



# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi ([www.yonbildergi.com](http://www.yonbildergi.com))  
Güz 2015, Cilt 1, Sayı 1

## Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı

### Organizational Justice Perception According to Marital Status

Gülbeniz Akduman<sup>1</sup>

Dr. Zeynep Hatipoğlu<sup>2</sup>

Zeki Yüksekbilgili<sup>3</sup>

#### Özet

Örgütsel adalet, yönetim yazınında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmada Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılarak (N=466) örgütsel adaletin medeni duruma göre ilişkisi incelenmiştir. Analizler sonucunda bekârların örgütsel adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel adalet, örgütsel adalet algısı, medeni durum

#### Abstract

There are many different researches on the subject of organizational justice in management literature. In this specific research, with the usage of Organizational Justice Scale (N=466) the perception of organization justice according to marital status is surveyed. At the end of the study, it is proved that bachelors have a higher perception on organizational justice compared to married people.

**Keywords:** organizational justice, organizational justice perception, marital status

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin hızı ile birlikte git gide önemi artan sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmenin ana unsurunun insan kaynağı faktörü olduğu genel kabul gören bir gerçektir. Dolayısıyla günümüzde nitelikli işgücüne ulaşmanın stratejik önemi artmıştır. Gayri maddi sermaye kaynakları içerisinde yer alan insan sermayesi ve entelektüel sermaye en önemli sermaye unsuru haline gelmiştir.

Ancak nitelikli işgücünü örgüt içerisine çekmek başarılı bir organizasyon kurmak anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu işgücünü uzun vadede organizasyon içerisinde tutabilmek, verimli çalışabilecekleri bir çalışma ortamı sağlamak ve belirlenen hedeflere ulaşılacak bir kültürün oluşumunu sağlamaktır. Bilindiği gibi insanlar sadece temel fiziksel ihtiyaçlarını karşılama ve hayatlarını sürdürebilmek için çalışma hayatına girmezler. Bu temel ihtiyaçların yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme duygusu ile hareket ederler. Tüm bunların sağlanabilmesi temelde yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerine bağlıdır. Dolayısıyla yöneticiler, işgörenleri yalnızca ekonomik bir varlık olarak görmeden sosyal yönlerini de dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002:2).

<sup>1</sup> İstanbul Arel Üniversitesi / İstanbul - Türkiye, [gulbniz@akduman.com](mailto:gulbniz@akduman.com)

<sup>2</sup> Nişantaşı Üniversitesi / İstanbul - Türkiye, [zynhatipoglu@gmail.com](mailto:zynhatipoglu@gmail.com)

<sup>3</sup> Avrasya Üniversitesi / Trabzon - Türkiye, [yuksekbilgili@gmail.com](mailto:yuksekbilgili@gmail.com)

Yöneticilerin artan sorumlulukları yönetim yazınında da çalışma alanlarını genişletmiştir. Dolayısıyla psikoloji ve sosyoloji çalışmalarına konu olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi pek çok kavram işletme yönetimi alanında geniş yer bulmaktadır. Çalışmalar özellikle örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımı ve bu kaynak dağıtımını işgörenlerin nasıl algıladıkları ile ilgilidir.

Bireyler yalnızca ürettikleri mal ve hizmetin maddi karşılığı ile ilgilenmezler. Ayrıca kendilerini aynı düzeyde olduklarını düşündükleri çalışma arkadaşlarıyla mukayese ederler. Kişisel beklentilerini karşılayan kazanımlar elde etmelerine rağmen aynı işi yapan işgörenlerin kazanımları ile kıyaslama yaptıklarında bir adaletsizlik hissi yaşarlarsa gerek iş tatmini düzeylerinde, gerek örgütsel bağlılıklarında gerekse çalışma performanslarında düşüş yaşanmaktadır. Bunun yanında kazanımların elde edilme sürecinde yaşanan iletişim ve etkileşim süreçlerini, uygulanan prosedürleri de değerlendirirler.

Çalışmamızın amacı yukarıda sözü edilen ve yönetim yazınında da önemli bir yer bulan örgütsel adalet ve adalet algısına neden olan faktörlerin değişen toplumsal yapının önemli unsurlarından biri olan medeni hal düzeyinde değerlendirilmesi ve literatüre katkı sağlayacak bulguların ortaya konulmasıdır. Araştırma geniş bir katılımcı kitlesine ulaşarak yürütülmüştür.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bireyler belirli kazanımlar elde etmek için örgütlere girerler ve örgütün bir parçası olmayı kabul ederler. Örgüt içerisinde ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar onların söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmama ya da örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki kararlarında belirleyici olmaktadır. Çalışanlar örgüte girerken sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini sermaye olarak yanlarında getirirler ve zaman içinde bu birikimlerini örgüt çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürürler. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir fark gözetilip gözetilmediğini de dikkate alırlar. Bu nedenle kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken de kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanmaktadırlar (Bağcı, 2013: 165).

İş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi soyut kavramların ölçülmesi oldukça zordur. Dolayısıyla adaletsizliğin olmasından önemli olan durum işgörenlerin yönetim faaliyetlerini algılama şekilleridir (Tutar, 2007: 98). Örgütsel adalet kavramı örgüt içerisindeki ödül ve ceza dağıtımına, yönetimine ilişkin kuralları kapsar (Folger ve Cronpanzano, 1998 akt. Yıldırım, 2003: 376).

Adalet örgütlerde bir sorun olarak kabul edilmekte ve pek çok araştırmacı tarafından çeşitli teorilerle açıklanmaktadır (Greenberg, 1990). Ancak, örgütlerle ilgili ilk sosyal adalet teorilerinde asıl konu örgütler yerine sosyal etkileşimler olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış bakış açısıyla pek çok yönü açıklamakta başarıları sınırlı kalmıştır (Greenberg, 1987 akt. Yıldırım, 2003: 375). Ayrıca örgütsel davranışın önemli boyutları arasında yer alan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini boyutları üzerinde örgütsel adalet algısının etkili olduğu ortaya çıkmış ve bu yönde yapılan araştırma faaliyetlerinde artış olmuştur (Gilland ve ark., 2001: 143).

Tarihsel gelişimi bakımından örgütsel adalet kavramı ilk olarak “sosyal adalet” kavramına uyarlanmıştır. Sonrasında gelen bazı çalışmalar ise örgütsel adaleti farklı teorilerle açıklamışlardır. Bu sosyal teorilerin önemli bir kısmı ise;

Homans’ın (1961) “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”, Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi”, Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”, Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi”, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihî Teorisi”dir (Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001: 60).

Görelî Yoksunluk Teorisi’nde bireyler, elde ettikleri kazanımları kendilerinden üst kademedeki çalışan diğer bireylerin kazanımları ile mukayese ederler ve kazanımlarını görelî olarak daha az kabul ederlerse yoksunluk duygusu yaşarlar (Yürür ve arkadaşları, 2009: 185). Yoksunluk, memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır ve bu teori örgüt bilimciler arasında daha fazla ilgi görmektedir (İçerli, 2010: 75).

Adams’ın Eşitlik Teorisi, Homans’ın Sosyal Mübadele Teorisi’ni temelîne dayanır. Sosyal Mübadele Teorisi’nde sosyal ilişkiler öne çıkmaktadır. Tarafların ilişkisi fayda ve maliyete göre şekillenir ve ilişkinin devam kararı ancak getirilerin ve götürülerin değerlendirilmesine dayanır. Bireyler kendileri ile aynı düzeyde kabul ettikleri diğer bireylerle kendilerini mukayese ederler. Eğer kendileriyle aynı düzeyde katkı sağladıklarına inandıkları bireylerin kazanımları kendilerinden fazla olarak değerlendirilirse adaletsizlik duygusu ortaya çıkar (Bolat ve arkadaşları, 2009: 219).

Yukarıda belirtilen farklı teorilerin ortaya koyduğu adalet algıları genel olarak üç farklı adalet biçimi olduğunu ortaya koymaktadır. İlki dağıtımsal adalet, ikincisi işlemsel adalet ve son olarak da etkileşimsel adalettir (Erdoğan ve arkadaşları, 2001).

## **2.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI**

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların kaynağını Adams’ın Eşitlik Teorisi oluşturur. Teoride bireyin çabaları sonucu elde ettiği kazanımların adillîği dikkate alınmaktadır. Bu kazanımlar örgüt içerisindeki dağıtım süreci ile ilişkilendirilmiş ve dağıtım adaleti boyutunda incelenmiştir. Ancak dağıtım adaleti ve eşitlik teorisi adalete ilişkin algıları açıklamakta yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla yeni bir adalet boyutu olan işlemsel adalet kavramı üzerine yoğunlaşan çalışmalar yapılmıştır. İşlemsel adalette, elde edilen kazanımların belirlenmesinde etkin olan işlemlere vurgu yapılmıştır. Yalnızca kazanımların değil aynı zamanda kazanımları elde etme sürecindeki işlemler de örgütsel adalet algısını etkilemektedir.

Son aşamada ise etkileşim adaleti boyutu ile adalet algısı değerlendirilmiştir. Etkileşim adaletinde bireylerin yönetimle ve diğer bireylerle iletişimlerini değerlendirerek bir adalet duygusu geliştirdikleri belirtilmiştir (Cohen ve Spector, 2001:279).

### **2.1.1. Dağıtım Adaleti**

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar genellikle dağıtım adaleti ile ilgilidir. Hakkaniyet teorisi doğrultusunda geliştirilmiş olan dağıtım adaleti teorisinde bireyler kararlarını elde ettikleri ödüllerin adil şekilde dağıtılmasına göre alırlar. Eğer çalışmaları, performansları ve sundukları

çıktıları değerlendirip elde ettikleri maddi ve maddi olmayan ödüllerin adil dağıtılmadığına inanırlarsa adalet algıları olumsuz olmaktadır (Greenberg, 2005).

Bu durumun farklı bir sonucu iş tatmini ile ilgilidir. Bireyler kazanımlarını buldukları sosyal ortamlardaki diğer bireylerle karşılaştırıp, olumsuz bir durum hissettiklerinde iş tatmin düzeyi de düşmektedir (Bos ve ark., 1997: 95).

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyen ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını ile ilgili adalet algısı istihdam sürecini de etkilemektedir (Karabay, 2004: 14). Yine benzer şekilde dağıtım adaleti, bireylerin elde ettiği sonuçların ya da kendilerine sunulan ödüllerin adalet algısı olarak ifade edilmiştir. Kaynakların dağıtımındaki algılanan hakkaniyet düzeyi yüksek ise, işgörenlerde örgütün kendilerinin hak ve çıkarlarını koruduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 658).

Dağıtım adaleti hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktör dikkate alındığında oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Hakkaniyet faktörü; ödül ve kazanımlar işgörenlerin örgüte ve yönetime yaptıkları yatırımına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin çabası ile uyumlu olmalıdır.
- Eşitlik faktörü; işgörenlerin emeğine bakılmadan eşit şekilde yapılmalıdır ve ödüllendirmede herkes eşit fırsatlara sahip olmalıdır.
- İhtiyaç faktörü; ödüller ve elde edilen kazanımlar, işgörenin ihtiyaçlarına veya mutluluğuna göre dağıtılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Araştırmacılara göre, eğer temel amaçların gerçekleşmesine hizmet edebilmişse, dağıtımın adillikinden söz edilebilecektir. Eğer grubun birlik ve uyumu önem taşıyorsa, dağıtımda eşitlik ilkesi; refahı önem taşıyorsa ihtiyaç ilkesi, bireysel performans ve üretkenlik daha kritik ise hakkaniyet ilkesi dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar, yaklaşımları ve görüşleri ile dağıtım adaleti kavramına yepyeni bir bakış getirmişler, tek bir hakkaniyet normu üzerinden dağıtım adaletinin sağlanabileceği yanılgısını, gerektiğinde farklı normların daha etkili olabileceği tespitleriyle yıkılmışlardır (Karaeminoğulları, 2006: 16).

### **2.1.2. İşlemsel Adalet**

İşlemsel adalet, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde kontrol olanağı sunması sebebiyle işgörenler için son derece önemli bir konudur. Dolayısıyla bireyler hem gelecekte elde edecekleri kazanımların adil olacağı düşüncesiyle güven duygusu hissederken hem de örgüt içindeki konumlarına ilişkin değerlerini algılamış olurlar (Paterson vd., 2002:394).

İşlemsel adalet, dağıtım adaletinin açıklama konusunda yetersiz kaldığı durumları açıklayabilmektedir. İşgörenlerin dağıtım adaleti ile ilgili algıları, iş tatmini gibi bireysel sonuçlar tutum ve davranışlar bakımından irdelerken, işlemsel adalet algıları ise örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları yönüyle örgüte karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992).

Leventhal (1980) ise işlemsel adaleti etkileyen altı farklı unsura vurgu yapmaktadır. Bu unsurlar; örgüt içerisindeki prosedürlerin tutarlılığı, karar veren mercilerin önyargıdan uzak olma derecesi, karar alma sürecinde etki eden bilgilerin doğruluk derecesi, kararların netliği ve kararları değiştirebilme fırsatı, dağıtım süreçlerinin etik değerlere uygunluğu ve grupların yapısıdır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71).

Dolayısıyla işlemsel adalet, örgütsel bağlılık gibi belirli bir kararın sonucunda ortaya çıkan kazanımla ilgili tatmine göre daha uzun dönemli bir bakış açısını gerektirmektedir. Belirli bir kazanımla ilişkin tatmin, kısa dönemli bir değerlendirilmenin sonucudur ve daha değişkendir. Örgütte ödüllerle ilgili kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, çalışanların adalet algıları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu açıktır. Kerr ve Slocum (1987), ödüllendirme sistemlerinin, örgütün değer ve inanışlarının açık bir ifadesi olduğunu belirtmektedirler. Ancak ödüllendirme sistemleri, Eşitlik Teorisinin vurguladığı gibi sadece dağıtılan ödülleri değil, bununla birlikte bu ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgili prosedürleri de içermektedir (Yürür, 2002:139).

### **2.1.3. Etkileşim Adaleti**

İşlemsel adalet ile ilgili araştırmalar, işlemsel adalet algısının yalnızca çatışma yönetimi veya gösterilen çabalar sonucu elde edilen kazanımlara ilişkin resmi işlemlerin etkisinde olmadığını, yönetici davranışları ve formal karar alma süreçlerinin de etkisinde olduğunu göstermiştir. Bu iki faktör algılanan örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna ilişkindir (Greenberg, 1990).

Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel adalet algısıyla ilintili olarak, ücret ve ödüllendirme hakkındaki kararların verilmesinde uygulanan işleyiş mekanizmaları sürecinde, yönetim ve yöneticilerin çalışanlara, saygı ve nezaket ile davranmalarının, kurulan iletişim ve gösterilen tutum ve davranışların niteliği ile ilgili algısıdır ve bu yönüyle işlemsel adaletin tamamlayıcısıdır (Greenberg, 1990, akt. Akyüz, 2012:44).

Örgütsel adalet dinamiklerinin çeşitliliğini açıklayabilmek için adaletsizlik algısına neden olan durumları analiz etmek gerekir. Bies adaletsizliğe neden olan davranışları dört ayrı sınıflandırma ile ifade etmiştir. Bu sınıflandırmalar: a) onur kırıcı yargılar, b) aldatma (hile), c) özel hayata saldırı, d) kabalıktır. Bireylerin karşılıklı ilişkilerinde, bu dört davranışın gözlenmesi adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (Ateş, 2004: 26).

Etkileşimsel adalet iki boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut; kişilerarası duyarlılık, ikinci boyut ise açıklamalar ya da sosyal sorumluluk boyutudur. Kişilerarası duyarlılık, karar verenlerin karardan etkilenen bireylere karşı gösterdikleri nazik tutumla ilgilidir. Açıklama ya da sosyal sorumluluk boyutunda ise dağıtım kararının temelindeki mantığın karardan etkilenecek bireylere açıklanma düzeyine ilişkindir. Çünkü açıklamaların belirgin ve objektif kriterlere göre yapılması kararın kabulündeki tolerans düzeyini artırır. Kişi kendi aleyhine alınmış bir kararda bile eğer yeterli ve adil bir açıklama ile karşılaşarsa kararı kabullenecektir (Bies ve Shapiro, 1987, akt. Akyüz, 2012: 44).

Yukarıda belirtilen boyutların dikkate alındığı bazı araştırmalarda, etkileşim adaleti yüksek ise işgörenlerin dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutlarını çok fazla dikkate almadıkları ifade edilmektedir. Eğer karar vericiler çalışanlara karşı duyarlı, saygılı, saygılı ve itibarlı davranırlarsa adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçler olsa dahi bunları önemseme düzeyleri azalmaktadır (Atalay, 2010:46).

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, farklı medeni durumlarda bulunan kişilerin örgütsel adalet algılarında bir fark olup olmadığı araştırılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir;

H<sub>1</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet algısında fark vardır.

H<sub>2</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısında fark vardır.

H<sub>3</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısı evlilere göre daha fazladır.

H<sub>4</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısında fark vardır.

H<sub>5</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısı evlilere göre daha fazladır.

H<sub>6</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısında fark vardır.

H<sub>7</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısı evlilere göre daha fazladır.

H<sub>8</sub>: Bekârların örgütsel adalet algısı evlilere göre daha fazladır.

#### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı verilerin il düzeyinde toplanmış olmasıdır. Veriler zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Türkiye genelinde değil İstanbul genelinde elde edilmiştir. Tüm veriler 70 gün içerisinde yapılan anket sonuçlarından elde edilmiştir. Araştırma, anket denek grubundaki 466 denek ve uygulanan ölçek ile de sınırlıdır.

#### 3.3. Araştırmanın Betimsel İstatistikleri

Araştırma kapsamında 466 adet anket çalışması yapılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin %42,1'i evli ve % 57,9'u bekârdır. Tablo 1'de araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları özetlenmiştir.

Tablo 1 - Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Evli		Bekâr	
N	N %	N	N %
196	% 42,1	270	% 57,9

#### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağılım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan

oluşmaktadır. Fatma Yıldırım (Yıldırım, 2007:278) tarafından 2007 yılında Türkçe'ye uyarlanan ölçek bu çalışmada aynen kullanılmıştır.

Ölçekteki tüm sorular 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) puan aralığında olup puan düzeyi basamakları  $5-1=4/5=0,80$  olarak bulunmuştur. Bu durumda ortalama puanların katılım düzeyleri aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

1,00-1,80	: Kesinlikle katılmıyorum
1,81-2,60	: Katılmıyorum
2,61-3,40	: Kararsızım
3,41-4,20	: Katılıyorum
4,21-5,00	: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 2 - Örgütsel Adalet Ölçeğinde Kullanılan Sorular ve Ölçtüğü Boyutlar

Soru No	Soru	Ölçtüğü Boyut
1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	Adil dağıtım
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum	
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	
6	Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler	Adil İşlem
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	
9	Çalışma programım adildir	
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	Adil Etkileşim
12	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	
14	Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar	
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar	
18	İş yükümün adil olduğu kanısındayım	
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar	
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar	

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adilliğini tayin eden 5 maddeden (1.-5. maddeler) oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 maddeden (6.-11.maddeler) oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 maddeden (12.-20. maddeler) oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir (Yıldırım, 2007: 264). Adil Etkileşim Ölçeği'nde kullanılan anket soruları ve ölçtükları alt boyutlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. (Yıldırım, 2007: 264). Ölçeğin orijinal İngilizce formu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 537). 430 denek ile yapılan bu çalışmada Cronbach's Alpha değeri .957 olarak belirlenmiştir. Tüm Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3'da gösterilmiştir.

Tablo 3 - Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları

	Orijinal Ölçek Cronbach Alpha katsayıları	Türkçe'ye Uyarlanan Ölçek Cronbach Alpha katsayıları	Araştırmanın Cronbach Alpha katsayıları
Adil Dağıtım	.74	.81	.828
Adil İşlem	.85	.89	.853
Adil Etkileşim	.92	.95	.944

### 3.5.Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonuçlarından, araştırma hipotezi ile ilgili sonuç çıkarmak ve iki ayrı grubun aynı niteliğe ait ölçümlerinin ortalamaları farklı olup olmadığını anlamak amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testine tabi tutulan grupların istatistikleri Tablo 4'de özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında bekârların örgütsel adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Fakat bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir farkın göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için bağımsız örneklem t testi sonucu tablosunun incelenmesi gerekir.

Tablo 4 - Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet Algısı	Evli	196	3,1008	,84284
	Bekar	270	3,4304	,92160

Tablo 5'te özetlenen bağımsız örneklem t testi sonucu incelendiğinde anlamlılık sütunundaki değer .000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için  $p < 0,05$



düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Gruplara ait Levene testi sonuçları incelendiğinde anlamlılık değerinin .477 olduğu dolayısıyla dağılımların homojen olduğu ( $p > 0.05$ ) gözlemlenmektedir.

Tablo 5 – Levene Testi ve Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı	Levene Testi		Bağımsız Örneklem T Testi
	F	Anlamlılık (Sig.)	Anlamlılık - 2 kuyruklu (Sig. – 2 tailed)
	506	.477	.000

Dolayısıyla araştırmamızın hipotezi olan ‘H<sub>1</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet algısında fark vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4’de örgütsel adalet algısı için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, bekârların örgütsel algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal olmadığı da Levene testi ve bağımsız örneklem t testi ile ispatlanmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın hipotezi olan ‘H<sub>8</sub>: Bekârların örgütsel adalet algısı evlilere göre daha fazladır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6 - Alt Boyutlar İçin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Adil Dağıtım	Evli	196	3,1010	,91338
	Bekâr	270	3,4230	,97229
Adil İşlem	Evli	196	3,0247	,85508
	Bekâr	270	3,3667	,92295
Adil Etkileşim	Evli	196	3,1514	,95267
	Bekâr	270	3,4770	1,03053

Tablo 6’da alt boyutlar için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, her üç boyut için bekârların algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 6’da alt boyutlar için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, adil etkileşim alt boyutu için bekârların algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal olmadığı da Levene testi ve bağımsız örneklem t testi ile ispatlanmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın hipotezi olan ‘H<sub>3</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısı evlilere göre daha fazladır.’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7’da üç alt boyut için yapılan Levene testi ve bağımsız örneklem t testi sonuçları özetlenmiştir.

Adil dağılım için; anlamlılık sütunundaki değer .000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>2</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısında fark vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6’da alt boyutlar için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, adil dağılım alt boyutu için bekârların algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal olmadığı da Levene testi ve bağımsız örneklem t testi ile ispatlanmıştır. Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>3</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısı evlilere göre daha fazladır.’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Adil işlem için; anlamlılık sütunundaki değer .000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>4</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısında fark vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6’da alt boyutlar için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, adil işlem alt boyutu için bekârların algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal olmadığı da Levene testi ve bağımsız örneklem t testi ile ispatlanmıştır. Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>3</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısı evlilere göre daha fazladır.’ Hipotezi kabul edilmiştir.

Adil etkileşim için; anlamlılık sütunundaki değer .000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>6</sub>: Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısında fark vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6’da alt boyutlar için grup istatistikleri özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, adil etkileşim alt boyutu için bekârların algısının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın rastlantısal olmadığı da Levene testi ve bağımsız örneklem t testi ile ispatlanmıştır. Dolayısıyla araştırmmanın hipotezi olan ‘H<sub>3</sub>: Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısı evlilere göre daha fazladır.’ Hipotezi kabul edilmiştir.

*Tablo 7 - Alt Boyutlar İçin Levene Testi ve Bağımsız Örnekler T Testi Sonuçları*

Ölçüm Boyutu	Levene Testi		Bağımsız Örneklem T Testi
	F	Anlamlılık (Sig.)	Anlamlılık - 2 kuyruklu (Sig. - 2 tailed)
Adil dağılım	,001	,982	,000
Adil işlem	,517	,472	,000
Adil etkileşim	,392	,532	,000

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 8’da özetlenmiştir;

**Tablo 8 - Araştırma hipotez sonuçları**

Hipotez	Sonuç
H <sub>1</sub> : Medeni duruma göre örgütsel adalet algısında fark vardır.	Kabul edildi
H <sub>2</sub> : Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısında fark vardır.	Kabul edildi

H <sub>3</sub> : Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil dağılım algısı evlilere göre daha fazladır.	Kabul edildi
H <sub>4</sub> : Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısında fark vardır.	Kabul edildi
H <sub>5</sub> : Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem algısı evlilere göre daha fazladır.	Kabul edildi
H <sub>6</sub> : Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısında fark vardır.	Kabul edildi
H <sub>7</sub> : Bekârların örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim algısı evlilere göre daha fazladır.	Kabul edildi
H <sub>8</sub> : Bekârların örgütsel adalet algısı evlilere göre daha fazladır.	Kabul edildi

#### 4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yapılan bu araştırmada, örgütsel adaletin medeni duruma göre farklılıkları incelenmiştir. Analizler sonucunda bekârların örgütsel adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin üç temel boyutunu ele aldığımızda ise sonuçlar yine değişmemektedir. Bekârların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarındaki algılarının evlilerden daha fazla olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre; evlilerin sosyal hayatlarında sorumluluk alanlarının bekârlardan daha geniş olmasının örgütlerinden beklentilerini yükselttiğini, bu beklentilerin karşılanması sürecinde her bir adalet boyutunu inceleyerek kendilerini aynı düzeydeki diğer çalışanlarla dikkatli şekilde mukayese ettiklerini belirtmek mümkündür. Ancak çalışmanın il bazında yapılmış olması verileri genellemek konusunda bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla, yapılacak yeni araştırmalarda İstanbul dışındaki illerden verilerin toplanması ve geniş kapsamlı karşılaştırmaların yapılabilmesi faydalı olacaktır.

#### Kaynakça

- Akyüz, B., (2012), Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli
- Atalay, C.G., (2010), Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Bursa, Ekin Basım Yayın.
- Ateş, Z. (2004), Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 163-184.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 215-239.

- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Çakar, D.N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “ algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Gilland, S.W., Chan, D., (2001), *Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications*, Ed: Anderson, N., Önes, D., Sinangil, H.K., Wisveran, C., *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol 2: Organizational Psychology, Vol:2, USA.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432
- Greenberg, J., (2005). *Managing Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 4th Ed.
- İçerli, L., (2010), *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Journal of Entrepreneurship and Development), 5 (1), 67-88
- İşbaşı, J. Ö., (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A., (2002), *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları*, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 181-203.
- Karabay, E.Z., (2004), *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Karaeminoğulları, A., (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- McFarlin, D.B. Paul D. Sweeney, (1992), *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes*, *Academy of Management Journal*, (35).

- Niehoff, B. P., ve 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.
- Paterson, J. M., Gren, A., Cary, J. (2002), The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Contextsensitivity Assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393–408.
- Tutar, H., (2007), Erzurum’da Devlet ve zel Hastanelerde alışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İř Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 12, Sayı:3, 97-120.
- Yıldırım, F. (2003), alışma Yaşamında rgte Bağlılık ile rgtsel Adalet, rgt Temelli zsaygı ve Bazı Kişisel ve rgtsel Deđiřkenlerin İlişkisi”, *Mülkiye Dergisi*, 371–402.
- Yıldırım, F. (2007). İř doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yürür, ř. (2002), dllendirme Sistemleri İle rgtsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludađ Üniversitesi
- Yürür, ř., Keser, A., Yılmaz, G., (2009), alışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, *Umuttepe Yayınları*, Kocaeli.