (1,03)	2.19 (1,10)	2.53 (1,11)
Prosedürel Adalet Alg.	2.40 (1,25)	3.54 (1,13)	2.73 (1,21)	3.72 (1,17)	3.53 (1,14)	3.25 (1,14)	2.95 (1,11)	2.04 (1,24)	3.02 (1,17)
İşletme İçi İletişim	2.73 (1,26)	2.83 (1,29)	2.90 (1,28)	4.46 (1,14)	4.00 (1,24)	3.00 (1,31)	2.66 (1,25)	2.71 (1,27)	3.16 (1,23)
Prosedürel Bilgilendirme	2.75 (1,45)	3.40 (1,34)	2.81 (1,41)	4.83 (1,30)	4.39 (1,33)	3.33 (1,40)	3.43 (1,35)	1.83 (1,39)	3.34 (1,37)

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

	Dağıtımçı Adalet	Prosedürel Adalet
Örgüt İçi İletişim	0,855**	0,684
Prosedürel Bilgil.	0,807*	0,910**

** p< 0,01 anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

* p< 0,05 anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın örneğini Ankara, İstanbul, Antalya, Denizli ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren 8 adet tekstil işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısının 50 ila 150 arasında değiştiği Atılğan, Pantone (Antalya), Asgisan, Özlem (İstanbul), Üge, Nesa (Denizli), Serpil (Ankara) ve Soley (Kayseri) tekstil işletmelerine gönderilen toplam 300 anketin 240'ı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 80 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda çalışanlara adalet algılamaları ile örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirme düzeyini belirlemek amacıyla, kendilerinden 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çerçevesinde (yazar tarafından) hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre 3 ayrı ifadeyi içeren dağıtımçı adalet algılamaları ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 0,947 olurken, 5 ayrı ifade ile ölçülen prosedürel adalet algılamalarının güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak gerçekleşmiştir. Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısı 3 ayrı ifadeden oluşan örgüt içi iletişim ölçeği için 0,712 olurken, 2 ayrı ifadeden oluşan prosedürel bilgilendirme ölçeği için de 0,812 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca anket formunda çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübelerine ilişkin 4 ayrı demografik soruya yer verilmiştir (Tablo 1). Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde ise SPSS/PC+11.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları araştırmaya katılan işgörenlerin % 87 gibi büyük bir çoğunluğunu bayanların oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmanın tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı göz önünde alındığında ise bu değer pek de sıra dışı olduğunu söylemek olanaklı değildir. Araştırmaya katılan örneklemin yaş dağılımına bakıldığında ise % 69'luk bir değerle 18-25 yaş arasında olanların ilk sırada geldiğini ve bunu % 23 değeriyle 26-35 yaş arasında olanların takip ettiğini görmekteyiz. Genel olarak değerlendirildiğinde ise işletmelerde gençlerin büyük bir ağırlık oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir. Eğitim düzeyine bakıldığında da işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 59) lise mezunu olduğu ve bunları sırasıyla ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunu olan işgörenlerin takip ettiğini görmekteyiz. Mesleki tecrübe açısından ise 6 ila 10 yıl ve 1 ila 5 yıl arasında deneyimi olan işgörenlerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Tablo 1). Tablo 2'deki değerlere bakıldığında işletmeden işletmeye değişimle birlikte genel olarak işgörenlerin işletmeleri prosedürel adalet açısından dağıtımçı adalete göre daha adil buldukları görülmektedir. Yine işletmeden işletmeye değişimle birlikte işgörenler genel olarak örgüt içerisindeki prosedürel bilgilendirmenin, örgüt içi iletişim düzeyinden daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4. Prosedürel Bilgilendirme ve Örgüt İçi İletişim Bağımsız Değişkenleri İle Prosedürel Adalet Algılaması Bağımlı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,152	1,076	15,129	,008 ^a	
	Residual	,356	,071			
	Total	2,507				
Model (Anova ^b)		R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		,926 ^a	,858	,801	,26666	
Model (Beta Değerleri ^a)		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	Constant	1,413	,485		2,916	,033
	Örg. İçi İlet.	-,291	,283	-,331	-1,029	,351
	Pros. Bilgil.	,755	,204	1,191	3,710	,014

a.Predictors: (constant), Prosedürel Bilgil., Örgüt İçi İlet.

b.Dependent Variable: Prosedürel Adalet

Tablo 5. Prosedürel Bilgilendirme ve Örgüt İçi İletişim Bağımsız Değişkenleri İle Dağıtımçı Adalet Algılaması Bağımlı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,982	,491	7,652	,030 ^a	
	Residual	,321	,064			
	Total	1,303				
Model (Anova ^b)		R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		,868 ^a	,754	,655	,25335	
Model (Beta Değerleri ^a)		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	Constant	,870	,461		1,890	,117
	Örg. İçi İlet.	-,389	,269	-,613	1,448	,207
	Pros. Bilgil.	,130	,193	,285	,673	,531

a.Predictors: (Constant), Prosedürel Bilgil., Örgüt İçi İlet.

b.Dependent Variable: Dağıtımçı Adalet

Korelasyon Analizi

Tablo 3'deki değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde prosedürel bilgilendirme ile dağıtımçı adalet değişkenleri (0,807) arasında doğrusal yönlü çok güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yine tablo 3'deki değerler bize $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde örgüt içi iletişim ve dağıtımçı adalet (0,855) ile prosedürel bilgilendirme ve prosedürel adalet (0,910) değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Bir başka ifadeyle bu sonuçlar $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde H_3 (Örgüt içi prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin örgüte ilişkin dağıtımçı adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır)

hipoteziyle birlikte $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde H_1 (Örgüt içi iletişim düzeyi ile işgörenlerin örgüte ilişkin dağıtımçı adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır) ve H_4 (Örgüt içi prosedürel bilgilendirme ile işgörenlerin örgüte ilişkin prosedürel adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır) hipotezlerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Araştırma sonuçları diğer hipotezimizi desteklemekte ve sonuç olarak H_2 (Örgüt içi iletişim düzeyi ile işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır) hipotezi reddedilmektedir.

Regresyon Analizi

Regresyon analizi ile bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler belirlenmiş ve hesaplanan

Tablo 6. Prosedürel Bilgilendirme ve Örgüt İçi İletişim Bağımsız Değişkenleri İle Genel (Prosedürel+Dağıtımçı) Adalet Algılaması Bağımlı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,382	,691	16,529	,006 ^a
	Residual	,209	,042		
	Total	1,592			
Model (Anova ^b)		R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1		,932 ^a	,869	,816	,20450
Model (Beta Değerleri ^a)		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std Error	Beta	T
1	Constant	1,150	,372		3,095
	Örg. İçi İlet.	4,84E-02	,217	,069	,223
	Pros. Bilgil.	,441	,156	,873	2,823
					Sig
					,027
					,832
					,037

a.Predictors: (Constant), Prosedürel Bilgil., Örgüt İçi İlet.

b.Dependent Variable: Genel Adalet (Prosedürel+Dağıtımçı)

regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığı Anova tablosu aracılığı ile yapılan F testi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre Tablo 4 prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim bağımsız değişkenleri ile prosedürel adalet algılaması bağımlı değişkeni arasındaki regresyon analizinin sonuçlarını içermektedir.

Yapılan analizler sonucunda prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim değişkenlerinin işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları üzerinde % 80 etkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim prosedürel adalet algılamalarına ilişkin varyansın % 80'ini açıklamaktadır. Bu etki Anova yolu ile test edildiğinde de % 5 seviyesinde (p=0,008<0,05) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5 ise prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim bağımsız değişkenleri ile dağıtımçı adalet algılaması bağımlı değişkeni arasındaki regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim değişkenlerinin işgörenlerin dağıtımçı adalet algılamaları üzerinde % 65 etkili olduğu belirlenmiştir. Ya da bir başka ifadeyle prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim, dağıtımçı adalet algılamalarına ilişkin varyansın % 65'ini açıklamaktadır. Bu etki Anova yolu ile test edildiğinde ise de % 5 seviyesinde (p=0,03<0,05) anlamlı bulunmaktadır.

Son olarak Tablo 6'da ise prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim bağımsız değişkenleri ile işgörenlerin genel (dağıtımçı + prosedürel) adalet algılaması bağımlı değişkeni arasındaki regresyon analizinin sonuçları verilmiştir. Buna göre prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim değişkenlerinin işgörenlerin genel adalet

algılamaları üzerinde % 81 etkili olduğu belirlenmiştir. Yani prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim genel adalet algılamalarına ilişkin varyansın % 81'ini açıklamaktadır ki bu oldukça yüksek bir değerdir. Bu etki Anova yolu ile test edildiğinde ise % 5 seviyesinde (p=0,006<0,05) anlamlı olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Örgütlerin sahip oldukları en büyük değer insan gücü olduğu bir gerçektir. Teknolojideki gelişme ne denli büyük ve hızlı olursa olsun örgütlerin insana ve onun yaratıcılığına olan ihtiyacı hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Bu ise varolan bir gerçeği bir kez daha gözler önüne sermektedir; başarı ancak sahip olunan bilgi ve yetenek potansiyelini, belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirmek ve onu en etkin şekilde kullanabilmekle olanaklıdır.

Bireydeki yenilikçi ve yaratıcı gücü harekete geçirecek olan ise, adilane karar ve eylemler ile onun güvenini tesis etmeyi hedef alan örgüt politikaları ve yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda çalışma koşulları, performans değerlemesi, ücret ve terfi gibi birçok kritik unsur ile bunların belirlenmesinde rol oynayan prosedür ve politikaların adil olduğuna ilişkin işgörenlerde oluşacak kanaatin işgören motivasyonu ve tatmininin yanı sıra örgüt amaçları için de çok büyük bir önem arz ettiği unutulmamalıdır. Ancak işgörenlerde örgüte yönelik üst düzey bir adalet algılaması için etkin bir iletişim ve prosedürel bilgilendirme sürecine ihtiyaç olduğu açıktır ve araştırma sonuçları da bunu tam anlamıyla destekler yöndedir. Araştırma sonuçları örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerdeki genel adalet algılamaları üzerinde % 81 etkili olduğunu

göstermektedir. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken nokta dağıtımçı adaletin varlığını ve adilliyini de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetiminde biraz daha hassas bir konuma sahip olmasıdır. Bu bağlamda araştırma sonuçları örgüt politika ve prosedürlerinin gerekliliği, amacı ve adilliyi gibi konularda işgörenlere verilecek bilgilerin onların prosedürel ve genel adalet algılamaları üzerinden oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Özetle oldukça düşük ekonomik maliyetine (işgörenlere saygıyla davranma, eylemlere adalet açısından bakma ve adaleti sağlama) karşın örgüt başarısındaki stratejik önemi açısından prosedürel adalet örgütler için üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur.

Sonuç olarak örgüt yönetimi ve politikalarının adilliyine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklıdır. Bir bakıma adil politika ve uygulamalar tek başına yeterli olamamakta, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu alandaki bir boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizmasının doldurabileceği bunun ise işgörenlerde olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabileceği hiçbir zaman unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Aybay, R. ve Aybay, A., (1991): *Hukuka Giriş*, Aybay Ya., İstanbul.

Barney, B. Jay (1996): "Organizational Culture: Can It Be a source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, s. 656-666.

Becker, T. E. and Vance, R. J. (1993): "Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Vol. 19, s. 663-682.

Campbell Andrew and Luchs Kathkeen S. (2002): *Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabet Avantajının İncelenmesi* (Çev. Ezgi SUNGUR), Epsilon Ya., İstanbul.

Fiol, Marlene (1991): "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, s. 191-211.

Folger, R. G., ve Konovsky, M. A. (1989): "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, s. 115-130.

Garcia, John (1997): "How's Your Organizational Commitment?", *HR Focus Magazine*, Vol. 4, s. 23.

Green, Danny (1987): *Business Guide to Communication Systems*, Pitman Publishing, Great Britain: 7-22.

Greenberg, J. (1990): "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, s. 399-432.

Gürgen, Haluk (1997): *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Ya., İstanbul: 10-18.

Ketchand, Alice-Strawser, Jerry R. (1998): "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, No. 4: 29.

Kinicki, A. J., Carson, P. C.ve Bohlander, G. W. (1992): "Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 17: 135.

Larkey, Linda and Morril Calvin (1995): "Organizational Commitment as Symbolic Process", *Western Journal of Communication*, Vol. 59, No. 3, s.193.

Martin, Christopher L. and Bennett Nathan (1996): "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, s. 84.

McCaul, Harriette S. and Hinsz, Verlin B. (1995): "Assessing Organizational Commitment", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No. 1, s. 80.

McFarlin, D.B. and Sweeney, P. D. (1992): "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, s. 626-637.

Moorman, R. H. (1991): "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, s. 698-707.

Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993): "Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, s. 527-556.

Oliver, Nick (1990): "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment",

Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 63, No. 1, s. 19.

Putti, Joseph M. and Aryee, S. (1990): "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 15, No. 1, s. 44.

Quinn, J. B. (1996): "Leveraging Intellect", *Academy of Management*, Vol. 10, No. 1, s. 7-27.

Ruben, Brent (1984): *Communication and Human Behavior*, Macmilan Publishing Comp., New York: 11-18.

Schappe, Stephen P. (1996): "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, s. 28.

Ulrich, Dave (1998): "Intellectual Capital Competence X Commitment", *Sloan Management Review*, Winter, s. 15-26.

Ulrich, D. and Greenfield, H. (1995): "From Training and Development and Development to Development and Learning", *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 2, s. 11-22.

Ustaata, Ayseli (1992): *İletişim, İletişim Ya.*, Ankara.