
**ADALETE VERİLEN DEĞERİN ADALET ALGILARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN SORGULANMASINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**AN INQUIRY ABOUT THE EFFECT OF JUSTICE VALUE ON
JUSTICE PERCEPTION**

Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme
Bölümü, omur.ozmen@deu.edu.tr

Prof. Dr. Yasemin ARBAK, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme
Bölümü, yasemin.arbak@deu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, pınar.ozer@deu.edu.tr

ÖZET

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda adaletin bireyler için değerli olduğu varsayımından hareket edilmektedir, adaletin bireyler için ne kadar değerli olduğu ise sorgulanmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, yazında yeterince üzerinde durulmamış olan, değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adalete atfedilen görece değerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşmadığını incelemektir. Araştırma sonuçları işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görece değere göre farklılaştığını göstermektedir. Adalete atfettikleri görece değer yükseldikçe kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır. Bu ilişkiyle ilgili daha çok sayıda araştırmaya gereksinim olmakla birlikte, bu sonuca dayanarak, bundan sonra yapılacak adalet algılarına ilişkin çalışmalarda, adalete atfedilen görece değerin dikkate alınması, özellikle adalet algılarının sonuçlarının incelendiği çalışmalarda adalete atfedilen değerin moderatör olarak etkisinin sorgulanması yararlı olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Etkileşim Adaleti, Adalet Değeri.

ABSTRACT

Organizational justice researches assumed is that justice is valuable for everyone. But these researches never examined how justice is valuable and how values affect organizational justice perceptions. The aim of this research is to examine the relations between justice value and organizational justice perceptions. The results of this research don't confirm the relation for the procedural justice dimension. But the relation is confirmed for the other two dimensions. People who find justice more valuable, percept distributive and interactional justice more negatively. Justice value should be examined at least as a moderator in further studies.

Key Words: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Justice Value.

GİRİŞ

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan, Nozik ve Rawls'a pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, 433). John Rawls'a göre (1971) 'adalet her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır' (Greenberg, 1990, 399; Konowski 2000, 490). 'Sosyal Adalet'e ilişkin ilk çalışmalar, genel anlamda sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktirler ve özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamaktadırlar. Bu çalışmalar arasında Stouffer'in (1949) Görelî Yoksunluk, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın (1965) Eşitlik kuramları ilk akla gelenlerdir (Greenberg, 1990, 400).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001; 60). Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990, 399). Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvене dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002, 1092, Folger ve Konovski, 1989, 125).

Örgütsel adalet konusunda son on yılda yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adalet algısının sonuç değişkenleri (bireysel anlamda ücret doyumu, iş doyumu ve/veya örgütsel anlamda örgütsel bağlılık, astın yöneticiden memnuniyeti vb.) ile ilişkisi ve bu değişkenler üzerindeki etkilerinin (Aryee vd., 2002; De Coning vd., 2004; Dieckmann vd. 2004; İşbaşı, 2001; Lam vd., 2002; Niehoff ve Moorman, 1993; Tang ve Baldwin, 1996), adalet algısı ile çalışanların bilişsel ve duygusal tepkileri arasındaki ilişkilerinin (Folger ve Konovski, 1989; Holbrook, 1999; Jones, 2004) inceleme konusu yapıldığı görülmektedir. Bireysel değişkenlerden özellikle demografik olanlar (yaş, cinsiyet, pozisyon, kıdem) kontrol değişkeni ya da moderatör olarak incelenmiş (Lee ve Farh, 1999; Lee vd., 2000) kişilikle ilgili öz-saygınlık gibi değişkenler (De Cremer, 2002; Wanberg vd., 1999) araştırma modellerine dahil edilen değişkenler olmuşlardır.

Ancak bu çalışmalar, örgütsel adalet algısını incelerken, bireyler için 'adaletin değerli olduğu' varsayımından hareket etmişlerdir. Kuramsal olarak da görgül olarak da 'adaletin ne ölçüde değerli olduğu' yeterince sorgulanmamıştır (Mueller ve Wynn, 2000, 2). Sosyal psikolojide adalet ile ilgili çalışmaların zengin bir tarihi vardır ve 1960'lardan beri bu çalışmalar pek çok evreden geçmiştir (Skitka ve Crosby, 2003, 282). Ancak sosyal psikoloji alanında yazın taraması yapıldığında da değerler ve adalet algısı ilişkisinin yeterince sorgulanmamış olduğu görülmektedir (Feather, 1994, 129-130).

Bu çalışmanın amacı, yazında yeterince üzerinde durulmamış olan, değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adaletle atfedilen görelî değerler, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemektir.

1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan 'kazanımların adillîği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2002; 28 içinde Leventhal, 1980).

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002, 473-474). 'Dağıtım Adaleti', karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşçan ve Naktiyok, 2004). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001, 60 içinde Cohen, 1987).

Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri (örneğin Walster vd. , 1973, Deutsh, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri

açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar 'işlemsel adalet' kavramlarını inceleme konusu yapmaya başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, 278; Greenberg, 1987, 11; Shiminke vd., 1997, 1191).

'İşlemsel Adaleti', ödöl dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklar (Beugre, 2002, 1095). Thibault ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Shiminke vd., 1997, 1191). Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Colquitt vd., 2001; 426 içinde Folger, 1977, Lind ve Tyler, 1988; Shiminke vd., 1997, 1191). Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988; 676).

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector içinde Bies ve Moog, 1986; Tyler ve Bies, 1990). Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002, 1095).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası' (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve 'bilgisel' (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004, 11 içinde Greenberg, 1993). Greenberg'e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılarına yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık bireylerin arzulanan çıktılarıyla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' sürece yönelik tepkileri etkilememektedir (Colquitt vd., 2001, 427).

Yazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere yapılan ikili ayırım bile aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu olmuştur (örneğin

Sweeney ve Mc. Farlin (1997) .72'lik, Welbourne vd. (1995) .74'lük korelasyonlar bulmuşlardır). Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacıların çalışmalarında dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti ayırma çabası olmadığı görülmektedir. Ancak Colquitt'in (2001) de belirttiği gibi araştırmacıların bunu hangi gerekçe ile yaptıkları (kavramsal ya da görgül gerekçeler) açık değildir. Bazı çalışmalarda etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988) bazıları etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Niehoff ve Moorman, 1993 ve Cohen-Charash ve Spector 2001 içinde Byrne ve Cropanzano, 1999; Tyler ve Bies, 1990). Bies'in etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olduğu görüşünü sonradan geri çekmiş olması özellikle ilgi çekici bir noktadır (Ones ve Viswesvaran, 2002, 194). Bir çok araştırmacı işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtım, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördümlü ayırım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır (Colquitt vd., 2001, 437-438).

2. ADALETE VERİLEN DEĞER VE ÖRGÜTSEL ADALET

İlgili yazında, değer kavramı pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Rokeach (1973, 1980) değerleri, 'arzu edilebilir ya da arzu edilemez davranış biçimleri ya da varlığın son haline ilişkin genel inançlar' biçiminde tanımlamıştır. Bir başka anlatımla değer, 'ideal davranış biçimi ya da amacı şeklinde kalıcı bir inanç'tır. Shwartz (1992), değerlerin alternatif davranış biçimlerini değerlendirmek ve aralarından seçim yapmak için birer normatif standart işlevi gördüğünü belirtmiştir (Elizur ve Sagie, 1999, 74; Roe ve Ester, 1999, 3; Silah, 2005, 297).

Son 25 yıldır, hem bireysel değerlere (yaşam değerleri) hem de iş değerlerine ilişkin akademik çalışmalara olan ilginin arttığı görülmektedir (Elizur ve Sagie, 1999, 74). Bireysel değerlerle ilgili araştırmaların temel amacı, değerlerin etkilediği tutum, davranış, sosyal deneyim ve roller arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır (Ros vd., 1999, 50). İş değerleri; iş doyumu, örgütsel bağlılık, performans vb. örgütsel çıktılar üzerinde etkilidirler (Adkins ve Russel, 1997, 205; Abu-Saad, 2004, 40). Bu etkilerinden dolayı yönetim ve örgütsel davranış alanında pek çok çalışmaya konu olmaktadır (Brown, 2002; Elizur 1984; Feather ve Rauter, 2004; Finegan, 2000; Furnham, 1984; Hofstede, 1980; Knoop, 1994; Shwartz, 1999;). Yapılan bazı çalışmalarda bireysel değerler ile iş

değerlerinin birlikte inceleme konusu yapıldığı da görülmektedir (Elizur ve Sagie, 1999; Ros vd, 1999).

Felsefe alanında adaletin kavramsal analizi uzun yıllardır yapılmaktadır. Ancak, adalete ilişkin fikirlerin önemli görülen değerlerle yakın ilişkisi olmakla birlikte, psikoloji alanında değerler ile adaletin ilişkisi pek az sorgulanmıştır (Feather, 1994, 129-130). Aslında değerlerin, süreçlerin kabul edilebilirliği (işlevsel adalet) ve kaynakların dağıtımı (dağıtım adaleti) ile ilgili algılar üzerindeki rolü önemlidir. Bu nedenle değerlerin adalet algıları üzerindeki etkileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına gereksinim vardır (Feather, 1994; Lippopen vd, 2004, 225).

Mueller ve Wynn (2000) otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının 'insanların adalete kayıtsız olmadıkları' yani 'adalete değer verdikleri' varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Jasso ve Wegener (1997), adalet analizine ilişkin dört temel soruyu irdemişlerdir. Dördüncü soru 'algılanan adaletsizliğin davranışsal ve sosyal sonuçları nelerdir?' olmasına karşın, bu soru da bireylerin 'adalete değer verdikleri' varsayımını içermektedir. Mueller ve Wynn'nin (2000) belirlemiş oldukları tek istisna Markovsky'nin (1985) 'adalete kayıtsızlığın' bireylerin adalete veya adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamakta önemli olduğunu belirten çalışmalarıdır. Kaldı ki, bireylerin adalete değer veriyor olmaları, her bireyin aynı değeri veriyor oldukları ya da aynı adalet biçimini değerli buldukları anlamını da taşımamaktadır (Mueller ve Wynn, 2000, 1).

Yakın geçmişte, değerler ve adalet ilişkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, bireylerin 'ahlaki değerler'i (Skitka, 2002; Skitka ve Muellen, 2002) ve 'sosyal değer yönelimi' (De Cremer, 2002) adaletle ilgili çalışmalara konu olmuştur. Lippopen vd. (2004) yapmış oldukları araştırmada, benzer bir çıkış noktasından hareketle, algılanan örgütsel adalet ile sonuçları (grup kıvancı, grup içi saygı, işten ayrılma isteği) arasındaki ilişkide, değerleri moderatör olarak ele almışlardır (çalışmalarında Shwartz'ın değer modeli temel alınmıştır). Ancak bu çalışmalarda 'değer' boyutunun ele alınış biçimi, bireylerin 'değer hiyerarşisi içinde adalete atfedilen değerlerin yeri'ni sorgulamamaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın amaçlarına uygun olarak tasarlanan araştırma bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Toplam 600 kişinin çalıştığı kurumda çalışmanın örneklemini oluşturmak üzere katmanlı rastlantısal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede her birimden, birimin toplam personel sayısı içindeki oranı dikkate alınarak toplam 250 kişiye soru formu dağıtılmıştır. Bu formalardan 197 tanesi geri dönmüş ve kullanılabilir durumda olan 189 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir.

Kişilerin iş değerleri hiyerarşisi içerisinde adalete atfettikleri değeri belirleyebilmek için iş değerlerine ilişkin araştırmalarda (Mueller ve Wynn, 2000) en sık yer verilen işe ilişkin 12 değerın katılımcılarca sıralanması istenmiştir. Bu değerler araştırmacılarca ifadelere dönüştürülmüştür. İfadeler, soru formunda yer aldığı sırayla aşağıdaki gibidir:.

- İşinizle ilgili olarak gerektiğinde kendi başınıza karar alabilmek.
- İşinizin tekdüze, sıkıcı bir iş olmaması.
- Kurumunuzun sağladığı yükselme fırsatları.
- Kurumunuzda yakın arkadaşlıklar edinme fırsatı.
- Yaptığınız işin karşılığında yüksek ücret alma olanağı.
- Kurumunuzun tüm çalışanlarına adil davranması.
- Verilen işleri yapmak için yeterli zamana sahip olmanız.
- Verilen işleri yapmak için yeterli olanaklara sahip olmanız.
- Kurumunuzun çalışanlarına sağlayabileceği sosyal yardım ve haklar.
- İşinizi yerine getirirken sizden ne istendiğinin, size tam olarak belirtilmesi.
- Yöneticinizin size işinizi yaparken yeterince destek sağlaması, size arka çıkması.
- Yaptığınız işle ilgili bilgi sahibi olmak.

Örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere ise Colquitt'in (2001) dört boyutlu 'örgütsel adalet algısı ölçeği' kullanılmıştır. Colquitt'in ölçeğinde, dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere dört (4), işlemsel adalet algısını ölçmek üzere yedi (7), kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere dört (4) (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir), bilgisel adalet algısı boyutu ile ilgili beş (5) olmak üzere toplam yirmi (20) ifade yer almaktadır. Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır (1: çok az, 5: büyük ölçüde). Araştırmacılar ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye aktarımını yapmışlardır. Ayrıca, yabancı diller yüksekokulu ve fen edebiyat fakültesi dil bilim bölümü öğretim üyelerinden de ifadelerin Türkçe'ye aktarılması istenerek, her iki çalışmanın sonucu karşılaştırılmış ve soru formu uygulamada kullanılan son şekline kavuşmuştur.

Yazındaki tartışmalar doğrultusunda örgütsel adalet algısı boyutlarının yapısal ayrılığını ortaya koymak amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizinin sonuçları adalet algısının dağıtım, işlemsel ve etkileşim olmak üzere üç boyutlu olduğunu göstermiştir. Etkileşim adaleti boyutu kendi arasında kişilerarası ve bilgisel olarak iki boyuta ayrılmamıştır. Gerçekleştirilen faktör analizinin sonuçları Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	I	II	III
I1 Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		.53	
I2 Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?		.62	
I3 Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		.79	
I4 Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?		.70	
I5 Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		.78	
I6 Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?		.53	
I7 Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		.73	
D1 Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?			.83
D2 Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?			.82
D3 Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?			.84
D4 Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?			.78
E1 Size nazik davranır mı?	.80		
E2 Size değer verir mi?	.87		
E3 Size saygılı davranır mı?	.81		
E4 Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	-.44		
E5 Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	.83		
E6 Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	.82		
E7 Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	.86		
E8 Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktar mı?	.83		
E9 Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	.82		
AÇIKLANAN VARYANS	48.28	13.27	6.84
		($\Sigma=68$)	
α	.88	.86	.94

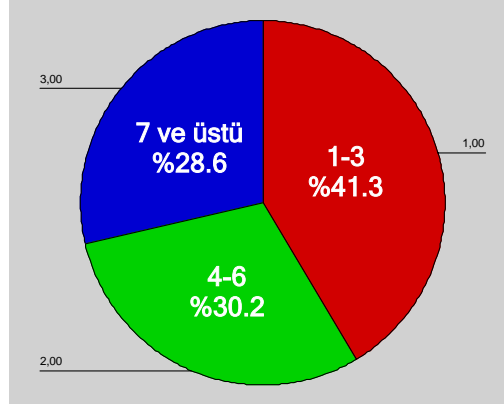
Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN İSTATİSTİKSEL BULGULAR

İş değerlerine ilişkin yapılan sıralama incelendiğinde; kurumun çalışanlara adil davranması ($\bar{x}=4.86$), gerektiğinde kendi başına karar alabilmek ($\bar{x}=5.47$), yöneticinin desteği ($\bar{x}=5.41$) en önemli üç değer olarak sıralanırken, yakın arkadaş edinme fırsatı ($\bar{x}=7.93$) sıralamada en altta yer alarak, çalışanların en az önem verdiği değer olarak bulunmuştur. Adalete atfedilen görelî değer incelendiğinde Şekil 1'de de görüldüğü üzere, 'kurumun çalışanlara adil

davranması' ifadesini ilk üç sraya yerleştirenler %41.3, dört ile altıncı sraya yerleştirenler %30.2, 7 ve üstü sraya yerleştirenler %28.6 olmuştur.

Şekil 1: Adalete Atfedilen Görelî Değer



Örgütsel adalete atfedilen görelî değer ve örgütsel adalet boyutları ile ilgili ortalamalar ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2'de yer almaktadır. Adalet atfedilen görelî değer ortalaması 4.86, işlemsel adalet algılarının ortalaması 2.88, dağıtım adaleti algılarının ortalaması 2.90 ve etkileşim adaleti algılarının ortalaması 3.40 olarak bulunmuştur. Çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; dağıtım adaleti algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ($r=.39$, $p<.01$), dağıtım adaleti algısı ile etkileşim adaleti algısı arasında ($r=.36$, $p<.01$), işlemsel adalet algısı ile etkileşim adaleti algısı arasında ($r=.64$, $p<.01$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Adalet atfedilen görelî değer ile adalet algısının boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise dağıtım adaleti algısı ile adalet atfedilen görelî değer arasında ($r=.14$, $p<.05$), etkileşim adaleti algısı ile adalet atfedilen görelî değer arasında ($r=.18$, $p<.01$) ilişki bulunurken, işlemsel adalet algısı ile adalet atfedilen görelî değer arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır.

Tablo 2: Örgütsel Adalete Atfedilen Görelî Değer ve Örgütsel Adalet Boyutları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma				
			ADALET DEĞERİ	İŞLEMSEL ADALET	DAĞITIM ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ
ADALET DEĞERİ	4.86	3.15	-	.11	.18**	.14*
İŞLEMSEL ADALET	2.88	0.97	.11	-	.39**	.64**
DAĞITIM ADALETİ	2.90	1.16	.18**	.39**	-	.36**
ETKİLEŞİM ADALETİ	3.40	1.10	.14*	.64**	.36**	-

** Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı (tek kuyruklu)

* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı (tek kuyruklu)

Kidem yükseldikçe örgütsel adalet ile ilgili algıların olumlu yönde gelişmesi beklenmektedir. Adaletle atfedilen görece değerin adalet algıları üzerindeki etkisi kovaryans analizi ile kıdem kontrol edilerek incelenmiştir.

Tablo 3, 4 ve 5’de her üç adalet algısı boyutu için yapılan kovaryans analizlerinin bulguları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre dağıtım ve etkileşim adaleti algıları, adaletle verilen görece değere göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktayken, işlemsel adalet algılarının, adaletle atfedilen görece değer açısından farklılaşmadığı saptanmıştır.

Tablo 3: Dağıtım Adaleti Algısı ve Adaletle Atfedilen Görece Değer İlişkisi

	F	P
MODEL	4.61	0.00
KIDEM	1.05	0.30
ADALET DEĞERİ	6.21	0.00

R²=073

Tablo 4: İşlemsel Adalet Algısı ve Adaletle Atfedilen Görece Değer İlişkisi

	F	P
MODEL	1.97	0.12
KIDEM	3.92	0.04
ADALET DEĞERİ	0.75	0.47

R²=035

Tablo 5: Etkileşim Adaleti Algısı ve Adaletle Atfedilen Görece Değer İlişkisi

	F	P
MODEL	3.5	0.02
KIDEM	3.4	0.61
ADALET DEĞERİ	3.061	0.49

R²=057

LSD bulgularına göre, adaletle atfedilen görece değer yükseldikçe, çalışanların kurumun dağıtım adaletine ilişkin algıları olumsuzlaşmaktadır. Adaletle bir ile üçüncü sırada yer veren çalışanlar için elde edilen dağıtım adaleti algılarının ortalamaları, adaletle dördüncü ile altıncı sırada yer verenler ve yedinci sıra ve üstünde yer verenlerden daha düşüktür. Benzer biçimde, adaletle atfedilen görece değer yükseldikçe, çalışanların kurumun etkileşim adaletine ilişkin algıları da olumsuzlaşmaktadır. Adaletle bir ile üçüncü sırada yer veren çalışanlar için elde edilen etkileşim adaleti algılarının ortalamaları, adaletle dördüncü ile altıncı sırada yer verenler ve yedinci sıra ve üstünde yer verenlerden daha düşüktür.

5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın faktör analizi sonuçları Greenberg’in ortaya koymuş olduğu bilgisel ve kişilerarası adalet ayrımlarını desteklememekte, bu iki boyutun etkileşim adaleti boyutunda birleştiğine işaret etmektedir. Colquitt vd.’nin (2001) meta analitik çalışma sonuçları ile örtüşmeyen bu sonuç, buna karşılık Cohen-

Charash ve Spector'un (2001) sonuçları ile paralellik göstermekte, üçlü ayrımı (dağıtım, işlemsel, etkileşim) desteklemektedir.

Boyutlar arasındaki ilişkiler sorgulandığında en yüksek ilişkinin işlemsel adalet algısı ve etkileşim adaleti algısı boyutları ($r=.64$) arasında olduğu görülmektedir. Bu yüksek ilişki düzeyi yazındaki sonuçlarla da örtüşmektedir. Pek çok çalışmada, etkileşim adaleti algısı, işlemsel adalet algısının bir alt boyutu veya sosyal biçimi olarak adlandırılmıştır (Colquitt vd., 2001, 427). İşlemsel adalet algısı ve dağıtım adaleti algısı ilişkisi ($r=.39$) ise yazında tartışma yaratan bazı bulgulara oranla oldukça düşük kalmıştır (Sweeney ve Mc. Farlin, 1997; Welbourne, 1995).

İş değerleri arasında, adalete ilişkin değere ilk üç sırada yer verenlerin oranının yüksekliği (%41.3) ve adalete atfedilen görelî değerin değerler sıralamasında en üstte ($\bar{x}=4.86$) yer alması, araştırmanın yapıldığı kurumdaki çalışanların örgütsel adalete atfettikleri değerin yüksekliğini göstermektedir. Her üç boyuttaki adalet algıları ise çok yüksek değildir (dağıtım, $\bar{x}=2.90$; işlemsel, $\bar{x}=2.88$; etkileşim, $\bar{x}=3.44$). Algıların en olumlu olduğu boyutun etkileşim adaleti olması, olumsuz algıların kamu sistemine ilişkin sorunlardan kaynaklanabileceğini, buna karşılık yöneticilerin bilgilendirme ve iletişim çabalarında adaletli davrandıklarını düşündürmektedir.

Adalete atfedilen değer ile dağıtım ve etkileşim adaleti algıları arasında ilişki bulunmuştur. Öngörüldüğü gibi, adalete atfedilen görelî değer yükseldikçe, çalışanların dağıtım adaletine ve etkileşim adaletine ilişkin algılarının olumsuzlaştığı bulunmuş, buna karşılık aynı ilişki işlemsel adalet algıları açısından doğrulanmamıştır. Araştırma yapılan yer bir kamu kurumu olduğu için, söz konusu kurumda kazanımlarla ilgili dağıtımları ilgilendiren işlemler de her çalışan için yasal gereklilikler çerçevesinde standart olarak uygulanmaktadır. Bu durum beklenen farklılaşmanın bulunmamasının bir gerekçesi olarak görülebilir. Bu noktada sorulabilecek sorulardan biri, aynı durumun kazanımlarla ilgili dağıtım adaleti algıları için neden geçerli olmadığıdır. Bu soru, doğrudan 'eşitlik kuramı'nın varsayımlarına dayanarak yanıtlanabilir. Çalışanlar kazanımlarla ilgili kıyaslamayı yalnızca kendileri ile aynı konumda olan diğerleri ile değil, aynı zamanda kendi becerileri, yetkinlikleri ve katkıları ile ulaştıkları kazanımları karşılaştırarak yapmaktadırlar. Bu durumda aynı konumda olmanın getirdiği kazanım dengesinden ziyade, bu örnekte, özellikle adalete görelî olarak daha çok önem verenler için, kendi içlerinde yaptıkları değerlendirme daha öne çıkmakta ve dağıtım adaleti ile ilgili algılarını olumsuzlaştırmaktadır yorumu yapılabilir. Etkileşim adaleti ise adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki ilişkilerle ilgili boyut olduğu için doğrudan doğruya kişilerarası ilişkiler ile ilgilidir ve bu nedenle zaten standartlık söz konusu olamayacaktır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yıllarda değerler ve adalet algısı ile çalışmaların artığı gözlemlenmekle (örneğin Skitka, 2002; Skitka ve Mueller, 2002; Lippopen vd., 2004) birlikte bunlar henüz çok yetersizdir, bu çalışmalara benzerlerinin eklenmesi ve özellikle işe ilişkin değer hiyerarşisinde adalet değerinin yerini sorgulayan yeni çalışmalar yapılmasına gereksinim vardır.

Bu çalışmanın yanıt aradığı temel soru, yazında yeterince tartışılmamış olan bireylerin değer hiyerarşisi içerisinde 'adalete atfettikleri görelî değerî', örgütsel adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığıdır. Yapılan araştırmanın sonuçları işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelî değere göre farklılaştığını göstermektedir. Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır.

Bu sonuca dayanarak, bundan sonra yapılacak adalet algılarına ilişkin çalışmalarda, adalete atfedilen görelî değerî dikkate alınması gerektiği belirtilebilir. Özellikle adalet algılarının sonuçlarının incelendiği çalışmalarda adalete atfedilen değerî moderatör olarak etkisinin sorgulanması yararlı olabilecektir.

Adalet atfedilen değer ve adalet algıları arasındaki ilişkiyi sorgulayan benzer bir araştırmanın kamu kurumları dışında bir örnek üzerinde uygulanması bu çalışmada tartışılan bazı noktaların doğrulanması açısından yararlı olabilecektir.

Bu çalışmada kullanılan Colquitt vd.'nin adalet algısı ölçeği farklı örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olabilecek, farklı boyutları içeren adalet algılarını, çok boyutlu olarak ölçebilmektedir. Türkçe'ye aktarılan ölçek bundan sonra yapılacak çalışmalarda da kullanılabilir bir araç olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

ABU-SAAD, Ismael (2003): 'The Work Values of Arab Teachers in Isael in a Multicultural Context', *Journal of Beliefs and Values*, 24: 1, 39-51.

ADKINS, Cheryl L. ve Craig J. Russel (1997): 'Supervisor-Subordinate Work Value Congruence and Subordinate Performance: a Pilot Study'. *Journal of Business and Psychology*, 12:2, 205-218.

ARYEE, Samuel, Pawan S. Budwar and Zhen Xiong Chen (2002): 'Trust as a Mediator of The relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model', *Journal of Organizational Behavior*, 23:3, 267-285.

BEUGRE, Constant D. (2002): 'Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November, 1091-1104.

BIES, Robert J. ve Debra L. Shapiro, (1988): Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 676-685.

BROWN, Duane (2002): 'The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement'. *Journal of Counseling & Development*, 80, 48-56.

COHEN-CHARASH, Yochi ve Paul E. Spector (2001): 'The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86:2, 278-321.

COLQUITT, J. A. (2001): 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure', *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 386-400.

COLQUITT, Jason A., CONLON, Donald E., PORTER, Christopher O.L.H., WESSON, Micheal J., NG, K. Yee (2001): 'Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research', *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 425-445.

De CONING, James B. ve C. Dean Stiwell (2004): 'Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions', *Journal of Business Research*, 57, 225-231.

De CREMER, David (2002). 'The Self-Relevant Implications of Distribution Rules: When Self-Esteem and Acceptance Are Influenced by Violations of Equity Rule', *Social Justice Research*, 15: 4 327-339.

DIECKMANN, Kristina A., Zoe I. Barsness ve Haris Sondack (2004): 'Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study', *Social Justice Research*, 7:3, 237-255.

ELIZUR, D. (1984): 'Facets of Work Values: A Structural Analices of Work Outcomes', *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.

ELIZUR, D. ve A. Sagie (1999): 'Facet of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values'. *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 73-87.

FEATHER, N. T. (1994): 'Human Values and Their Relation to Justice', *Journal of Social Issues*, 50, 129-151.

FEATHER, N.T ve Katrin Rauter (2004): 'Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification and Work Values', Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 81-94.

FINEGAN, John E. (2000): 'The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment', Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 149-169.

FOLEY, Sharon, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell (2002): 'The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates', Journal of Management, 28:4, 471-496.

FOLGER, Robert ve Mary A. Konovski (1989): 'Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions', Academy of Management Journal, 32:1, 111-130.

FURNHAM, A. (1984): 'Work Values and Beliefs in Britain', Journal of Occupational Behavior, 5, 281-291.

GREENBERG, Jerald (1987): 'Taxonomy of Organizational Justice Theories', The Academy of Management Review, January, 12:1, 9-22.

GREENBERG, Jerald (1990): 'Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow', Journal of Management, 16: 2, 399-432.

GREENBERG, Jerald, Robert J. Bies (1992): 'Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics', Journal of Business Ethics, May, 11: 5-6, 433-444.

HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work related Values. Beverly Hills, CA: Sage.

HOLBROOK, Robert L. Jr. (1999): 'Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanism', Social Justice Research, 12:3, 205-221.

İŞBAŞI, Janset Özen. (2001): 'Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü', Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1), 51-73.

İŞCAN, Ömer Faruk, Atılhan Naktiyok (2004): 'Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları', S.B.F Dergisi.

JASO, G. ve B. Wegener (1997): 'Methods for Empirical Justice Analyses: Part 1. Frameworks, Models and Quantities', *Social Justice Research*, 10, 393-430.

JONES, David A. (2004): 'Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context', *Academy of Management Best Conference Paper*.

KNOOP, R. (1994). 'Work Values and Job Satisfaction', *The Journal of Psychology*, 128:6, 683-690.

KONOVSKY, Mary A. (2000): 'Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations'. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489-511.

LAM, Simon S. K., John Schaubroeck, Samuel Aryee (2002): 'Relationship Between organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross national Study', *Journal of Organizational Behavior*, February, 23:1, 1-18.

LEE, Cynthia, Madan Pillutla ve Kenneth S. Law (2000): 'Power-Distance, Gender and Organizational Justice', *Journal of Management*, 26:4, 685-704.

LEE, Cyntia ve Jing-Lih Farh (1999): 'The Effects of Gender in Organizational Justice Perception', *Journal of Organizational Behavior*, January, 20:1, 133-143.

LIPPOPEN, Jukka, Maria-Elena Olkkonen and Liisa Myyry (2004): 'Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationship Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences', *Social Justice Research*, 17: 3 September, 275-292.

MARKOVSKY, b. (1985): 'Towards a Multilevel Theory of Justice', *American Sociology Review*, 50, 822-839.

MARTTOCCHIO, J.J ve T. A. Judge (1995): 'when We Don't See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Procedures', *Journal of Management*, 21, 251-278.

MOORMAN, R.H. (1991): 'Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?' *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

MUELLER, Charles W. ve Tor Wynn (2000): 'The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace', *Social Justice Research*, 13:1, 1-24.

NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman (1993): 'Justice as A Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational

Citizenship Behavior', *Academy of Management Journal*, 36:3, 527-556.

ROBINSON, K. L. (2004): *The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.

ROE, Robert A. ve Peter Ester (1999): 'Values and Work: Empirical Finding and Theoretical Perspective', *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 1-21.

ROS M., Shalom H. Shvartz ve Shoshana Surkiss (1999): 'Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work', *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 49-71.

SCHIMMKE, Marshall, Mureen L. Ambrose, Terry W. Noel (1997): 'The Effect of Ethical Framework on Perception of Organizational Justice', *Academy of Management Journal*, 40:5, 1190-1207.

SHWARTZ, S. H. (1999): 'A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work', *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 23-47.

SİLAH, Mehmet (2005): *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık.

SKITKA, L.J. ve Crosby, F. J. (2003): 'Trends in the social psychological study of justice', *Personality and Social Psychology Review*, 7, 282 - 285.

SKITKA, L. J. (2002): 'Do the Means Always Justify The Ends Or Do the Ends Sometimes Justify The Means? A Value Protection Model Of Justice', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 588 -597.

SKITKA, L. J. ve Mullen, E. (2002): *Understanding judgments of fairness in a real-world political context: A test of the value protection model of justice reasoning*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1419 - 1429.

SWEENEY, P. D. Ve D. B. Mc. Farlin (1997): 'Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice', *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

TANG, Thomas Li-Ping ve Baldwin, Linda J. Sarsfield (1996): 'Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment', *S.A.M Advanced Management Journal*, 61:3, 25-31.

WANBERG, Connie R., Larry W. Bunce ve Mark B. Gavin (1999): 'Perceived

Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study', Personnel Psychology, 52:1, 59-84.

WELBOURNE, T.M, D.B. Balkin ve L.R. Gomez Mejia (1995): 'Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation', Academy of Management Journal, 38, 881-899.

YILDIRIM, Fatma. (2002): Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji)Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.