

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ TATMİNİ VE
ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**A STUDY OF ANALYZING THE RELATIONSHIPS
BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB
SATISFACTION AND PERSONAL CHARACTERISTICS
OF EMPLOYEES**

Öğr.Gör.Dr.Senay YÜRÜR*

ÖZET

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyon gibi bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir sanayi işletmesinde toplam 414 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediği, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda cinsiyetin tüm adalet türleri algılamaları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bireysel özelliklerden sadece çalışanların eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT

This study aims to investigate the relations between the organizational justice perception of the employees and their job satisfaction and personal characteristics such as age, sex, education, seniority and their organizational position. As a result of the survey of 414 employees which was conducted with this purpose in an industrial organization, it was founded that although procedural justice and interaction justice perception affect job satisfaction, distributional justice perception has no effect on it. By investigating the relations between personal characteristics and justice perception of the employees, it is observed that the sex is related to all types of justice perception. Besides, among the personal characteristics only the education of the employees differentiates their procedural justice perception.

Örgütsel adalet, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti, iş tatmini, bireysel özellikler.

Organizational justice, procedural justice, interactional justice, distributive justice, job satisfaction, personal characteristics.

* Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Kuralların, -çalışma yaşamı başta olmak üzere- toplumsal yaşamın her alanında, bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları, kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır.

Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Esasen insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük büyük örgütsel yapıların içerisinde yer almaktadırlar. Çalışanlar da kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi ifade etmektedir.

Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkiler, adalet algısının öncülleri ve sonuçları bakımından her yönüyle incelenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle örgütsel adalet algısının iş tatmini ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Bununla birlikte adalet konusunun tüm bireyler için önemi vurgulanmakla birlikte, bazı koşullarda ve bazı bireyler için daha önemli hale gelebildiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorgusu çalışmada incelenen bir diğer konudur. Bu amaçlarla yapılan bu çalışmada; öncelikle örgütsel adalet ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ve son olarak da çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri sorgulayan literatürdeki çalışmalara yer verilerek, bu çalışmada elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.

Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurullarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir.¹

¹ Robert FOLGER, Russell CROPANZANO, “Organizational Justice and Human Resource Management”, Sage Publications Inc., USA, 1998, s. Xiii,

Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasındaki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran teorilerden biri, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir (Equity Theory). Bu klasik teoriye göre, kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler.² Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır.³ Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır.⁴ Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtmayacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır.⁵

Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi gibi klasik teoriler kişilerin, yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar⁶ ve çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları "dağıtım adaleti" olarak adlandırılmaktadır.⁷ Örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler çalışanların, elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmışlar; ancak bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin sebep olduğu etkileri açıklamakta yetersiz kalmışlardır.

Daha sonraları örgütsel adalet algısını, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştiren yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramını ortaya

² Russell CROPANZANO, Zinta S. BYRNE, D. Ramona BOBOCEL, Deborah E. RUPP, "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, C. 58, (2001), s.173-174.

³ Jerald GREENBERG, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *The Academy of Management Journal*, C. 32, S. 1, (1989), s. 174.

⁴ Douglas M. COWHERD, David I. LEVINE, "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, C. 37, S. 2, (1992), s. 303-304.

⁵ Michael R. CARRELL, John E. DITTRICH, "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", *The Academy of Management Review*, C. 3, S. 2, (1978), s. 207.

⁶ Russell CROPANZANO, Marjorie L. RANDALL, "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", Russell CROPANZANO; *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 9.

⁷ FOLGER, CROPANZANO, s. Xi-Xii.

çıkarmıştır.⁸ Prosedür adaleti, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin adalet algısıdır.⁹

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki farklı sınıflandırmaya gidilmektedir. Bunlardan ilki örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır.¹⁰ İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg, Baron, 2000; Cropanzano, Wright, 2003), etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadırlar. Bu görüşü savunanlara göre örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet algısının özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri de, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Bu etki özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için oldukça önemli görülmektedir. Bu nedenle de çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991), çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri (Williams, Malos, Palmer, 2002; Berkowitz, Fraser, Treasure, Cochran, 1987), yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği (Folger, Konovsky, 1989; Tang, Baldwin, 1996; Martin, Bennett, 1996; McFarlin, Sweeney, 1992), örgütsel bağlılık (İşcan, Naktiyok, 2004) çalışan sağlığı (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, 2002) gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini sorgulayan pek çok araştırmayla karşılaşılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında genel olarak, yüksek adalet algısının çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu görülmektedir.

Tersine bireyin örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması, bireyin performansının düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer&Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd & Levine, 1992), örgüt norm, politika ve kurallarını gönüllü olarak ihlal etmesine (Henle, 2005), düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine (Özdevecioğlu, 2003) ve çalmasına (Greenberg, 1990; Tarkan ve Tepeci, 2006) neden olabilmektedir.

İş tatmini biçimsel olarak, bireylerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişilerin işyerindeki

⁸ Jerald GREENBERG, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, C. 12, S. 1, (1987), s. 55.

⁹ FOLGER, CROPANZANO, s. 26.

¹⁰ Robert J. BIES, “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 91.

sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir.¹¹

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı vurgulanmaktadır. Osborn (1991)'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin iş tatmini muhtemelen yüksek olacaktır. Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algıları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır.

Ancak örgütsel adalet türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.¹² McFarlin ve Sweeney (1992) yaptıkları araştırmada, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile, dağıtım adaletinin ise ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan araştırmada da prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu, bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin, prosedür adaletine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.¹³

Ancak yukarıda söz edilen araştırma sonuçlarından farklı olarak Greenberg (1989) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanlara düşük ücret ödendiği zaman aralığında iş tatmin düzeylerinde bir azalma görülmemiştir. Greenberg bu sonucu, çalışanların herhangi bir eşitsizlik durumuna verdikleri bilişsel tepkilerle açıklamaktadır. Buna göre, çalışanlar bir ücret kesintisi, parasal ödüllerde bir azalma yaşadıklarında bu durumu hak ettiklerinden daha az ödüllendirilmek olarak algılamakta ve bu eşitsizlik algısına bilişsel olarak tepki vermektedirler. Çalışanlar bu eşitsizlik durumuna karşı aynı anda şu iki eğilimi göstermektedir: (1) Diğer kazanımların (çalışma koşulları ile ilgili olan ve parasal olmayan kazanımlar) önemine ilişkin algılarını artırmak, (2) bu kazanımların düzeylerini abartmak yoluyla eşitliği sağlamak.¹⁴

¹¹ Schermerhorn Hunt OSBORN; **Managing Organizational Behavior**, John Willey&Sons Inc., USA, 1991, s. 55.

¹² Dean B. McFARLIN, Paul D. SWEENEY; "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, Iss. 3, 1992, s. 627.

¹³ Christopher L. MARTIN, Nathan BENNETT; "The Role Of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Group & Organization Management**, Vol. 21, Iss. 1, 1996, s. 98.

¹⁴ Jerald GREENBERG; "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, 1989, s. 181-182.

3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Burada örgütsel adaletin tüm çalışanlar için ve her koşulda aynı öneme sahip olup olmadığı ile ilgili bir soru yöneltmek yerinde olacaktır. Greenberg (2001) adalete ilişkin kaygının bazı durumlarda daha çok arttığını ileri sürmektedir. Greenberg'e göre bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Bu potansiyel kaygı ancak bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumları; bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi, örgütte ortaya çıkan değişim, kaynakların sınırlı olması ve bireyler arasındaki güç farklılıkları olarak tanımlayan Greenberg, adaletin bazı koşullar altında bazı bireyler için diğerlerine nazaran daha önemli hale geldiğini savunmaktadır.¹⁵ Bununla birlikte sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu, subjektif bir tanımlamadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır.¹⁶ Dolayısıyla bireylerin adalete ilişkin inançları, toplum içinde üyesi oldukları farklı gruplar ve sahip oldukları kültürel değerlere göre farklılık gösterebilmektedir.¹⁷ Bundan yola çıkılarak çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kıdemleri, örgütsel pozisyonları gibi bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olması beklenebilir.

Literatürde bu konuda özellikle cinsiyet ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalar dikkati çekmektedir (Örn, Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Anderson ve Shiness, 2003). Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca Blau ve diğ. (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı algısına sahip çalışanların örgütsel adalet algıları düşük düzeyde gerçekleşmektedir.¹⁸ Lee ve diğ. (2000) tarafından yapılan araştırmada kadınların prosedür adaleti konusundaki beklentilerinin erkeklere nazaran daha düşük düzeyde olduğu, buna karşın adaletsizliğe karşı gösterilen tepkide cinsiyetin herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yine dağıtım adaleti algısı açısından erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiş; kadınların prosedür adaleti konusunda daha duyarlı oldukları yönündeki araştırma bulgularıyla tutarlı sonuçlar elde edilmemiştir.¹⁹ Köse ve diğ. (2003) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet

¹⁵ Jerald GREENBERG, "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 246-248.

¹⁶ FOLGER, CROPANZANO, s. XiV.

¹⁷ C. LEE, M. PILLUTLA, K. LAW, "Power-Distance, Gender and Organizational Justice", **Journal of Management**, C. 26, S. 4, (2000), s. 687.

¹⁸ Gary BLAU, Dona Surges TATUM, Kory WARD-COOK, Lidia DOBRIA, Keith McCOY, "Testing for Time-Based Correlates of Perceived Gender Discrimination", **Journal of Allied Health**, C.34, S. 3, (Fall. 2005), s. 130.

¹⁹ LEE, PILLUTLA, LAW, s. 687.

ve örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.²⁰ Benzer şekilde Hartman ve diğ. (1999) dağıtım ve prosedür adaleti algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında önemli bir farklılık tespit etmemişlerdir.²¹

Colquitt, Noe ve Jackson (2002), demografik çeşitlilikle ilgili olarak ırk ve cinsiyet çeşitliliği değil sadece yaş çeşitliliğinin prosedür adaleti algısıyla ilişkisini tespit etmişlerdir.²² Yaş ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin sorgulandığı bir başka araştırmada ise bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir.²³

Çalışanların örgütsel pozisyonları ile adalet algıları arasındaki ilişki, örgütün uyguladığı ödüllendirme sisteminin yapısı ile ilişkili olarak açıklanabilir. Eğer bir örgüt, çalışanlarına örgüt basamaklarında yukarıya doğru çıktıkları oranda daha fazla ücret ve ücret dışı gelir sağlıyor ise bu, ödüllendirme sisteminin geleneksel hiyerarşiyi desteklediği anlamındadır.²⁴ Hiyerarşik sistemlerde bireyler örgüt içinde yükseldikçe, daha fazla ücret dışı gelir ve geldikleri yere göre semboller alırlar. Diğer bir deyimle ödüllendirmede pozisyon en önemli faktördür.²⁵

Tersine örgüt, iş dereceleri arasındaki geleneksel farklılıklar üzerinde durmuyor, çalışanlarına yönetim kademelerindeki hareketlerine bakmaksızın kazanç artışı sağlıyor ise ve statü ile ilişkili kazançları minimum düzeyde tutuyorsa, hiyerarşiyi desteklemeyen bir atmosfer oluşacaktır.²⁶ Dolayısıyla örgütte uygulanan ödüllendirme sistemi yapısına bağlı olarak, çalışanların adalet algılarının farklılaşabileceği söylenebilir. Örneğin hiyerarşik sistemlerde, örgütsel kademelerde yükseldikçe çalışanların sistemi daha adil algılaması beklenebilir.

Buna ek olarak çalışanın örgütteki hiyerarşik düzeyi ile ödül dağıtım kuralı tercihi arasında da ilişki vardır. Örgütün üst basamaklarında yer alan çalışanlar eşitlik kuralını desteklerken, alt kademe çalışanlar eşit paylaşım kuralını tercih etmektedirler.²⁷

²⁰ Sevinç KÖSE, B KARTAL, N KAYALI, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, (2003), s. 1-19.

²¹ Sandra J. HARTMAN, Augusta C. YRLE, William P. GALLE, "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", **Journal of Business Ethics**, C. 20, S. 4, (Jul 1999), s. 347.

²² Jason A. COLQUITT, Raymond A. NOE, Christine L. JACKSON, "Justice in Teams: Antecedents and Consequences Of Procedural Justice Climate", **Personnel Psychology**, C. 55, S. 1, (2002), s. 100.

²³ KÖSE, KARTAL, KAYALI, s. 1-19.

²⁴ Gerald R. FERRIS, M. Ronald BUCKLEY, **Human Resources Management**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996, s. 297-298.

²⁵ Edward E. LAWLER III., **Rewarding Excellence**, California, USA, Jossey-Bass Publishers, 2000, s. 51.

²⁶ FERRIS, BUCKLEY, s. 297-298.

²⁷ Alison E. BARBER, Marcia J. SIMMERING, "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory", **Human Resource Management Review**, C. 12, (2002), s. 32-33.

Eşitlik (equity) kuralı dağıtımın, örgüt üyelerinin katkılarına ya da performanslarına göre yapılmasıdır. Bununla birlikte eşit paylaşım kuralı (equality) ise, üyelerin katkılarına bakılmaksızın grup içinde eşit dağıtımı ifade etmektedir.²⁸

Bireyin ödül dağıtımındaki statüsü de, eşit paylaşım ya da eşitlik ilkelerinden hangisini uygulayacağını etkileyen faktörlerden biridir. Diğer bir deyişle bireyin ödülü dağıtan (allocator) ya da alıcı (recipient) durumunda olması, ödülün dağıtılması konusundaki adalet algısında farklılık yaratmaktadır (Diekmann, Samuels, Ross ve Bazerman,1997). Buna göre ödül dağıtan durumda olan bireylerin, tarafsız bir şekilde davranma eğilimi göstermelerine karşın, alıcılar kişisel çıkarları doğrultusunda davranmaktadırlar.²⁹

Statü Değeri Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi gibi teoriler hiyerarşik düzey ile adalet algısı ilişkisine ışık tutabilecek teorilerdir. Berger tarafından ortaya atılan “Statü Değeri Teorisi” Eşitlik Teorisinin bir versiyonudur.³⁰ Bu yaklaşıma göre bireyin eşitsizlik hissi ve eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle (örneğin bir meslek grubu) yapmış olduğu karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisinde ise, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur.³¹

Çalışanların kıdemi ve aldıkları eğitim ile adalet algıları arasındaki ilişki Eşitlik Teorisinde belirtilen katkı-kazanım oranı ilişkisi ile açıklanabilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi Eşitlik Teorisine göre çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanları ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler. Eşitlik Teorisinin içeriğine göre çalışanlar kazanımı, işlerinden ya da örgütlerinden sağladıkları şeyler olarak görürler. Kazanımların içinde ücret, pencereyi bir ofis, şirketin arabasını kullanmak v.b. vardır. Katkılar ise, bireyin istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıklarıdır. Örneğin kişisel çaba, eğitim süresi ve şekli, daha önceki iş tecrübesi, aldığı iş eğitimleri ve bunun gibi. Katkı, çalışanın ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı şeydir.³² Kıdem ve eğitim de çalışanların bu karşılaştırmada kullanacağı katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır.³³

Örgütün, çalışanlarını performans, çalışılan süre, eğitim ve deneyim, alınan sorumluluk ve riskin miktarı, verimlilik ve çabalarına göre

²⁸ Chao C. CHEN, “New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. c”, **Academy of Management Journal**, C. 38, S. 2, (Apr 1995), s. 408.

²⁹ Orhan AYDIN, Deniz N. ŞAHİN; “The Effect of Different Types of Reward Allocation on Future Work Partner Preferences: An Indirect Test of the Self-Interest View”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 31, Iss. 2, 2003, s. 134-135.

³⁰ GREENBERG; “A Taxonomy of...”, s. 11.

³¹ COWHERD, LEVINE, s. 303-304.

³² Robert P. VECCHIO, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991, s. 189.

³³ John M. IVANCEVICH, Michael T. MATTESON, **Organizational Behavior and Management**, The McGraw Hill Comp. Inc., USA, 1996, s. 211.

ücretlendirdiği durumlarda, çalışma süresi ve eğitim düzeyi arttıkça elde edilen kazanım artacaktır. Dolayısıyla da bu örgütlerde kıdemi ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algılarının da daha yüksek olması beklenebilir. Ancak Köse ve diğ. (2003) tarafından yapılan araştırmada çalışanların kıdemi ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir ilişki olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir.³⁴

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada aşağıdaki konuların sorgulanması amaçlanmıştır:

1. Çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

2. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdemi ve örgütteki pozisyonu gibi bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

Bu konuların sorgulanması sonucunda çalışanların adalet algısının iş tatminlerini etkileyip etkilemediği ve çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Yalova'da kimya sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde yürütülmüştür. Örgütten kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 414 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütsel yapı ve süreçlere ilişkin bir görüşe sahip olabilmeleri açısından araştırma, en az 1 yıllık çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %72'si gibi büyük çoğunluğu işçilerden oluşmaktadır. %39'u 1-5 yıllık çalışanlardır. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; %79'unun erkek olduğu görülebilir. Araştırma yapılan örgütün sanayi örgütü olması nedeniyle bu dağılım anlamlı kabul edilebilir. Yaş dağılımına bakıldığında çalışanların önemli bir çoğunluğunun 21-40 arasında toplandığı görülmektedir. Eğitim düzeylerinde ise en yüksek oran %54,7 ile lise mezunlarıdır. Bununla birlikte ilköğretim ve üniversite mezunları oranı yaklaşık %16 ile birbirine eşit bir dağılım sergilemiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı bölümünde sözü edilen ilişkinin incelenmesi amacıyla çalışanların bireysel özelliklerine yönelik olarak bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Bireysel özelliklere ilişkin değişkenler; örgütteki pozisyon, kıdem, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi olarak belirlenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek üzere bir anket kullanılmıştır.

³⁴ KÖSE, KARTAL, KAYALI, s. 1-19.

Araştırmanın başlangıcında örgütsel adalet ölçeğinin, güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla 30 kişilik bir çalışan grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin cesaret verici olduğunun tespit edilmesinden sonra, örgütün insan kaynakları birimi ile irtibat kurularak anketlerin çalışanlara dağıtılması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, çalışanların örgütsel adalet algısını ve iş tatminlerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır ve ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedür adaleti ile ilgilidir ve Moorman (1991)'in ölçeğinden alınmıştır. Örn; "Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar". On ifade prosedür adaletinin etkileşim boyutu (etkileşim adaleti) ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4'ü Moorman, 2'si Folger ve Konovsky (1989)'den alınmıştır, 4'ü ise literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Örn; "Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır". Dağıtım adaleti ile ilgili olan 8 ifadeden 5'i Moorman (1991), 3'ü Williams, Malos ve Palmer (2002)'in ölçeklerinden alınmıştır. "Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur". İş tatminini ölçmek amacıyla yöneltilen 3 ifade Spector'dan alınmıştır. Örn; "İşim beni genel olarak tatmin etmektedir".

Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için ise sosyal bilimlerde sıkça kullanılan T-testi ve One-way ANOVA tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde STATISTICA istatistik programından yararlanılmıştır.

5. ANALİZLER

5.1. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğe, içerdiği değişkenler arasındaki temel boyutları tespit etmek amacıyla Varimax tekniği uygulanarak faktör analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda literatür ile tutarlı olarak üç faktör elde edilmiştir. Çalışanların formel prosedürlere ilişkin algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ilk 7 ifade, beklendiği gibi prosedür adaleti boyutunda yer almıştır. Aynı şekilde prosedür adaletinin yöneticilerle iletişim boyutunu temsil eden, etkileşim adaleti algısını ölçmek amacıyla yöneltilen on ifade yine beklendiği gibi etkileşim adaleti boyutunda yer almıştır. Son olarak ölçekte yer alan 8 ifade, dağıtım adaleti algısını ölçmektedir ve bu sekiz ifade de dağıtım adaleti boyutunda yüksek korelasyon değerleriyle yer almıştır. Elde edilen bu üç faktör, toplam varyansın yaklaşık %75'ini açıklamaktadır (Prp. Totl = 0,28; 0,27 ve 0,20). Bu sonuçlardan hareketle, örgütsel adalet algısını tespit etmeye yönelik

ölçek; “prosedür adaleti”, “etkileşim adaleti” ve “dağıtım adaleti” olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir. İş tatminini ölçmek amacıyla yöneltilen 3 ifade ise iş tatmini boyutunda yer almıştır.

5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizlerinde, en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Croanbach’s alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra da her bir alt faktöre uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin tümüne ilişkin α değerinin .97 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt faktörlerine ilişkin α değerleri Tablo 1’de verilmektedir.

5.3. Betimsel İstatistikler

Tablo 1’de ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçeğin Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

	Ort.	S. S	1	2	3	4
1. PROSEDÜR ADALETİ	3,50	0,73	(0,92)*			
2. ETKİLEŞİM ADALETİ	3,59	0,84	0,64	(0,95)		
3. DAĞITIM ADALETİ	3,09	0,94	0,65	0,71	(0,96)	
4. İŞ TATMİNİ	4,43	0,55	0,39	0,43	0,35	(0,56)

Tüm korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

*Alt faktörlerin güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Güvenilirlik değerleri ile ilgili dikkat çeken önemli bir nokta, örgütsel adalet türleri ile ilgili tüm alt faktörlerin α değerlerinin 0,90’nın üzerinde olmasıdır. Bu da ölçeğin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Ancak iş tatmini ile ilgili güvenilirlik değeri 0,56 olup istenen değer olan 0,70’in altındadır. Ancak bazı araştırmacılar tarafından bu değer 0,50’e kadar makul kabul edilebileceği öngörülmektedir.

Tabloda ayrıca örgütsel adalet türlerini temsil eden üç alt ölçeğin (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) kendi aralarındaki ve iş tatmini ile korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Buna göre tüm korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir deyişle örgütsel adalet algısının üç boyutu arasında güçlü bir ilişki olduğu tespiti yapmak mümkündür.

Bunun yanı sıra korelasyon sonuçlarından, çalışanların iş tatminleri ile örgütsel adalet alguları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon sonuçlarından, iş tatmininin etkileşim adaleti ile görece olarak daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülebilmektedir.

6. BULGULAR

6.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenbilmesi amacıyla, örgütsel adalet türlerinin bağımsız değişkenler, iş tatmininin bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İle İlgili Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş tatmini						
R = ,39473309 R ² = ,15581421 Uyarlanmış R ² = ,14838735						
F(3,341) = 20,980 p<,00000 Tahminde Std. Hata: ,50568						
		St. Err.		St. Err.		
	BETA	of BETA	B	of B	t(341)	p-level
Bağımsız Değişkenler			3,237	0,161	20,081	0,000
PROSEDÜR ADALETİ	0,219	0,069	0,175	0,056	3,130	0,002
ETKİLEŞİM ADALETİ	0,175	0,069	0,123	0,048	2,534	0,011
DAGITIM ADALETİ	0,054	0,076	0,033	0,046	0,717	0,473

Tablo 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri = 20,98 ve gözlenen anlamlılık düzeyi (p-level) = 0,000’dır. Yani kurulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde (p<0,05) geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte Tablo’da, örgütsel adalet türlerine ilişkin çalışan algısının, iş tatminindeki değişimin sadece %15’ini açıkladığı görülmektedir (R²= ,1483).

Söz konusu modele göre, üç bağımsız değişkenden “prosedür adaleti” ve “etkileşim adaleti” değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (p<0,05) görülmektedir (sırasıyla p = 0,002 ve p = 0,011). Ancak “Dağıtım Adaleti” değişkeni modelin açıklayıcılığına katkı sağlamamaktadır (p=0,473).

İstatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülen iki bağımsız değişkenin Beta katsayılarına bakıldığında, “prosedür adaleti”nin, “etkileşim adaleti”ne göre daha önemli bağımsız değişken olduğunu (BETA = 0,219) söyleyebiliriz. Prosedür adaleti değişkenine ait t değeri = 3,13 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi p = 0,002’dir. Yani prosedür adaleti değişkeni modelin açıklayıcılığında daha önemli bir katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmini, prosedür adaleti algısından daha fazla etkilenmektedir.

Bununla birlikte “etkileşim adaleti” değişkenine ait BETA katsayısı = 0,175 olup, t değeri = 2,53 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi 0,011 dir. Bu sonuçlar da, istatistiksel açıdan ilgili bağımsız değişkenin modelin açıklayıcılığına katkı sağladığını göstermektedir. Ancak iş tatmininin,

çalışanların prosedür adaleti algılarından daha çok etkilendiğini söylemek mümkündür.

6.2. Çalışanların Bireysel Özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ile ilgili Bulgular

Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, kıdemi, örgütsel pozisyonu gibi özelliklerine ilişkin toplanan veriler çerçevesinde, bu özellikler ile adalet algısı arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla cinsiyet değişkeni için bağımsız gruplar arası T-testi, diğer değişkenler için ise – ikiden fazla grubun karşılaştırılmasına olanak veren- One-way Anova testi uygulanmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki Tablolarda verilmiştir (Tablo 3 ve 4).

Tablo 3: Çalışanların Cinsiyetleri Ve Örgütsel Adalet Türleri Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

	PROSEDÜR ADALETİ		ETKİLEŞİM ADALETİ		DAĞITIM ADALETİ	
	t- değeri	Anlamlılık Düzeyi	t- değeri	Anlamlılık Düzeyi	t- değeri	Anlamlılık Düzeyi
Cinsiyet	-2,08	0,038	-1,99	0,046	-2,53	0,011

Tablo 3’de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, her üç adalet türü algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (Prosedür adaleti p=0,038; Etkileşim adaleti p= 0,046; Dağıtım adaleti p= 0,011). Bu sonuç, örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğunun da bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 4: Çalışanların Örgütteki Pozisyonu, Kıdemi, Yaşı ve Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Türleri Arasında Yapılan One-way Anova Testi Sonuçları

	PROSEDÜR ADALETİ		ETKİLEŞİM ADALETİ		DAĞITIM ADALETİ	
	F	Anlamlılık Düzeyi	F	Anlamlılık Düzeyi	F	Anlamlılık Düzeyi
Örgütteki Pozisyon	2,012	0,092	1,465	0,211	1,829	0,122
Kıdem	0,779	0,564	1,677	0,138	1,056	0,384
Yaş	1,214	0,297	1,097	0,363	0,635	0,702
Eğitim Düzeyi	2,649	0,048	0,705	0,548	1,813	0,144

Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından, işçi, şef, müdür vb. gibi farklı örgütsel pozisyonlarda çalışıyor olmaları, 5 yıl, 10 yıl vb. gibi farklı sürelerde örgütte çalışıyor olmaları ve farklı yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bununla birlikte bireysel özelliklerden sadece çalışanların eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi ile prosedür adaleti algısı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Daha önce de vurgulandığı gibi, yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri ile ilişkisinin sorgulandığı bu çalışmada, iş tatmini ile ilişkisine ilişkin elde edilen sonuçlardan ilki; örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğudur. Buna göre; örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini artıracaktır.

Araştırma sonuçlarına göre ayrıca, örgütsel adalet algısı, iş tatminini belirleyen etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adalet türleri bazında ele alındığında, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının iş tatmini üzerinde etkili olmasına karşın, dağıtım adaleti algısı açısından bu etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğuna ilişkin araştırma bulgularıyla (McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996) tezatlık göstermektedir. Diğer yandan elde edilen sonucun, çalışanlara düşük ücret ödendiği zaman aralığında iş tatmin düzeylerinde bir azalma olmadığının tespit edildiği araştırma bulgularıyla (Greenberg, 1989) tutarlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet türleri ve iş tatmini ilişkisine dair bir diğer sonuç ise, iş tatmini üzerinde, çalışanların prosedür adaleti algılarının, etkileşim adaleti algılarından daha etkili olduğudur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütsel mekanizma ve süreçlerin adilliğine ilişkin algısı iş tatminlerini, özellikle yöneticileriyle ilişkilerinin adilliğine ilişkin algısından daha fazla etkilemektedir.

Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda örgütsel adalet algısı (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan ve cinsiyetle adalet algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına dair sonuçların elde edildiği araştırma bulgularıyla (Lee ve diğ., 2000, Köse ve diğ., 2003, Hartman ve diğ., 1999, Colquitt, Noe ve Jackson, 2002) tezatlık gösterirken, Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Anderson ve Shinew, 2003, tarafından yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmada da örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir.

Ancak araştırılan diğer bireysel özelliklerden sadece prosedür adaleti algısı açısından eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bunun dışındaki diğer özellikler ile çalışanların adalet algısı arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak bu çalışmada elde edilen bulgular, ileride örgütsel adalet algısı ile ilgili olarak yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek niteliktedir. Ancak burada incelenen ilişkilerin, sektör, büyüklük, mülkiyet vb. açılardan farklı örgütlerde de araştırılması, konuya daha da açıklık getirerek, karşılaştırma yapma olanağı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. ANDERSON, Denise M., SHINEW, Kimberly J., “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field”, **Journal Of Leisure Research**, C. 35, S. 2, (2003).
2. AYDIN, Orhan, ŞAHİN, Deniz N., “The Effect of Different Types of Reward Allocation on Future Work Partner Preferences: An Indirect Test of the Self-Interest View”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 31, Iss. 2, (2003).
3. BARBER, Alison E., SIMMERING, Marcia J., “Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory”, **Human Resource Management Review**, C. 12, (2002).
4. BERKOWITZ, Leonard, COCHRAN, Susan, FRASER, Colin, TREASURE F.Peter, “Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, C. 72, S. 4, (1987).
5. BIES, Robert J., “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde).
6. BLAU, Gary, TATUM, Dona Surges, WARD-COOK, Kory, DOBRIA, Lidia, McCOY, Keith, “Testing for Time-Based Correlates of Perceived Gender Discrimination”, **Journal of Allied Health**, C.34, S. 3, (Fall. 2005).
7. CARRELL, Michael R., DITTRICH, John E., “Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions”, **The Academy of Management Review**, C. 3, S. 2, (1978).
8. CHEN, Chao C., “New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. c”, **Academy of Management Journal**, C. 38, S. 2, (Apr 1995).
9. COLQUITT, Jason A., NOE, Raymond A., JACKSON, Christine L., “Justice in Teams: Antecedents and Consequences Of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, C. 55, S. 1, (2002).

10. COWHERD, Douglas M., LEVINE, David I., "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", **Administrative Science Quarterly**, C. 37, S. 2, (1992).
11. CROPANZANO, Russell, BYRNE, Zinta S., BOBOCEL, D. Ramona, RUPP, Deborah E., "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior**, C. 58, (2001).
12. CROPANZANO, Russell, RANDALL, Marjorie L., "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde).
13. CROPANZANO Russell, WRIGHT Thomas A., "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", **Human Resource Management Review**, C. 13, (2003).
14. ELOVAINIO, Marco, KIVIMAKI, Mika, VAHTERA, Jussi, "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health", **American Journal of Public Health**, C. 92, S. 1, (2002).
15. FERRIS, Gerald R., BUCKLEY, M. Ronald, **Human Resources Management**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996.
16. FOLEY, Sharon, HANG-YUE, Ngo, WONG, Angela, "Perceptions of Discrimination and Justice Are There Gender Differences in Outcomes?", **Group & Organization Management**, C. 30, S. 4, (Aug. 2005).
17. FOLGER, Robert, CROPANZANO, Russell, "**Organizational Justice and Human Resource Management**", Sage Publications Inc., USA, 1998.
18. FOLGER, Robert, KONOVSKY, Mary A., "Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions", **Academy Of Management Journal**, C. 32, S. 1, (1989).
19. GREENBERG, Jerald, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", **The Academy of Management Journal**, C. 32, S. 1, (1989).
20. GREENBERG, Jerald, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, C. 12, S. 1, (1987).
21. GREENBERG, Jerald, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, C. 75, S. 5, (1990).
22. GREENBERG, Jerald, "The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in**

- Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde).
23. GREENBERG, Jerald, BARON, Robert A., **Behavior In Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000.
 24. HARTMAN, Sandra J., YRLE, Augusta C., GALLE, William P., “Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting”, **Journal of Business Ethics**, C. 20, S. 4, (Jul 1999).
 25. HENLE, Christine A., “Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality”, **Journal of Managerial Issues**, C. 17, S. 2, (Summer 2005).
 26. HUNT, John W., SAUL, Peter N., “The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females” **The Academy of Management Journal**, C. 18, S. 4, (Dec. 1975).
 27. IVANCEVICH, John M., MATTESON, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, The McGraw Hill Comp. Inc., USA, 1996.
 28. İŞCAN, Ömer Faruk, NAKTİYOK, Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **S.B.F. Dergisi**, C.59, S. 1, (2004).
 29. KÖSE, Sevinç, KARTAL, Burak, KAYALI, Nilgün, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, (2003).
 30. LAWLER III., Edward E., **Rewarding Excellence**, California, USA, Jossey-Bass Publishers, 2000.
 31. LEE, Cynthia, PILLUTLA, Madan, LAW, Kenneth S., “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, **Journal of Management**, C. 26, S. 4, (2000).
 32. LEMONS, Mary A., “Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women”, **Sex Roles**, C. 49, S. 5/6, (Sep. 2003).
 33. MARTIN, Christopher L., BENNETT, Nathan, “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, C. 21, S. 1, (1996).
 34. McFARLIN, Dean B., SWEENEY, Paul D., “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, C. 35, S. 3, (1992).
 35. MOORMAN, Robert H., “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception

- Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, C. 76, S. 6, (1991).
36. OSBORN, Schermerhorn Hunt, **Managing Organizational Behavior**, John Willey&Sons Inc., USA, 1991.
 37. ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 21, (Tem-Ara. 2003).
 38. PFEFFER Jeffrey, LANGTON Nancy; “The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty”, **Administrative Science Quarterly**, C. 38, S. 3, (1993).
 39. SPECTOR, Paul E., **Job Satisfaction**, Sage Publications, Inc., USA, 1997.
 40. TANG, Thomas Li-Ping, SARFIELD BALDWIN, Linda J., “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment” **Advanced Management Journal**, C. 61, S.3, (1996).
 41. TARKAN, Günyüz, TEPECİ, Mustafa, “Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 17, S. 2, (Güz 2006).
 42. VECCHIO, Robert P., **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991.
 43. WILLIAMS, Margaret L., MALOS, Stanley B., PALMER, David K., “Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences”, **Journal of Management**, C. 28, S. 2, (2002).