

*Çalışanlar İçin Örgütsel Adaletin Anlamı ve Önemi Üzerine Nitel Bir Araştırma**

Senay Yürür¹ Nihal Yazıcı² Sezgin Altinel³

Received/ Başvuru: 04.01.2025

Accepted/ Kabul: 24.04.2025

Published/ Yayın: 29.07.2025

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adaleti nasıl tanımladıklarını (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) ve neden önemsediklerini (kişisel çıkar modeli, grup değeri modeli, deontolojik model) anlamaktır. Bunun yanı sıra bireylerin adalet tariflerinin ya da adaleti önemsemelerinin arkasında yatan nedenlerin onların yaşam tarzlarıyla (muhafazakarlık/sekülerlik) ilişkisi de sorgulanmaktadır. Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan 13 kişi ile yarı yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle yapılan analizlerde, katılımcıların örgütsel adaleti büyük ölçüde dağıtım adaleti olarak tanımlamalarıyla birlikte etkileşim ve prosedür adaleti olarak da tanımladıkları ve kişisel çıkarlar ve deontolojik nedenlerle işyerlerinde adaletle önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmanın örgütsel adalet kavramının tanımlanması, ölçülmesi ve boyutları arasındaki göreceli önemine ve örgütsel adaletin neden önemsendiğine ilişkin ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

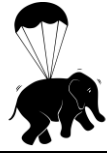
Anahtar Kelimeler: örgütsel adalet, kişisel çıkar modeli, grup değeri modeli, deontolojik adalet modeli, kültür, yaşam tarzı

* Bu çalışma için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğünden 11.11.2024 tarih ve 2024/279 sayılı protokol numarası ile etik onay alınmıştır.

¹ Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, Türkiye, senay.yurur@yalova.edu.tr, Orcid:0000-0002-3859-9827

² Dr., Galatasaray Üniversitesi, Türkiye, nyazici@gsu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9378-0998

³ Bilim Uzmanı, Yalova Gazetesi, Türkiye, s.altinel77@gmail.com, Orcid: 0009-0009-3360-2917



A Quatitative Study on the Meaning and Importance of Organizational Justice for Employees

Abstract

The main aim of this research is to understand how employees define organizational justice (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and why they care about it (self-interest model, group value model, deontic model). Additionally, the relationship between the reasons behind individuals' definitions of justice or their concern for justice and their lifestyles (conservatism/secularism) is also questioned. It was conducted through semi-structured, in-depth interviews with 13 individuals working in Turkey's public and private sectors. In the analyses carried out using the content analysis method, it was found that participants largely defined organizational justice as distributive justice but also defined it as interactional and procedural justice, and that they valued justice in their workplaces due to self-interest and deontic reasons. It is thought that this study can contribute to the relevant literature on the definition, measurement, and relative importance of the dimensions of organizational justice and why organizational justice is valued.

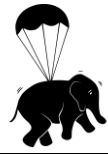
Keywords: organizational justice, self interest model, group value model, deontic justice, culture, life style



EXTENDED ABSTRACT

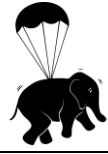
Background & Purpose: Organizational justice refers to employees' perceptions of whether they are treated fairly (Folger and Cropanzano, 1998) and is examined in three dimensions: distributive justice (Adams, 1965), procedural justice (Folger and Cropanzano, 1998), and interactional justice (Bies and Moag, 1986). Organizational justice has been found to carry different meanings across cultures (Brockner et al., 2000; Pillai et al., 2001; Jiang et al., 2017). For instance, differences have been observed between low and high power distance cultures (Brockner et al., 2000), between Western and Eastern cultures (Pillai et al., 2001), and in the relative effects of justice types (Jiang et al., 2017). In this context, how Turkish employees define organizational justice and which dimensions of justice their perceptions focus on should be examined. It is well-established that organizational justice leads to positive outcomes (e.g., organizational commitment, Bal, 2014; job satisfaction, Yürür, 2008), while perceptions of injustice result in negative outcomes (e.g., retaliation, Skarlicki and Folger, 1997; unethical behaviors, Greenberg, 1990). These varied consequences underscore the importance of understanding why justice matters to employees, which can be explained through three main models: the self-interest model (Thibaut and Walker, 1978), the group-value model (Lind and Tyler, 1988), and the deontological model (Cropanzano et al., 2003). The self-interest model suggests that justice ensures economic benefits, the group-value model emphasizes social benefits, and the deontological model argues that justice is a moral necessity (Cropanzano et al., 2003). Studies indicate that the self-interest model provides a stronger explanation (Qin et al., 2018) and highlight the need to examine the subject within cultural contexts (Zwank, 2023). It can be argued that Turkish employees' perceptions of organizational justice and their justice motivations are influenced by religious and cultural values (Becker and Fritzsche, 1987; Özkan and Gümüş, 2013). According to the 2023 Faith and Religiosity Report, the majority of the population in Turkey is religious (94%) and identifies themselves as devout (62%) (Çiçek, 2023). In this context, it is likely that employees in Turkey tend to approach justice from a deontological perspective. This study aims to contribute to the literature by evaluating the three dimensions of organizational justice within the Turkish context, comparing the three models to understand the reasons behind justice motivations, and revealing sociological differences.

Research Method: This study was designed as a qualitative research project to deeply understand participants' perceptions of the importance of organizational justice (Flick, 2009). Semi-structured interviews were conducted with 13 participants selected through convenience sampling, with 5 interviews held face-to-face and 8 via Zoom. The research questions were inspired by key models and discussions in the organizational justice literature (Adams, 1965; Thibaut and Walker, 1978; Lind and Tyler, 1988; Cropanzano et al., 2003). The interviews, conducted between April 18 and April 30, 2024, included questions about the definition and significance of justice, as well as participants' socio-demographic characteristics. All interviews were recorded with participants' consent and conducted based on principles of confidentiality and voluntary participation. Of the 13 participants, 8 were women and 5 were men. The data were analyzed using qualitative content analysis, with categories created around



the core dimensions and models of organizational justice. The coding process was carried out independently by the researchers to reduce bias, and final categories were agreed upon through discussions (Aydın and Özeren, 2019). The analysis adhered to Flick's (2019) criteria for credibility, transferability, dependability, and confirmability. This approach aligned with the methods suggested by Drisko and Maschi (2016) and Aydın and Özeren (2019).

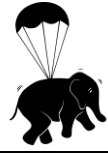
Conclusion: This study examines how employees define organizational justice and which dimensions they consider important. Participants described justice in terms of distributive, procedural, and interactional justice dimensions, with a particular emphasis on distributive justice. Topics such as recruitment, wages, workload, and promotion were highlighted, underscoring the prominence of distributive justice, which historically was the first dimension defined in the literature. Furthermore, participants associated interactional justice not only with superior-subordinate relationships but also with relationships among all employees within the organization. This perspective goes beyond existing definitions by evaluating the quality of all workplace interactions under the scope of justice. Additionally, participants emphasized the importance of justice being "timely" and the need for a "continuous" fair environment, indicating that the time factor should be incorporated into the assessment of justice dimensions. When asked why justice matters to employees, participants explained it in terms of personal interests and moral values, while the group value model was not identified in this study. Regardless of their lifestyle, participants emphasized justice both to prevent potential harms and for ethical reasons. These findings contribute to the literature on the definition and measurement of organizational justice. It is suggested that interactional justice be expanded to include relationships among all employees and that the time dimension of justice perceptions be incorporated into future measurements.



1. GİRİŞ

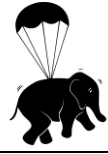
Örgütsel adalet, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Genel olarak örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993). Dağıtım adaleti çalışanların yaptıkları işten elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algıları olarak tanımlanırken (Adams, 1965), prosedür adaleti çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Etkileşim adaleti ise örgütteki kişilerarası iletişimin kalitesine yönelik çalışan algısını ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986). Örgütsel adalet çalışmaları incelendiğinde örgütsel adaletin farklı kültürde farklı anlamlarının olabileceği tespit edilmiştir (örn., Brockner vd., 2000; Pillai vd., 2001; Jiang vd., 2017). Örneğin, insanların adalete ilişkin kararlara tepki gösterme konusundaki farklılıklarını araştıran Brockner vd. (2000) düşük güç mesafesine kültürüne sahip olmanın (Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya) ve yüksek güç mesafesine kültürüne sahip olmanın (Çin Halk Cumhuriyeti, Meksika ve Hong Kong) farklı tepkilere yol açtığını ifade etmişlerdir. Pillai vd. (2001) kültürlerarası çalışmalarında örgütsel adaletin; güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinde Batı ve Doğu kültürleri arasında farklılıkların olduğunu (örneğin Amerika Birleşik Devletleri, Hindistan ve Hong Kong) ve benzer kültürlerde (örneğin Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya) benzeşme olduğunu bulmuşlardır. Son olarak, Jiang vd. (2017) tarafından, çalışanların işe yönelik tutumlarını etkilemede dağıtım ve prosedür adaleti türünün göreceli gücünün Batı (Avustralya) ve Doğu (Çin ve Güney Kore) kültürleri arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Adaletin farklı kültürlerde farklı etkilerinin olmasından yola çıkarak bu çalışmada da ‘Türk çalışanları için adalet ne anlama geliyor?’ sorusunu gündeme getirmiştir. Yani acaba Türk çalışanlar uluslararası yazında olduğu gibi örgütsel adaleti dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta mı değerlendirmekte yoksa ekonomik birtakım nedenlerden dolayı dağıtım adaletine mi odaklanmaktadır? Ya da Türkiye kolektif kültür eğilimi sergilediği için (Hofstede, 1980) örgütsel adalet deyince çalışanlar yöneticileriyle ilişkilerindeki adalete mi (etkileşim adaleti) odaklanmaktadır? Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışmanın ilk sorusu, “*Türkiye’de çalışanlar örgütsel adaleti nasıl tanımlamaktadırlar?*” şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca, bu ana amaca ek olarak, örgütsel adalet kavramının nasıl tanımlandığına ilişkin tartışma, kamu ve özel sektör bağlamında ele alınarak değerlendirilmektedir. Kamu kurumları, kamu yararını gözeterek bürokratik ve mevzuata dayalı bir yapıya sahipken, özel sektör kuruluşları kar odaklı olup rekabetçi ve esnek bir yönetim anlayışıyla faaliyet göstermektedir (Yürür ve Soygüzel, 2010). Bu farklar, örgütsel adaletin algılanma biçimini ve uygulanma yöntemlerini de etkilemektedir (örn., Yavuz, 2011). Bu nedenle, çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin iki sektör arasında farklılaşmasının dikkate alınması, adaletin tanımlanmasına yönelik daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesine olanak tanıyabilir.

Gerek uluslararası gerekse ulusal yazında örgütlerdeki adil yapı ve uygulamaların örgüt açısından *örgütsel bağlılık* (Bal, 2014; Lambert vd., 2021), *örgütsel vatandaşlık davranışı*,



(Moorman, 1991; Tastan ve Davoudi, 2013) ve *iş tatmini* (Yürür, 2008; Hao vd., 2016) gibi olumlu sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir. Buna karşılık, adaletsizliğin ise *misilleme* (Skarlicki ve Folger, 1997) ve *üretkenlik karşıtı iş davranışları* (Fox vd., 2001) gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Hatta bireyler için adaletsizlik, hırsızlık gibi yasal olmayan, gayri ahlaki davranışlara bile yol açabilen bir durumdur (Greenberg, 1990). Bu da çalışanlar için adaletin/adaletsizliğin ne denli önemli olduğunun göstergesi olarak görülebilir (Caza vd., 2011; Cropanzano vd., 2017). Peki bireyler için çalıştıkları örgütte adaletin olması ya da olmaması neden önemlidir? Bununla ilgili olarak pek çok nedenden bahsedilse de (Cropanzano vd., 2001), bu sorunun yanıtı, araçsal model ya da diğer adıyla kişisel çıkar modeli (instrumental/self interest model, Thibaut ve Walker, 1978), grup değeri modeli (group value model, Lind ve Tyler, 1988) ve deontolojik adalet modeli (deontic justice, Cropanzano vd., 2003) olmak üzere geleneksel olarak üç ana çerçevede verilmektedir. Tarihsel açıdan en eski model olan kişisel çıkar modeli, insanların adaleti kendilerine uzun vadeli ekonomik kazanım sağladığı için önemsediklerini (Thibaut ve Walker, 1978) ve çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımı konusunda ben merkezli bir önyargıya sahip olduğunu öne sürmektedir (Cropanzano vd., 2017). Grup değeri modeli, insanların adaleti gruba üyeliklerinin bir garantisi olduğu için yani sosyal kazanım sağladığı için önemsediklerini savunur (Lind ve Tyler, 1988). Bu iki modelle ilgili yürütülen araştırmalar, çalışanların adil bir işyeri beklentisinin altında ekonomik ve sosyal kaygılarının olduğunu doğrulamaktadır (Ambrose vd., 1991; Tyler, 1997). Cropanzano vd. (2003) bireylerin adaletle ilişkin motivasyonlarını açıklamada bu iki modelin haklı yanlarının olduğunu ifade ederken, diğer yandan adaletin ahlaki yönünün ihmal edildiğini vurgulamış ve deontolojik adalet modelini önermişlerdir. Bu model, kendi ekonomik ve sosyal çıkarlarına ters düşse bile bireylerin adaletin sağlanmasının bir gereklilik hatta zorunluluk olduğunu düşündüklerini savunur (Cropanzano vd., 2003). Buna göre bireyler için adalet, kendilerine ahlaki kazanım sağladığı için önemlidir. Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak, bu araştırmanın ikinci sorusu, *Türkiye’de çalışanlar için iş yerlerinde adalet neden önemlidir?* şeklinde belirlenmiştir.

Bu üç modelden hangisinin konuyu açıklama yeteneğinin daha fazla olduğuyula ilgili araştırmalar deontolojik adalet modelinin zayıf (Graso vd., 2020), kişisel çıkar modelinin daha ön plandaki (Qin vd., 2018) açıklayıcı gücüne vurgu yaparken, konunun halen araştırılmaya muhtaç olduğu da daha yakın zamanlı araştırmalarda vurgulanmaktadır (örn., Zwank, 2023). Üstelik konunun kültürel değerlerle iç içeliği, araştırmanın farklı kültürel bağlamlarda tekrarlanmasını önemli kılmaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası yazında bireylerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının (örn., Lee vd., 2000; Taşçıoğlu 2010) ve etiğe ilişkin algılarının (örn., Becker ve Fritzsche, 1987; Özkan ve Gümüş, 2013) kültürel değerlere göre farklılaştığı ifade edilmektedir. Türkiye’de 2023 yılında yayınlanan İnanç ve Dindarlık Raporuna göre; toplumun çoğunluğunun inançlı (%94) olduğu ve katılımcıların yarısından fazlasının kendisini (%62) "dindar" ya da "çok dindar" olarak tanımladıkları tespit edilmiştir (Çiçek, 2023). Bu veriler göz önüne alındığında, çalışanlar için adaletin öneminin yaşam tarzlarına (muhafazakâr-dindar/seküler) bağlı olarak değişebileceği öngörülmektedir. Muhafazakâr düşünce, adaleti

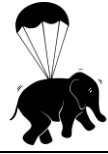


bireylerin ahlaki ve dini değerleriyle bütünleşik bir yapı içinde ele alırken (Ayyıldız, 2023), seküler bakış açısı adaleti dini inançlardan bağımsız, nesnel ve rasyonel temellere dayalı olarak değerlendirmektedir (Aydın, 2011). Muhafazakâr bir perspektif, adalet anlayışını kültürel ve ahlaki değerlerle harmanlarken, seküler bireylerin adalet anlayışı daha pragmatik ve bireysel fayda odaklı olabilir. Bu nedenle, deontolojik adalet modeli muhafazakâr bakış açısıyla örtüşebilirken, seküler bireylerin adalet anlayışının pragmatik ve bireysel kazanımlarla şekillenebileceği söylenebilir. Ancak, seküler bireylerin adaleti yalnızca kişisel çıkar temelinde değerlendirdiğini iddia etmek genelleştirici olabilir; çünkü etik sorumluluk, toplumsal düzen ve eşitlik ilkeleri de seküler adalet anlayışında önemli bir yer tutmaktadır (Aydın, 2011). Sonuç olarak, çalışanlar için adaletin ekonomik kazanımlar, sosyal kazanımlar veya ahlaki değerler temelinde mi şekillendiği sorusu, adaletin önemini daha geniş bir çerçevede anlamak adına hem muhafazakâr hem de seküler bakış açılarından değerlendirilmelidir.

Bu çalışmanın örgütsel adalet yazınına 3 şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. Öncelikle, başlangıç niteliğinde olan bu araştırma, çalışanların örgütsel adaleti nasıl ve hangi yönleriyle tanımladığını ortaya çıkarmaya çalışarak kavramın üç boyutlu yapısıyla (Niehoff ve Moorman, 1993) bir değerlendirme yapmaya çalışmaktadır. İkinci olarak bu çalışmada üç modeli (kişisel çıkar modeli, Thibaut ve Walker, 1978; grup değeri modeli, Lind ve Tyler, 1988; deontolojik adalet modeli, Cropanzano vd., 2003) de kapsayacak şekilde kıyaslayarak çalışanlar açısından adaletin neden önemli olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Böylece, adaletin önemine ilişkin tartışmaların gelişimine katkı sağlanması umulmaktadır (Graso vd., 2020; Qin vd., 2018; Zwank, 2023). Son olarak, bu çalışma adalet neden önemlidir sorusuna cevap ararken aynı zamanda katılımcıların yaşam tarzlarına ve dini inançlarına göre nasıl farklılıklar olduğunu ortaya koyarak sosyolojik çıkarımlar yapmak amacını da gütmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

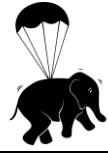
Bu çalışmada, katılımcıların örgütsel adaleti nasıl tanımladıklarını ve neden örgütsel adaletle önem verdiklerini anlamak amacıyla, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede kasti ve kartopu örneklem tekniği ile ulaşılan katılımcılarla yüzyüze (5) ve Zoom (8) üzerinden yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları, örgütsel adalet yazınında öne çıkan temel tartışmalardan yola çıkarak yapılandırılmıştır (örneğin, Adams, 1965; Thibaut ve Walker, 1978; Lind ve Tyler, 1988; Colquitt ve Greenberg, 2001; Cropanzano vd., 2003). Bu çerçevede, çalışanların örgütsel adaleti nasıl tanımladıklarını ve bu kavramı nasıl deneyimlediklerini derinlemesine anlayabilmek amacıyla açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Örneğin “İş yerinde adalet sizin için ne anlama gelmektedir?” sorusu aracılığıyla katılımcıların adalet algılarına ilişkin öznel tanımlarına ulaşılması amaçlanmıştır. Benzer şekilde, adaletin çalışanlar açısından neden önemli olduğunu ortaya koyabilmek için “İş yerinde adalet sizin için neden önemlidir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu temel soruların yanı sıra, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler de toplanarak görüşmeler tamamlanmıştır. Bu çalışma için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Kordinatörlüğünden 11.11.2024 tarih ve 2024/279 sayılı protokol



numarası ile etik onay alınmıştır. Görüşmelerden önce, katılımcılara araştırmanın amacı kısaca açıklanmış, katılımlarının tamamen gönüllülük esasına dayandığı ve gizliliklerinin korunacağı vurgulanmıştır. Her katılımcının onayı alındıktan sonra mülakatlar gerçekleştirilmiş ve sesli olarak kaydedilmiştir. Elde edilen ses kayıtları titizlikle deşifre edilerek nihai veri seti oluşturulmuştur. Görüşmelerin süresi, en az 13 dakika ve en fazla 33 dakika arasında değişmekte olup, ortalama 19 dakika 11 saniye olarak hesaplanmıştır.

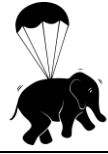
Yapılan ilk 2 görüşme pilot çalışma olarak değerlendirilmiş ve katılımcıların cevapları deşifre edilerek incelenmiştir. Verilen cevapların araştırmanın kapsamına uygun olduğu tespit edilmiş ve veri toplama sürecine bu iki çalışmayı da dahil ederek devam edilmesine karar verilmiştir. Elde edilen veri kuramsal olarak doyum noktasına ulaştığında mülakatlar tamamlanmıştır. Elde edilen verinin kuramsal olarak doyum noktasına ulaşmasıyla (Francis vd., 2010; Guest vd., 2006; Hennink ve Kaiser, 2022) veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Veri doyumuna ulaşmak amacıyla başlangıçta on görüşme gerçekleştirilmiş ve durdurma analizi uygulanmıştır. On görüşmeden sonra yapılan mülakatlarda ardışık üç veride benzeşme görülmesi, doyumun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Yani on görüşmeden sonra yapılan üç görüşmenin de benzer olduğu yani yeni bir bakış açısının ortaya çıkmadığı gözlemlendiğinden, veri toplama süreci 13 katılımcı ile tamamlanmıştır. Araştırmaya dahil olan 13 katılımcının 8'i kadın, 5'i erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında, 6'sının 35- 44 yaş aralığında, 7'sinin ise 25-34 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 8 kadarının bekar olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcılardan 3 tanesinin çocuğu vardır ve tüm evli katılımcıların eşleri çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar ortalama 9 yıllık bir çalışma hayatı tecrübesine sahip ve büyük çoğunluğu yönetici olmayan yani astı olmayan, bir diğer ifadeyle örgütsel hiyerarşide en alt kademede bulunan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların sektörel dağılımına bakıldığında, 8 kişinin özel sektörde, 5 kişinin ise kamu kurumlarında çalıştığı tespit edilmiş olup, çalışma alanlarının teknoloji, eğitim ve turizm gibi çeşitli sektörlerden oluştuğu belirlenmiştir. Son olarak katılımcılara yaşam tarzınızı nasıl tanımladıkları sorulmuş olup 3 tanesinin kendisini muhafazakâr olarak, 7 tanesinin kendini seküler olarak tanımladığı ve 2 tanesinin de kendini muhafazakâr ve sekülerin ortasında tanımladıkları tespit edilmiştir. 1 katılımcı iki yaşam tarzının da kendisini ifade etmediğini belirtmiştir. Ayrıca, kendini seküler olarak tanımlayan 2 katılımcı muhafazakâr bir aile ortamında yetiştiklerini belirtmiştir.

Veri toplama sürecinde elde edilen tüm kayıtlar yazıya dökülerek deşifre edilmiştir. Deşifreler, uzman bir yazılım programı kullanılmadan manuel olarak kodlanmıştır. Tüm veriler kodlandıktan sonra, veri toplama, kodlama ve analiz sürecinde kategoriler güvenilirliğini korumuş, araştırma tüm yazarlar tarafından incelenmiş ve herhangi bir anlaşmazlık olmadığı kanaatine varılmıştır. Bu süreç yalnızca gözlem ve analizin sorgulanması ve gerekçelendirilmesi değil, aynı zamanda analizin geçerliliğini de güvence altına alınmasına olanak sağlamıştır.



Veri çözümlemesi için nitel içerik çözümlemesinden faydalanılmıştır. Bu veri çözümlemesi yönteminde örgütsel adalet kavramı çerçevesinde belirlenen temel boyut ve modeller aracılığıyla bir örüntü elde etmek amaçlanmıştır (örn., Altıntaş, 2023; Aydın ve Özeren, 2019; Fidan vd., 2022; Yıldız, 2024). Deşifre edilen görüşme metinleri araştırma soruları kapsamında incelenmiş ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Kodlama sürecinde araştırmaya dahil olan tüm araştırmacılar, araştırmacı yanlılığını azaltabilmek için (Aydın ve Özeren, 2019), birbirlerinden haberdar olmadan verileri kodlamıştır ve sonrasında tüm araştırmacılar birlikte benzer ve farklı kodlar üzerinde tartışarak nihai kategorileri oluşturmuştur. Veri çözümlemesi, örgütsel adalet boyutlarına ve örgütsel adaletin önemini açıklayan modellere ilişkin temaları esas alınarak gerçekleştirilmiş ve her tema, ilgili gösterge kodları çerçevesinde detaylı bir şekilde incelenip açıklanmıştır. Çalışmada kullanılan veri çözümleme prosedürünün, Drisko ve Maschi'nin (2016, s.5-6) nitel içerik analizi için önerdiği yöntemle ve Aydın ile Özeren'in (2019) uygulamalarında izlenen yaklaşımla benzerlik ve uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

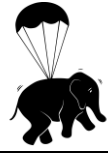
Bu araştırmada güven vericilik Flick (2019) tarafından önerildiği gibi 'inandırıcılık', 'aktarılabirlik', 'itimat edilirlilik' ve 'oynanabilirlik' öğelerini içine alarak incelenmiş ve izlenen adımlar açıklanmıştır (Aydın ve Özeren, 2019). *İnandırıcılık* (İçsel Geçerlilik), araştırmanın verilerinin ve verilerden elde edilen çıkarımların inandırıcılığını güvence altına alan güvenvericilik ön şartlardan biridir. Bu araştırmada oluşturulan kod ve temalar örgütsel adalet yazını temel alınarak oluşturulmuştur. Kodlar ve temaların oluşturulabilmesi için katılımcıların ifadeleri tek tek incelenmiş ve örgütsel adalet yazını ile eşleştirilmiştir. Görüşme metinleri, kelime, kelime grubu, cümle veya paragraf olarak detaylı bir şekilde analiz edilmiş ve bu doğrultuda kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, kodları yansıtan örnekler Tablo 1 ve Tablo 2 aracılığıyla gösterilmiştir. Katılımcıların ifadelerinin yoruma kapalı olması için "doğrudan alıntılama" yapılarak değerlendirilmiştir. Veri toplama süreci sonrasında deşifre süreci başlamıştır. Bu aşamada katılımcılara ihtiyaç oldukça geri dönüşmüş ve katılımcılardan geribildirim alınmıştır. Bir diğer güven vericilik ön şartı olan *aktarılabirlik* (Dışsal Geçerlilik/ Genellenebilirlik) ise elde edilen bulguların, araştırma örneklemin dışındaki bireyler için de geçerli olmasını ifade etmektedir. Örneklemin büyüklüğü ve veri setinin doyum noktasına ulaşması göz önünde bulundurularak, elde edilen bulguların çalışma hayatı için de geçerli olabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca, hayat tarzları ve değerlerin çeşitliliğini yansıtmanın önemli olduğu düşünülerek, örneklem seçiminde Türkiye bağlamını temsil edebilecek farklı hayat tarzlarına sahip bireylerin dahil edilmesine dikkat edilmiştir. *İtimat Edilirlilik* (Güvenilirlik) ise, araştırma sürecinde dışsal faktörlerin etkisinin kontrol altına alındığını ve bu faktörlerin sürece olumsuz bir müdahalede bulunmadığını ifade etmektedir. Mülakat esnasında adalet ile ilgili konuşulacağından ortamın kontrol edilmesi için mülakatlar iş saatleri dışında ve işyeri ortamından uzakta yapılmıştır. Böylece yönetici ya da iş arkadaşları gibi işyeri unsurlarının varlığı nedeniyle veri toplama sürecinin zarar görmesi önlenmiştir. Son güvenvericilik ön şartı olan *onanabilirlik* (Nesnellik) ise araştırma sürecinin tarafsız yapıldığı anlamına gelmektedir. Araştırma sürecinde; örneğin araştırmanın tasarımı, katılımcıların seçiminde, verilerin toplanmasında veya çözümlenmesinde bireysel veya



ideolojik yanlılık oluşturabilecek durumlardan ve katılımcıları etkileyecek, yönlendirecek tutum ve davranışlardan kaçınılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının yanı sıra dindar-seküler yaşam tarzlarına sahip kişilerin konuya bakış açılarını anlamak amacıyla örneklem seçiminde kasıtlı ve kartopu örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. İlk olarak, kamu veya özel sektörde çalışan bir kişiyle mülakat gerçekleştirilmiş ve görüşme sırasında yaşam tarzı (seküler-muhafazakâr) ve çalıştığı sektör (kamu-özel) hakkında bilgi alınmıştır. Ardından, bu katılımcıdan, yaşam tarzı konusunda öngörü sahibi olduğu (dindar-seküler) bir kişiyi önermesi istenmiş ve mülakat sürecinde yeni katılımcının yaşam tarzı tekrar sorulmuş, katılımcıya belli etmeden doğrulanmıştır. Bu süreç her katılımcıyla devam ettirilerek hem yaşam tarzı hem de sektörel çeşitlilik sağlanmıştır. Görüşmeler yüz yüze ve Zoom üzerinden, katılımcıların rahat hissedeceği ortamlarda mesai bittikten sonra ve iş yerleri dışında gerçekleştirilmiş, araştırmacılar tarafsız bir yaklaşım benimseyerek yönlendirme yapmamıştır. Yanıtlarda ideolojik yanlılığı önlemek amacıyla, önce örgütsel adalete ilişkin sorular sorulmuş, ardından yaşam tarzına dair sorular yönetilmiştir. Tüm görüşmeler kayıt altına alınarak kelimesi kelimesine yazıya dökülmüş, verilerin doğruluğu çoklu araştırmacı analizi ve katılımcı onayı (member checking) ile güvence altına alınmıştır. Ayrıca, veri analizinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar doğrudan katılımcılara danışılarak giderilmiş, böylece tarafsızlık ve güvenilirlik pekiştirilmiştir.

3. BULGULAR

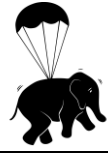
Nitel çözümlemeler aracılığıyla oluşan tema ve kodlar Tablo 1 ve Tablo 2 aracılığıyla gösterilmiş ve çözümlemelerin ayrıntıları açıklanmıştır. Tablo 1'e bakıldığında katılımcıların örgütsel adaleti ilgili yazında olduğu gibi dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere (Niehoff ve Moorman, 1993) üç boyutta tanımladıklarını görülmektedir. Daha ayrıntılı bakıldığında, çalışanların yaptıkları işten elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algıları olarak tanımlanan dağıtım adaleti (Adams, 1965), bu çalışmanın katılımcıları açısından işe alım, ücret ve diğer kazanımlar, iş yükü, terfi, yasal haklar, yan haklar, zaman vurgusu ve çalışma koşulları açısından değerlendirilerek tanımlanmıştır. Katılımcıların, örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin algılarını ifade eden prosedür adaletini (Folger ve Cropanzano, 1998) ise zamanlama ve süreklilik ile bağdaştırdıkları görülmüştür. Örgütteki kişilerarası iletişimin kalitesine yönelik çalışan algısını ifade eden etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986) ise kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki boyutta tanımlanmıştır. Bilgilendirme adaleti, örgütün ya da yöneticinin çalışana açıklama yapması olarak tanımlanırken, kişilerarası adalet ise yönetici davranışına, çalışanlar arası ilişkilere değinerek tanımlanmıştır. Yine Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların dağıtım adaletini tanımlarken en fazla iş yüküne (5 kez) vurgu yaptıkları, etkileşim adaletini tanımlarken de yönetici davranışlarına (11 kez) vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Son olarak, Tablo 1'den katılımcıların örgütsel adaleti baskın olarak dağıtım adaleti üzerinden tanımladığı tespit edilmiştir.



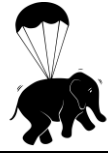
Tablo 1'e katılımcıların sektörel ayrımı açısından bakıldığında, dağıtım adaleti açısından özel sektör çalışanları, iş yükü (5), ücret ve diğer kazanımlar (2) ve yan haklar (2) gibi konularda adaleti daha fazla sorgularken, kamu çalışanları çalışma koşulları (2) ve yasal haklar (1) gibi konulara daha fazla vurgu yapmaktadır. Özel sektörde terfi (katkı odaklı) (1) kısmen dile getirilirken, kamu sektöründe terfi ile ilgili herhangi bir vurgu bulunmamaktadır. Prosedürel adalet boyutunda kamu çalışanları, hız faktörü (1) ve süreklilik (1) gibi süreçlerin işleyişine odaklanırken, özel sektörde bu konulara hiç vurgu yapılmamıştır. Kişilerarası adalet açısından, yöneticilerin adil davranışları hem kamu (4) hem de özel sektörde (7) önemli bir konu olarak öne çıkarken, çalışanlar arası ilişkiler her iki sektörde de aynı seviyede (1-1) değerlendirilmiştir. Bilgilendirme adaleti boyutunda özel sektör çalışanları açıklama yapma (3) konusunu kamu çalışanlarına (1) kıyasla daha fazla dile getirmektedir. Bu durum, özel sektörde bilginin açık ve zamanında paylaşılmasının çalışanlar için daha önemli olduğunu gösterebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, özel sektörde çalışanlar maddi kazanımlara, iş yüküne ve bilgilendirme süreçlerine dair adalet algısını daha fazla sorgularken, kamu sektöründe çalışanlar çalışma koşulları ve prosedürel süreçlerin adil olup olmadığına daha fazla odaklanmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel adaletin tanımına ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar

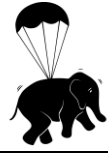
İfadeler	Kodlar	Tema
<i>"Liyakatsizlik olabilir. Üst yöneticinin de çalışanla liyakatsiz bir işe alım gerçekleşmişse..." (Katılımcı 1, Erkek, Özel sektör)</i>	İşe alım	Dağıtım Adaleti
<i>"Atıyorum bir de mesela şöyle <u>bayanın yapacağı bir işe erkek alınıyor</u> veya erkeğin yapabileceği <u>güç isteyen bir işe bayan alınıyor</u>. Burda da bir adaletsizlik oluyor." (Katılımcı 13, Kadın, Özel sektör)</i>		
<i>"... adaletli davranarak <u>gelir paylaşımı</u> yapılabilir mesela birileri çok az alıyor, birileri çok fazla alıyor arada bir uçurum olursa bu da mesela büyük bir problem..." "<u>... ayın sonunda bu maaş olarak bizi etkiliyordu...</u>" (Katılımcı 1, Erkek, Özel sektör)</i>	Ücret ve diğer kazanımlar	Dağıtım Adaleti
<i>"... herkesin ... çalıştığına karşılığının alması..." (Katılımcı 5, Erkek, Kamu)</i>		
<i>"Bir <u>seminer veya toplantıya gidilmesi gerekiyordu</u>. A kişinin <u>gitmesi gerekiyordu</u>. A kişisi de buna hazırlanıyordu. ..çalışıyordu. Sonrasında A kişisine birdenbire bir iş yükü bildirmeye başladılar. Yapacağı işler artmaya başladı. Raporlar falan. ... Sonra <u>bir anda dediler ki B kişisi sen qideceksin</u>." (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)</i>	İş yükü	Dağıtım Adaleti
<i>"... bana kalırsa <u>zor dosyaları bir yere biriktirmek yerine daha adil bir şekilde herkese dağıtsalardı daha doğru olurdu...</u>" (Katılımcı 1, Erkek, Özel sektör)</i>		
<i>"Diyelim ki boş günlerinin seçilmesinde ya da derslerinin <u>ders saati dağılımının</u> yapılmasının da karşılaştığımız arkadaşlarımızı şikâyet olduğu durumlar oluyordu. Onlar da işte insan tabii ki adaleti gözetiyor." (Katılımcı 12, Kadın, Kamu)</i>		
<i>"Bir ekip var, <u>biz 17 saat çalışırken o ekip 6-7 saat çalışıyor</u>, bizimle aynı ücreti alıyor." "<u>...4 senesi onun için çok zorluydu, böyle gece 3'lere 4'lere kadar falan çalıştığını</u> hatırlarım ben." (Katılımcı 3, Erkek, Özel sektör)</i>		



“Çalışma saatlerimiz biraz sıkıntılıydı... Yani olması gerekenden <u>çok fazla iş verilen arkadaşlarımız olduğu oluyor.</u>” ... “Çalışma saatlerimiz biraz sıkıntılıydı. ... Çok fazla baskı yapıyordu çalışma saatleriyle. <u>Mesai saatlerinin dışında çalışmaktan bahsediyorum.</u>” (Katılımcı 9, Kadın, Özel sektör)		
“İlk olarak <u>iş dağılımı.</u> Aklıma geldiğinde şu şekilde, adaletli bir şekilde kişinin gerekirse becerilerine, kişinin gerekirse tecrübelerine göre bir dağılım yapılması.” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)	İş yükü	Dağıtım Adaleti
“Şöyle <u>iş yükü</u> ben de çok fazlaydı.” (Katılımcı 10, Kadın, Özel sektör)		
“... <u>Bana bağlı bir çalışan</u> birisi benimle aynı pozisyona getirildi...” (Katılımcı 2, Kadın, Özel sektör)		
“Hani başka bir yerden genel müdür getirse yine onu da anlarım da <u>başka departmandan bir departman müdürünü, genel müdür yapması ben adaletsiz olarak algılıyorum.</u>” ... “Çalışma koşulu yani bir <u>kere sektörden geliyorum. Diğer gelen kişinin sektöre bir bağlantısı yok. O yalnızca muhasebe müdürüydü. İkincisi bu işin okulunu okumuş olan insan benim o bu işin okulunu okumamıştı. O yüzden genel müdürlüğün benim hakkım olduğunu düşünüyorum.</u>” (Katılımcı 11, Kadın, Özel sektör)	Terfi (Katkı odaklı)	Dağıtım Adaleti
“Yönetici pozisyonu onun alt pozisyonu onun bir alt pozisyonu ve yöneticinin de bir üst pozisyonu gibi <u>bu pozisyonların şey yapayım nasıl desem <u>adaletli bir şekilde dağıtılması normal olurdu.</u></u>” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)	Terfi (Prosedür odaklı)	Dağıtım Adaleti
“Yasal hakkım olduğu hâlde <u>süt izninin mesela <u>istediğim şekilde kullandırılmaması.</u></u> Bir sorun bir adaletsizlikti.” (Katılımcı 12, Kadın, Kamu)	Yasal Haklar	Dağıtım Adaleti
“...bir yönetici alındı bulunduğum pozisyona ve o yöneticinin ... sohbet ederken <u>özel sağlık</u> sigortasının olduğunu öğrendim ve yeni başladığı bir zamandaydı.” (Katılımcı 2, Kadın, Özel sektör)		
“...iş yerinde adalette haklarımızın eşit dağıtılması yani ... Gerekse <u>sosyal haklar</u> gerekse işte bizim sahip olduğumuz işte <u>ulaşım hakkı veya etkinlik hakları tarzında şeylerin herkese ulaştırılması, herkese sağlanması, sağlanamıyorsa da başka bir alternatiflerin olması, edinilmesi gibi durumlar.</u>” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)	Yan Haklar	Dağıtım Adaleti
“Çalışan herkesin <u>eşit haklarda ve eşit koşullarda çalışması...</u>” (Katılımcı 5, Erkek, Kamu)	Çalışma Koşulları	Dağıtım Adaleti
“... iş yerinde adalet yani <u>aynı şartlar altında çalışması...</u>” (Katılımcı 6, Erkek, Kamu)		
“...hak ettiğin maddi ya da manevi olan bir şeyin karşılığını <u>zamanı geçmeden vermek</u> diyebilirim.” (Katılımcı 7, Erkek, Kamu)	Hız Faktörü	Prosedür Adaleti
“İnsanların birbirleriyle olan ilişkisinde olumlu bir sürecin <u>sürekli olması</u> demek diye düşünüyorum.” (Katılımcı 12, Kadın, Kamu)	Süreklilik	
“Yani hani <u>emrivaki olarak</u> yıllık izne çıkarıldım. Yıllık izinden geldikten sonra odamın dahi <u>bana herhangi bir açıklamada bulunmadan başka bir odaya alınması eşyalarımın aynı şekilde başka bir yere alınmıştı. ... Bana danışılmadan ya da ne bileyim bana bununla ilgili herhangi bir bilgi verilmeden.</u>” (Katılımcı 11, Kadın, Özel sektör)	Açıklama Yapma	Bilgilendirme Adaleti



“...bazı etkinlikleri <u>bizden saklı tuttular</u>, bizi çağırmadılar.” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)		
“10 kişi çalışıyor, 2 tanesini (işten) çıkarmam gerekiyor durumlardan dolayı. Bir düşünüyorum, ... nasıl çıkarayım? ... <u>Kime nasıl anlatayım? Bu durumu nasıl anlatayım? En adaletli, en güzel, en doğru şekilde nasıl yapayım?</u>” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)	Açıklama Yapma	Bilgilendirme Adaleti
Benden sorumlu olan mesul birim amirine gittiğimde işte daha farklı bir yerde değerlendirilmem gerektiğini söylediğimde kendisi bana bununla alakalı <u>ciddi bir dönüş yapmadı</u>. Hatta ben resmi yollardan anayasal hak olarak bir dilekçe yazmama rağmen bu işleme konulmadı. ... olumlu ve olumsuz bir dönüş sağlaması gerekir. Benim tarafım böyle bir dönüş sağlanmadı. (Katılımcı 6, Erkek, Kamu)		
“... yani oradaki koordinasyonu ve sevkıyatı sağlayan kişiler tarafından düzenli bir şekilde ... personelin sorunları ya da işleyişi yani işi yapış şekli hakkında da <u>ortak bir hareket tarzıyla eşit muamele</u> yani eşitten kastım burada tabi ki yapılan işin durumuna göre değerlendirilecek şeyler var...” (Katılımcı 6, Erkek, Kamu)		
“... herkese şu sözü vermişti (patronu kastediyor), işlerim iyi olursa ... yani doluluk oranı otelin iyi olursa size maaşınızı tam yatıracağım <u>sözünü verdi</u>. Ama otel dolu olmasına rağmen mesela vermedi.” (Katılımcı 11, Kadın, Özel sektör)		
“Yani yaptığım bir şeyin <u>yapılmadı olarak gösterilmesi</u>.” (Katılımcı 7, Erkek, Kamu)		
“... şöyle yani ben <u>kurumun adaletine değil ama yöneticimin adaletine çok inanıyorum</u>... Aynı yaklaşması değil, herkesle eşit yaklaşıyor aslında bütün çalışanlarına ve bu dengeyi kurabiliyor.” ... “Bana yönetici title verildi ve daha fazla sorumluluk verildi ama ona verilmedi ve <u>hak etmediği söylendi</u>.” ... “Burada şöyle, yine aslında bakıldığı zaman, evet bir adaletsizlik var mıydı? Vardı. O pozisyonun ona verilmemesi değildi. <u>Söylenen ve onun kendini kötü hissetmesiyle alakalı bir adaletsizlik vardı orada</u>.” ... “... eğer ki ben yaptığım işe takdir alıyorsam burada ve bu görünüyorsa bence bu da bir adaletin aslında göstergesi.” ... “...bana duyulan saygıyla şirket içerisindeki yöneticime <u>duyulan saygı aynı değilse adalet yoktur</u>.” (Katılımcı 2, Kadın, Özel sektör)	Yönetici Davranışı	Kişilerarası Adalet (Ast-Üst ilişkileri)
“Mesela orayı yöneten müdür eskiden beri çalıştığı insanlarla <u>nasıl bir iletişim içindeyse yeni gelene de onu uygulamalı</u>. Ama maalesef bunu göremiyoruz. Yeni gelen <u>dışlanabiliyor yeri geliyor</u>.” (Katılımcı 4, Kadın, Kamu)		
“...bazı etkinlikleri <u>bizden saklı tuttular</u>, bizi çağırmadılar.” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)		
“Müdür yardımcısıyla haber gönderdi (müdürü kastediyor). Dedi ki ... Böyle bir çalışma olamaz... Yani orda mesela <u>gel bir benle konuş. Ne yapıyorsun de</u>. Ki benim haftada dört saat serbest etkinlik saatim var.” (Katılımcı 4, Kadın, Kamu)	Yönetici Davranışı	Kişilerarası Adalet (Ast-Üst ilişkileri)
“İllaki her insan yanlış yapabilir. Bu <u>yaptığınız yanlışa karşı size nasıl bir dönüt oluyor? Bunun size yaptırımı adil bir şekilde mi oluyor, ya da size yapılan bu yaptırımlar herkese aynı şekilde mi ...</u>” (Katılımcı 3, Erkek, Özel sektör)		



“Kendisinin (yöneticisini kastediyor) erkek olarak daha fazla çalıştığını düşündüğünü söyledi. Bunu ima etti aslında ben de biraz üzülüyorum.... Cinsiyetçi bir ayırım olduğunu düşünmekteyim. Üzücü bir şekilde.” ... “Ve müdürüm tarafından diğer kişinin kayırıldığını gördüm.” (Katılımcı 10, Kadın, Özel sektör)

“Bizi tanımıyorlar, saymıyorlar.” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör)

Yönetici
Davranışı

Kişilerarası
Adalet
(Ast-Üst
ilişkileri)

“Sonrasında benimle bir laf dalaşına girdi (yöneticisini kastediyor). Kendisi böyle kavgaya varan bir tartışma konuşmadı. Sonrasında ben zaten hiç konuşmadan çıktım, gittim ve istifa işlemlerini başlattım.... Bence genel olarak ahlaki bir sebep çünkü yani üslubunda bir yanlışlık olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı 10, Kadın, Özel sektör)

“İnsanların birbirleriyle olan ilişkisinde olumlu bir sürecin sürekli olması demek diye düşünüyorum.” ... “İnsanların bulunduğu yerdeki kişilere duygusal olarak daha yakın davranmaları, dışarıdan gelen insanları kabullenmekte biraz zorlanmaları...” (Katılımcı 12, Kadın, Kamu)

Çalışanlar
Arası
İlişkiler

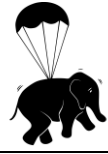
Kişilerarası
Adalet
(Çalışanlar
arasında)

“Tüm çalışanların birbirine saygı göstermesidir.” (Katılımcı 13, Kadın, Özel sektör)

Bireylerin adaleti neden önemsedığını açıklamaya çalışan Tablo 2’ ye göre, katılımcılar kişisel çıkar güdüsü (kişisel çıkar modeli) ve deontolojik güdülerle (deontolojik adalet modeli) adaletle önem vermektedir. Her ne kadar iki model ön plana çıksa da katılımcıların adaletle verdikleri önemin arka planında baskın olarak kişisel çıkarlarının yer aldığı gözlenmiştir.

Tablo 2. Örgütsel adaletin önemine ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar

İfadeler	Adaleti Açıklayıcı Modeller
“... benim başıma <u>gelip qelmeyeceğini</u> bilemiyorum ve evet tamam belki sorun yok o an için ama ilerleyen süreç onların tecrübelerine dayanarak <u>değişebilir bu gelip beni de bulabilir...</u> ” (Katılımcı 1, Erkek, Özel sektör, Seküler)	
“Yarın bir başka pozisyon ya da başka bir fırsat olduğunda <u>aynı şeyin bana da yapılmayacağını garantisiz</u> yoktu... Ben bugün bu pozisyondayım, yarın <u>aynı adaletsizliğin bana yapılmayacağını bir garantisiz yok</u> . Aslında beni rahatsız eden durum buydu.” (Katılımcı 2, Kadın, Özel sektör, Seküler)	
“Adil olabilmeliyiz, bugün arkadaşlarımız zarar görürken onların yanında olmalıyız diye düşünüyorum, <u>çünkü yarın zarar gören kişi biz de olabiliriz</u> .” (Katılımcı 5, Erkek, Kamu, Muhafazakâr)	Kişisel çıkar Modeli
“ <u>Başkasına yapıldıysa da bana da yapılabilir</u> .” (Katılımcı 7, Erkek, Kamu, Seküler)	
“... düzene bir tane böyle fiske atınca hafiften bir bozuluyor ondan sonra sürekli sallanmaya başlıyor ya insan bir sonrasında sorgulamaya başlıyor diyor ki hani ben bunu yaşadım acaba ileride ne yaşayabilirim acaba ileride farklı bir durum olduğunda <u>bana nasıl gelebilirler bana nasıl davranabilirler bana bu şekilde davranan ileride ne yapabilir? İleride neler çıkarabilir? İleride neler benim karşıma çıkarabilir? İleride ne haksızlıklar ve ne yanlışlıklarla karşılaşabilirim?</u> Düşüncesi kafaya giriyor maalesef.” (Katılımcı 8, Erkek, Özel sektör, Seküler)	



(Adaletin neden önemli olduğu ile ilgili söylüyor): “*Ya sonuçta çalışma hayatınızla ilgili bir şeyler yapıyorsunuz. Bununla ilgili eğitimler alıyorsunuz. Yıllarınızı veriyorsunuz ve yükselmek istiyorsunuz tabi ondan sonra yani bu insanların doğası gereği istiyor. Yani bir statü olarak bir üst noktaya taşınmasını istiyor. Bunu istemiyorum diyenin yalan söyleyeceğini düşünürüm.*” (Katılımcı 11, Kadın, Özel sektör, Seküler)

Kişisel çıkar
Modeli

“*Yani değersiz hissettiriyor. Tabii ki rahatsızlık duygusu değersiz yani. Çünkü adalet; ilk başta söylediğim gibi etikle bağlantılı bir şey etik de ... değerle bağlantılı bir şey. Değer olmayınca olmuyor. ...Adalet adil olmak, doğruyu aramak, bununla bağlantılıdır diye düşünüyorum.....bir yandan da evrensel bir düşünce de olduğunu düşünüyorum. Hani adalet duygusunun hani vicdan işte erdem etik gibi konularla bağlantılı çünkü. Herkesin aslında aynı bakış açısıyla bakabileceğini düşünüyorum.*” (Katılımcı 10, Kadın, Özel sektör, Seküler)

Deontolojik
Adalet Modeli

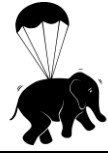
“*Adalet benim için neden önemli? ... aldığım paranın hakkı için ... Bir gün bana yapılırsa da başkasına da yapılabilir.*” (Katılımcı 7, Erkek, Kamu, Seküler)

“*Adaletsizlik yapıldığı durumu ima ederek” “Kul hakkına giriliyor.”* (Katılımcı 13, Kadın, Özel sektör, Muhafazakâr)

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

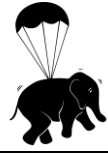
Bu araştırma, çalışanların örgütsel adaleti nasıl tanımladıklarını ve neden önemsediklerini örgütsel adalet yazını çerçevesinde anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre elde edilen ilk sonuç, ilgili yazında genellikle dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıyla tanımlanan örgütsel adaletin (Niehoff ve Moorman, 1993) bu çalışmada yer alan katılımcılar tarafından da aynı boyutlarla tanımlanmış olmasıdır. Bununla birlikte cevaplayıcıların baskın olarak vurguladıkları adalet, dağıtım adaleti olmuştur. İşe alım, ücret, iş yükü, terfi, yasal haklar gibi kaynakların dağıtılmasına yönelik adalet en çok vurgulanan konular olmuştur. Kıt kaynakların paylaşılması tüm zamanlarda toplumsal hayatın en önemli sorunu olmuştur. Örgütsel adalet yazınında da tarihsel olarak ilk olarak tanımlanan boyut dağıtım adaletidir (Homans, 1961; Adams, 1965). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet ilk zamanlarda dağıtım adaleti olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların adaleti çoğunlukla kaynakların dağıtılması ile ilişkili açıklaması dağıtım adaletinin diğer boyutlar arasında görece önemine işaret etmektedir. Cropanzano vd. (2007) adalet boyutlarından en azından birinin yüksek algılanmasının yeterli olacağı ve bu durumda adaletsizliğin olumsuz etkilerinin kısmen hafifleyeceğini vurgulamaktadır. Ancak çalışanlar için hangi adalet boyutunun görece olarak daha önemli ve öncelikli olduğu konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bulguları bize dağıtım adaletinin diğerlerine göre daha ön plana çıktığını göstermektedir. Ayrıca, dağıtım adaletine sektör açısından bakıldığında; özel sektörde performansa dayalı ücretlendirme, terfi olanakları ve iş güvencesi gibi unsurlar, çalışanların maddi ve manevi kaynaklara erişimini doğrudan etkilediğinden, adalet algısı büyük ölçüde bu kaynakların adil dağılımı üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle özel sektör çalışanlarının dağıtım adaletini daha fazla vurguladığı düşünülmektedir.

Araştırmada ön plana çıkan ikinci boyut ise etkileşim adaleti olmuştur. Araştırma kapsamındaki çalışanlar etkileşim adaletini, sadece ast-üst arasındaki ilişkilerin kalitesi şeklinde değil,



Greenberg'in (1993) ele aldığı şekliyle "kişiler arası adalet" ve "bilgilendirmeye dayalı adalet" boyutlarıyla tanımlanmışlardır. Yani örgüt ya da yöneticilerin çalışanlara yeterli açıklama yapması, adalet tanımlamaları içinde yer almıştır. Kişiler arası adalet boyutunda ise ilginç olan bulgu bu boyutun, ast-üst arasındaki ilişkilerin niteliğine vurgu yapan tanımından (Greenberg, 1993; Anderson ve Shiner, 2003) farklı olarak örgütteki tüm çalışanlar arası ilişkileri kapsayacak şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu bulgu etkileşim adaletinin kişiler arası adalet boyutunun tanımını genişletmektedir. Çalışanlar sadece yöneticileriyle ilişkilerindeki nezaket ya da saygınlıkla ilgilenmemekte, tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini adalet kapsamında değerlendirmektedirler. Bu bulgu, etkileşim adaleti tanımının, bireyin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini, hatta tüm çalışanlar arası ilişkileri de kapsayacak şekilde genişlemesi anlamına gelmektedir. 2011 yılında Cropanzano vd. tarafından ortaya atılan "çalışma arkadaşı adaleti" (peer justice) kavramı bu genişlemeyi çalışma arkadaşlarını katarak belli ölçüde yerine getirmektedir (Cropanzano vd., 2011). Yakın zamanda yapılan bir çalışmada da saygı, kibarlık ve haysiyet gibi normatif kuralların amirler için olduğu kadar çalışma arkadaşları için de uyulması gereken kurallar olduğu ve çalışma arkadaşlarının da örgütsel adaletin önemli bir kaynağı olduğu belirtilmektedir (Fortin vd., 2020). Ancak bu çalışmalardan farklı olarak mevcut araştırmada katılımcıların adaleti, kendilerinin dahil olmadığı etkileşimleri de kastederek (örn., "İnsanların birbirleriyle olan ilişkisinde olumlu bir sürecin sürekli olması demek diye düşünüyorum."; "Tüm çalışanların birbirine saygı göstermesidir.") tanımlamış olması, etkileşim adaletinin tanımına yeni bir boyut ekler gibi görünmektedir. Buna göre çalışanlar sadece üstleri ya da çalışma arkadaşlarıyla olan kendi ilişkilerinde değil, örgüt içinde gözlemledikleri tüm ilişkilerde bu kurallara uyulmasını adalet olarak tanımlamaktadırlar. Bu noktadan hareketle etkileşim adaletini yöneticinin davranışlarına atıf yaparak ölçen mevcut ölçeklerin (Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt, 2001) çalışma arkadaşlarını ya da örgüt içindeki tüm bireyler arasındaki ilişkileri kapsayacak şekilde geliştirilerek ampirik olarak test edilmesi önemli görülebilir.

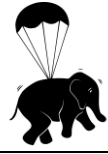
Araştırmanın bir diğer bulgusu ise adaletin zamanla ilişkilendirilmiş olmasıdır. Kaynak dağıtımının zamanında yapılması gibi "hıza" vurgu yapan açıklamaların yanı sıra adalet adil ortamın "sürekli" olması şeklinde tanımlanmıştır. Bu, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili olan prosedür adaletine (Folger ve Cropanzano, 1998) işaret etmektedir ve prosedürlerin adil olması için Leventhal (1980) altı özellik tanımlar: Prosedürlerin tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı, hataları düzeltebilme, tüm tarafların isteklerini temsil edebilme ve etik standartlara dayalı olması. Bu özelliklerin hiçbirinin zamana vurgu yapmadığı görülmektedir. Yani Leventhal (1980) prosedürlerin hızlı işlemesi gibi bir özellik tanımlamamaktadır. Zaman genellikle bilgilendirme adaleti ile ilgili olarak öne çıkarılmış bir konu gibi görünmektedir. Sapienza ve Korsgaard (1996) çok geç yapılan açıklamanın çok daha az etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Colquitt (2001) bilgilendirme adaletini ölçerken bunun zamanında olup olmasını sorgulamaktadır. Ama bu araştırmada elde edilen bulguya göre çalışanlar bilgilendirmenin zamanında olmasından fazlasını ifade etmekte ve kazanımların dağıtımının zamanında olmasını ve ilişkilerdeki adil



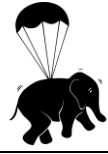
ortamın sürekli olmasını öne çıkarmaktadır. Bu durumda adalet algısı ile ilgili zaman sorgulamasının yalnızca bilgilendirme adaleti boyutunda yer alması yeterli olmayacaktır. Karar verme hızı ya da kazanımların zamanında dağıtılması gibi prosedür ve dağıtım adaleti boyutların da zaman sorgulamasının yapılması gerekli görülebilir. “Geç gelen adalet adalet değildir” ifadesinde de bu durumun göz ardı edilmemesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, “hız” ve “süreklilik” unsurları yalnızca kamu sektörü çalışanları tarafından vurgulanmıştır. “Teri soğumadan emeğin karşılığını vermek” deyişiyle özetlenebilecek bu vurgu, kamu sektöründe ödül ve karşılık süreçlerinin zamanında işlememesi nedeniyle çalışanlar açısından bu unsurların ayrı bir önem taşıdığını göstermektedir. Özel sektör çalışanlarının bu konuya değinmemesi ise, bu sektörde kurumsal işleyişin daha yerleşik olması ve bu nedenle hız ile sürekliliğin zaten olağan bir uygulama olarak kabul edilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgu, kamu sektörünün kurumsallaşma sürecinde hâlâ gelişime açık alanlar barındırdığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel adaletin tanımlanmasına ilişkin bulgular sektörel (kamu-özel sektör) açıdan incelendiğinde, iki sektör açısından büyük farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmüştür. Her ne kadar önceki araştırmalarda örgütsel adalet düzeyinin kamu veya özel sektör çalışanları açısından farklılaştığı tespit edilmiş olsa da (örn., [Yavuz, 2011](#)) bu araştırmanın bulgularıyla bir tezatlık gösterdiği söylenemez. Çünkü bu araştırmada iki sektörün çalışanların adalet algılarının düzeyi değil adaleti nasıl tanımladıkları incelenmiştir. Dolayısıyla da her iki sektörün çalışanları için de adalet demek kaynakların dağılımındaki adalet ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkinin adaleti demektir. Bununla birlikte özel sektör çalışanlarının adalet vurgusunda tespit edilmeyen prosedür adaleti olgusu kamuda iki kişi tarafından vurgulanmıştır. Bu fark bu iki sektör arasında adaletin tanımının sadece prosedür adaleti açısından farklılaştığını söyleyebilmemize yetecek bir kanıt gibi görünmemektedir. Prosedürlere ilişkin yapılan bu vurgunun bir nedeni özel sektörde kamuya nazaran tanımlı süreç ve prosedürlerin uygulanıyor oluşu, kurumsallık düzeylerinin yüksek oluşu ve kişiye özgü uygulamaların görece daha az olması ([Yürür ve Soygüzel, 2010](#)) olabilir. Belki de bu nedenle kamudaki çalışanların aklına adalet denildiğinde prosedürlerin adilliği ile ilgili konuların geldiği düşünülebilir. Bulgularda ilgi çeken diğer nokta ise dağıtım adaletinin farklı örneklerine vurgu yapılmış olsa da her iki sektör çalışanları da etkileşim adaletine benzer düzeyde vurgu yapmıştır. Yani bu da yöneticileriyle ilişkilerinin tüm çalışanlar için adaletin temel göstergelerinden biri olduğunu kanıtlamaktadır.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, 1960’lı yılların başında sosyal bilimlerde tartışılmaya başlanan ([Adams, 1965](#); [Blau, 1964](#); [Homans, 1961](#)) ve günümüze kadar tartışılmaya devam eden önemli bir konudur. İlgili literatürde örgütsel adaletin öncülleri (örn., [Yazıcı ve Yürür, 2019](#)), sonuçları (örn., [Yürür ve Nart, 2016](#)) ve boyutları (örn., [Greenberg, 1993](#)) gibi pek çok konu ele alınmıştır. Bu konulardan biri de örgütsel adaletin neden önemli olduğudur (örn., [Yazıcı ve Yürür, 2018](#)). Her ne kadar örgütsel adaletin önemi, kişisel çıkar modeli ([Thibaut ve Walker, 1978](#)), grup değeri modeli ([Lind ve Tyler, 1988](#)) ve deontolojik adalet modeliyle ([Cropanzano vd., 2003](#)) açıklansa da neden önemli olduğu konusunda verilen ilk ve dolayısıyla



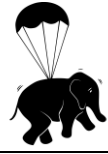
en eski cevap kişisel çıkar olmuştur (Thibaut ve Walker, 1978). Bu araştırmanın bir amacı da örgütsel adaletin Türkiye bağlamında çalışanlar açısından neden önemli olduğunu anlamaktır. Araştırmada, katılımcıların büyük çoğunluğunun örgütsel adalete, adaletin sağladığı/sağlayabileceği ekonomik kazanımlar nedeniyle önem verdikleri sonucuna varılmıştır. Bu bulgu ile, örgütsel adalet literatüründe insanların çoğunlukla kendi algıladıkları kişisel çıkarlarına uygun hareket ettikleri ve kişisel çıkar tartışmasının egoizmle ilişkisinin (Gillespie ve Greenberg, 2013) bu çalışma aracılığıyla da doğrulandığı düşünülmektedir. Buna karşılık, bu çalışmada örgütsel adaletin öneminin açıklanmasında grup değeri modelinin (Tyler ve Lind, 1992) varsayımlarının tespit edilmediği, yani bir gruba dahil olmanın bireyde kişisel değer ve kimlik duygusu yarattığı ve adil davranışın, bireyin grup üyeleri ve yetkililerle olan ilişkilerinin niteliğini belirlediği vurgusunun açığa çıkmadığı görülmüştür. Sosyal kazanımlara vurgu yapan bu model, adil ilişkilerin kişinin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkilerinde iyi hissetmenin bir yolu olduğunu öne sürmesi bağlamında, nihayetinde kişinin kendine fayda sağladığını düşündürmektedir (Gillespie ve Greenberg, 2013). Her ne kadar odakları farklı olsa da kişisel çıkar modelinde bireylerin ekonomik kazanımları için adalete değer vermeleri kişisel çıkar olarak görülürken, grup değeri modelinde bireylerin sosyal kazanımları için adalete değer vermeleri yine kişisel çıkar olarak kabul edilmektedir (Turillo vd., 2002). Ancak araştırma kapsamındaki çalışanlar için adalet onlara içinde bulundukları grubun değerli bir üyesi olduklarına dair güvence verdiği için önemli görülmemiştir. Bunun yanı sıra, sosyal kazanımın örgütsel adalet ile ilişkilendirilememesinin sebeplerinden biri, yeni çalışma düzeninin, yani uzaktan çalışma düzeninin, sosyal ilişkilerin kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri olabilir (örn., Akkuş, 2024). Araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla yeni yeni dönülen ofisler ve yüz yüze çalışma ortamları cevaplayıcıların işyerindeki sosyal ilişkilerinde kesintiye uğramış olan deneyimlerinden yola çıkarak soruları yanıtlamış olmaları sonucunu doğurmuş olabilir. Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışma, yüz yüze etkileşimlerin azalması nedeniyle grup içi bağların zayıflamasına neden olarak, adaletin örgüt içi ilişkiler üzerinde yarattığı etkilere ilişkin değerlendirme yapmalarını zorlaştırmış olabilir. Bu sebeple, örgütsel adaletin çalışanlar için neden önemli olduğunu keşfetmeye çalışan gelecek çalışmalarda çalışma düzeninin etkisinin incelenmesi önerilmektedir. Sosyal kazanımın örgütsel adalet ile ilişkilendirilememesinin bir diğer nedeni ise çalışanların öncelikli gündemlerinin farklı olması olabilir. Örgütsel adaletin ekonomik kazanımlar için önemli olduğunu tespit eden bu araştırmanın bulgusunu doğrular şekilde, yine bu çalışmanın örgütsel adaletin tanımına ilişkin sonuçları incelendiğinde, çalışanların büyük ölçüde dağıtım adaletine (iş yükü, ücret, terfi vb.) odaklandıkları tespit edilmiştir. Bu da çalışanların önceliğinin sosyal kazanımlardan ziyade ekonomik kazanımlar olduğunu göstermektedir. Son olarak, bu çalışmada örgütsel adalete verilen değer altında büyük ölçüde ekonomik kazanımların (kişisel çıkar modeli) olduğuna yönelik çıkarımların yanı sıra, görece az olsa da ahlaki kazanımların (deontolojik adalet model) da vurgulandığı tespit edilmiştir. Qin ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen çalışmada, bu çalışmanın bulgularıyla tutarlı bir şekilde, insanların adalete verdikleri değer hem ekonomik kazanımlar hem de ahlaki kazanımlar ile açıklandığı belirtilmiştir. Bahsi geçen çalışmada sadece yöneticilere odaklanılmış olmasına rağmen sonuçlar insan (çalışan insan) doğasına dair önemli ipuçları



sunmaktadır. Dolayısıyla, yönetici ve çalışan ayrımı yapılmaksızın adaletin önemini inceleyen mevcut çalışma, Türkiye ile benzer kültürel özellikler taşıyan (kolektivist kültür, Hofstede, 1980) Çin’de gerçekleştirilen Qin vd. (2018) çalışmasının bulgularını desteklemektedir. Buna karşılık, bireycilik ideolojisinin derinlemesine kök saldıği kültürlerde (Batı, Hofstede, 1980), kişisel çıkarın güçlü bir güdü olduğu varsayımı yaygın olarak kabul görmektedir (Miller ve Ratner, 1996). Bu araştırmanın katılımcıları için dağıtım adaletinin öncelikli olması ve kişisel çıkarın ön planda tutulması, bireylerin ekonomik kazanımlara verdiği önemi vurgulayabilir ve bu durum, zaman zaman bireysel çıkar odaklı yaklaşımları (egoizm, bencillik) çağrıştıracaktır. Bu çalışmanın kesin yargılardan kaçınarak tartışmaya açtığı bu konu, gelecek araştırmalarda örgütsel ortamlarda ekonomik kazanımların önceliğine ilişkin tartışmaların, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış perspektiflerini bütünleştiren karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alınmasına zemin oluşturabilir. Böyle bir inceleme, örgütsel adalet literatüründeki tartışmaların bağlamsal dinamiklerini daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlayabilir. Ayrıca, deneysel ve boylamsal araştırmalar, örgütsel adaletin hangi güdülerle önemsendiğini ve farklı bağlamlarda (demografik özellikler, örgüt kültürü, kişilik özellikleri) nasıl değiştiğini ortaya koyarak hem kuramsal hem de yönetsel açıdan değerli içgörüler sunabilir.

Bu araştırmada katılımcıların yaşam tarzlarına göre muhafazakâr (dindar)–seküler ayrımında kendilerini nerede konumlandıkları da sorgulanmıştır. Buna göre, adaleti kişisel çıkarlar veya ahlaki değerlere dayalı olarak önemseme eğilimlerinin yaşam tarzlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bunun nedeni ülkede toplumsal bir kutuplaşma olduğu yönündeki vurguya rağmen (örn., Aydın, 2011; Ayyıldız, 2023) bu iki kesimin birlikte yaşama pratiklerini devam ettiriyor olması olabilir. Erkan’ın (2021) yürüttüğü meta-analiz çalışmasının bulgularına göre, muhafazakâr ve seküler yaşam biçimleri bireysel ve toplumsal düzeyde yan yana varlığını sürdürmekte, zaman ve mekânla bağlı olarak biri diğerine kıyasla daha baskın hale gelebilmekte ancak bu durum diğerinin tamamen dışlanması veya ortadan kalkması ile sonuçlanmamaktadır. Türkiye bağlamında, bu iki yaşam biçiminin birbirini dışlayan seçenekler olmaktan ziyade bir arada var olabildiği ve toplumsal yapının dinamiklerine göre farklı biçimlerde tezahür ettiği belirlenmiştir. Bu nedenle de bu grupların değerler açısından farklılaşmamış olması anlamlı kabul edilebilir.

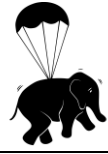
Çalışma özellikle örgütsel adalet kavramının tanımlanması, ölçülmesi ve boyutları arasındaki göreceli önemine ilişkin ilgili yazına katkı sağlayabilecek potansiyelde görülmektedir. Gelecek çalışmalarda, etkileşim adaletinin, tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini ölçecek şekilde genişletilmesi ve adalet algısının zamanla ilgili boyutunun da göz önünde bulundurularak ölçülmesi önerilmektedir. Örgütsel adaletin tanımı ve önemi, büyük ölçüde eşitlik kuramı (Adams, 1965) çerçevesinde ele alınmıştır. Eşitlik kuramı (Adams, 1965), bireylerin adaleti eşit derecede önemsendiğini ve katkı-kazanım oranlarını başkalarıyla kıyaslarken adaletle karşı duyarlılıklarının benzer olduğunu varsaymaktadır (Huseman vd., 1985; 1987). Ancak, bazı araştırmalar bireylerin işe ilişkin unsurları farklı algıladığını ortaya koymuştur. Örneğin, bazı bireyler belirli unsurları katkı olarak değerlendirirken, bazıları bunları kazanım olarak görmektedir (Huseman vd., 1985; 1987). Bu farklı algılayış biçimleri, bireylerin aşırı ya da



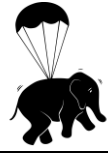
yetersiz ödüllendirilmesine yönelik duyarlılığını da etkilemektedir (Huseman vd., 1985). Bu bağlamda, Huseman ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen adalete karşı duyarlılık (equity sensitivity) kavramı, doğrudan eşitlik kuramının temel varsayımlarını kabul etmekle birlikte, bireylerin adalet algılarında ve eşitsizlik karşısındaki tepkilerinde bireysel farklılıklar gösterebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, bireyler algılanan adalete ve adaletsizliğe tutarlı ancak kendine özgü tepkiler verebilir. Bu çerçevede, ilerleyen araştırmalarda konunun adalete karşı duyarlılık (Huseman vd., 1985) perspektifinden ele alınarak daha derinlemesine incelenmesi önerilmektedir. Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar, *kültürel faktörlerin* (örn., Brockner vd., 2000; Pillai vd., 2001; Jiang vd., 2017), *cinsiyetin* (örn., Strah vd., 2024) ve *yöneticilik pozisyonunun* (örn., Huang vd., 2017; Yazıcı vd., 2022; Yazıcı ve Yürür, 2022; Zapata vd., 2013) örgütsel adalet algısının şekillenmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel adalet algısının hangi unsurlara odaklanarak oluştuğunu ve neden önemsendiğini daha derinlemesine inceleyen gelecekteki araştırmaların, bu çalışmanın sunduğu başlangıç düzeyindeki bulguları farklı odaklar ekseninde genişleterek ilgili literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu araştırmaya Türkiye'nin en küçük şehirlerinden birinde görev yapan çalışanlar dahil edilmiştir. Gelecek araştırmaların, istihdamın daha yoğun olduğu büyük şehirlerde yürütülerek çalışma hayatının çeşitlendirilmesi önerilmektedir. Böylelikle, farklı sektörler, iş kolları ve kurumsal yapıların çeşitli görüşlerinin ortaya konulması, örgütsel adalet olgusunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Son olarak, örgütsel adaletin nasıl tanımlandığına ve neden önemsendiğine dair bulguların, işletmelerde çalışanların örgütsel adalete ilişkin bakış açılarını genişletmelerine katkı sağlaması ve örgütsel adaleti tesis eden yöneticilerin adaletsizliği azaltmaya yönelik müdahale tekniklerine ışık tutması beklenmektedir. Aynı zamanda, çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler noktasında işverenler, sendikalar ve politika yapıcılar için yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akkuş, Z. (2024). Uzaktan çalışma yöntemi ve bireysel sosyalleşme: çalışanların iş ortamında sosyal ilişkileri üzerine bir inceleme. *Yalvaç Akademi Dergisi*, 9(2), 152-164. <https://doi.org/10.57120/yalvac.1561116>
- Altıntaş, D. (2023). Dönüştürücü etkiyi ortaya çıkarmak: COVID-19 salgını dönemindeki çevrimiçi alışveriş deneyimleri üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 219-260. <https://doi.org/10.54733/smar.1290686>
- Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 239-246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.239>



- Anderson D. M., & Shinen K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247. <https://doi.org/10.1080/00222216.2003.11949992>
- Aydın, E., & Özeren, E. (2019). Akademide işe yabancılaşma olgusu: Araştırma görevlileri üzerine nitel bir alan çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2019(BOR Özel Sayısı), 159-178. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.518296>
- Aydın, İ. H. (2011). Seküler ahlak bağlamında din-ahlâk ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 35, 1-23.
- Ayyıldız, A. G. Ş. (2023). Mütebedeyin kentli kimliğinin mekansal izdüşümü: Kızılıcak Şerbeti dizisi örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(31), 132-159.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Becker, H., & Fritzsche, D. J. (1987). Business ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6, 289-295. <https://doi.org/10.1007/bf00382938>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 32(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Brockner, J., Chen, Y. R., Mannix, E. A., Leung, K., & Skarlicki, D. P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 138-159. <https://doi.org/10.2307/2666982>
- Caza, A., Caza, B. B., & Lind, E. A. (2011). The missed promotion: An exercise demonstrating the importance of organizational justice. *Journal of Management Education*, 35(4), 537-563. <https://doi.org/10.1177/1052562910381875>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2001). Doing justice to organizational justice: Forming and applying fairness judgments. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 217-242). Greenwich.
- Cropanzano, R. S., Massaro, S., & Becker, W. J. (2017). Deontic justice and organizational neuroscience. *Journal of Business Ethics*, 144, 733-754. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3056-3>



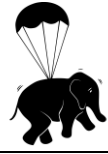
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024. <https://www.jstor.org/stable/4093752>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson III, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group & Organization Management*, 36(5), 567-596. <https://doi.org/10.1177/1059601111414561>
- Çiçek, N. (2023). "Türkiye'de inanç ve dindarlık" araştırması yayımlandı: Dindarlaştık mı, sekülerleştik mi? *Independent Türkçe*. <https://www.indyturk.com/node/619071/yazarlar/t%C3%BCrkiyede-i%C4%B1n%C3%A7-ve-dindarl%C4%B1k-ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1-yay%C4%B1mland%C4%B1-dindarla%C5%9Ft%C4%B1k-m%C4%B1> (Erişim Tarihi: 25 Nisan 2024).
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Oxford University Press.
- Erkan, E. (2021). Sekülerleşme teorileri perspektifinden Türkiye'de dindarlık. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 1557-1570. <https://doi.org/10.21547/jss.962845>
- Fidan M., Bıyıklı F., & Özkara, B. (2022). Akademisyenler için akreditasyon ne anlama geliyor? Yükseköğretimde kalite üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 213-236. <https://doi.org/10.54733/smar.1166028>
- Flick, U. (2019). *An introduction to qualitative research* (6th edition). Sage Publications.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T., & Van Wagoner, H. (2020). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations*, 73(12), 1632-1663. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>



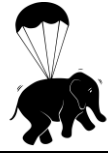
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>
- Gillespie, J. Z., & Greenberg, J. (2013). Are the goals of organizational justice self-interested?. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 179-213). Psychology Press.
- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part B), 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace, and World.
- Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X. A., & Li, Y. (2017). Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three-study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564-1589. <https://doi.org/10.1037/apl0000248>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61(3_suppl), 1055-1064. <https://doi.org/10.2466/pms.1985.61.3f.1055>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>



- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: A cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2-3), 180-204. <https://doi.org/10.1177/0306624X20946926>
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00052-0)
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Miller, D. T., & Ratner, R. K. (1996). The power of the myth of self-interest. In L. Montada, & M. J. Lerner (Eds.), *Current societal concerns about justice* (pp. 25-48). Springer.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational fairness and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- 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(3), 527-556.
- Özkan, Ç., & Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2013(2), 1-14.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312-332. <https://doi.org/10.1108/eb022861>
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X., & Johnson, R. E. (2018). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253. <https://doi.org/10.1111/peps.12253>
- Sapienza, H. J., & Korsgaard, M. A. (1996). Managing investor relations: The impact of procedural justice in establishing and sustaining investor support. *Academy of Management Journal*, 39(3), 544-574.



- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Strah, N., Rupp, D. E., Shao, R., King, E., & Skarlicki, D. (2024). Why have we not detected gender differences in organizational justice perceptions! An evidenced-based argument for increasing inclusivity within justice research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(7), 1117-1146. <https://doi.org/10.1002/job.2797>
- Tastan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2013). A study of the relationship among organizational justice, psychological empowerment and organizational citizenship behavior. In F. L. Gaol, S. Kadry, M. Taylor, & P. S. Li (Eds.), *Innovation, Communication and Engineering* (pp. 325-332). CRC Press.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: Bir örnek olay* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566. <https://doi.org/10.15779/Z38WX8J>
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00032-8)
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1(4), 323-345. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0104_4
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 115-191). Academic Press.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2018). Deontolojik adalet: Örgütteki kültürel bağlamın etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 21-38. <https://doi.org/10.4026/isguc.422380>
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224. <https://doi.org/10.24988/ije.2019342815>
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2022). Yöneticiler kendileriyle uyumlu astlarına daha mı adil davranır?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 112-126.
- Yazıcı, N., Yürür, S., & Elçi, M. (2022). Adalet yönetici tarafından bakmak: Astın samimiyeti ve yetkinliğinin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 125-143. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1098787>



- Yıldız, F. Z. (2024). Aradığınız kişiye şu an ulaşamıyor: Çalışanların ulaşılabilir olmama haklarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(2), 270-292. <https://doi.org/10.54733/smar.1505325>
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Yürür, S., & Soygüzel, H. (2010). Örgütsel çalışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.11.001>
- Zwank, J., Diehl, M. R., & Gollwitzer, M. (2023). The corporate samaritan: Advancing understanding of the role of deontic motive in justice enactment. *Journal of Business Ethics*, 190, 607-623. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05409-w>

Katkı Oranı Beyanı: Birinci yazar çalışmaya %45, ikinci yazar %35 ve üçüncü yazar %20 oranında katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.