

PROSEDÜREL ADALET, DAĞITIMSAL ADALET VE DEĞERSSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI

Mehmet Ferhat ÖZBEK^(*)
Alımkul UMAROV^(**)

Özet: Bu çalışmada hastanede çalışan işgörenlerin adalet algılamaları ve bağlılık ilişkisi araştırılmaktadır. Araştırma Kırgızistan / Celalabat eyaletinde hastanelerde çalışan toplam 173 kişi üzerinde yapılmıştır. Hipotezleri test etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre prosedürel ve dağıtimsal adalet değersel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Prosedürel adalet ise dağıtimsal adaleti pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

Anahtar Kelimeler: prosedürel adalet, dağıtimsal adalet, değersel bağlılık, yapısal eşitlik modeli

Abstract: This study examines the relationships among distributive justice, procedural justice, and value commitment. Data collected from 173 employees in Kyrgyzstan. The hypotheses tested in a sample of general hospitals employees using structural equation modeling. Results show that distributive justice and procedural justice do directly affect value commitment. Procedural justice does, however, positively affect perceptions of distributive justice.

Key Words: procedural justice, distributive justice, value commitment, structural equation modeling

I.Giriş

Bilindiği üzere sağlık sektöründe çalışanların bağlılık düzeyleri verilen hizmetin kalitesine de önemli etki yapar. Çünkü yapmakta olduğu işle ilgili kişinin sorumluluk duygusu taşımasının bir göstergesi de çalışanın bulunduğu örgüte bağlılık hissetmesidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar hastalara daha yüksek düzeyde hizmet verebilecekler ve hasta memnuniyeti artacaktır.

Bu çalışmada prosedürel adalet ve dağıtimsal adaletin çalışanın örgüte duyduğu değersel bağlılıkla ilişkisi araştırılmıştır. Adalet algısı çalışanlar için kritik bir önem taşımaktadır. Zira kendilerine adil davranıldığını ve muamele edildiğini düşünen ve düşünmeyen çalışanların işe ilişkin tutumları birbirinden farklılık arz edecektir. Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar buldukları kuruma ve yaptıkları işlerine ilişkin olumlu tutumlar geliştirirlerken, adil davranılmadığını düşünen çalışanlar ise olumsuz tutum geliştireceklerdir. Gösterilen bu durum ise çalışanların performansını doğrudan etkileyecektir.

Literatürde prosedürel adalet ve dağıtimsal adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri konusunda önemli sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu iki

^(*)Yrd. Doç. Dr. Gümüşhane Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**)Öğr. Gör. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

değişkenin hangisinin değersel bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğuna ilişkin yapılan incelemeler sonucunda literatürde herhangi çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin değersel bağlılık ile olan ilişkisini ortaya koymak bakımından önem taşımakta ve sınırlı olan ilgili literatüre katkı yapma amacındadır.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için ilgilileşim analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve istatistiksel anlamlılığına işaret etmektedir. Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi bir araştırmacının teorik olarak ortaya koyduğu modeldeki hipotezleri sayısal olarak elde edilen verilerle test etmesini ifade etmektedir. YEM'in amacı teorik modelin ne ölçüde elde edilen veri tarafından açıklanabildiğini ortaya koymaktır (Schumacker ve Lomax, 2004, 2). Eğer araştırma örnekleme teorik modeli desteklemiyorsa orijinal model modifiye edilir. YEM yapılar arasındaki karmaşık ilişkileri anlamayı sağlayarak hipotezlerden oluşan teorik modelleri bilimsel olarak test eder. YEM'de iki tür değişken bulunmaktadır. Bunlar gözlemlenen değişken ve örtük değişkenlerdir. Örtük değişkenler doğrudan gözlemlenemeyen ve ölçülemeyen değişkenlerdir. Bu yüzden örtük değişkenler dolaylı yünden ölçülebilir (Schumacker and Lomax, 2004, 3). Bu çalışmadaki analizlerin yapılmasında SPSS 16 ve AMOS 16 programları kullanılmıştır.

II. Literatür

Örgütsel boyutta adalet kavramı işyeri ile ilgili olarak ifade edilmektedir. Bu alanda bahsedilen adalet iki türlü olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalettir. Dağıtımsal adalet ödüllerin adil bir şekilde dağılımının derecesi ile ilgili iken prosedürel adalet ödüllerin dağılımı ile ilgili kararların alınmasındaki adaletin derecesi ile ilgidir (Hauenstein vd., 2002, 39 ve Kim vd., 2004, 268). Prosedürel adalet otoritenin grup üyeleri ile kurduğu ilişki ile ilgili iken (Törnblom ve Vermunt 2007, 6) dağıtımsal adalet ödüllerin dağılımının değerlendirilmesi ile ilgilidir (Törnblom ve Vermunt 2007, 3).

Değersel bağlılıkla ilgili en temel çalışmalardan birisi Angel ve Perry'ye (1981, 1-14) aittir. Angel ve Perry çalışmalarında örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yaptıkları faktör analizi sonucunda iki adet alt ölçeğin varlığını tespit etmiştir. Bunlardan birisi de değersel bağlılıktır. Genel olarak değersel bağlılık örgütün değerlerinin ve hedeflerine duyulan inanç ve örgütün lehine gönüllü olarak önemli ölçüde çaba sarf etmeye istekli olmaktır (Hopkins vd., 2001, 300). Değersel bağlılığın örgütsel ve bireysel olarak örgüt açısından olumlu sonuçları çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Örneğin Mayer ve Schoorman, (1992, 679) yaptıkları çalışmalarında değersel bağlılık ile işte kalma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, tatmin, performans ve altruizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü tükenmişlik ve işten çıkma arasında negatif

yönlü ilişkiler saptamıştır. Angel ve Perry (1981, 9) yaptıkları çalışmalarında değersel bağlılıkla örgütsel etkinlik arasında anlamlı ilişkiler saptamışlardır.

II. Hipotezler

A. Prosedürel Adalet ve Dağıtımsal Adalet İlişkisi

Prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet birbiri ile ilişkili fakat ayrı iki kavramdır. Prosedürel adalet sistemin ve kurumun değerlendirilmesi ile ilgili iken, dağıtımsal adalet daha çok spesifik sonuçların değerlendirilmesi ile ilgilendirilmiştir (Folger ve Konovsky, 1989, 115). Dağıtımsal adalet kaynakların dağılımındaki adalet ile ilgili iken, prosedürel adalet faaliyetlerin dağılımı ile ilgili kararların adil olması ile ilgilidir (Korsgaard ve Roberson, 1995, 657). Dağıtımsal adalet örgütsel sonuçlardan duyulan adalet algısı ile ilgilidir. Prosedürel adalet ise normatif olarak kabul edilen prensiplere göre yapılan işlemlerle ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Prosedürel adalet yapılan işlemlerin adil olması ile ilgili iken dağıtımsal adalet ise elde edilen sonuçların adil olması ile ilişkilidir (Folger, 1977, 108). Genel olarak dağıtımsal adalet performans değerlendirme bağlamında örgütsel çıktılarının paylaşımı ile ilgilidir (Greenberg, 1990,406). Dolayısı ile iki değişken arasındaki ilişki açısından yaklaşıldığında prosedürel adaletin dağıtımsal adalet üzerinde etkili bir değişken olması beklenir.

Alanda yapılan çalışmalar göstermektedir ki prosedürel adalet dağıtımsal adaleti etkileyen bir değişkendir. Kim vd. (2004, 271) yaptıkları çalışmalarında prosedürel adaletin dağıtımsal adalet üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca Hauenstein vd., (2002, 47) yaptıkları çalışmalarında bu iki değişken arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Kurumdaki iş kararlarının tarafsız bir şekilde alındığının düşünülmesi, kişisel ihtiyaçlara önem verilmesi ve alınan kararlarla ilgili olarak yeterli açıklamaların yapılması çalışanların iş vardiyalarının, ücretlerinin ve iş yüklerinin adil olduğunu düşünmelerine olumlu etki yapar. Bu bağlamda geliştirilen araştırmanın ilgili hipotezi şu şekildedir:

H1: Çalışanların prosedürel adalet algılamaları dağıtımsal adalet algılamalarını pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

B. Prosedürel Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi

Prosedürel adalet karar vericiler tarafından bir görüşme veya tartışmanın sonucunda kullanılan kıstaslar, işlemler ve politikalara yönelik adalet algılamasını ifade eder. Prosedürel adalet alınan kararların sonuçlarının adil olması ile ilgilidir (Konovsky, 2000, 492). Alınan kararlardaki adalet duygusu çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapması beklenir.

Kurumlardaki adalet uygulamaları tutarlı, önyargısız, tarafsız, bütün taraflara açıklanabilir olmalı ve tam bilgi ve etik standartlara dayalı olmalıdır (Blodgett, 1997, 189). Bu şekildeki uygulamalar çalışanların bağlı oldukları

kuruma karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlamada etkilidir. Bu olumlu tutumlar arasında bağlılık gösterilebilir. Genel olarak bağlılık sosyal aktörlerin bağlılıklarını ve enerjilerini buldukları sosyal sisteme yönelik harcamaları olarak ifade edilebilir (Angle ve Parry, 1981, 1). Bağlılığın bir türü olan değersel bağlılık ise örgüte üye olma ile gurur duymayı, örgütün başarısı için çaba göstermeyi, örgütün geleceği ile ilgilenmeyi ve kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlu olmasını ifade etmektedir (Angle ve Parry, 1981, 1). Angle ve Parry'nin yaklaşımına göre değersel bağlılık örgüte yönelik güçlü ve pozitif yönlenebilirliği ifade eder. Bu türden bağlılık psikolojik, tutumsal ve etkileyicidir (Mayer ve Schoorman, 1998, 16).

Değersel bağlılık örgütsel bağlılığın bir alt boyutudur. Prosedürel adalet ve değersel bağlılık ilişkisini gösteren çalışmalara literatürde çok az rastlanmaktadır. Deckop, Mangel, ve Cirka (1999, 424) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Prosedürel adaletin değersel bağlılık arasındaki ilişkisinden ziyade örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştıran çalışmalara literatürde daha fazla rastlamak mümkündür. Fryxell ve Gordon, (1989, 859), Lowe ve Vodanovich (1995, 109), Scandura (1997, 66) Hendrix vd. (1998, 624) Robbins vd. (2000, 1342), Harvey ve Haines (2005, 61), Wiesenfeld vd. (2007, 1243), Howard (1999, 143), Mossholder vd. (1998, 137) bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Kurumda alınan kararların tarafsız olması, kurumun çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması ve saygı duyması, alınan kararlarla ilgili olarak çalışanlara gerekli açıklamaların yapılması çalışanların bağlılıklarını üzerinde olumlu etki yapar. Bu bağlamda geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir;

H₂: Çalışanların prosedürel adalet algılamaları değersel bağlılık algılamalarını pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

C. Dağıtım Sal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi

Dağıtım sal adaletin temeli sosyal alışveriş teorisine dayanır ve sonradan ortaya çıkan ödüllerin paylaşımı ile ilgilidir (Blodgett, 1997, 188). Değersel bağlılık ise sübjektif olarak belirlenen ödüllere ortaya çıkar (Ritzer, 1970, 530). Bu iki kavram arasındaki ilişki neden sonuç bağlamında bakıldığında dağıtım sal adalet bağımsız değersel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ortaya çıkması uygun gözükmektedir.

Dağıtım sal adaletle ilgili geniş bir literatür bulunmakla birlikte değersel bağlılık ile ilgili olarak alandaki çalışma sayısı sınırlı sayıdadır. Dolayısı ile dağıtım sal adalet ile değersel bağlılık arasındaki ilişkiden çok dağıtım sal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalara literatürde rastlamak mümkündür. Örneğin Lowe ve Vodanovich (1995, 109), Scandura (1997, 66) Hendrix vd. (1998, 624), Robbins vd. (2000, 1342) bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Çalışanlarda iş vardiyalarının, ücretinin ve iş yükünün adil olduğu düşüncesi hakim olduğunda çalışanlar örgütte kalmak için pek çok görevi kabul etmeye istekli olacaklar, örgütte çalıştıklarını gizlemeyecekler, iş performansları adil uygulamalardan olumlu etkilenecek, örgütün geleceği ile ilgilenecek ve örgütte kalmaktan hoşnut olacaklardır. Bu varsayımlar altında araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₃: Çalışanların dağıtımsal adalet algılamaları değersel bağlılık algılamalarını pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

III. Örneklem

Araştırma toplam 173 kişi üzerinde yapılmıştır. Celalabat eyaletinde bulunan devlet hastanesi çalışan doktor ve hemşirelerle kişisel görüşme yolu ile soruları cevaplandırmışlardır. Araştırmaya katılanların %27,7'sini erkekler, %72,3'ünü de bayanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı 38, ortalama gelir düzeyi 68 \$, ortalama çalışma süresi 12,5 yıldır.

IV. Ölçekler

Prosedürel Adalet Ölçeği: Bu ölçek Kim vd.'nin (2004, 272) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte deneklere yöneltilen ifadeler ne derecede katılıp katılmadıkları Likert derecelendirme yöntemine göre sorulmuştur (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Prosedürel adalet ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar üç maddenin de açıkça tanımlanabilir bir faktöre yüklendiğini göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği "Cronbach Alfa= 0.675" olarak gerçekleşmiştir.

Dağıtımsal Adalet Ölçeği: Prosedürel adalet ölçeğinde olduğu gibi bu ölçek Kim vd.'nin (2004, 272) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte deneklere yöneltilen ifadeler ne derecede katılıp katılmadıkları Likert derecelendirme yöntemine göre sorulmuştur(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Dağıtımsal adalet ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar üç maddenin de açıkça tanımlanabilir bir faktöre yüklendiğini göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği "Cronbach Alfa= 0.746" olarak gerçekleşmiştir.

Değersel Bağlılık Ölçeği: Bu ölçek Angle ve Parry'nin (1981, 5) çalışmasından alınmıştır. Angle ve Parry yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizinden sonra iki alt boyutunu tespit etmişlerdir. Bunlardan birisi değersel bağlılık diğeri ise işte kalma bağlılığıdır. Bu çalışmada örgüte ilişkin temel bağlılığı ifade eden sadece değersel bağlılık ölçeği kullanılmış işte kalma bağlılığı analizlere dâhil edilmemiştir. Ölçekte deneklere yöneltilen ifadeler ne derecede katılıp katılmadıkları Likert derecelendirme yöntemine göre sorulmuştur (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Değersel bağlılık ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinden

sonra üç madde ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak ölçeğin güvenilirliği “Cronbach Alfa= 0.613” olarak gerçekleşmiştir.

V. Bulgular

A. Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel adaletin iki alt boyutu olan prosedürel ve dağıtımsal adalet ile değersel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile ilk olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre (a) prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet arasında (b) prosedürel adalet ile değersel bağlılık arasında ve (c) dağıtımsal adalet ile değersel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar göstermektedir ki araştırmadaki bütün değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: *Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Ortalama	Standart Sapma	1.	2.	3.
1. Dağıtımsal Adalet	3.701	0.867	1		
2. Prosedürel Adalet	3.514	0.742	0.385**	1	
3. Değersel Bağlılık	3.761	0.615	0.371*	0.415**	1

** P < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

B. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmadaki hipotezleri test edebilmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini görmek amacı ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. YEM için yapılan analizlerin geçerliliği için bazı değerleri elde etmek gerekmektedir. Bu değerler; maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçlarına göre ki-kare /serbestlik derecesinin 3'ten küçük ve 1'e yakın olması iyi bir uyumu göstermektedir (Reisinger ve Mavondo, 2006, 57).

Veri ile model arasındaki uyumu değerlendirmede ki-kare istatistiği ile beraber, GFI (Goodness of Fit Index) değeri kullanılır, Bu ölçüt “sıfır” ile “bir” arasında bir değer alır. Bu değer 0.90 ve üzerinde olması model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu gösterirken 0.95 ve daha üzeri sonuçlar iyi bir uyumu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1998, 449 ve Hu ve Bentler, 1999, 4). Ayrıca AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerinin 0.8'den yüksek olması kabul edilebilir değeri gösterirken 0.9'dan büyük olması iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hopko, 2003, 341).

AGFI=0.846, RMR=0.080 değerleri hesaplanmıştır. Ortaya çıkan değerler model için yeterli uyuma işaret etmektedir.

Tablo 2: Yapısal Model Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)

	Standart Tahmin	Kritik Oran	Standart Hata
H1: Prosedürel Adalet → Dağıtımsal Adalet	0.39***	3.68	0.10
H2: Prosedürel Adalet → Değersel Bağlılık	0.25*	1.71	0.04
H3: Dağıtımsal Adalet → Değersel Bağlılık	0.32**	1.99	0.05

*** P < 0.001 düzeyinde, ** P < 0.05 düzeyinde ve * P < 0.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapısal eşitlik modelinde örtük değişkenler, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve değersel bağlılıktır. Model yolları için standartlaştırılmış değerler, hipotezleri test etmek amacı ile kullanılmış ve standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 2). Sonuçlar göstermektedir ki prosedürel adalet dağıtımsal adaleti pozitif yönlü etkilemektedir (standart tatmin= 0.39, P<0.001). Buna göre *H1 hipotezi kabul edilmiştir*. Elde edilen diğer sonuçlara göre prosedürel adalet değersel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir (standart tatmin= 0.25, P<0.1). Bu sonuca göre araştırmanın *H2 hipotezi kabul edilmiştir*. Araştırmanın üçüncü hipotezi dağıtımsal adaletin değersel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği şeklindedir (standart tatmin= 0.32, P<0.05). Elde edilen sonuçlara göre *H3 hipotezi kabul edilmiştir*.

VI. Tartışma Ve Sonuç

Bu çalışmanın uygulaması eski bir Sovyetler Birliği ülkesi olan ve şu anda piyasa ekonomisine geçiş sürecinde olan Kırgızistan'da gerçekleşmiştir. Çalışmada prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve değersel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki, prosedürel adalet dağıtımsal adaleti pozitif yönlü etkilemektedir. Ayrıca dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet değersel bağlılığı pozitif yönlü etkilemektedir.

Prosedürel ve dağıtımsal adaletin sonuçları ile ilgili olarak pek çok çalışma yapılmıştır. Kim vd. (2004, 272) yaptıkları çalışmalarında dağıtımsal adalet ile müşteri odaklı davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığını tespit ederken prosedürel adalet ile müşteri odaklı davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kim ve Mauborgne (1996, 510) araştırmalarında dağıtımsal adalet sonuçlardan duyulan tatmin üzerinde, prosedürel adalet ise kararlara bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hopkins ve Weathington (2006, 489) yaptıkları çalışmalarında prosedürel ve dağıtımsal adalet ile güven, duygusal bağlılık, örgütsel tatmin arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişkilerin varlığını tespit etmişlerdir. Lowe ve Vodanovich (1995, 109),

Scandura (1997, 66) Hendrix vd. (1998, 624) Fields vd. (2000, 556) yaptıkları araştırmalarında prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mossholder vd. (1998, 137) ise yaptıkları çalışmada prosedürel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Skarlicki ve Folger (1997, 439) çalışmalarında prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel misilleme arasında negatif yönlü ilişkilerin varlığını tespit etmişlerdir.

Alanda yapılan çalışmalar göstermektedir ki dağıtımsal adalet iş tatmini, ücret düzeyinden tatmin gibi kişisel sonuçlar üzerinde prosedürel adalete göre daha etkili bir değişkendir (McFarlin ve Sweeney, 1992, 632). Buna karşın örgütsel bağlılık ve yöneticiyi değerlendirme gibi örgütsel sonuçlarda prosedürel adalet dağıtımsal adaleten daha etkili bir değişkendir. Lambert vd. (2007, 651) yaptıkları çalışmalarında prosedürel adaletin dağıtımsal adalete göre adalete göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hem bu çalışmanın, hem de daha önceki yapılan çalışmaların sonuçları göstermektedir ki adalet kavramı üzerinde yöneticilerin önemle durmaları gerekmektedir. Çünkü yönetim tarafından gerçekleştirilen adaletsiz uygulamalar ve kararlar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Bu olumsuz etkiler arasında çalışanların performanslarının, bağlılıklarının ve güvenlerinin azalması gösterilebilir. Örgütte adalet algıları yükseldiğinde işgörenlerin güven, bağlılık, tatmin ve performans düzeyleri artacaktır.

Kaynaklar

- Angle, Harold L., Perry James L., (1981) An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, Pp. 1- 14
- Blodgett; Jeffrey C. Hill; Donna J., Tax, Stephen S. (1997) The Effects Of Distributive Procedural, And Interactional Justice On Postcomplaint Behavior, *Journal Of Retailing*, Volume 73(2), Pp. 185-210
- Cohen-Charash; Yochi And Spector; Paul E. (2001) The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, November, Pp. 278-321
- Deckop; John R., Mangel; Robert, Cırka; Carol C., (1999) Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior And Pay-For-Performance Plans, *Academy Of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, Pp. 420-428.
- Greenberg, Jerald, (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow, *Journal Of Management*, Vol. 2, No. 2, Pp. 399- 432
- Fields; Dail, Pang; Mary And Chiu; Catherine, (2000) Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Employee Outcomes In Hong Kong, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 21, Pp. 547-562
- Folger; Robert (1977) Distributive And Procedural Justice: Combined

- Impact Of "Voice" And Improvement On Experienced Inequity, *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 35, No. 2, 108-119
- Folger; Robert, Konovsky; Mary A. (1989) Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy Of Management Journal*, Vol. 32, No, 1, 115-130.
- Fryxell; Gerald E., Gordon; Michael E. (1989) Workplace Justice And Job Satisfaction As Predictors Of Satisfaction With Union And Management, *Academy Of Management Journal*, Vol. 32, No. 4. Pp. 851-866
- Harvey; Steve And Haines; Victor Y. Iii (2005) Employer Treatment Of Employees During A Community Crisis: The Role Of Procedural And Distributive Justice, *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 20, No. 1, Pp. 53- 68
- Hauenstein; Neil M., A. Mcgonigle; Tim, And Flinder; Sharon W., (2002) A Meta-Analysis Of The Relationship Between Procedural Justice And Distributive Justice: Implications For Justice Research, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol. 13, No. I, Pp. 39- 56
- Hendrix; William H., Robbins; Tina, Miller; Janis, Summers; Timothy P. (1998), Effects Of Procedural And Distributive Justice On Factors Predictive Of Turnover, *Journal Of Social Behavior And Personality*. Vol. 13, No- 4. Pp. 611-632.
- Hopkins; Willie E., Hopkins; Shirley A., Mallette, Paul, (2001) Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal Of Managerial Issues*, Vol. 13, Issue 3, Pp. 288- 307
- Hopkins; Sharon M., Weathington; Bart L., (2006), The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, And Employee Attitudes In A Downsized Organization, *Journal Of Psychology*. Vol. 140, No.5, Pp 477-498
- Hopko, Derek R.; (2003) Confirmatory Factor Analysis Of The Math Anxiety Rating Scale–Revised, *Educational And Psychological Measurement*, Vol. 63, No. 2; Pp. 336-351
- Howard; Larry W. (1999) Validity Evidence For Measures Of Procedural/Distributive Justice And Pay/Benefit Satisfaction, *Journal Of Business And Psychology*, Volume 14, No. 1, Pp. 136- 147
- Hu, L. And Bentler, Peter M. (1998) Fit Indices In Covariance Structure Modeling: Sensitivity To Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, Vol. 3. No. 4, Pp. 424-453
- Hu, L. And Bentler, Peter M. (1999) Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, Pp. 1-55.
- Kim; Chan W., Mauborgne; Renee A., (1996) Procedural Justice And Managers' In-Role And Extra-Role Behavior: The Case Of The Multinational, *Management Science*, Vol. 42, No. 4, Pp. 499- 515

- Kim; Jae-Young, Moon; Junyeon, Han; Dongchul And Tikoo; Surinder, (2004) Perceptions Of Justice And Employee Willingness To Engage In Customer-Oriented Behavior, *Journal Of Services Marketing*, Volume 18 · Number 4, Pp. 267-275
- Konovsky; Mary A., (2000) Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management*, Vol. 26, No. 3, Pp. 489-511
- Korsgaard; M. Audrey And Roberson; Loriann (1995) Procedural Justice In Performance Evaluation: The Role Of Instrumental And Non-Instrumental Voice In Performance Appraisal Discussions, *Journal Of Management*, Vol. 21, No. 4, Pp. 657 - 669
- Lambert; Eric G., Hogan, Nancy L., Griffin; Marie L. (2007) The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment, *Journal Of Criminal Justice*, Vol. 35 Pp. 644-656
- Lowe; Rosemary H. And Vodanovich; Stephen J., (1995) A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment, *Journal Of Business And Psychology*, Volume 10, No. 1, Pp. 99- 114
- Mayer; Roger C., Schoorman; (1992) F. David, Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment, *Academy Of Management Journal*. Vol. 35. No. 3. Pp. 671-684.
- Mayer; Roger C. And Schoorman; F. David, (1998) Differentiating Antecedents Of Organizational Commitment: A Test Of March And Simon's Model, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp. 15-28
- Mcfarlin Dean B., Sweeney; Paul D., (1992) Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes, *Academy Of Management Journal*, Vol. 35, No. 3. Pp. 626-637.
- Mossholder; Kevin W., Bennett; Nathan, And Martin; Christopher L., A Multilevel Analysis Of Procedural Justice Context, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp. 131-141
- Ritzer; George And Trice; Harrison (1970) On The Problem Of Clarifying Commitment Theory, *Social Forces*, Vol. 48, No. 4 Pp. 530-533
- Reisinger, Yvette; Mavondo, Felix; (2006) Structural Equation Modeling: Critical Issues And New Developments, *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 21(4)
- Robbins; Tina, Summers; Timothy P. And Miller; Janice L., (2000) Intra- And Inter-Justice Relationships: Assessing The Direction, *Human Relations*; 53; Pp. 1329- 1355
- Scandura; Terri A., (1997) Mentoring And Organizational Justice: An Empirical Investigation, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 51, Pp. 58-69

- Schumacker, Randall E.; Lomax, Richard G., (2004) A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- Skarlicki; Daniel P., Folger; Robert, (1997) Retaliation In The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, Pp. 434-443
- Törnblom Kjell Yngve And Vermunt Riël (2007) Distributive And Procedural Justice: Research And Social Applications, Ashgate Publishing, Ltd., Isbn 0754647668, 9780754647669
- Wiesenfeld; Batia M., Swann; William B. Jr., Brockner; Joel, Bartel; Caroline A. (2007) Is More Fairness Always Preferred? Self-Esteem Moderates Reactions To Procedural Justice, *Academy Of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, Pp. 1235–1253.