



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

*International Journal of Social Science*

*Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1967>*

*Volume 6 Issue 8, p. 997-1023, October 2013*

## **ÖRGÜTSEL ADALET: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA\***

*ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH IN THE PUBLIC AND PRIVATE  
ORGANIZATIONS*

*Doç. Dr. Muharrem TUNA*

*Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği*

### **Abstract**

Organizational justice is rules and social norms which stipulates how to manage the reward and punishments conduit in businesses. Injustice is a state of beliefs of a person who perceives that the treatment by his/her organization is unfair. It is impossible to achieve efficiency and productivity in the organizations where exists injustice. Therefore, it should be taken, into consideration seriously by management. The objective of the study is to how workers perceive the organizational justice and whether the different demographic features affect how these groups perceive organizational injustice. In this study, literature research and questionnaire technique has been applied as data collection method. The questionnaire has been developed and applied to workers in different positions and randomly sampled 708 directors and employees in the public and private sectors. The collected data has been analyzed with frequency, mean, T test, ANOVA and LSD methods. The research revealed significant difference between gender and distribution justice has been found and it is seen women's perceptions about distribution justice is lower in this analysis. It was determined that top executives' perception of

---

\*Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

justice is more concrete than the others. It has been found out that the important differences between distribution justice and seniority in business. The research also revealed that there exist no differences in perception of justice among the departments of the organizations. There is an important difference between operation number and number of employees in terms of the perception of justice. In other words, it was found out that the number of employee in a business brings about the high sense of operational justice.

**Key Words:** Organizational justice, management, organizational behavior

### Öz

Örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Adaletsizlik ise, bireyin kendine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inançlarını içermektedir. Adaletsizliğin söz konusu olduğu örgütlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün değildir. Bu nedenle yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgudur. Bu fikirden hareketle yapılan çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıklarının ve farklı demografik özelliklerin algılamaları farklılaştırıp farklılaştırmadığının belirlenmesidir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak alanyazın taraması ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu, kamu ve özel sektörde farklı kademelerde çalışan ve rasgele seçilen 544 yönetici ve işgörenine uygulanmıştır. Elde edilen veriler frekans, T Testi, ANOVA ve LSD Testi yöntemleriyle analiz edilmiştir. Araştırmada cinsiyetle dağıtım adaleti arasında bir farklılığa rastlanmıştır ve bu analizde bayanların dağıtım adaletine ilişkin algıları daha düşük çıkmıştır. Çalışmada, üst kademe yöneticilerin diğer kademelere göre daha olumlu adalet algılarının olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti ile işyerindeki kıdem arasında da anlamlı farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır; ancak mesleki kıdem için bir farklılık bulunamamıştır. İşyerinin sahiplik yapısının yani kamu ya da özel sektör kuruluşlarının adalet algılamasında farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Adalet algılaması çalışan sayısı bakımından incelendiğinde, işlem adaleti ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani bir işyerinde çalışan sayısının düşük olmasının, işlem adaleti algılamasının yüksek olmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, yönetim, örgütsel davranış

## GİRİŞ

Adalet, insanların var oluşundan bu yana üzerinde tartışılan ve gelecekte de sıklıkla tartışılmaya devam edeceği düşünülen bir kavramdır. Bu kavram algı boyutuyla bireyi, davranış boyutuyla da örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla adaleti, örgüt ve birey psikolojisini etkileyen ve iş yaşamında belirleyici bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür.

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada, algılanan örgütsel adaletin insan davranışları üzerindeki yansımaları incelenmektedir. Adalet, insanoğlunun gerek sosyal, gerekse iş yaşamında en çok önem verdiği duyguların başında gelmektedir. Bu nedenle adalet kavramı başta insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış olmak üzere, sosyal bilimlerin birçok dalında araştırmalara konu olmaktadır. Söz konusu araştırmalarda adalet algısı farklı yönleriyle incelemekle birlikte, çoğu zaman iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik gibi yakın kavramlarla ilişkisi üzerine de odaklanılmaktadır.

Adalet kavramının kökeni hukuk bilimine dayanmakta olup; son yıllarda sosyal bilimlerde ve özellikle de yönetim alanında kullanım bulmaktadır. Yönetim perspektifinden gerçekleştirilen çalışmalar, özellikle işgörenlerin işle ilgili konulardaki adalet algıları ile ilgilenmekte; bu bağlamda örgütsel adalet ya da adaletsizlik başlığı altında önemli bir araştırma sahası ortaya çıkmaktadır.

Adaletin örgütsel düzeyde incelenmesi, elbette ki hem işletmeler, hem de diğer örgütler için önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerinin yaklaşımlarını adil olarak algıarlarsa, bunun sonucunda örgüt birçok açıdan yarar sağlayabilmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu arttırmakta, örgütsel bağlılığını güçlendirmekte, verimliliği arttırmakta ve bunun gibi birçok kazanımlar elde edilebilmektedir. Lee ve diğerleri (2000: 685), bireylerin örgütlerinin adil olup olmadığının değerlendirilmesi aşamasında çok fazla kanıt olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre, bir örgütte işgörenler kendilerine adil davranıldığını hissederse, o işyerinin bulunmak için ideal bir ortam olduğuna karar verirler.

Örgütsel adalet algısı, çalışanın iş çevresinde karşı karşıya kaldığı davranışları, tutumları ve olayları değerlendirmesi neticesinde şekillenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin söz konusu algıyı dönemsel olarak ölçmesi, değerlendirmesi ve gerekiyorsa iyileştirmesi gerekir.

Çalışanların örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticilerin uygulamalarını adil algılaması, örgüte ve yöneticilerine yönelik pozitif tutum ve davranışlar içinde olmalarına, adil algılamaması ise örgüte ve yöneticisine yönelik negatif davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Yürür, 2009: 167). Burada temel sorun, *“adalet algılamasının çalışanların bireysel özelliklerinin eşit olduğu ilkesi çerçevesinde hareket edip etmediği”*, bir başka deyişle, *“her bireyin bireysel özelliklerinin adalet algılamasını*

*farklılaştırıp farklılaşdırmadığı*"dır. Yürür (2008: 300), bireylerin adaletle ilişkin inançlarının, üyesi olduğu farklı gruplar ve sahip oldukları kültürel değerlere göre farklılaşmakta olduğunu belirtmektedir.

Alanyazındaki örgütsel adaletle ilgili çalışmalar incelendiğinde, yoğun olarak dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut halinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel adalet sözkonusu üç boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak bu kavram bazı çalışmalarda iki ya da dört boyut şeklinde de ele alınmaktadır.

Araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla anket yöntemiyle kamu ve özel sektörde çalışanlardan toplanan veriler analiz edilmiş ve gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir.

### **ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI**

Örgütsel davranış alan yazınında önemli bir yeri olan örgütsel adalet kavramı, kaynağını Adams (1965)'in Eşitlik Teorisinden almaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkılarını, referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dâhilinde değerlendirmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adaletle ilgili oluşturulmuş Eşitlik, Kontrol, Sosyal Mübadele gibi geleneksel teoriler, bireylerin adaletle, kendi faydalarını en üst noktaya çıkarmak ve ekonomik faktörlere yönelik kazanımlarını yükseltmek amacıyla ilgilendiklerini ifade etmektedir (Bernerth ve Walker, 2011: 3).

Örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Yılmaz, 2004:5). Çakmak (2005: 20) örgütsel adaleti; "*örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü*" olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adaletsizlik, özünde bireylerin yaşamında algıladıkları adaletsizlik üzerine kurulu bir disiplindir. Adaletsizliğe ilişkin çalışmalar, bireylerin adalet algılarının işe dair tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğunu göstermekte, bireylerin örgüt dâhilindeki diğer bireyleri ve bu bireylerle birlikte örgütün bizzat kendisini haksızlıkla suçlayabilecekleri koşullara detaylı bir şekilde değinmektedir.

Örgütsel adaletsizlik kavramı; çalışanların verimliliğinde ve etkinliğinde önemli rol oynayan bir faktördür. Gerek kamu, gerekse özel sektör örgütlerinin adil bir yönetim sergilemesi, çalışanlarına eşit mesafede olması, motivasyonu yükseltmekte ve istenen bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olmaktadır.

Yönetim alanyazınında yapılan araştırmalar, işyerinde algılanan adaletsizliğin arzu edilmeyen tepkilere yol açtığı görüşünü desteklemektedir. Örneğin, adaletsizlik duygusunun yaşanması; iş performansının düşüşü, kabuğuna çekilme davranışının artması gibi istenmeyen çıktıların meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır. Örgütsel adalet prensiplerinin ihlali oldukça ilgi toplayan bir konu olup; bu konu üzerine gerçekleştirilen çalışmaların örgütsel bağlılık ve güven gibi tutumsal ve davranışsal çıktıları içerdiği görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel düzeyde bir adaletsizlik algısının, işgörenlerin iş yavaşlatma, hırsızlık, misilleme, hatta işi kasıtlı olarak sabote etme gibi tepkilere neden olduğu ifade edilmektedir. Adaletsizlik algılamalarının bu tip olumsuz sonuçlar doğurmasına karşın, adalet algılamaları ise örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt politikalarını ve kuralları kabul etme gibi örgüt için faydalı olan davranışların sergilenmesinde etkili olmaktadır (Lind ve diğerleri, 2000: 559).

### **ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI**

Örgütsel adalet ile ilgili bu zamana kadar ortaya atılan teoriler Greenberg (1987a) tarafından derlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet teorileri genel olarak kendi içinde “reaktif ve proaktif boyut” ile “süreç ve içerik boyutu” olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Bazı çalışmalarda da iki boyut türetilerek dört kategoriye ayrılmıştır. Adaletin reaktif teorisi, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine; buna karşın proaktif teoriler, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 70). İkinci bileşen olan “süreç ve içerik boyutunun” ortaya çıkmasına, kararın verilme şekli ve bu kararın ne olduğu ayrımının yapılması ilham kaynağı olmuştur. Benzer şekilde ücretlere karar verme şekli ve bu kararın sonuçlar üzerindeki yansımalarının araştırılmasında etkili olmuştur. Süreç yaklaşımı, çeşitli sonuçlara (ödemeler, iyi örnekler vb.) nasıl karar verildiği üzerine odaklanmaktadır. Böyle bir yaklaşım, örgütsel kararlarda ve bu kararların uygulanmasındaki işlemlerin adillliğini temel almaktadır. Buna karşın içerik yaklaşımı, sonuçların dağılımındaki adalet kavramı ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşım çeşitli gruplar tarafından alınan kararların sonuçlarının göreceli adillğine vurgu yapmaktadır (Greenberg, 1987a: 10).

Yukarıda da ifade edildiği gibi Greenberg (1987a)'in oluşturduğu bu sınıflandırma, kendi içerisinde “reaktif-içerik”, “reaktif-süreç”, proaktif-içerik” ve “proaktif-süreç olarak dört farklı biçimde sınıflandırılmaktadır. Bahsi geçen yaklaşımlar, örgütsel adalet boyutlarına da ışık tutmaktadır (İçerli, 2010; Yürür, 2009).

İlgili alanyazınında yer alan çalışmalarda, örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin farklı belirlemelerin yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların bir kısmında hiç

boyutlandırma yapılmamış olmakla birlikte, bir kısmında örgütsel adalet dağıtım ve işlem alt boyutlarında ele alınmıştır (Hemingway, Conte, 2003). Bies ve diğerleri (1988), yukarıda ifade edilen iki alt boyuta bireylere saygılı ve onurlu davranışlar sergilenmesini kapsayan üçüncü bir adalet türü olan etkileşim adaleti alt boyutunu ilave etmiş ve bu adalet türünün işlem adaletinin içinde yer almayan farklı bir adalet biçimi olduğunu vurgulamıştır. Bunlara ek olarak alanyazında örgütsel adaletin; karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme süreçlerinde alt boyutlarına da yer verilmiştir (Aykut, 2007: 33; Akyol ve Akçay, 2013: 161). Greenberg (1990) 'in etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırması ile birlikte, bazı çalışmalarda örgütsel adalet dört boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet bu araştırmada; dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutuyla ele alınmıştır. Alanyazında geçen bu boyutlar, aynı zamanda çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladığına yönelik değerlendirmelerini de kapsamaktadır.

### **Dağıtım Adaleti**

Örgütsel adalet alan yazınında ilk ortaya atılan kavram, örgütlerdeki dağıtım ya da paylaşımı esas alan dağıtım adaleti kavramıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:467). Araştırmacılar da genellikle dağıtım adaletinin örgütsel adalet türleri içinde ilk adalet türü olduğunu kabul etmektedirler. Bunun nedeni, dağıtım adaletinin örgüt içinde bazılarının sahip olabildiği, bazılarının olamadığı kaynakların dağıtım ve bunun sonuçları üzerine odaklanmasıdır (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 37).

Dağıtım adaleti, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 77). Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısıdır. Çakmak (2005: 22) da dağıtım adaletini, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşülebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması şeklinde ifade etmektedir.

Adams (1965)'a göre bireyler sürekli ve sonu gelmeyen bir şekilde kendileri ve aynı konumda olan diğer kimseleri karşılaştırmaktadır (Altıntaş, 2006: 21). Bireyler bir dağıtımın adil olup olmadığına, önce kendi katkı/kazanım oranlarına, daha sonra kendisiyle kıyasladığı diğer kişinin katkı/ kazanım oranına bakarak karar vermektedir (Yürür, 2009: 170).

Dağıtım adaletinde, bireylerdeki dağıtımın nasıl sağlandığı algısı, örgüt içinde sergilenen davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu algılar, örgütsel bağlılık gibi tutumların gelişmesinde ve personel devir hızı gibi farklı örgütsel göstergelerin büyüklüğünde belirleyicidir (Choi ve Chen, 2007: 687-688).

### İşlem Adaleti

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür (Karaman, 2009: 18). Fakat dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle, işlem adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004:18). İşlem adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin veya işgörenlerin, kaynak dağıtımında izlediği süreçlerle yani kullandığı yöntemlerle ilgilidir (Cohen ve Spector, 2001:281). Konovsky (2000:492) ise işlem adaletinin dağıtım kararlarının verilme biçimi ile bu süreçteki nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmektedir. Lambert ve diğerleri (2007:647), dağıtım adaleti ile işlem adaleti arasındaki farkı; dağıtım adaletinin sonuçları, işlem adaletinin ise örgütte izlenen yol veya yöntemleri içermesi şeklinde açıklamaktadır. İşlem adaleti kapsamında bireyler, elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler (Irak, 2004: 30).

### Etkileşim Adaleti

Adalet kavramıyla ilgili araştırmaların geçmişi çok eskiye dayanmaktadır. 1990'lı yıllardan sonrası ise bu araştırmaların sayısının arttığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu araştırmalarda genellikle adaletin "sosyal yönü" incelenmektedir (Ambrose, 2002: 804). Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönünü keşfetmişlerdir. Bies ve diğerleri (1988), söz konusu bu adalet türünü "etkileşim adaleti" olarak adlandırmışlardır. Etkileşim adaleti bazı kaynaklarda işlem adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmakta ve örgütsel uygulamaların insani yönü olarak tanımlanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Cohen ve Spector, 2001; Tyler ve Bies, 1990). Bu çerçevede etkileşim adaleti, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı kapsamında gelişmektedir (Tyler ve Bies, 1990: 77). Günümüzde etkileşim adaletine yönelik yapılan tartışmalarda, etkileşim adaletinin işlem adaletinin bir türü olduğu ileri sürülmektedir. Bazı araştırmalarda ise etkileşim adaletinin, ne işlem adaletinin ne de dağıtım adaletinin bir türü olmadığı, bunlardan bağımsız bir adalet türü olduğu kabul edilmektedir (Ambrose, 2002: 804). Etkileşim adaleti boyutunda, örgütün yasal temsilcisi otorite sağlarken, karar alırken ve faaliyetlerindeki davranış biçimiyle farklılaşmaktadır (Palaiologos ve diğerleri, 2011: 827). Bu ifade, aynı zamanda etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden en önemli farkını ortaya koymasından önemlidir.

Etkileşim adaleti, iki farklı özellikteki etkileşim işleminden bir başka ifadeyle iki boyuttan oluşmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 427). Bu boyutlar; bilgiye dayalı

adalet ve kişiler arası adalettir. Bilgiye dayalı adalet kavramı içerisinde, doğru davranma ve işler kötüye gittiğinde bile yeterli haklılık payı sağlama yer almaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 39). Yürür (2009: 179), kişilerarası adaletin adalet algılamasının sosyal yönünü oluşturmada olduğunu ifade etmektedir. Kazanımlara neden olan, işlemlere odaklı ve bilgiye dayalı adaletin aksine, bu adalet türü doğrudan kazanımların sonuçlarına odaklanmaktadır.

### **ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Bir örgütte, çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olması, örgütsel ve bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlar, adaletsizlikle karşı karşıya kaldıklarında çeşitli duygusal tepkiler verebilmektedir. Homans (1961), insanların gereğinden az ödüllendirildiği zaman öfke duygusu hissettiklerini belirtmektedir. Öfke duygusu, çalışanlar örgütsel kararların adaletsiz olduğunu ve sorumlulukların diğerlerine adaletsizlikle verildiğini düşündükleri zaman ortaya çıkabilmektedir (Folger, 1986; Sheppard ve diğerleri, 1992; Smith ve diğerleri, 1993). Harlos ve Pinder (2000)'e göre adaletsizlik yaşayan bireyler; öfke, kin, utanç ve suçluluk gibi değişik duygular hissetmektedirler. Bu durumda, örgütte çalışanların olumlu adalet algıları olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran davranışlar ortaya çıkarabilmektedir (Beugre, 2002).

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adaletsizliğin; iş doyumunu (Beugre, 1998; Mc Farlin ve Sweaney, 1992; Eker, 2006; İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılığı (McFarlin ve Sweaney, 1992; Randal ve Mueller, 1995; Roberts ve diğerleri, 1999; Erkuş ve diğerleri, 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Organ ve Moorman, 1993; Moorman, 1993; Polat ve Ceep, 2008) olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel adaletsizlik; bireyin performansının düşmesine (Greenberg, 1987b; Pfeffer ve Langton, 1993), işten ayrılma niyetinin artmasına (Pfeffer ve Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky ve Shalit, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesinin azalmasına (Cowherd ve Levine, 1992), hırsızlık yapmasına (Greenberg, 1990) ve yüksek düzeyde stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normları içermektedir. Adaletsizlik ise bireyin kendine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inançlarıdır. Adaletsizliğin söz konusu olduğu örgütlerde, etkinlik ve verimliliğin sağlanması oldukça zordur. Bu nedenle adalet, örgütlerde yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgudur. Adalet kavramının öneminden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıklarının ve bu iki grup arasında demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının araştırılmasıdır. Araştırmadan elde edilen bulgular ve getirilen önerilerin kamu ve özel sektör örgütlerinin yöneticilerine, kanun ve kararname çıkaran



otoritelere, sendika yöneticilerine uygulamalarında ışık tutacağı ve örgütsel adaletsizliğin azaltılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>1.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>1.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>2.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>2.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>2.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>4.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>4.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>4.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>5.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>5.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>5.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>6.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile işyeri sahipliği arasında anlamlı vardır.

**H<sub>6.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile işyeri sahipliği arasında anlamlı vardır.

**H<sub>6.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile işyeri sahipliği arasında anlamlı vardır.

**H<sub>7.1</sub>:** Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>7.2</sub>:** Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>7.3</sub>:** Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu kısımda; araştırmanın evreni ve örnekleme, yöntemi ve hazırlanan ankette kullanılan ölçeğe ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu, Türkiye'nin farklı bölgelerinden kamu ve özel sektörde farklı kademelerde çalışan ve tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilen yönetici ve işgörenlere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda 544 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Yapılan hesaplama neticesinde asgari örneklem çapı 384 olarak bulunmuştur. Elde edilen geri dönüş sayısının 544 olması ile belirlenen örneklemin evreni temsil ettiğini söylemek mümkündür.

#### **Yöntem**

Bu çalışmada veriler alanyazın taraması ve saha çalışması sonucunda elde edilmiştir. Alanyazın taranırken kütüphaneler ve çevrimiçi (on-line) veri tabanlarından yararlanılmıştır. Saha çalışmasında birincil veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Hazırlanan anket formu uygulanmadan önce rasgele seçilen 50 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmış ve alınan geribildirimler göz önünde bulundurularak forma son hali verilmiştir. Elde edilen veriler frekans, faktör analizi, T Testi, ANOVA ve LSD Testi ile analiz edilmiştir.

#### **Veri Toplama Aracı: Örgütsel Adalet Ölçeği**

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel adalet algısının farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen bazı ölçeklerle (Niehoff, Moorman, 1993; Donovan, Drasgow, Munson, 1998; Villanueva, 2006; Colquitt, 2001; İşbaşı, 2001) ölçüldüğü görülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere alan yazında birçok araştırmada kullanılmış olan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Sözkonusu ölçek toplamda 20 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler içerisinde 5 tanesi dağıtım adaleti, 6 tanesi işlem adaleti, 9 tanesi de etkileşim adaleti alt boyutlarını ölçmektedir. Anket formunda yer alan maddeler "1-Kesinlikle katılıyorum" ve "5-kesinlikle katılmıyorum" şeklinde beşli Likert Tekniği ile ölçeklendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışması Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılmıştır. Elde edilen verilere ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise bulgular kısmında verilmiştir.

## BULGULAR

Örneklemede yer alan çalışanlara ait demografik veriler derlenerek frekans analizi yapılmıştır. Buna göre, araştırmaya katılanların yaşlara göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların % 29,6'sı 29 ve altı, %26,3'ü ise 35-42 arası yaş aralığındadır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; %61,8'i erkek ve %38,2'si kadındır. Araştırmaya katılanların aylık gelirlerine göre dağılımı incelendiğinde; 1500-1999 TL arası geliri olanların oranı %27,7, 1000-1499 TL arasında geliri olanların oranı ise %24,3'tür. Aylık toplam geliri 500-999 TL arası olanların oranı %7,4 ile en küçük gruptur. Katılımcıların işyerindeki konumlarına göre dağılımı incelendiğinde; yarısından fazlasının (%54,9) işgören veya yardımcı eleman konumunda çalıştığı görülmektedir. Bunu %19,5 ile alt kademe yönetici konumunda çalışanlar ve %16,9 ile orta kademe yönetici konumunda çalışanlar izlemektedir. Üst kademe yönetici konumunda çalışanların oranı ise %8,7'dir. Araştırmaya katılanların işyerindeki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde, kıdem aralıklarına göre dengeli bir dağılım göze çarpmaktadır. İşyeri kıdemi 2 ve daha az yıl olanların oranı %27,3, 3-6 yıl olanların oranı %28,3 ve 7-12 yıl olanların oranı %22,5'dir. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde, işyerindeki kıdemde olduğu gibi yine kıdem aralıklarına göre dengeli bir dağılım görülmektedir. Mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az olanların oranı %32,0, 11-17 yıl arası olanların %24,7 ve 18 yıl ve daha fazla olanların oranı %21,7'dir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işyerinin sahiplik durumuna göre dağılımları incelendiğinde, çoğunluğunun kamu kurumunda çalıştığı görülmektedir (%65,0). Özel sektör kuruluşunda çalışanların oranı ise %32,1'dir. Katılımcıların işyerlerindeki çalışan sayısına göre dağılımı incelendiğinde, %39,5'inin 250 ve daha fazla çalışanı olan kurumlarda, %27,4'ünün 10-49 arası çalışanın olduğu kurumlarda, %24,8'inin 50-249 arası çalışanın olduğu kurumlarda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yalnızca %8,4'ü 10 ve daha az kişinin çalıştığı kurumlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 20 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) Tablo 1'de ve ifadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 1: Örgütsel Adalete İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı**

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Faktör 1: Etkileşim Adaleti	%47,551	%47,551	0,95
Faktör 2: İşlem Adaleti	%10,234	%57,785	0,89
Faktör 3: Dağıtım Adaleti	%7,386	%65,171	0,81

Tablo 1'e göre, etkileşim boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,95$ ; işlem adaleti boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,89$  ve dağıtım

adaleti boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,81$  olarak hesaplanmıştır. Her bir boyuta ait güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,70$ 'in üzerinde hesaplanmış olup, bu sonuçlar ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu (Şencan, 2005: 36) şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2’de verilen faktör analizi sonuçlarına göre; ilk 9 ifade etkileşim adaleti, 10-15 arası ifadeler işlem adaleti ve 16-20 arası ifadeler ise dağıtım adaleti boyutunu oluşturmaktadır.

**Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet Ölçeği	Etkileşim Adaleti	İşlem Adaleti	Dağıtım Adaleti
12-İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	,847		
13-İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	,843 ,840		
19-Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	,839		
14-İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	,835		
17-Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	,831		
15-İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	,812		
20-Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			
18-İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	,797		
16-Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	,788		
2-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.		,833	
3-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.		,824	
4-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.		,762	
5-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.		,707	
6-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.		,656	
1-İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.		,643	
9-Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.			,820
11-İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.			,781
10-İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.			,732
7-Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.			,711
8-Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.			,685

Tablo 3’te araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların cinsiyet bakımından incelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Etkileşim Adaleti	Erkek	336	3,05	0,617	0,254	0,800
	Kadın	208	3,04	0,655		
İşlem Adaleti	Erkek	336	3,22	0,664	-0,644	0,520
	Kadın	208	3,26	0,688		
Dağıtım Adaleti	Erkek	336	3,18	0,627	4,044	0,000*
	Kadın	208	2,95	0,637		

\*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Analiz sonucunda, dağıtım adaleti boyutunda cinsiyetlere göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre, katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, erkeklerin dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}$ =3,18), kadınlara göre ( $\bar{x}$ =2,95) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarında ise cinsiyetlere göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (p>0,05). Bu sonuca göre **H<sub>1.3</sub>** hipotezi kabul edilmiş, **H<sub>1.1</sub>** ve **H<sub>1.2</sub>** hipotezleri ise reddedilmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların aylık gelir bakımından incelenmesi**

Boyutlar	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	LSD Testi
Etkileşim Adaleti	500-999	40	3,03	0,583	2,162	0,057	
	1000-1499	132	2,96	0,669			
	1500-1999	150	3,11	0,632			
	2000-2499	82	3,00	0,625			
	2500-2999	46	3,26	0,568			
	3000 ve üstü	92	2,98	0,599			
İşlem Adaleti	500-999	40	3,16	0,599	0,870	0,501	
	1000-1499	132	3,26	0,734			
	1500-1999	150	3,26	0,612			
	2000-2499	82	3,10	0,595			
	2500-2999	46	3,26	0,703			
	3000 ve üstü	92	3,26	0,745			
Dağıtım Adaleti	500-999	40	2,85	0,657	5,195	0,000*	3000 ve üstü ile 2500-2999; 2000-2499, 1500-1999; 1000-1499; 500-999 TL arasında
	1000-1499	132	3,00	0,603			
	1500-1999	150	3,05	0,679			
	2000-2499	82	3,12	0,613			
	2500-2999	46	3,08	0,622			
	3000 ve üstü	92	3,36	0,580			

\*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aylık toplam gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, dağıtım adaleti boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Dağıtım adaleti boyutunda en olumlu görüş bildirenler, aylık 3000 TL ve daha fazla geliri olanlar iken ( $\bar{x}=3,36$ ); en olumsuz görüş bildirenler ise aylık geliri 500-999 TL arasında olanlardır ( $\bar{x}=2,85$ ). Gruplar arasındaki farklılığının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre; dağıtım adaleti algısı gelir düzeyi 3000 TL ve üzeri ( $\bar{x}=3,36$ ) olanların 2500-2999 TL arası ( $\bar{x}=3,08$ ), 2000-2499 TL arası ( $\bar{x}=3,12$ ), 1500-1999 TL arası ( $\bar{x}=3,05$ ), 1000-1499 TL arası ( $\bar{x}=3,00$ ) ve 500-999 TL arası ( $\bar{x}=2,85$ ) geliri olanlardan daha yüksektir. Bu sonuç, gelir düzeyi arttıkça, dağıtım adaleti algısının da arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarında ise katılımcıların aylık toplam gelirlerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_{2.3}$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{2.1}$  ve  $H_{2.2}$  hipotezleri ise reddedilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 5: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların çalışanın konumu bakımından incelenmesi**

Boyutlar	İş yerindeki konum	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	LSD Testi
Etkileşim Adaleti	Üst kademe yönetici	44	3,22	0,556	2,664	0,047*	Üst kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman arasında;  Orta kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman ve alt kademe yönetici arasında
	Orta kademe yönetici	85	3,13	0,503			
	Alt kademe yönetici	98	3,03	0,707			
	İşgören veya yardımcı eleman	276	2,97	0,655			
İşlem Adaleti	Üst kademe yönetici	44	3,57	0,767	7,940	0,000*	Üst kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman ve alt kademe yönetici arasında  Orta kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman ve alt kademe yönetici arasında
	Orta kademe yönetici	85	3,40	0,680			
	Alt kademe yönetici	98	3,10	0,713			
	İşgören veya yardımcı eleman	276	3,17	0,618			
Dağıtım Adaleti	Üst kademe yönetici	44	3,35	0,554	5,189	0,002*	Üst kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman ve alt kademe yönetici arasında  Orta kademe yönetici ile işgören veya yardımcı eleman arasında
	Orta kademe yönetici	85	3,23	0,629			
	Alt kademe yönetici	98	3,05	0,700			
	İşgören veya yardımcı eleman	276	3,01	0,625			

\*( $p<0,05$ ) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları konumlara göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Tablo 5). Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre; üst kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar arasında; ayrıca orta kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar ve alt kademe yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İşlem adaleti boyutunda LSD testi sonucuna göre; üst kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar ve alt kademe yöneticiler arasında, ayrıca orta kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar ve alt kademe yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Dağıtım adaleti boyutunda ise üst kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar ve alt kademe yöneticiler arasında; orta kademe yöneticiler ile işgören veya yardımcı elemanlar arasında farklılıklara rastlanmıştır.

Etkileşim adaleti boyutunda en olumlu görüş bildirenler sırasıyla üst kademe yöneticiler ( $\bar{x}=3,22$ ) ve orta kademe yöneticiler iken; en olumsuz görüş bildirenler ise sırasıyla, işgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanlar ( $\bar{x}=2,97$ ) ile alt kademe yöneticilerdir ( $\bar{x}=3,03$ ). Üst ve orta kademe yöneticileri etkileşim adaleti boyutunda, alt kademe yöneticileri ile işgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanlardan daha olumlu görüş bildirerek farklılaşmaktadır.

İşlem adaleti boyutunda, en olumlu görüş bildirenler etkileşim adaleti boyutunda olduğu gibi, sırasıyla üst kademe yöneticiler ( $\bar{x}=3,57$ ) ve orta kademe yöneticiler ( $\bar{x}=3,40$ ) olup, alt kademe yöneticileri ile işgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanlardan farklılık göstermektedir. İşgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanların işlem adaleti boyutundaki ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ( $\bar{x}=3,17$ ) ve alt kademe yöneticilerin ( $\bar{x}=3,10$ )'dur.

Dağıtım adaleti boyutunda ise tıpkı etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarında olduğu gibi en olumlu görüş bildirenler, sırasıyla üst kademe yöneticiler ( $\bar{x}=3,35$ ) ve orta kademe yöneticilerdir ( $\bar{x}=3,23$ ). Üst ve orta kademe yöneticileri, diğer alt boyutlarda olduğu gibi dağıtım adaleti boyutunda da, alt kademe yöneticileri ile işgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanlardan daha olumlu görüş bildirerek farklılık göstermektedir. İşgören veya yardımcı eleman konumunda çalışanların, dağıtım adaleti boyutundaki ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ( $\bar{x}=3,05$ ), alt kademe yöneticilerin ortalamaları ise ( $\bar{x}=3,01$ )'dir. Bu sonuca göre  $H_{3.1}$ ,  $H_{3.2}$  ve  $H_{3.3}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların işyerinde çalışma süresi bakımından incelenmesi**

Boyutlar	İş yerindeki çalışma süresi	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	LSD Testi
Etkileşim Adaleti	2 ve altı	147	3,15	0,585	1,875	0,133	
	3-6	152	3,01	0,613			
	7-12	121	3,01	0,693			
	13 ve üstü	118	2,99	0,639			
İşlem Adaleti	2 ve altı	147	3,22	0,653	0,073	0,974	
	3-6	152	3,24	0,652			
	7-12	121	3,24	0,659			
	13 ve üstü	118	3,26	0,745			
Dağıtım Adaleti	2 ve altı	147	3,11	0,670	3,479	0,016*	13 ve üstü ile 3-6 ve 7-12 arasında
	3-6	152	3,02	0,646			
	7-12	121	3,00	0,592			
	13 ve üstü	118	3,24	0,626			

\*( $p < 0,05$ ) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin iş yerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, dağıtım adaleti boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Gruplar arasındaki farklılığının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre; dağıtım adaleti algısı 13 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=3,24$ ) çalışanlar ile 3-6 yıl ( $\bar{x}=3,02$ ) ve 7-12 yıl arası ( $\bar{x}=3,00$ ) çalışanlarda farklılaşmaktadır. Dağıtım adaleti boyutunda en olumlu görüş bildirenler, iş yerlerinde 13 yıl ve daha fazla kıdemli olanlar iken, bu grubun ortalaması diğer kıdem aralıklarında olanlardan daha yüksektir. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarında ise katılımcıların iş yeri kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_{4.3}$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{4.1}$  ve  $H_{4.2}$  hipotezleri ise reddedilmiştir (Tablo 6).



**Tablo 7: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların meslekte çalışma süresi bakımından incelenmesi**

Boyutlar	Meslekteki kıdem	n	$\bar{X}$	s.s	F	p
Etkileşim Adaleti	5 ve altı	172	3,09	0,591	0,979	0,402
	6-10	116	2,97	0,686		
	11-17	133	3,02	0,661		
	18 ve üstü	117	3,07	0,597		
İşlem Adaleti	5 ve altı	172	3,20	0,658	0,712	0,545
	6-10	116	3,19	0,633		
	11-17	133	3,30	0,713		
	18 ve üstü	117	3,26	0,699		
Dağıtım Adaleti	5 ve altı	172	3,09	0,658	0,627	0,598
	6-10	116	3,09	0,627		
	11-17	133	3,03	0,669		
	18 ve üstü	117	3,14	0,582		

\*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin meslekte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir (p>0,05). Bu sonuca göre  $H_{5.1}$ ,  $H_{5.2}$  ve  $H_{5.3}$  hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 7).

**Tablo 8: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların iş yerinin sahiplik durumu bakımından incelenmesi**

Boyutlar	İşyeri Sahiplik Durumu	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Etkileşim Adaleti	Özel sektör	177	3,10	0,551	1,661	0,097
	Kamu kurumu	342	3,00	0,664		
İşlem Adaleti	Özel sektör	177	3,25	0,635	0,550	0,582
	Kamu kurumu	342	3,22	0,695		
Dağıtım Adaleti	Özel sektör	177	3,13	0,641	1,276	0,202
	Kamu kurumu	342	3,05	0,636		

\*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin iş yerlerinin sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_{6.1}$ ,  $H_{6.2}$  ve  $H_{6.3}$  hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 8).

**Tablo 9: Örgütsel adalet ile ilgili boyutların iş yerinde çalışan sayısı bakımından incelenmesi**

Boyutlar	İşyerinde Çalışan Sayısı	n	$\bar{X}$	s.s	F	p	LSD Testi
Etkileşim Adaleti	10' dan az	45	3,17	0,533	0,795	0,497	
	10-49	147	3,02	0,609			
	50-249	133	3,06	0,643			
	250 den fazla	212	3,03	0,652			
İşlem Adaleti	10 dan az	45	3,49	0,696	2,915	0,034*	10'dan az ile 10-49; 50-249 ve 250'den fazla arasında
	10-49	147	3,26	0,670			
	50-249	133	3,21	0,704			
	250 den fazla	212	3,17	0,643			
Dağıtım Adaleti	10 dan az	45	3,03	0,604	2,509	0,058	
	10-49	147	3,15	0,622			
	50-249	133	3,18	0,613			
	250 den fazla	212	3,01	0,671			

\*( $p<0,05$ ) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin iş yerinde çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, işlem adaleti boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre; işlem adaleti algısı işyerinde çalışan sayısı 10'dan az olanlar ile 10-49 arası; 50-249 arası ve 250'den fazla olanlar arasında farklılaşmaktadır. İşlem adaleti boyutunda en olumlu görüş bildirenler, 10 ve daha az çalışanı olan iş yerlerindeki katılımcılar ( $\bar{x}=3,49$ ) olup, diğerlerinden farklıdır. Diğer gruplarda ise gruplararası farklılıklar olmasına rağmen ortalamalar birbirine yakındır. Buna göre, çalışan sayısı 10-49 arası olan iş yerlerindeki ortalamaları ( $\bar{x}=3,26$ ), 50-249 arası olan iş yerlerindeki ortalamaları ( $\bar{x}=3,21$ ) ve 250'den fazla çalışanı olan iş yerlerinde çalışanların ise ( $\bar{x}=3,17$ )'dir. Bu sonuçlar, iş yerlerindeki işlem adaleti algısının, çalışan sayısı azaldıkça daha yüksek, çalışan sayısı arttıkça daha düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarında ise katılımcıların iş yerindeki çalışan sayılarına göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_{7.2}$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{7.1}$  ve  $H_{7.3}$  hipotezleri ise reddedilmiştir (Tablo 9).

**Tablo 10: Hipotez Test Sonuçları**

Hipotezler	t veya F değeri	Anlamlılık (p)	Hipotez Testi
H <sub>1.1</sub> : Etkileşim Adaleti-Cinsiyet	0,254	0,800	RED
H <sub>1.2</sub> : İşlem Adaleti- Cinsiyet	-0,644	0,520	RED
H <sub>1.3</sub> : Dağıtım Adaleti-Cinsiyet	<b>4,044</b>	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>2.1</sub> : Etkileşim Adaleti-Aylık Gelir	2,162	0,057	RED
H <sub>2.2</sub> : İşlem Adaleti- Aylık Gelir	0,870	0,501	RED
H <sub>2.3</sub> : Dağıtım Adaleti- Aylık Gelir	<b>5,195</b>	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>3.1</sub> : Etkileşim Adaleti-Çalışılan Konum	<b>2,664</b>	<b>0,047*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>3.2</sub> : İşlem Adaleti- Çalışılan Konum	<b>7,940</b>	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>3.3</sub> : Dağıtım Adaleti- Çalışılan Konum	<b>5,189</b>	<b>0,002*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>4.1</sub> : Etkileşim Adaleti- Çalışma Süresi	1,875	0,133	RED
H <sub>4.2</sub> : İşlem Adaleti- Çalışma Süresi	0,073	0,974	RED
H <sub>4.3</sub> : Dağıtım Adaleti- Çalışma Süresi	<b>3,479</b>	<b>0,016*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>5.1</sub> : Etkileşim Adaleti- Meslekteki Kıdem	0,979	0,402	RED
H <sub>5.2</sub> : İşlem Adaleti- Meslekteki Kıdem	0,712	0,545	RED
H <sub>5.3</sub> : Dağıtım Adaleti- Meslekteki Kıdem	0,627	0,598	RED
H <sub>6.1</sub> : Etkileşim Adaleti- İşyeri Sahipliği	1,661	0,097	RED
H <sub>6.2</sub> : İşlem Adaleti- İşyeri Sahipliği	0,550	0,582	RED
H <sub>6.3</sub> : Dağıtım Adaleti- İşyeri Sahipliği	1,276	0,202	RED
H <sub>7.1</sub> : Etkileşim Adaleti- İşyerinde Çalışan Sayısı	0,795	0,497	RED
H <sub>7.2</sub> : İşlem Adaleti- İşyerinde Çalışan Sayısı	<b>2,915</b>	<b>0,034*</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>7.3</sub> : Dağıtım Adaleti- İşyerinde Çalışan Sayısı	2,509	0,058	RED

\*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 10'da test edilen hipotezlerin sonuçları toplu olarak gösterilmektedir. Buna göre, araştırmanın amacı çerçevesinde kurulmuş olan 21 hipotezin 7 tanesi kabul edilmiş; diğerleri ise reddedilmiştir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adalet kavramı, insan kaynakları yönetimi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri nedeniyle son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bu kavram, bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarının şekillenmesinde oynadığı rolden dolayı önemlidir. Sözkonusu durum üzerinde yapılan araştırmaların sayısının artmasına da neden olmaktadır.

Çalışanlar örgüte kattıkları faydalara karşılık bir kıyaslama yaparak elde ettiklerini değerlendirmesi sonucunda “adalet” algılamasını gündeme getirmektedir. Bu algılamada maddi çıkarlar ön plandadır. Bununla birlikte bu durum tek başına yeterli değildir. Buna ilaveten sosyal ihtiyaçların karşılanmasında adalet algısı da önemlidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 95). Aynı zamanda adalet algılaması bireyin işyerinde işle ilgili görevleri yerine getirmesinde etkili bir öncüdür (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 39).

Örgütsel adalet konusunda tasarlanan üç farklı adalet türünün bireyin davranışlarına yansımaları da farklı olmaktadır. Örgütsel davranışa yönelik araştırmalar incelendiğinde, genellikle işlem ve dağıtım adaletinin örgüt içinde iş sonuçları üzerinde daha belirleyici olduğu görülmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010: 38).

Bu çalışmada örgütsel adaletle özel ve kamu sektöründe çalışanların bireysel değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaleti ile bireysel değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, cinsiyetle dağıtım adaleti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna karşın etkileşim adaleti ve işlem adaleti ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, erkeklerin dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin, kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler ışığında örgüt içinde adaletin yayılışıyla ilgili algılamada bir ayrışma varken, bu adaletin oluşmasındaki süreçler konusunda bir ayrışma yoktur. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, cinsiyetin adalet algılamasında belirleyici olduğu görülecektir (Choi, 2011; 190). Yürür (2008: 307) çalışmasında işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Lee ve diğerleri (2000: 690) erkeklerin kadınlara oranla dağıtım adaletine karşı daha fazla duyarlı olduğunu belirtmiştir. Jepsen ve Rodwell (2010), cinsiyet ile örgütsel adalet algılaması arasında bir farklılığın olduğunu, bu farklılıkların da kişilerin örgüt içindeki davranışlarına yansıdığını belirtmiştir.

Kamu ve özel sektör çalışanlarının gelir düzeyleri ile dağıtım adaleti arasında bir farklılaşma tespit edilmiş, bununla birlikte işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutunda farklılaşmaya rastlanılamamıştır. Dağıtım adaleti boyutunda en olumlu görüş bildirenler en yüksek gelire sahip grup iken; en olumsuz görüş bildirenler ise en düşük gelire sahip olan gruptur. Bu durum, işgörenlerin elde ettiği kazanımlara yönelik algısının farklılık arz ettiğini göstermektedir. Buna karşın örgüt içi adaletle ilgili olarak kararlar, yöntemler ve süreçlerle (işlem adaleti) ve karşılıklı ilişkilerdeki muameleyle ilgili (etkileşim adaleti) bir görüş ayrılığının olmadığı söylenebilir.

Çalışmada işgörenlerin konumlarının örgütsel adalet algılamasında farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, bütün adalet türleri için anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre, üst kademe yöneticilerin diğer kademelere göre daha olumlu adalet algılarının olduğu tespit edilmiştir. Yürür (2008) çalışmasında işgörenlerin adalet algılaması ile örgütteki konumları arasındaki ilişkinin

ödüllendirme sistemiyle yakından ilintili olduğunu belirtmiştir. Yazara göre, eğer örgüt çalışanları daha üst kademelere geldiklerinde daha fazla ücret ve ücret dışı gelir elde ediyorlarsa, bu ödüllendirme geleneksel hiyerarşiyi desteklemektedir.

Çalışanların işyerindeki kıdem ve meslekteki kıdem durumlarının adalet algılamasını farklılaştırıp farklılaşmadığının tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda, etkileşim ve işlem adaleti boyutlarında bir farklılaşma tespit edilememiştir. Buna karşın dağıtım adaleti ile işyerindeki kıdem arasında farklılaşma tespit edilmiş, ancak mesleki kıdem için bir farklılık tespit edilememiştir. Bu noktada işyerinde dağıtım adaleti konusunda algılama farkı olması, çalışanın işyerinden ayrılmasına neden olabilmektedir.

İşyerinin sahiplik yapısının yani kamu ya da özel sektör kuruluşu olmasının adalet algılamasında farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte adalet algılaması çalışan sayısı bakımından incelendiğinde, işlem adaleti boyutunda bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bir işyerinde çalışan sayısının düşük olmasının, işlem adaleti algılamasının yüksek olmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel adaletin olumsuz yönde gelişme göstermesi; iş tatminsizliği, işten ayrılma, işyerinde sapma davranışları sergileme ve etik dışı birçok faaliyetin oluşmasına neden olmaktadır. Bu anlamda elde edilen sonuçlardan hareketle çalışanların adalet algılarını daha da olumlu hale getirmek adına aşağıdaki önlemlerin yerine getirilmesi uygun olacaktır.

- Kadınların dağıtım adaleti algılamalarının erkeklere nazaran daha düşük çıkması örgütler açısından önemli bir sorundur. Bu sorunun çözümü için kadınların dağıtıma yönelik adaletsizlik algılamasının kaynaklarının araştırılması ve uygulamadan kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılması gerekir.
- Yüksek gelire sahip kişilerin dağıtım adaleti algılaması yüksek, düşük gelire sahip olanların ise bu algıları düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Düşük gelire sahip çalışanların adalet algılamalarının yüksek gelir düzeyine sahip olanlarla aynı düzeye getirilmesi hayati önem taşımaktadır ve bu konuda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Çalışanların konumu üst kademelere doğru yükseldikçe hem işlem, hem dağıtım, hem de etkileşim adaleti algılamaları olumlu yönde farklılaşmaktadır. Alt kademelerde ise düşüş göstermektedir. Bu nedenle üretim sürecinde önemli rol oynayan işgörenlerin adalet algılamaları iyileştirilmelidir.

- Çalışanların işyerinde çalışma süresi uzun olan çalışanların dağıtım adalet algılaması, diğer gruplara nazaran daha olumludur. Alt kademelerde bu oran düşük düzeydedir. Buradan hareketle, yöneticilerin kaynak dağıtımında yeni ve eski çalışanlar arasında ayırım yapmalarının önüne geçilmesi gerektiği söylenebilir.
- Küçük işyerlerinde işlem adaleti algılaması yüksek, büyük işletmelerde ise düşük görünmektedir. Bu sonuca göre, özellikle orta ve büyük ölçekli kuruluşların işlem adaleti sağlama hususuna azami özen göstermesi gerekir.

Adalet algılamalarının iyileştirilmesi, birtakım örgütsel ilke ve uygulamaların yerine getirilmesi ile mümkündür. Bunlardan bazıları; çalışanlarla iyi iletişim kurulması, terfi ve ödül sisteminin belirli standartlara bağlanması, performans değerlendirme yapılması, bu uygulamada açık ve ölçülebilir kriterlere yer verilmesi, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, adil görev dağılımı yapılması şeklinde sıralanabilir.

Bu çalışma kamu ve özel sektör kuruluşlarında adalet alt boyutlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda adalet algılaması sektörel düzeyde araştırılabilir ya da bu kavramın sadece demografik değişkenlerle değil farklı örgütsel değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- ADAMS, J. (1965). "Toward an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal Social Psychology**, 67(5), 422-236.
- AKYOL, B.; AKÇAY, C. (2013)"Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", **International Journal of Social Science Studies**, Volume 6 Issue 5, 147-164.
- ALTINKURT, Y.; YILMAZ, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, **Educational Administration: Theory and Practice**, 16(4), 463-484.
- ALTINTAŞ, F. Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisindeki Yönlendirici Etkisi", Akademik Personel Üzerine Bir Analiz, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 7(2), 19-40.
- AMBROSE, M. L. (2002). "Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 803-812.
- AYKUT, S. (2007). "Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları", Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- BERNERTH, J.; WALKER, H.J. (2011). "Re-examining the Workplace Justice to Outcome Relationship: Does Frame of Reference Matter?", **Journal of Management Studies**, 1-25.
- BEUGRE, C. D. (1998). **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- BEUGRE, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", **Journal Of Human Resource Management**, 13(7), 1091-1104.
- BIES, R.; MOAG, J. (1986). **Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness**. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (Eds.) *Research On Negotiations in Organizations*, Vol:1. Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R.; SHAPIRO, D.L.; CUMMING, L.L. (1988). "Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is it enough to Say it's not My Fault?" **Communication Research**, 15(4), 381-399.
- CHOI, J.; CHEN, C. C. (2007). "The Relationships of Distributive Justice and Compensation System Fairness to Employee Attitudes in International Joint Ventures", **Journal of Organizational Behavior**, 28, 687-703.
- CHOI, S. (2011). "Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case", **The American Review of Public Administration**, 41(2), 185-204.
- COHEN, Y.C.; SPECTOR, P.E (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 278-321.
- COLQUITT, J.A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86:3, 386-400.
- COLQUITT, J.A.; CONLON, D. E.; WESSON, M.J.; PORTER, C.O., NG, K. Y. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86, 425-445.
- COWHERD D. M.; LEVINE D. I. (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", **Administrative Science Quarterly**, 37(2), 46-87.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D.E.; GILLILAND, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice". **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 34-48.
- ÇAKMAK, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- DONOVAN, M.A.; DRASGOW, F.; MUNSON, L.J. (1998). "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of A Measure of Interpersonal Treatment in The Workplace.", **Journal of Applied Psychology**, 83, 683-692.
- EKER, G. (2006). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**. İzmir.
- ERKUŞ, A.; TURUNÇ, Ö.; YÜKSEL, R. (2011). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(1), 245-270.
- FOLGER, R. (1986). Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model. In H. W. Bierhoff, R.L. Cohen and J. Greenberg (Eds.), **Justice in Social Relations**, (145-162), New York: Plenum Press.
- GREENBERG, J. (1987a). "Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1987b). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", **Journal of Applied Psychology**, 72(1), 56-65.
- GREENBERG, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- HARLOS, K. P.; PINDER, C.C. (2000). "Emotions and Injustice in the Workplace", In. S. Fineman (Ed.), **Emotion in Organizations**, (255-276), London: Sage.
- HEMINGWAY, M.A.; CONTE, J.M. (2003). "The Perceived Fairness of Layoff Practices", **Journal of Applied Social Psychology**, 33(8), 1588-1617.
- HOMANS, G. C. (1961). **Social Behavior: It's Elementary Forms**, London: Routledge.
- IRAK, D.U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, 7 (13), 25-43.
- İÇERLİ, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım" **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5(1 ), 67-92.
- İNCE, M.; GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi: Konya.
- İŞBAŞI, J. Ö. (2001). "Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 51-73.
- İŞCAN, Ö. F.; SAYIN, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi / Journal of Economics and Administrative Sciences**, 24(4), 1-21.



- JEPSEN, D. M.; RODWELL, J. (2010). "Female Perceptions of Organizational Justice", **Gender, Work and Organization**, 17, 1-18
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARAMAN, P. (2009). "Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi. **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KONOVSKY, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, 26(3), 489-511.
- LAMBERT, E.G.; HOGAN, N.L.; GRIFFIN, M.L. (2007). "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Criminal Justice**, 35, 664-656.
- LEE, C.; PILLUTLA, M.; LAW, K. (2000). "Power-Distance, Gender and Organizational Justice", **Journal of Management**, 26(4), 685-702.
- LIND, E.A.; GREENBERG, J.; SCOTT, K.S.; WELCHANS, T. D. (2000). "The Winding Road from Employee to Complaint: Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claims", **Administrative Science Quarterly**, 45(3), 557-590.
- MCFARLIN, D.B.; SWEENEY, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, 35, 626-637.
- MOORMAN, R.H. (1993). "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, 46, 759-775.
- NADIRI, H.; TANOVA, C. (2010). "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, 29, 33-41.
- NIEHOFF, B P.; MOORMAN, R. H. (1993). "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 36, 527-556.
- ORGAN, D.W.; MOORMAN, R.H. (1993). "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections", **Social Justice Research**, 6, 5-18.

- PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L. (2011). "Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal", **Journal of European Industrial Training**, 35(8), 826-840.
- PFEFFER, J.; BLAKE, A. D. (1992). "Salary Dispersion, Location in The Salary Distribution and Turnover Among College Administrators", **Industrial and Labor Relations Review**, 45, 753-763.
- PFEFFER J.; LANGTON N. (1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", **Administrative Science Quarterly**, 38(3), 98-112.
- POLAT, S.; CEEP, C. (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Educational Administration: Theory and Practice**, 54, 307-331.
- RANDALL, C.S.; MUELLER, C.W. (1995). "Extension of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting", **Social Psychology Quarterly**, 58(3): 178-194.
- ROBERTS, J. A.; COULSON, K. R.; CHONKO. L. B. (1999). "Sales Person Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 7: 1-16.
- SCHWARZWALD, J.; KOSLOWSKY, M.; SHALIT, B. (1992). "A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions, **Journal of Applied Psychology**, 77, 511-514.
- SHEPPARD, B.H.; LEWICKI, R.J.; MINTON, J.W. (1992). **Organizational Justice: The Search for Fairness In The Workplace**. New York: Lexington Books.
- SMITH, C.A.; HAYNES, K.N.; LAZARUS, R.S.; POPE, L.K. (1993). "In Search of The "Hot" Cognitions: Attributions, Appraisals and Their Relation to Emotion", **Journal of Personality and Social Psychology**, 65, 916-929.
- ŞENCAN, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TYLER, T. R.; BIES, R. J. (1990). "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice". In J.S Carroll (Ed), **Applied Social Psychology: Business Settings**, 77-98. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- VILLANUEVA, L.S. (2006). "An Examination of the Role of Self-Control in the Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?", Ph.D. Thesis, **University of Houston**.
- YENİÇERİ, Ö.; DEMİREL, Y.; SEÇKİN, Z. (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, 11 (16), 83-99.

- YILMAZ, G. (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi", Doktora Tezi. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- YÜRÜR, S. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 295-312.
- YÜRÜR, S. (2009). "Örgütsel Adalet", A.Keser, G.Yılmaz ve S.Yürür.(Editörler). **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Birinci Basım, Kocaeli, Umut Yayınları, 167-207.
- ZOHAR, D. (1995). "The Justice Perspective of Job Stress", **Journal of Organizational Behavior**, 16 (4), 487-495.