

AKADEMİK KURUMLARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE DIŞLANMA İLİŞKİSİ: ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND OSTRACISM IN ACADEMIC INSTITUTIONS: A RESEARCH ON RESEARCH ASSISTANTS

Çağrı İZCİ*

Geliş Tarihi: 17.10.2016
(Received)

Kabul Tarihi: 16.10.2018
(Accepted)

ÖZ: Bu çalışmanın temel amacı, dışlanma düzeyi üzerinde örgütsel adalet algısının etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada sahip olunan kadro türüne göre dışlanma ve örgütsel adalet algısı düzeylerinin birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığı durumu da incelenmiştir. Çalışmanın söz konusu amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla akademik kurumlar içerisindeki 257 araştırma görevlisinden toplanan veriler kullanılmıştır. Elde edilen bulgular araştırma görevlilerinin dışlanma düzeyleri üzerinde örgütsel adalet algısının negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırma görevlilerinin sahip oldukları kadro türüne göre dışlanma ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Adalet Algısı, Dışlanma, Araştırma Görevlisi*

ABSTRACT: This study aims to to explore the influence of organizational justice perception on the level of ostracism. The study also investigates whether the level of ostracism and organizational justice perception differ from one another. To test the hypotheses of the research data collected from 257 research assistants working in higher education institutions. Findings of the study show that organizational justice perception has a negatively meaningful effect on the level of ostracism of research assistants. Yet, no meaningful difference was found between the levels of ostracism and organizational justice in terms of the type of the position of research assistants.

Key Words: *Organizational Justice Perception, Ostracism, Research Assistant*

1. GİRİŞ

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında etkili olan bir entelektüel sermaye boyutudur. Bu kaynağın etkin bir şekilde kullanılması iş ile ilgili süreçlere farklı açılardan bakabilen çalışanların oluşumunu sağlayacaktır. Ancak çalışanların söz konusu süreçlere etki etmesinin kısıtlanması ya da sonuçlara ulaştıracak yöntemler hakkında çalışanlara söz hakkı verilmemesi gibi durumlar onları diğerlerinden soyutlamakta ve eşit olmayan bir düzenin olduğu algısına itmektedir.

Takım arkadaşları veya iş arkadaşları ile karşılıklı etkileşimde bulunmak optimal mutluluğu, refahı ve işleyişi sağlayan ödüllendirici bir deneyim olmaktadır. Ancak bu kişilerarası etkileşimler bazen tatmin edici bir deneyim ile

* Doktora Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, cagriizci89@gmail.com

sonuçlanmamakta ve stres yaratan bir duruma dönüşebilmektedir (Ramsey ve Jones, 2015: 24).

Nörobilimsel araştırmalar sonucu dert veya sıkıntı ile ilgili raporlar, herhangi bir üzüntü durumunun beynin acıyı algılayan bölgelerini harekete geçirdiğini ortaya çıkarmıştır. Bir grup içerisinde dışlanmak kaygı ve üzüntü gibi pek çok kötü yönde duygusal ve davranışsal sonuca neden olabilmektedir (Miller vd., 2014: 8). Dışlanma, bir topluluk içerisinde her bireye eşit olarak davranılmaması, herkesin aynı derecede hakkının gözetilmemesi gibi farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir.

Yazında özellikle dışlanma algısı ile örgütsel adalet düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sınırlılığı bu araştırmanın yapılmasında ana motivasyon sebebinin oluşturmuştur. Çalışmada araştırma görevlilerinin dışlanma algıları üzerinde örgütsel adalet düzeylerinin etkisi ortaya çıkarılmaktadır. Ayrıca araştırma görevlilerinin sahip oldukları kadro türüne göre dışlanma ve örgütsel adalet düzeylerinin farklılaşma durumunun incelenmesi araştırmaya orijinallik katan bir diğer motivasyon nedeni olmaktadır.

Fenger ve Frankfort (1989) tarafından yapılan çalışmada, üniversitelerde araştırma yapma ve araştırmacı çalıştırmanın gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bunun için üniversitelerin lisansını bitirmiş kişilere kapılarını açması ve araştırma yapmayı cazip hale getirmesinin zorunluluğu savunulmaktadır. Bu bakımdan üniversitelerde geleceğin öğretim üyesi olarak istihdam edilecek araştırma görevlilerin karşılaştıkları sorunlar bu kesimin yetiştiriliş biçimini yansıtmakta ve etkilemektedir (Korkut, Yalçinkaya ve Muştan, 1999: 19, 25).

Üniversitelerin akademik yapılanması incelendiğinde, kadrolar içerisinde en büyük çoğunluğu öğretim yardımcıları arasında anılan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Emek toplumundan bilgi toplumuna geçişin hızlandığı günümüzde, üniversitelerin gelişimine önemli katkılarda bulunabilecek araştırma görevlilerinin çalışma koşullarının incelenmesi ve mevcut sorunların giderilmesini sağlamak ilgili kurumların üzerine eğilmesi gereken konulardan biridir (Akıtcı ve Öztürk, 2016: 668).

Araştırma görevlilerinin karşılaştıkları kadro sıkıntısı, eğitim sorunları, çalıştıkları kurumdan kaynaklanan sorunlar ve görev tanımlarındaki belirsizlik çalışma için özellikle bu kesimin seçilmesinde belirleyici olmuştur (Akıtcı ve Öztürk, 2016: 671). Aynı zamanda araştırma görevlilerinin seçilmesindeki ana sebep özellikle kadrosunun olmadığı başka üniversitelerde çalışan Öyp’li araştırma görevlileri göz önüne alındığında dışlanmaya maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğunun düşünüldüğü bir meslek olmasından dolayıdır. Bu bağlamda çalışma için en uygun örneklemin araştırma görevlilerinin olduğu düşünüldüğü çalışmada

2. LİTERATÜR

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan örgütsel adalet algısı ve dışlanma kavramları ile bu iki kavram arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara değinilecektir.

2.1 Örgütsel Adalet Algısı

İşyerinde çalışanlar açısından motivasyon kaynağının önemli unsurlarından birisi, adil bir şekilde davranılıp davranılmadığının hissedilmesinden geçmektedir (Cojuharenco vd., 2011:17; Koç, 2010: 88). Örgütsel adalet algısı son 30 yıldır yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlarda yoğun bir şekilde araştırılmaktadır (Azar ve Darvishi, 2011: 7364). Örgütsel adalet algısı bireylerin örgütlerdeki tutum ve davranışlarını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Örgütsel adalet, örgütteki birinin doğruluk ile ilgili vermiş olduğu reaksiyonları ve algılamalarını kapsamaktadır (Fadel ve Durcikova, 2014: 512). Daha özelinde örgütsel adalet algısı; insanlar tarafından kaynak dağıtımı, karar alma ilkeleri ve davranış uygulamaları kombinasyonunun adil veya adil olmayan şekillerde algılanması ile ilgili olmaktadır (Elovainio vd., 2011: 1676). Adalet algılamaları iş tatmini, örgüte bağlılık ve hem işgören hem de organizasyon için önem arz eden iş çıktıları ile pozitif; işten ayrılma niyeti ve olumsuz iş davranışları ile negatif ilişkiler içerisindedir (Hansen vd., 2013: 217). Başka bir deyişle örgütsel adalet, işgörenlerin görev dağılımı, ödül dağıtımı, mesaiye uyma gibi faktörlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve organizasyon içinde kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörenele nasıl aktarıldığının, işgörenele algılanma şekli olarak ifade edilebilir (İyigün, 2012: 51).

Greenberg'in 1993 yılında örgütsel adalet ile ilgili öne sürdüğü işlemsel ve dağıtım adaleti ile birlikte aynı zamanda etkileşimsel adaletin iki alt boyuta ayrılması ile ortaya çıkan kişilerarası ve bilgisel adalet gibi 4 boyuttan oluşan model günümüze kadar gelen araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Kerwin vd., 2014: 2). İşlemsel adalet, sonuçların belirlenmesinde rol oynayan süreçler ile ilgili adillığın sağlanması olarak tanımlanabilmektedir (Heponiemi vd., 2011: 1552). İşlemsel adalet çıktı kararlarının alınmasına yönelik izlenen metot ve süreçlere odaklanan bir adalet türüdür (Lambert vd., 2007: 645). Bu adalet türünde çalışanların sonuçlarla ilgili yöntem ve süreçler konusunda söz hakkına izin verilmektedir (DeConinck, 2010: 1350). İşlemsel adalet algısı işletme çıktıları ile ilgili ilke ve prensipler hakkında etkin rol oynaması sağlanan çalışanların hakkaniyetli bir şekilde bu süreçlere etki ettiğini hissetmesi olarak da ifade edilebilir. Dağıtım adaleti ise; yapılan iş karşılığında çalışanlar tarafından yükselme

olanakları ve ücret gibi kaynakların tahsisinin algısı olarak ifade edilmektedir (Gelens vd., 2013: 343, Restubog vd., 2011: 248). Dağıtım adaleti, örgüte en çok katkıda bulunan çalışanın diğerlerinden daha fazla kaynak alması gerektiğini savunmaktadır (Kim, Andrew, 2013: 201). Dağıtım adaleti daha çok ücret gibi spesifik sonuçlar ile ilgili olurken işlemsel adalet daha çok örgütsel bağlılık ve vatandaşlık gibi örgütsel sonuçlarla ilgili olmaktadır (DeConinck, 2010: 1350; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011:3827; Koç, 2015: 284). Dolayısıyla dağıtımsal adalet algısı daha çok maddi sonuçlar üzerinde adillığın sağlanması olarak görülürken işlemsel adalet algısı ise işletmeyi sonuca götürecek politikalara katılma ile ilgili hakkaniyetin sağlanması şeklinde görülmektedir. Diğer bir adalet türü olan etkileşimsel adalet ise; işletme prosedürleri uygulandığında bunların kişilerarası davranışlara yansıma kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Chou vd., 2013: 106). Kişilerarası ve bilgisel adaletin bir kombinasyonu olan etkileşimsel adalet, yüksek bir iş tatmininin yanı sıra örgütü için ilave rol davranışları sergileyen çalışanların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kişilerarası ve bilgisel adalet örgüt yapısının aksine daha çok organizasyon içerisindeki çalışanların etkileşimi ile ilgilidir (Carmon vd., 2010: 213; Koç, 2013:3682). Kişiler arası adalet karar vericilerin bireylere haysiyetli, saygılı ve duyarlı bir şekilde davranıp davranmadığı ile ilgili (Carmon vd., 2010: 213) iken bilgisel adalet ise iş ile ilgili süreçler hakkındaki açıklamaların yeterliliğini (Marzucco vd., 2014: 290) kapsamaktadır.

Örgütsel adaletin olmadığı kurumlarda verilen hizmetin kalitesi ve verimlilik düşmekte, işten ayrılma oranları yükselmekte ve iş memnuniyeti ile kurumsal bağlılık daha az olmaktadır (Heponiemi vd., 2013: 23) Bu bakımdan örgütsel adalet algısı örgütler için işgörenlerin kurumlarına sahip çıkması, kendisine verilen işler dışında da sorumluluklar üstlenmesi adına büyük önem arz etmektedir.

2.2 Örgütsel Dışlanma

İnsanlar için sosyal ilişkilerini sürdürülebilir ve pozitif kılmak temel bir ihtiyaçtır (Poon ve Chen, 2014: 101). Örgütsel verimlilik ve performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri kişinin örgüte duyduğu bağlılığı ile ilgili olmaktadır. Bu bağlılığın oluşmasını etkileyebilen önemli kavramlardan birisi ise dışlanmadır (Leung vd., 2011: 836).

İşgörenlerin diğer bir işgörenin veya işgörenlerin varlığını görmezden gelerek iletişime girdikleri söz konusu olduğunda dışlanmanın gerçekleştiğinden söz edilebilir (Filipkowski ve Smyth, 2012: 1241). Dışlanma ya da gözardı edilme; aidiyet, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş gibi temel gereksinimleri tehdit eden aynı zamanda negatif etkileri arttıran bir olgudur (Wesselmann vd., 2012: 580). Dışlanma, üzüntü ve sıkıntıya sebep olabilmenin yanında (Molet vd., 2013: 1262) kişide kötü bir ruh halinin oluşmasına da neden olabilmektedir (Kelly vd., 2012: 309).

Dışlanma, bireyler tarafından her gün hissedilen acı veren bir olaydır (Wesselmann vd., 2009: 1308). Eğer dışlanma bir örgüt içerisinde gerçekleşiyorsa bu durum örgütsel dışlanmayı oluşturmaktadır. Örgütsel dışlanma; kurum içerisindeki bir çalışanın diğerleri tarafından yok sayılma ya da görmezden gelinme durumlarının çalışan tarafından algılanma durumunu ifade etmektedir (Zhao vd., 2013: 220). Örgütsel dışlanma; işyerinde iş arkadaşları tarafından öğle yemeğine davet edilmeme, önerilerin sürekli olarak umursanmaması ve verilen selamların karşılık görmemesi şeklinde görülebilir. (Balliet ve Ferris, 2013: 299)

Eski Yunanlılardan Afrika'daki Pathan Tepesi kabilelerine ve günümüze uzanan Amish Toplulukları**na kadar insanlık tarihi boyunca kullanılan dışlanma, (Wesselmann ve Williams, 2010: 31) örgüt içerisinde bulunan insanların duygusal ve bilişsel durumları ile ruh sağlıklarını negatif olarak etkilemektedir (Teng ve Chen, 2012: 1192). Beynin psikolojik acı veren bölgelerini harekete geçiren dışlanma, kan basıncını (McDonald ve Brent Donnellan, 2012: 614) ve aynı zamanda stres ile ilintili kortizol hormonunun salgılanmasını arttırmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde dışlanan bireyler her ne kadar pozitif ve kalıcı ilişkiler kurmayı isteseler de daha çok agresif şekilde davranmaktadırlar (Chen, vd., 2012: 1030). Bu şekilde davranan bireylerin üretkenlikleri, örgüte olan inançları ve bağlılıkları düşmekte aynı zamanda bu kişiler yerinde kararlar alamamakla birlikte depresyon ve çeşitli psikolojik sağlık problemleriyle (Wesselmann vd., 2012: 310) baş etmek zorunda kalmaktadırlar.

2.3 Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Dışlanma Arasındaki İlişki

Günümüz bilgi ekonomisinde organizasyonel başarı büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin performansına bağlı olmaktadır. Bu başarının yakalanması ve işyerinde karşılıklı etkileşimin etkin bir şekilde sağlanması ise iş süreçlerinin adil bir şekilde uygulanmasından geçmektedir. Ücret düzenlemeleri, bireysel ilerleme ve gelişme olanakları, terfi sistemleri gibi süreçlerin adaletli bir şekilde düzenlendiğine inanan çalışanların morali yükselmekte ve performansları olumlu yönde etkilenmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin sorumluluğu önemli olmaktadır. Yöneticiler çalışanına adaletli bir ortamda hizmet verdiğini hissettirmesi gerekmektedir.

Organizasyon içerisindeki uygulanan politikalarda adaletin olmadığını algılayan çalışanların iş doyumları ve işte kalma niyetleri azalmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanamaması aynı zamanda işgörenlerin birbirlerinden uzaklaşmalarına

** Amish'ler basit bir yaşama inanırlar; otomobil, telefon, elektrik gibi modern yaşamın kolaylıklarını kullanmaktan sakınırlar. Fayton kullanımı yaygındır. Bu insanlar kendilerini toplumdan dinsel inanışları yüzünden ayırırlar. Amish çocuklar 8. sınıfta devlet okullarından alınarak evde eğitim görmeye başlarlar. Amish inancından olanların başka mezhep ya da dinden biriyle evlenmesine izin verilmez (Paul, 2007:142).

neden olabilmektedir. Adaletli davranıldığına inanmayan personel iş çevresinden uzaklaşarak dışlanmaya uğrayabilmektedir. Dolayısıyla dışlanma algılayan çalışan, meslektaşları ile eşit haklara sahip olmadığını anlamakta, gelecek ile ilgili kaygıları artmaya başlamakta ve stresli bir yaşamla baş etmek zorunda kalmaktadır.

Yazında örgütsel adalet algısı ve dışlanma arasındaki ilişkileri inceleyen pek fazla çalışma olmamasına karşın Poon ve Chen (2014) yaptıkları çalışma ile adil bir dünyanın var olduğuna inanma ile dışlanma davranışı arasında negatif bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir çalışmada, Caza ve Cortina (2007) genel olarak adaletli olmayan algılamaların depresyon ve memnuniyetsizliğe yol açtığını, depresyon gibi psikolojik hastalıkların dışlanmanın bir sonucu olabileceğinden adalet dışı algılamaların dışlanmaya sebep olabileceğini ifade etmişlerdir. Yine Marzucco ve ark. (2014) iş süreçleri ile ilgili adalet algılamalarının çalışanların nazik şekilde davranmalarını ve yönetime karşı saygı duymalarını sağladığı sonucuna ulaşmakla birlikte dışlanmanın da agresif davranışlara yol açabileceğinin çıkarımından hareketle adaletin olduğu yerde pek fazla dışlanma durumunun oluşmayacağı düşünülebilmektedir.

Örgütsel adalet algılamalarının bireylerin dışlanma algılamaları üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan yazın araştırmasında genel olarak adaletli bir sistemin dışlanmayı azalttığına ya da dışlanan kişinin adaletin olmadığına yönelik çıkarımlarda bulunmasına dair tespitlere rastlanmıştır (Poon ve Chen, 2014; Caza ve Cortina, 2007; Marzucco vd., 2014). Bu doğrultuda araştırmanın, özellikle örgütsel adalet ve dışlanma ilişkisini araştıran çalışmaların azlığı sebebiyle yazına katkı vermesi düşünülmektedir. Çalışmada özellikle araştırma görevlilerinin sahip olmuş oldukları kadro türüne göre adalet algılamaları ile dışlanmaları arasındaki ilişkinin irdelenmesi araştırmaya özgünlük katan bir diğer faktör olmaktadır. İlk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: İşlemsel adalet algı düzeyi ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Dağıtımsal adalet algı düzeyi ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Kişilerarası adalet algı düzeyi ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Bilgisel adalet algı düzeyi ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmanın amacı, örgütsel adalet algılamalarının dışlanma davranışı ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak ve örgütsel adalet boyutlarının dışlanmayı etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Bu bakımdan araştırma evreni için dışlanma

davranışına maruz kalabilecek araştırma görevlileri seçilip uğrayabilecekleri dışlanma davranışı üzerinde adalet algılamalarının etkileme derecesi araştırılarak araştırmanın bir diğer hipotezi şu şekilde ortaya koyulmuştur:

H2: Araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algı düzeyleri dışlanma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H2a: İşlemsel adalet algı düzeyi dışlanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H2b: Dağıtımsal adalet algı düzeyi dışlanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H2c: Kişilerarası adalet algı düzeyi dışlanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H2d: Bilgisel adalet algı düzeyi dışlanma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

Ayrıca araştırmanın temel amacının yanında araştırma görevlilerinin örgütsel adalet boyutları ile dışlanma algılarının sahip oldukları kadroya göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla geliştirilen çalışmanın son hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: Araştırma görevlilerinin dışlanma düzeyleri ve örgütsel adalet algılamaları kadro türüne göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu kısımda örgütsel adalet ile dışlanma arasındaki ilişkileri araştırmak için kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemleri ifade edilecektir.

3.1 Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Araştırma örneklemini Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde hali hazırda görevine devam eden 257 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Veriler internet üzerinden anket yöntemiyle toplanmış ve anketlere %87 oranında geri dönüş gerçekleşmiştir.

3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İlk bölümde demografik bilgilerin elde edilmesine dair oluşturulan sorulardan meydana gelen anket formunun diğer bölümleri ise sırası ile dışlanmayı ve örgütsel adalet davranışını belirlemeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır. Dışlanma ve örgütsel adalet algısını belirlemede kullanılan ölçekler 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir.

Örgütsel Dışlanma Ölçeği: Örgütsel dışlanmanın belirlenmesi amacıyla Keklik ve diğerlerinin (2013) de araştırmalarında yararlandıkları, Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen örgütsel dışlanma ölçeği (WOS - Workplace Ostracism Scale) kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet davranışının ölçülmesinde Özer ve Urtekin (2007) tarafından yapısal geçerliliği sınanan ve boyutları hakkında yüksek güvenilirlikler elde edilen Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek; işlemsel adaleti ölçmeye yönelik 7, dağıtım adaletini ölçmeye yönelik 4, kişiler arası adaleti ölçmeye yönelik 4 ve bilgisel adaleti ölçmeye yönelik 5 ifade olmak üzere toplamda 20 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır.

3.3 Analiz Yöntemi

Sosyo-demografik değişkenler yüzde ve frekans analizlerine tabi tutulmuştur. Dışlanma ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca dışlanma, örgütsel adalet ve boyutlarının kadro türüne göre istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bununla birlikte örgütsel adalet boyutlarının dışlanma üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %24'ünün 50/D, %52'sinin 33/A ve %23'ünün de ÖYP kadrosuna sahip olduğu görülmektedir. Çalışma örneklemindeki araştırma görevlilerinin %38'i kendisini daha çok bölüm başkanına, %4'ü de dekan yardımcılara karşı sorumlu hissetmektedir. Yine araştırma görevlilerin %6'sı 1 yıldan az, %50'si ise 3 ile 5 yıl arasında çalışmaktadır. Örneklem içindeki araştırma görevlilerin %30'u kadrosunun bulunduğu üniversitede doktora eğitimini sürdürmekte, %44'ü ise kadrosunun olmadığı diğer üniversitelerde doktora eğitimini devam ettirmektedir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Çalışma Yılı	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
1 yıldan az	16	6,2	21-25 arası	18	7
1-3 yıl	50	19,5	26-30 arası	152	59,1
3-5 yıl	129	50,2	31-35 arası	73	28,4
5-7 yıl	24	9,3	36-40 arası	12	4,7
7 yıl ve üzeri	38	14,8	41-45 arası	2	0,8
<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>
Medeni Durum	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%
Bekar	138	53,7	Erkek	126	49
Evli	119	46,3	Kadın	131	51
<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>
Sorumlu Hissedilen Üst	Frekans	%	Çalışma Alanı	Frekans	%
Dekan	40	15,6	Fen Bilimleri	42	16,3
Dekan Yrd.	9	3,6	Sosyal Bilimler	180	70
Bölüm Başkanı	97	37,7	Sağlık Bilimleri	13	5,1
Asiste Edilen Hoca	51	19,8	Eğitim Bilimleri	18	7

Danışman	60	23,3	Diğer	4	1,6
<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>
Kariyer Aşaması	Frekans	%	Kadro	Frekans	%
Master eğit. başlamamış	1	0,4	50/D	62	24,1
Kendi üni. master	20	7,8	33/A	134	52,2
Kendi üni.doktora	76	29,6	ÖYP	61	23,7
Başka üni.master	22	8,6	<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>
Başka üni.doktora	114	44,3			
Doktor	24	9,3			
<i>Toplam</i>	<i>257</i>	<i>100</i>			

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik analizinde Açıklayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun tespitinde bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, Barlett testinin anlamlılığı ve oluşan ki-kare değeri faktör analizinin kullanılabilmesinin uygun olduğunu göstermektedir (Kmo: 0,921; Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2=3399,801$; $p<0,01$)

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Sonuçları

	1	2	3	4	Cronbach's Alpha (α)
İşlemselAdalet1	0,810				
İşlemselAdalet2	0,766				
İşlemselAdalet3	0,763				0,848
İşlemselAdalet4	0,763				
İşlemselAdalet5	0,742				
DağıtımsalAdalet1		0,844			
DağıtımsalAdalet2		0,819			0,898
DağıtımsalAdalet3		0,809			
DağıtımsalAdalet4		0,776			
KişilerarasıAdalet1			0,862		
KişilerarasıAdalet2			0,860		0,940
KişilerarasıAdalet3			0,837		
BilgiselAdalet1				0,757	
BilgiselAdalet2				0,729	
BilgiselAdalet3				0,663	0,914
BilgiselAdalet4				0,643	
BilgiselAdalet5				0,636	
Açıklanan Varyans (%)	27,10	19,95	16,50	13,31	
Kümülatif Varyans (%)	27,10	47,05	63,55	76,86	

Tablo 2'de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre özdeğeri 1'den büyük olan 4 boyut olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kişilerarası adalet boyutuna ilişkin bir madde görece düşük bir yük değerine

sahip olduğundan (0,50'den düşük) ve işlemsel adalete ilişkin iki madde ise çapraz yüklenme eğilimi gösterdiğinden dolayı analizlere dahil edilmemiştir. İşlemsel adalet boyutu ölçülmeye çalışılan özelliğin %27,10'unu, dağıtımsal adalet %19,95'ini, kişilerarası adalet %16,50'sini ve bilgisel adalet ise %13,31'ini açıklamakta; bu dört faktör ise toplam varyansın %76,86'sını açıklamaktadır.

Örgütsel adalet boyutlarının güvenilirlik analizleri sonuçlarına bakıldığında işlemsel adalet boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,84, dağıtımsal adalet boyutu için 0,89, kişilerarası adalet boyutu için 0,94 ve bilgisel adalet boyutu için 0,91 bulunmuştur. Bunun yanında dışlanma ölçeği için Cronbach's Alpha değeri ise 0,94 olarak saptanmıştır. Bulunan değerler ölçeklerin güvenilirliği bakımından uygun değerlerdir.

Çalışmaya katılan araştırma görevlilerinin kadro türüne göre dışlanma, örgütsel adalet ve boyutları açısından farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için Tablo 3'te görüldüğü üzere ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde kadro türü açısından dışlanma, örgütsel adalet ve boyutlarının algılamalarında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu bulgular araştırmanın son hipotezi olan H3'ün reddedildiğini göstermektedir. Söz konusu tabloda yer alan ortalamalar arasındaki farklar anlamlı bulunmasa da aradaki küçük farklılıklar bazı sebeplerden kaynaklanabilmektedir. 50/D'li araştırma görevlilerinin ÖYP'li ve 33/A'lı araştırma görevlilerine göre nispeten daha düşük bir dışlanma ortalamasına sahip olmasının nedeni doktora bitiminde buldukları üniversitede kadro alabilmek için amirlerine kendilerini ispat etme ve buldukları kuruma daha çok sahip çıkma davranışları sergileme çabaları gösterilebilir. ÖYP'li araştırma görevlilerin ise nispeten diğerlerine göre en yüksek dışlanma ortalamasına sahip olmasının nedeni olarak genellikle kendi üniversiteleri dışında başka üniversitelerde eğitimini devam ettiriyor olmalarından dolayı gittikleri üniversitelerde kendilerine gidici gözle bakılması ve aynı zamanda buldukları üniversitedeki kurumun olanaklarından (donanım, bilgisayar vs.) yararlanamamaları söylenebilir. Yine 50/D'li araştırma görevlilerin diğerlerine kıyasla daha düşük örgütsel adalet algılamalarına sahip olmasının nedeni için de bu araştırma görevlilerinin ÖYP'li ve 33/A'lı diğer araştırma görevlileriyle eşit şartlara sahip olmadığını bilmesi ve doktora bitiminde kadrosuz bırakılması gösterilebilir. 50/D'lilerden sonra ikinci en düşük örgütsel adalet algılamasına sahip ÖYP'lilerin bu değerde olmasının nedeni olarak da kadrosunun bulunduğu üniversite dışında başka üniversitelerde eğitimini sürdürdüklerinde veya dil barajı altında kaldığında maruz kaldıkları senet durumu gösterilebilir.

Tablo 3: Kadro Türüne Göre Dışlanma, Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Farklılaşması

	Kadro Türü	N	Ort.	S.S.	F	p
Dışlanma	50/D	62	1,4581	0,65450	1,678	0,189
	33/A	134	1,5358	0,71424		
	ÖYP	151	1,6852	0,73049		
	Toplam	257	1,5525	0,70617		
Örgütsel Adalet	50/D	62	3,2717	0,86915	1,049	0,352
	33/A	134	3,4473	0,78365		
	ÖYP	151	3,3682	0,74871		
	Toplam	257	3,3862	0,79727		
İşlemsel Adalet	50/D	62	3,1379	0,85319	0,915	0,402
	33/A	134	3,2701	0,82072		
	ÖYP	151	3,1156	0,92130		
	Toplam	257	3,2016	0,85296		
Dağıtımsal Adalet	50/D	62	3,1949	0,95980	2,827	0,061
	33/A	134	3,4869	0,83188		
	ÖYP	151	3,5123	0,84831		
	Toplam	257	3,4225	0,87427		
Kişilerarası Adalet	50/D	62	3,7151	1,05555	0,763	0,467
	33/A	134	3,8308	0,96535		
	ÖYP	151	3,6448	1,12195		
	Toplam	257	3,7588	1,02516		
Bilgisel Adalet	50/D	62	3,2000	1,10854	0,634	0,531
	33/A	134	3,3731	1,03205		
	ÖYP	151	3,3393	0,83731		
	Toplam	257	3,3233	1,00774		

Tablo 4'te dışlanma, örgütsel adalet ve boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet ve dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r: -0,435, p<0,01). Aynı zamanda dışlanma ile örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet (r: -0,434, p<0,01), dağıtımsal adalet (r: -0,266, p<0,01), kişilerarası adalet (r: -0,361, p<0,01) ve bilgisel adalet (r: -0,391, p<0,01) arasında yine negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışmanın ilk hipotezi olan H1 temel hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri olan H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri kabul edilmiştir. Analiz sonuçları dışlanma ile örgütsel adalet ve boyutları arasında orta düzeyde ters bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yine örgütsel adalet boyutları açısından bakıldığında ise; dışlanma ile işlemsel adalet arasındaki negatif ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç üniversiteleri hedefine ulaştıracak süreçlere adil bir şekilde etkisi olmayan araştırma görevlilerinin daha fazla örgütsel dışlanmaya maruz kalabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel adalet

boyutlarının birbirleri ile arasında orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4: Dışlanma, Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5
1.DİŞ	1				
2.ÖA	-0,435**	1			
3.İŞLAD	-0,434**	0,857**	1		
4.DAĞA	-0,266**	0,782**	0,615**	1	
5.KİŞA	-0,361**	0,825**	0,587**	0,481**	1
6.BİLA	-0,391**	0,912**	0,668**	0,593**	0,775**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DİŞ: Dışlanma, ÖA: Örgütsel Adalet, İŞLAD: İşlemsel Adalet, DAĞA: Dağıtımsal Adalet, KİŞA: Kişilerarası Adalet, BİLA: Bilgisel Adalet

Tablo 5'te örgütsel adalet boyutlarının dışlanma üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısına göre araştırma görevlilerinin dışlanma düzeylerinde yaratılan değişkenliğin yaklaşık olarak %20'si örgütsel adaletin dört boyutu tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri (16,984) de gözetildiğinde modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson değeri model için herhangi bir otokorelasyonun olmadığını göstermektedir (1,5<1,87<2,5). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlı olarak bulunmamıştır. Bulgulara göre dışlanma değişkeni istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel adalet algısı boyutlarından sadece işlemsel adalet boyutundan etkilenmektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	SH B	B	T	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin- Watson
Model (F: 16,984, p: 0,000)						0,46	0,21	0,20	1,87
Sabit	2,80	0,18		15,2	0,00				
İşlemsel Adalet	-0,26	0,06	-0,32	-3,98	0,00				
Dağıtım sal Adalet	0,04	0,06	0,05	0,79	0,42				
Kişiler arası Adalet	-0,06	0,06	-0,09	-1,04	0,29				
Bilgisel Adalet	-0,09	0,07	-0,13	-1,35	0,30				

Bunun dışındaki diğer adalet boyutlarının etkileri anlamlı olarak gözlenmemiştir. Bu bakımdan araştırmanın ikinci temel hipotezi olan H2 kısmen ve bu hipotezin alt hipotezi olan H2a kabul edilmiş olup diğer alt hipotezler H2b, H2c ve H2d reddedilmiştir. Örneklemi oluşturan araştırma görevlilerinin işlemsel adalet algılamalarındaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla, dışlanma düzeyinde 0,32 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Bu doğrultuda araştırma görevlilerinin özellikle işler ile ilgili sonuçlara ulaştıracak politika ve süreçlere katılımlarının artırılması dışlanmaya uğramalarını azaltıcı bir unsur olarak gözükmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma görevlilerinden beklenen görevler arasında; öğretim üyelerine derslerle alakalı koşullar (deney, laboratuvar vb.) açısından asistanlık yapmak, proje ve ödev çalışmalarında, sınav gözetmenliklerinde, kayıt dönemindeki öğrenci danışmanlığı işlerinde destek vermek ve sürdürdüğü lisansüstü programlardaki dersler ve tezde başarı göstermektir. Bu görevlerin sağlıklı şekilde yerine getirilmesinde de araştırma görevlileri çalıştıkları kurumdan iş güvencesinin olmasını, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabileceği bir ortamı, bulunduğu kurumun modern alet ve materyallerle donatılmasını, yükselebileme şansını, kendi bilgi ve becerilerini geliştirebilme olanağının sağlanmasını beklemektedir. (Akıtcı ve Öztürk, 2016: 670-671). Çalışmamız neticesinde örgütsel adalet algısının yüksek olduğuna inanan araştırma görevlilerinin dışlanmaya daha az maruz kalabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma görevlilerinin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde araştırma görevlilerinin kadro türüne bakılmaksızın bu kesimin adalet algılarını arttıracak söz konusu beklentilerin kurumları tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Böylelikle

bulunduğu ortamdan dışlanmayacak olan araştırma görevlileri geleceğe daha güvenle bakıp mesleğiyle daha fazla özdeşleşebilme imkanı bulacaktır.

Araştırma sonuçları örgütsel adalet algısı ile dışlanma arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Bu durum araştırma görevlilerinin buldukları kurumda iş ve süreçler hakkındaki adil olmayan uygulamalar ile dışlanmaları arasında olumsuz bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Çalışmada dışlanma algısı üzerinde örgütsel adalet algısının olumsuz yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Fakat burada örgütsel adalet boyutlarından sadece işlemsel adalet boyutu ile dışlanma arasındaki negatif etki anlamlı olarak bulunmuş, diğer örgütsel adalet boyutları ile dışlanma düzeyleri arasında anlamlı bir etki bulunmamıştır. Yani araştırma görevlilerini özellikle iş ile ilgili uygulamalara dahil etme, katılımlarını sağlama gibi örgütsel adalet algılamalarının artırılması onların dışlanmalarının azalmasına imkan tanımaktadır.

Araştırmada ulaşılan bir diğer bulguda ise, kadro türüne göre örgütsel adalet ve dışlanma düzeyleri arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. 50/D ($\bar{X}=3,27$), 33/A ($\bar{X}=3,44$) ve ÖYP ($\bar{X}=3,36$)'li araştırma görevlilerinin örgütsel adalet ortalamaları arasındaki bu farklılıklar anlamlı olarak gözlenirse de özellikle 50/D'li araştırma görevlilerinin en düşük örgütsel adalet algısı ortalamasına sahip olmasında, doktoralarını tamamladıklarında kadrosuz bırakılacaklarını bilmeleri önemli bir sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca 50/D ($\bar{X}=1,45$), 33/A ($\bar{X}=1,53$) ve ÖYP ($\bar{X}=1,68$)'li araştırma görevlilerinin dışlanma düzeyleri arasındaki farklılıklar da anlamlı olarak ortaya çıkmasa da özellikle ÖYP'li araştırma görevlilerinin en yüksek dışlanma ortalamasına sahip olmasında, genellikle kadrolarının bulunduğu üniversite haricinde başka üniversitelerde eğitimlerini devam ettirmekte olduklarından dolayı gittikleri üniversitelerde kendilerine gidici olarak bakılması ve aynı zamanda kadrolarının bulunduğu üniversite ya da eğitimini devam ettirdiği üniversitelerde kurumun olanaklarından (yazıcı, bilgisayar vs.) yararlanamamaları gösterilebilir.

Sonuç olarak, araştırma görevlilerinin akademik kurumlarda süreç ve politikalarla ilgili uygulamaların adil olduğuna inanmaları motivasyonlarını ve performanslarını etkileyerek örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Akademik kurumlar içerisinde araştırma görevlilerinin iş süreçlerinin adil olmadığını hissetmesi ise, kendilerini karanlık bir geleceğe sürüklemekle birlikte bulunduğu örgüt içerisinde soyutlanmaya bir diğer deyişle dışlanmışlığa itmektedir. Bu bakımdan kadro derecesine bakılmaksızın bir bütün içerisinde araştırma görevlilerinin kaynak dağıtımını, özlük hakları ve iş ile ilgili süreçler gibi konularda adil bir sistemin oluşturulduğuna inandırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akıtcı, S. ve Öztürk, M. (2016) “Araştırma Görevlilerinin İş Doyumlarının Bireysel Ve Demografik Açıdan İncelenmesi: Sdü Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 667-692.
- Azar, A. and Darvishi, Z. A. (2011) “Development and Validation of a Measure of Justice Perception in The Frame Of Fairness Theory – Fuzzy Approach”, Expert Systems with Applications, 38(6), 7364-7372.
- Balliet, D. and Ferris, D. L. (2013) “Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 120(2), 298-308.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. W. and Roers, M. M. (2010) “Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses”, Journal of Family Business Strategy, 1(4), 210-223.
- Caza, B. B. and Cortina, L. M. (2007) “From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility”, Basic and Applied Social Psychology, 29(4), 335-350.
- Chen, Z., Dwall, C. N., Poon, K.-T. and Chen, E.-W. (2012) “When Destiny Hurts: Implicit Theories of Relationships Moderate Aggressive Responses to Ostracism”, Journal of Experimental Social Psychology, 48(5), 1029-1036.
- Chou, T.-Y., C hou, S.-C. T., Jiang, J. J. and Klein, G. (2013) “The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?”, Information & Management, 50(2), 105-111.
- Cojuharencu, I., Patient, D. and Bashshur, M. R. (2011) “Seeing the “Forest” or the “Trees” of Organizational Justice: Effects of Temporal Perspective on Employee Concerns about Unfair Treatment at Work”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116(1), 17-31.
- Colquitt, J. A. (2001) “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.
- Deconinck, J. B. (2010) “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust”, Journal of Business Research, 63(12), 1349-1355.
- Elovainio, M., Pietikäinen, M., Luopa, P., Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Jokela, J., Suominen, S., Vahtera, J. and Virtanen, M. (2011) “Organizational Justice at School and Its Associations with Pupils' Psychosocial School Environment, Health, and Well Being”, Social Science & Medicine, 73(12), 1675-1682.

- Fadel, K. J. and Durcikova, A. (2014) "If It's Fair, I'll Share: The Effect of Perceived Knowledge Validation Justice on Contributions to an Organizational Knowledge Repository", *Information & Management*, 51(5), 511-519.
- Fenger, P. and Frankfort, J. (1989) "New Structures in Postgraduate Research Training in the Netherlands", *Higher Education Management*, 1(1), 20-35.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. and Lian, H. (2008) "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale", *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Filipkowski, K. B. and Smyth, J. M. (2012) "Plugged in but not Connected: Individuals' Views of and Responses to Online and In-Person Ostracism", *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1241-1253.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans J. and Pepermans, R. (2013) "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Hansen, A. M, Byrne, Z. S. and Kiersch, C. E. (2013), "Development and Validation of an Abridged Measure of Organizational Justice", *The Journal of Psychology*, 147(3), 217-244.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonon, A., Kuusio H., Noro, A., Finne-Soveri, H. and Sinervo, T. (2011) "The Effects of Ownership, Staffing Level and Organisational Justice on Nurse Commitment, Involvement, and Satisfaction: A Questionnaire Study", *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1551-1561.
- Heponiemi, T., manderbacka, K., Vänskä, J. and Elovainio, M. (2013) "Can Organizational Justice Help the Retention of General Practitioners?", *Health Policy*, 110(1), 22-28.
- İyigün, N. Ö. (2012) "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Kelly, M., McDonald, S. and Rushby, J. (2012) "All Alone with Sweaty Palms—Physiological Arousal and Ostracism", *International Journal of Psychophysiology*, 83(3), 309-314.
- Kerwin, S., Jordan, J. S. and Turner, B. A. (2014) "Organizational Justice and Conflict: Do Perceptions of Fairness Influence Disagreement?", *Sport Management Review*.
- Kim, S. and PS Andrew, D. (2013) "Organizational Justice in Intercollegiate Athletics: Perceptions of Coaches", *Sport Management Review*, 16(2), 200-210.

- Koç, E. (2010) "Services and Conflict Management: Cultural and European Integration Perspectives", *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1), 88-96.
- Koç, E. (2013) "Power distance and its implications for upward communication and empowerment: Crisis management and recovery in hospitality services", *International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 3681-3696.
- Koç, E. (2015) "Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi", Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Korkut, H., Mustan, T. ve Yalçinkaya, M. (1999). "Araştırma görevlilerinin sorunları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(1), 19-36.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. and Griffin, M. L. (2007) "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. and Young, M. N. (2011) "The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations", *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K. and Hansez, I. (2014) "Justice and Employee Attitudes During Organizational Change: The Mediating Role of Overall Justice", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée / European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.
- Mcdonald, M. M. and Donnellan, M. B. (2012) "Is Ostracism a Strong Situation? The Influence of Personality in Reactions to Rejection", *Journal of Research in Personality*, 46(5), 614-618.
- Miller, H. C., bourrasseau, C., Williams, K. D. and Molet, M. (2014) "There is No Sweet Escape from Social Pain: Glucose does not Attenuate the Effects of Ostracism", *Physiology & Behavior*, 124, 8-14.
- Molet, M., Macquet, B., Lefebvre, O. and Williams, K. D. (2013) "A Focused Attention Intervention for Coping with Ostracism", *Consciousness and Cognition*, 22, 1262-1270.
- Özer, P. S. ve urtekin, G. E. (2007) "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Paul Dana, L. (2007). A humility-based enterprising community: the Amish people in Lancaster County. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(2), 142-154.
- Poon, K.-T. and Chen, Z. (2014) "When Justice Surrenders: The Effect of Just-World Beliefs on Aggression Following Ostracism", *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 101-112.

- Ramsey, A. T. and Jones, E. E. (2015) "Minding the Interpersonal Gap: Mindfulness-Based Interventions in the Prevention of Ostracism", *Consciousness and Cognition*, 31, 24-34.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. and Tang, R. L., (2011) "Yielding to (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control in the Relationship Between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior in the Workplace", *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247-251.
- Teng, F. And Chen, Z. (2012) "Does Social Support Reduce Distress Caused by Ostracism? It Depends on the Level of One's Self-Esteem", *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1192-1195.
- Tziner, A. and Sharoni, Gil. (2014) "Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work Family Conflict: Examination of Their Interrelationships with Respondents from a Non-Western Culture", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 35-42.
- Wesselmann, E. D., Bagg, D. and Williams, K. D. (2009) "I Feel Your Pain": The Effects of Observing Ostracism on the Ostracism Detection System", *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1308-1311.
- Wesselmann, E. D., Nairne, J. S. and Williams, K. D. (2012) "An Evolutionary Social Psychological Approach to Studying the Effects of Ostracism", *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(3), 309.
- Wesselmann, E. D. and Williams, K. D. (2010) "The Potential Balm of Religion and Spirituality for Recovering from Ostracism", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(1), 31-49.
- Wesselmann, E. D., Wirth, J. H., Mroczek, D. K. and Williams, K. D. (2012) "Dial a Feeling: Detecting Moderation of Affect Decline During Ostracism", *Personality and Individual Differences*, 53(5), 580-586.
- Wikipedia (2014) <http://tr.wikipedia.org/wiki/Ami%C5%9F>, (30.11.2014)
- Yürür, S., Gümüş, M. and Hamarat, B. (2011). The effect of perceived justice/injustice on emotional labor behavior in employees-customers relations. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826-3839.
- Zadro, L. And Williams K. D. (2006) "How Do You Teach the Power of Ostracism? Evaluating the Train Ride Demonstration", *Social Influence*, 1(1), 81-104.
- Zhao, H., Peng, Z. and Sheard, G. (2013) "Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill", *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.