

Yönetici ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma

Öncü Yanmaz ARPACI*
oyarpaci@pau.edu.tr

Mutlu ARMAN**
marman@pau.edu.tr

Öz

Adalet, hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamı taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda yaşamaları için vazgeçilmez bir olgudur. Bireysel ve toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütler için de adalet olgusu oldukça önemlidir. İnsanların kurduğu ve insanlardan oluşan örgütlerde adalet, doğruluğun ve haklılığın sürdürülmesi için önemlidir. Bu sebeple, örgütlerde kaynakların, ödüllerin, çıkarların korunması konularındaki tutumlar, çalışanların adalet algıları için oldukça önemlidir. Pek çok çalışan için çalıştığı örgütün ve yöneticilerinden gördüğü muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır. Çalışanlar alınan kararların adil olup olmadığını eleştirel bir gözle sorgularlar. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Bu çalışmada Denizli ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının çalışanlarının adalet algılarını ve bu algılar doğrultusunda örgüte duydukları bağlılık veya işten ayrılma niyetleri araştırılmıştır. Araştırmada yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Anket formları firmada 300 kişiye dağıtılmış olup 218 adet anket formu değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular SPSS 16 programıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algılarının ve örgüte bağlılık veya işten ayrılma niyetlerinin çalışanların cinsiyet, gelir düzeyi, pozisyon, eğitim durumu ve yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Algılamaları

* Uzman, Pamukkale Üniversitesi Kalite Yönetimi ve Veri Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, oyarpaci@pau.edu.tr

** Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer MYO, marman@pau.edu.tr

A Study on the Administrators and Employees' Organizational Justice Perceptions

Abstract

Justice has a meaning of performing and protecting rights and law and it is irreplaceable for human beings to live together in identical environment. Justice is an important fact for organizations as of its individual and social existence. For the reason that organizations has been established by and consist of human beings, justice is substantial to sustain trueness and rightness. Therefore the attitudes in the fields of resources, the rewards and the protection of interests are relatively significant for the justice perceptions of employees. To be treated equally and fairly by the managers and by the organization is an essential requirement for most employees. In any organization the decisions are questioned critically by the employees. Organizational justice is a function of authority within the role of trueness or protecting the rightness in an organization. This study has been performed in a textile company in Denizli and the perceptions of the employees regarding justice and accordingly organizational commitment or sense of leaving the job are investigated. The questionnaire and interview methods are used together to evaluate the perceptions of the employees. The questionnaire forms have been handed out to 300 employees and 218 questionnaire forms have been rated. The findings have been analyzed with SPSS 16 package program. As a conclusion, findings regarding the perceptions of organizational justice and organizational commitment or sense of leaving the job do not differ from gender, level of income, position in the organization, educational background and the age of employees.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Justice Perceptions

1. GİRİŞ

Adalet, hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamı taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda yaşamaları için vazgeçilmez bir olgudur. Bireysel ve toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütler için de adalet olgusu oldukça önemlidir. İnsanların kurduğu ve insanlardan oluşan örgütlerde adalet, doğruluğun ve haklılığın sürdürülmesi için önemlidir. Pek çok çalışan için çalıştığı örgütün ve yöneticilerinden gördüğü muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır.

Çalışanlar kendi örgütleri kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Örgütlerde adil durum algılamalarının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği, adaletsiz algılamaların ise olumsuz davranışlara yol açabileceği bilinmektedir. Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemeleri örgütsel adalet algılarının zedelenmesine sebep olabilir.

Bu araştırma, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan toplumlarının oluşturduğu örgütlerin başarısı ve etkinliği için önemli bir kavram olan örgütsel adaleti incelemektedir. Tekstil sektörü, ülke ekonomisine önemli katkı sağlayan emek yoğun bir sektör olması ve en önemli girdilerinden birinin işgücü olması sebebiyle çalışma alanı olarak seçilmiştir. Çalışmanın temel amacı, adalet algılarının ölçülmesi, kendi aralarında fark olup olmadığının ve bu adalet algılarının örgüte bağlılık veya işten ayrılmaya niyet etme üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmaya katılan

tüm çalışanların anketleri ciddiyle doldurdukları gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm çalışanların, araştırma sorularına ilişkin ifadelerine cevap verebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları ve araştırmada belirlenen örneklem çapının araştırma evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimini ifade eder. Adalet kavramı felsefe bilimcileri ve sosyal bilimciler tarafından farklı olarak tanımlanmaktadır. Felsefe bilimcileri adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirmeye çalışırken, sosyal bilimciler bir davranışın adil olmasını bireyin o davranışı adil olarak algılayıp algılamadığı üzerine ilişkilendirir. Sosyal bilimcilerin tanımı öznel ve adalet algısal bir durum olarak görülmektedir. Sosyal adalet, toplumsal sistemin sosyal denge ve düzen ölçüsüdür. Bu sebeple sosyal adalet kavramı sadece işçilerin durumları ve algılarıyla ilgili bir kavram olmanın ötesinde bütün toplumsal kesimleri kapsamaktadır (Eroğlu, 2009, 42-43).

Güvenin düşünce sisteminin en önemli erdemi olması gibi adalet de sosyal kurumların en önemli erdemidir (Rawls, 2003, 3). Adalet, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi anlamına gelir. Haklı ile haksızın ayırt edilmesi adaletle sağlanır. Adalet kavramı temelde hukuk kurallarına uygunluğu içerir. İnsanların toplum içindeki davranışlarıyla ilgili olduğundan ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir ve tarih boyunca tartışmalı bir alan olmuştur. Kutsal kitapların hepsinde adalet ve adil olmaya ilişkin bölümler bulunur. Eski Yunanlı düşünür Platon'a göre adalet en yüce erdemlerden biri, insanın ve devletin temel davranış kuralıdır. Aristo'nun hareket noktasını ise eşitlik kavramı oluşturur. Ona göre, herkese eşit davranmak adalet için yeterli değildir. Bir

hukuk düzeni güçsüzleri koruduğu ölçüde adaletli olabilir.

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle örgütsel davranış literatürünün önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008,296).

Günlük hayatta insanların adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri iş yerleridir (İçerli, 2010, 68). Özellikle çalışma hayatında örgütsel adaletin önemi ve süreci daha da dikkat çekmektedir (Karadal ve diğ., 2003, 2). Örgütler için hayati önem taşıyan değerlerden biri olarak tanımlanan örgütsel adalet, kazanımların dağıtılması veya dağıtım kararlarının alınmasına yönelik süreçlerle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır. Buradaki kazanımla ifade edilmek istenen nesnelere hem toplumsal hem de örgütsel bağlamda kişilerarasında dağıtılan görevler, mallar, hizmetler, cezalar, ödüller ve ücretler gibi çıktılardır. Kazanımlar elle tutulur mallar olabileceği gibi, toplumsal statüler ve / veya roller de olabilir (Özen, 2003, 188). Örgüt içindeki kazanımların genellikle maaş, terfi ve ücretlendirme gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak örgütsel adalet kavramının en çok örgütün İnsan Kaynakları Yönetimini ilgilendirdiği söylenebilir (Folger ve Cropanzano, 1998, 1) .

Örgütsel adaletle ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Moorman örgütsel adaleti çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlamıştır. Özkalp ve Kirel’e göre örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütün kendisiyle ilişkilerini içeren bir kavramdır. Yıldırım’ın örgütsel adalet tanımı, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların yönetim ve dağıtımlarına ilişkin kurallar ve sosyal normlar şeklindedir. Benzer bir tanım yapan Çakmak’a göre ise örgütsel adalet, ödül ve ceza gibi örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede temel alınan prosedürlerin ve prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireylerarası davranışlarla ilgili kurallar ve sosyal normların bütünüdür(Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, 4). Tüm bu tanımlar ışığında örgütsel adalet genel olarak yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanmasıdır (İçerli, 2010, 69).

Çalışanlar için çalıştıkları örgütün ve yöneticilerden gördükleri muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır (Yürür, 2005, 98). Yöneticilerin, karar alma sürecinde, örgüt içi kaynakların dağılımı sırasında ve örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde çalışan odaklı strateji ve politikalar izlemeleri örgütsel adaletin sağlam temeller üzerine oturtulmasını sağlayacaktır (Karadal ve diğ., 2003, 2). Greenberg’e göre bireylerin adaletle ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Bu potansiyel kaygı ancak bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumları bireylerin istenmeyen bir sonuç elde etmesi, örgütte ortaya çıkan değişim, kaynakların sınırlı olması ve bireyler arasındaki güç farklılıkları olarak tanımlayan Greenberg, adaletin bazı koşullar altında bazı bireyler için diğerlerine nazaran

daha önemli hale geldiğini savunmaktadır. Sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilerine göre bir davranışın adil olması, bireylerin o davranışı adil bulmalarıyla ilgilidir. Bu nesnel tanımlama adaletin algısal bir boyut olduğunu kanıtlamaktadır. Dolayısıyla bireylerin adalet anlayışları içinde buldukları gruplara ve sahip oldukları kültürel değerlere göre değişebilmektedir. Ayrıca çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, kıdem, örgütsel pozisyon gibi özellikleri de örgütsel adalet algılarını farklı olarak etkilemektedir (Yürür, 2008, 300).

Güven, bireylerarası ilişkilerde önem taşıyan temel duygulardan biridir. Soyut bir kavram olmasından dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenen bir özelliğe sahiptir. Bireyler karşısındaki kişilere güven duyarken, bunu birçok olay ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Genel bir tanımla güven, bir bireyin diğer bir bireye karşı olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir. Güven duygusunun bulunmadığı ilişkileri sürdürmek neredeyse imkânsızdır. Güven, örgütler, gruplar ve bireylerarası ilişkilerin sürekliliğinde de en önemli etkenlerden biridir. Yüksek dereceli güven duygusu, daha fazla sadakati ve bağlılığı oluşturur. Birey ve grup davranışlarında güvenin daha çok beklentisel ve ilişkiyel yanı öne çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde oldukça etkilidir. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına yol açmaktadır. Güvenin az olması durumu ise merkezleşmeyi artırmakta ve katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortamdır. Bu ortamın yaratılmasındaki temel faktör yönetim kademesinin

yaklaşımıdır. Örgütün güvenilir olmasını sağlayan diğer unsurlar; ilişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların anlaşılabilir olması ve çalışanlarda işi yapabilme yeterliliğinin olmasıdır (Asunakutlu, 2002, 5).

Politik, hukuki ve örgütsel düzlemlerde yapılan araştırmalarda adaletin güven düzeyini olumlu etkileyen bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade eder. Geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin en önemli ipuçlarını veren kaynaklardır. Mevcut prosedürlerin adaleti, gelecekteki uygulamaların da adil olacağına olan inancı doğurur. Yönetimsel güvenilir davranış sergileyen yöneticiler, çalışanların kendilerine güven duyma ve karşılık verme olasılığını artırmaktadırlar (Özen, 2003, 196-198). Güvenilir yöneticinin özellikleri tutarlı olmak, dürüst ve doğru davranmak, çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabilecekleri açık bir iletişim ortamı yaratmak, iyiliksever olmak, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve karar alma sürecine çalışanlarının katılımını gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır.

Özetle yapısal açıdan adil olan süreçler örgüt sistemine ve sistemin temsilcisi olan karar alıcılara güven duyulmasını sağlarken, bunun tam tersi olarak adil olmayan süreçler de kazanımların adil olarak dağıtılamadığı veya dağıtılamayacağı yönünde bir güvensizliğe yol açmaktadır. Yöneticiler ise adil süreçlere dayanan tutumlar sergiledikleri müddetçe örgüt tarafından güvenilir bulunmaktadırlar (Özen, 2003, 199-200).

2.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden örgütsel adalet kavramı, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin adaletine dayanan

bir sınıflandırma ile açıklanmaktadır (Özen, 2003, 189).

2.1.1. Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden gelen birçok araştırmacı dağıtım problemi ile yakından ilgilenmişlerdir. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımını küçük gruplardan tüm topluma kadar her türlü büyüklükte sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir sorundur (Eroğlu, 2009, 66). Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını ile ilgilidirler. Dağıtım adaletinin birkaç farklı tanımı yapılmıştır. Foley'e göre dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer, farklı bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılması olarak açıklanmaktadır. Bir başka tanıma göre dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Cohen ise dağıtım adaletini, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ceza ve ödüller, roller, statüler, ücretler ve terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımı ve bireylerin bu kazanımların adaletine ilişkin algılamaları olarak ifade eder (Özmen ve diğ., 2007, 21).

Dağıtım adaletinin temeli Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanır. Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar kendi kazanımlarını diğer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırarak kazanımlar arasında adalet olup olmadığını incelerler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009,4). Kazanımların oranı arasındaki denge, çalışanlarda eşitlik duygusunu uyandırmaktadır. Ancak tersi durumunda oluşabilecek eşitsizlik algısı eşitliğe odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olacaktır. Böyle durumlarda çalışanlar, işe gösterdikleri çabayı azaltmak gibi bir takım olumsuz tavırlar sergileyebilirler (İçerli, 2010, 79) Adams'ın Eşitlik Teorisi dağıtım adaletinin başlangıç noktası olarak kabul edilir. Dağıtım adaletinin ikinci boyutu ise Leventhal'in Adalet Yargı Modeli'dir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, 5). Dağıtım adaletine ilişkin temel yargı,

kazanımların doğru, uygun ve ahlaki olup olmadığına işaret eder. Dağıtım adaletini açıklamaya yönelik tüm kuramlar, bireylerin örgüt uygulamalarının adil olup olmadığı yönündeki fikirlerini belirlemek üzere elde ettikleri kazanımları daha önce elde ettikleri ile ve/veya diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaları üzerine kurulmuştur (Özen, 2003, 190). Dağıtımın nasıl algılandığı tamamen öznel bir durum olup kişinin mevcut şartlarına, manevi duygularına vb. göre değişebilir. Foa ve Foa'nın tanımladığı altı kaynak (kazanım) sırasıyla hizmet, sevgi, mal, statü, bilgi ve paradır.

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin, eşit temelli paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaçtan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştirecek olan yönetici, adil dağılımı sağlamak için hangi kuralı tercih edeceğini belirlemelidir. Eşit Paylaşım Kuralında, her türlü kazanım hak etsin veya etmesin herkese eşit olarak dağıtılır. Eşit temelli paylaşımında herkese katkısı oranında dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralı ise çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır (İçerli, 2010, 81).

Bireyler dağıtım adaletine ilişkin karar verirken kazanımların ahlaki ya da etik olup olmadığını değerlendirirler. Doğruluk kavramının nesnel bir tanımı olmadığı için insanlar herhangi bir şeyin doğru olup olmadığı ile ilgili karar verirken kıyas yapma yoluna giderler. Kıyaslama için bir kişi standart olarak kabul edilir ve dağıtım adaleti yargısı bu kişiyle kıyaslama yaparak verilir. Dağıtım adaleti alınanlar, alıcılar, kurallar, standartlar ve bu unsurların arasındaki etkileşimleri içerir. Dağıtım adaletine ilişkin olumsuz algılar çalışanların performanslarını ve iş kalitelerini düşürmektedir (İşbaşı, 2000, 51). Ayrıca çalışanlar vazgeçme davranışına girmekte, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmakta ve stres yaşamaktadırlar.

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan açıklamalarda genellikle adaletin ekonomik ya da araçsal yönleri vurgulanmaktadır. Örgütler çalışanlarına ekonomik kazanımlardan daha çok sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtırlar. Bazen de ekonomik gibi görünen bir algı aynı zamanda manevi bir değeri de içerebilir. Örneğin çalışanların neden ücrete değer verdikleriyle ilgili yapılan bir çalışmaya göre ücret, ekonomik ihtiyaçları sağlamanın yanı sıra sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu yaratma ve konfor sağlama özelliklerini de kapsamaktadır. Ekonomik kazançlar dışındaki sembolik değerlerle ilgili kazançlar sosyopsikolojik kazançlar olarak ifade edilmektedir (Yürür, 2005, 99-100).

2.1.2. Prosedür Adaleti

Dağıtım adaletini temel alan çalışmalar, bireylerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri anlamlandırmada yetersiz kalmıştır ve bu noktadan yola çıkarak prosedür adaleti kavramının incelenmesine yol açmış ve prosedür adaleti ile süreçlerin adaleti incelenmeye başlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, 5). Prosedürler kararların alınmasındaki en önemli araçlardır (İşbaşı, 2000, 51). Prosedür adaleti ise, kazanımların belirlenmesinde kullanılan usullerin, mekanizmaların ve prosedürlerin hakkaniyet ilkesine uygunluğudur (Özen, 2003, 191). Prosedür adaleti, çalışanların kararların alınmış şekline gösterdikleri tepkileri inceler. Çalışanların adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararların planlanması ve uygulanması aşamasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı ile ilişkilidir (İşbaşı, 2000, 42). Bu adalet türü, karar verme süreci, çatışmaların çözümlenmesi süreci ve kaynak dağıtım süreçlerinin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir. Leventhal'e göre prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin önkoşuludur (Yürür, 2005, 100-101). Prosedür adaleti kavramı, adalet

literatürüne ilk defa Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir. Thibaut ve Walker mahkemelerdeki yasal süreçlerin işleme ile ilgili gözlemler yapmış ve davalıların verilen kararlara tepkilerini incelemişlerdir. Yasal prosedürlerin adil bir şekilde işlediği durumlarda, sonuç davalı için olumsuz olsa dahi davalının sürece ve karara ilişkin olumlu bir tavır içinde olduğu gözlemlenmiştir. Prosedür adaletinin örgütsel konulara dâhil edilmesi ise Folger ve Greenberg sayesinde olmuştur. Folger ve Greenberg'e göre, çalışanlar örgütsel kararların adaletini sorgularken sadece kararın ne olduğu ile değil aynı zamanda bu kararı belirleyen prosedürlerle de ilgilenmektedirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, 5).

Görgül bulgular, belirli özellikler taşıyan süreçlerin adil bir dağıtımın gerçekleşmesi olasılığını arttırdığını ortaya koymuştur (Özen, 2003, 192). Proaktif süreç teorilerinde tanımlanmış olan sekiz prosedür özelliği, adaleti sağlamak için süreçler tanımlanırken göz önünde bulundurulmalıdır. Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltır. Bu durum özellikle örgüt içindeki emektar çalışanlar olarak adlandırılan bir kesim için çok daha üzücü ve düşündürücüdür. Eskiler yenilere göre daha muhafazakârdırlar, içinde buldukları örgüte her şartta bağlı kalmayı tercih ederler. Aslında bu durum, kendilerinin mevcut örgüt dışında şanslarının kalmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bir genelleme yapmak gerekirse, eski çalışanların yenilere göre örgütlerindeki adaletsizlikleri daha hoşgörüyle karşıladıkları ve adil olmayan durumlarda dahi bağlılıklarının devam ettiği görülmektedir (Lange ve diğ., 2010, 1116). Çalışanların kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle ve alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına imkân verildiği takdirde adalete ilişkin algılar olumlu yönde değişmektedir (İşbaşı, 2000, 51-52). Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktör vardır.

Bunlar, karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven ve ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır.

2.1.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilişkisi sorgulanan bağımsız bir adalet kategorisidir ve bireylerarası ilişkilerin niteliğine ilişkin algılamalardır. Etkileşim adaleti bireylerarası ilişkilerin niteliğini ve kalitesini vurgular. İlk olarak prosedür ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü adalet türü olarak tanımlanmıştır fakat Greenberg'e göre etkileşim adaleti prosedür adaletinin tamamlayıcısıdır (İşbaşı, 2000, 42-53). Prosedür adaletine yönelik algıları etkileyen ilk faktör, karar alıcıların karardan etkilenenlere karşı tavırlarıdır. Çalışanlar tavırları örgütsel adalet göstergesi olarak algıladıkları için, dürüstlük, nezaket, kişi haklarına saygı gösterme, birbirini dinleme vb. gibi tavırlar, onların adalete ilişkin fikirlerinde önemli kriterler haline gelmektedir. Algıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili olarak yaptığı açıklamalarıdır. Çalışanlar, makul açıklamalar karşısında olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilirler ve bu sayede süreçlerin meşrulaşması sağlanabilir (Özen, 2003, 192). Etkileşim adaleti "meşrulaştırma / kabul ettirme" ve "kişilerarası tavırlar" olarak iki kategoride incelenebilir.

Özet olarak etkileşim adaleti, karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilenen davranışlarının adaletini inceler. Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve nihai kararların kendileriyle paylaşılması konusunda oldukça duyarlıdırlar (İşbaşı, 2000, 54). Prosedür adaletine ilişkin algı örgütün politikaları tarafından belirlenirken, etkileşim adaletine ilişkin algıyı örgüt içindeki diğer bireyler belirler.

2.1.4. Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletinin Etkileşimi

Adalet kuramlarının geldiği son noktada, dağıtım ve prosedür adaletlerini ayrı ayrı kavramlar olarak değil, örgüt kararlarını bir etkileşim etkisi yaratarak belirleyen bütünleşik yapılar olarak ele almanın daha uygun olacağı görülmüştür (Özen, 2003, 193). Adalet türlerine yönelik yapılan araştırmaların sonucunda prosedür adaletine ilişkin algıların daha çok yöneticiye karşı memnuniyet veya memnuniyetsizliğe, dağıtım adaleti algılarının ise daha çok ücretlere karşı memnuniyet veya memnuniyetsizliğe neden olduğu görülmüştür (DeConinck ve Stilwell, 2004, 225). Bu iki tür arasındaki etkileşimi açıklayabilmek için Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli, çalışanların adil olmayan süreçlere oranla adil olan süreçleri neden daha çok tercih ettiklerini açıklamaktadır (Özen, 2003, 193).

Kişisel Çıkar Modeli, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki etkileşimi, çalışanların, çıkarlarını maksimize etmek üzere motive oldukları varsayımı ile açıklar. Modelde, çalışanlar bireysel kazanımlarıyla daha yakından ilgilidir ve bu yüzden kazanımların belirlenmesinde aktif rol oynayan prosedürler üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler. Çalışanların uzun dönemdeki kazanımlarına ilişkin beklentilerini şekillendiren, prosedür adaletine yönelik algılardır. Süreçlerin adil olduğuna inanan bir çalışan uzun vadede de olsa umduğu kazanımları elde edeceğine inanır.

Grup Değeri Modeli, kişisel çıkar hesaplarına dayanmayan bir modeldir ve çalışanların ekonomik beklentileri dışında, toplumsal ve psikolojik beklentileri de incelenir ve "grup" kavramı vurgulanır. Model genel olarak çalışanların gruplarla ve grup yöneticileri ile kurdukları etkileşim üzerinde durur. Burada bahsedilen gruplar küçük iş grupları olabileceği gibi aynı zamanda büyük organizasyonlar da olabilir.

Grup Değeri Modeli birer birey olarak çalışanların sosyal gruplara dahil olma eğilimi taşıdıklarını ve grubun kazanımlarını etkileyecek her türlü uygulamaya karşı da oldukça duyarlı olduklarını savunur. Çünkü grup içinde kazanılan olumlu ve sürekli bir statü, çalışanın kendisini kanıtlamasının önemli bir yoludur. Özetle çalışanların tepkilerini belirlemede bireysel kazanımlarının yanı sıra grup üyelikleri ile ilgili deneyimleri de oldukça önemlidir. Çalışan grup içi uygulamaların ve tavırların adil olduğuna inanırsa gruptan elde ettiği kazanımların da adil olduğunu düşünür.

Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli uygulamada birbirinden bağımsız ve ayrı olarak düşünülmemelidir. Kişisel Çıkar Modeli'nin temel algısı ekonomik kazanımlar, Grup Değeri Modeli'nin temel algısı ise toplumsal ve psikolojik kazanımlardır. Tanımdaki farklılıklarına rağmen dağıtım adaleti ve prosedür adaletine ilişkin algılamaların alınan kararlara gösterilen tepkiler üzerindeki belirleyiciliği konusunda iki model de benzer bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

Adalet ve güven, toplumsal yaşamın işlevsel öncülleri olarak her kültürde bulunmaktadır. Adaletin sağlanması ve güvenin oluşmasına yönelik duyarlılıklar evrensel olarak kabul edilebilir. Ancak, adalet ve güven kavramlarının uygulamalara ve algılamalara yansımaları kültürel farklılıklarla ilişkilidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kazanımların adil olup olmadığına yönelik olan dağıtım adaleti ile ilgili yargıların evrensel olma ihtimalleri daha yüksektir, kazanımları belirlemede kullanılan süreçlerin adil bir biçimde şekillendirilmesine dayanan prosedür adaleti ile ilgili yargılar ise kültürel farklılıklardan daha çok etkilenmekte ve tikel bir özellik taşımaktadır. ABD gibi bireyci kültürlerde, bireysel katkı oranında kazanımlar elde edildiği sürece eşitlikten söz edilmektedir. Dolaylı, çaba gerektiren ve duygusal boyutu güçlü iletişim biçimlerinin hakim olduğu toplumlarda ise

kazanımların adaleti ile ilgili beklentiler belirsizdir, hatta kazanımlardan önce saygı, nezaket ve sosyal uyum gelmektedir (Özen, 2003, 193-201).

2. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Denizli ilinde uzun süredir faaliyet göstermekte olan entegre bir firmanın çalışanlarının adalet algılarını ve bu algılar doğrultusunda örgüte duydukları bağlılığı veya işten ayrılma niyetlerini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için, genelleme yapılabilir olması, kısa zamanda bilgi edinilmesini sağlaması ve bulguları kıyaslama yapmaya olanak vermesi sebebiyle birincil ve ağırlıklı olarak anket yöntemi uygun görülmüştür. Ayrıca ikincil araştırma yöntemi olarak da mülakat yöntemi düşünülmüş ve fabrikada farklı pozisyonlarda çalışan ve rastgele seçilen kişilerle mülakatlar yapılmıştır.

3.3. Soru Formunun Hazırlanması

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerine yönelik yaş, cinsiyet, firmadaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, medeni durum ve eğitim düzeylerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, örgütsel adalet ve örgüte bağlılığı veya işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik 30 soru bulunmaktadır. İkinci bölümdeki ilk 8 soru Dağıtım Adaleti, sonraki 8 soru Prosedür Adaleti, 17-24 arası sorular Etkileşim Adaleti ve son 6 soru Örgüte Bağlılık veya İşten Ayrılma Niyeti ile ilgilidir.

Araştırmada çalışanların ifadelerine ne derece katıldıklarını saptamak amacıyla 5'li Likert Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu

ölçek; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. İşgören ve yöneticiler için farklı mülakat soruları hazırlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini Denizli’de hizmet vermekte olan entegre bir tekstil fabrikasında çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Fabrikada çalışan toplam kişi sayısı 550’dir. Geliştirilen anket formları çoğaltılarak fabrikaya ziyarette bulunulmuş ve formlar 300 kişiye dağıtılmıştır. Anket formlarının doldurularak yarım saat içinde teslim edilmesi istenmiştir. Dağıtılan 300 anket formundan 240’ı geri toplanmıştır. Buna göre geri dönüş oranı %80’dir.

Çalışmada oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: “Cinsiyet ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₂: “Gelir düzeyi ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₃: “Pozisyon ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₄: “Eğitim durumu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₅: “Yaş grubu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Adaletin üç boyutu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Demografik özellikler ile ilgili analizler yapılmıştır. Geri toplanan 240 anket formunun 218’i geçerli sayılmış ve değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

3.5.1. “Dağıtım Adaleti” ile “Prosedür Adaleti” Arasındaki İlişki

“Dağıtım Adaleti” ile “Prosedür Adaleti” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “Dağıtım Adaleti” puanlarının ($K-S_Z = 1,083$; $p > 0,05$) ve “Prosedür Adaleti” puanlarının ($K-S_Z = 1,085$; $p > 0,05$) normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle ilişkiyi analiz etmek için Paired Sample T Test kullanılmasına karar verilmiştir. Yapılan Paired Sample T Test analizi sonucunda çalışanların “Dağıtım Adaleti” ve “Prosedür Adaleti” değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t = 7,667$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi değişken lehine olduğunu belirlemek için Tablo 1’de verilen değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında “Prosedür Adaleti” değişkenine verilen puanların ortalamasının ($X^{\text{Prosedür Adaleti}} = 2,43$) “Dağıtım Adaleti” değişkenine verilen puanların ortalamasından ($X^{\text{Dağıtım Adaleti}} = 2,78$) daha olumlu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların “Prosedür Adaleti” boyutuna daha olumlu ortalama vererek daha çok önem atfettikleri söylenebilir.

Tablo 1: “Dağıtım Adaleti” ile “Prosedür Adaleti” Arasındaki İlişki

Değişken	Kategori	N	X	Ss	t
Dağıtım Adaleti	Soru 1-soru 8	218	2,78	0,94811	7,667
Prosedür Adaleti	Soru 9-soru 16	218	2,43	0,82000	

3.5.2. “Dağıtım Adaleti” ile “Etkileşim Adaleti” Arasındaki İlişki

“Dağıtım Adaleti” ile “Etkileşim Adaleti” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “Dağıtım Adaleti” puanlarının

(K-S_Z = 1,083; p>0,05) normal dağılım gösterdiği, fakat **“Etkileşim Adaleti”** (K-S_Z = 1,554; p<0,05) puanlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle ilişkiyi analiz etmek için Non-Parametrik bir test olan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test kullanılması karar verilmiştir. Yapılan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test analizi sonucunda çalışanların **“Dağıtım Adaleti”** ve **“Etkileşim Adaleti”** değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir (Z = 7,667; p<0.05). Bu farkın hangi değişken lehine olduğunu belirlemek için Tablo 2’de verilen değişkenlerin sıra ortalama değerlerine bakıldığında **“Dağıtım Adaleti”** değişkenine verilen puanların sıra ortalamasının (X^{“Dağıtım Adaleti”} = 102,78), **“Etkileşim Adaleti”** değişkenine verilen puanların sıra ortalamasından (X^{“Etkileşim Adaleti”} = 89,46) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların **“Dağıtım Adaleti”** eğilimlerini daha çok ön plana çıkardıkları veya bu önermeye daha çok dikkat çektikleri söylenebilir.

Tablo 2:“Dağıtım Adaleti” ile “Etkileşim Adaleti” Arasındaki İlişki

Değişken	Kategori	N	Sıra top.	Sıra ort.	Z
Dağıtım Adaleti	soru 1- soru 8	218	12848	102,78	-4,180
Etkileşim Adaleti	soru 17- soru 24	218	6262	89,46	

3.5.3.“Dağıtım Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Arasındaki İlişki

“Dağıtım Adaleti” ile **“İşten Ayrılma Niyeti”** arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre **“Dağıtım Adaleti”** puanlarının (K-S_Z = 1,083; p>0,05) normal dağılım gösterdiği, fakat **“İşten Ayrılma Niyeti”** (K-

S_Z = 1,554; p<0,05) puanlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle ilişkiyi analiz etmek için Non-Parametrik bir test olan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test kullanılması karar verilmiştir. Yapılan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test analizi sonucunda çalışanların **“Dağıtım Adaleti”** ve **“İşten Ayrılma Niyeti”** değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir (Z = 7,667; p<0.05). Bu farkın hangi değişken lehine olduğunu belirlemek için Tablo 3’te verilen değişkenlerin sıra ortalama değerlerine bakıldığında **“Dağıtım Adaleti”** değişkenine verilen puanların sıra ortalamasının (X^{“Dağıtım Adaleti”} = 118,15), **“İşten Ayrılma Niyeti”** değişkenine verilen puanların sıra ortalamasından (X^{“İşten Ayrılma Niyeti”} = 68,84) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların **“Dağıtım Adaleti”** eğilimlerini daha çok ön plana çıkardıkları veya bu önermeye daha çok dikkat çektikleri söylenebilir.

Tablo 3: “Dağıtım Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Arasındaki İlişki

Değişken	Kategori	N	Sıra top.	Sıra ort.	Z
Dağıtım Adaleti	soru 1- soru 8	218	16778	18,15	-7,320
Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	soru 25 soru 30	218	4337	68,84	

3.5.4.“Prosedür Adaleti” ile “Etkileşim Adaleti” Arasındaki İlişki

“Prosedür Adaleti” ile **“Etkileşim Adaleti”** arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Yapılan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test analizi sonucunda çalışanların **“Prosedür Adaleti”** ile **“Etkileşim Adaleti”** değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark

belirlenmiştir. “Etkileşim Adaleti” değişkenine verilen puanların sıra ortalamasının, “Prosedür Adaleti” değişkenine verilen puanların sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların “Etkileşim Adaleti” eğilimlerini daha çok ön plana çıkardıkları veya bu önermeye daha çok dikkat çektikleri söylenebilir.

3.5.5.“Prosedür Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Arasındaki İlişki

“Prosedür Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Yapılan WilcoxonMatchedPairedSignedRank Test analizi sonucunda çalışanların “Prosedür Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. “Prosedür Adaleti” değişkenine verilen puanların sıra ortalaması, “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenine verilen puanların sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların “Prosedür Adaleti” eğilimlerini daha çok ön plana çıkardıkları veya bu önermeye daha çok dikkat çektikleri söylenebilir.

3.5.6.“Etkileşim Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Arasındaki İlişki

“Etkileşim Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Yapılan WilcoxonMatchedPairedSigned Rank Test analizi sonucunda çalışanların “Etkileşim Adaleti” ile “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. “Etkileşim Adaleti” değişkenine verilen puanların sıra ortalamasının, “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenine verilen puanların sıra ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların “Etkileşim Adaleti” eğilimlerini daha çok ön

plana çıkardıkları veya bu önermeye daha çok dikkat çektikleri söylenebilir.

Tablo 4: Karşılaştırma Sonuçları

Değişkenler	Tercih
Dağıtım Adaleti ile Prosedür Adaleti	PROSEDÜR ADALETİ
Dağıtım Adaleti ile Etkileşim Adaleti	DAĞITIM ADALETİ
Dağıtım Adaleti ile İşten Ayrılma Niyeti	DAĞITIM ADALETİ
Prosedür Adaleti ile Etkileşim Adaleti	ETKİLEŞİM ADALETİ
Prosedür Adaleti ile İşten Ayrılma Niyeti	PROSEDÜR ADALETİ
Etkileşim Adaleti ile İşten Ayrılma Niyeti	ETKİLEŞİM ADALETİ

Tablo 4’e göre firma çalışanları tarafından Prosedür ve Dağıtım Adaletleri arasında Prosedür Adaletinin, Dağıtım ve Etkileşim Adaletleri arasında Dağıtım Adaletinin, Prosedür ve Etkileşim Adaletleri arasında ise Etkileşim Adaletinin daha adil olduğu algılanmaktadır.

3.5.7.Cinsiyete Göre Analizler

Firmadaki hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar “Dağıtım Adaleti” konusunda kararsızca yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firmada çalışan kadın ve erkek personellerin arasında cinsiyet değişkenine göre “Dağıtım Adaleti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “Dağıtım Adaleti”nin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (K-S_Z = 1,083; P>0,05). Parametrik Independent Sample T Testi analiz sonucunda “Dağıtım Adaleti”nde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (t=0,218; p>0,827). Tablo 5’te da görüldüğü gibi

iki kategorinin ortalamaları birbirine yakın olduğu için cinsiyet değişkeninin “**Dağıtım Adaleti**” üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, her iki grubun da “**Dağıtım Adaleti**” algısı yönüyle benzer oldukları söylenebilir.

Tablo 5:Cinsiyete Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Cinsiyet	Kadın (1)	43	19,72	2,81
	Erkek (2)	175	80,28	2,78
Toplam		218		

Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı İçin Independent Sample T Testi Analizi

Değişken	Kategori	N	X	Ss	t	P
Cinsiyet	Kadın (1)	43	2,81	1,10207	0,218	0,827
	Erkek (2)	175	2,78	0,90975		
Toplam		218				

Firmadaki hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar “**Prosedür Adaleti**” konusunda olumlu bir ortalama sergilemişler ve ilgili sorulara çoğunlukla “Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Firmada çalışan kadın ve erkek personellerin arasında cinsiyet değişkenine göre “**Prosedür Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “**Prosedür Adaleti**”nin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (K-S_Z = 1,085; P>0,05). Parametrik Independent Sample T Testi analiz sonucunda “**Prosedür Adaleti**”nde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (t=-0,526; p>0,599). Tablo 7’de de görüldüğü gibi iki kategorinin ortalamaları birbirine yakın olduğu için cinsiyet değişkeninin

“**Prosedür Adaleti**” üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, her iki grubun da “**Prosedür Adaleti**” algısı yönüyle benzer oldukları söylenebilir.

Tablo 7:Cinsiyete Göre “Prosedür Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Cinsiyet	Kadın (1)	43	19,72	2,38
	Erkek (2)	175	80,28	2,45
Toplam		218		

Tablo 8:Cinsiyet Değişkenine Göre “Prosedür Adaleti” Algısı İçin Independent Sample T Testi Analizi

Değişken	Kategori	N	X	ss	t	P
Cinsiyet	Kadın (1)	43	2,38	0,77536	-0,526	0,599
	Erkek (2)	175	2,45	0,83210		
Toplam		218				

Firmadaki kadın çalışanlar “**Etkileşim Adaleti**” konusunda olumlu bir ortalama sergilemişler ve ilgili sorulara çoğunlukla “Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Erkek çalışanlar ise kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firmada çalışan kadın ve erkek personellerin arasında cinsiyet değişkenine göre “**Etkileşim Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “**Etkileşim Adaleti**”nin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S_Z = 1,554; P<0,05). Nonparametrik Mann – Whitney U Testi analiz sonucunda “**Etkileşim Adaleti**”nde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=3116; p=0,081).

Tablo 9:Cinsiyete Göre “Etkileşim Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Cinsiyet	Kadın (1)	43	19,72	2,37
	Erkek (2)	175	80,28	2,61
Toplam		218		

Tablo 10:Cinsiyet Değişkenine Göre “Etkileşim Adaleti” Algısı İçin Mann – Whitney U Testi Analizi

Değişken	Kategori	N	Sıra top.	Sıra ort.	U	Z	P
Cinsiyet	Kadın (1)	43	4062	94,47	3116	-1,747	0,081
	Erkek (2)	175	19809	113,19			
Toplam		218					

Cinsiyet değişkenine göre yapılan üç farklı örgütsel adalet algılaması analizine göre cinsiyet ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda, “*H₁: Cinsiyet ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Firmadaki hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar “**İşten Ayrılma Niyeti**” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firmada çalışan kadın ve erkek personellerin arasında cinsiyet değişkenine göre “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “**İşten Ayrılma Niyeti**”nin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S_Z = 2,677; P<0,05). Nonparametrik Mann – Whitney U Testi analiz sonucunda “**İşten Ayrılma Niyeti**”nde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=3625; p=0,707). Tablo 12’de de görüldüğü gibi iki kategorinin ortalamaları birbirine yakın olduğu için cinsiyet değişkenininin “**İşten Ayrılma Niyeti**” üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, her iki grubun da “**İşten Ayrılma Niyeti**” yönüyle benzer oldukları söylenebilir.

Tablo 11:Cinsiyete Göre “İşten Ayrılma Niyeti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Cinsiyet	Kadın (1)	43	19,72	2,98
	Erkek (2)	175	80,28	3,02
Toplam		218		

Tablo 12:Cinsiyet Değişkenine Göre “İşten Ayrılma Niyeti” İçin Mann – Whitney U Testi Analizi

Değişken	Kategori	N	Sıra top.	Sıra ort.	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın (1)	43	4846	112,70	3625	-	0,707
	Erkek (2)	175	19025	108,71			
Toplam		218					

3.5.8.Pozisyona Göre Analizler

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar “**Dağıtım Adaleti**” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Sadece Ustabaşı pozisyonunda çalışanlar diğerlerine göre biraz daha olumlu bir bakış açısına sahiplerdir yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında pozisyon değişkenine göre “**Dağıtım Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için tek örneklem K-S testi uygulanmıştır. K-S testi sonucuna göre “**Dağıtım Adaleti**”nin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (K-S_Z = 1,083; P>0,05). Parametrik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda “**Dağıtım Adaleti**”nde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (F=2,082; p=0,084; p>0,05). Personel hangi pozisyonda olursa olsun “**Dağıtım Adaleti**” ne ilişkin verdiği cevaplar büyük benzerlikler göstermektedir.

Tablo 13:Pozisyona Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Pozisyon	İşçi (1)	167	76,61	2,86
	Ustabaşı (2)	18	8,26	2,24
	Şef (3)	12	5,5	2,89
	Müdür (4)	4	1,83	2,66
	Diğer (5)	17	7,8	2,55
Toplam		218		

Tablo 14:Pozisyon Değişkenine Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı İçin ANOVA Analizi

	Kareler Top.	Serbest. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Gruplar arası	7,34	4	1,84	2,082	0,084
Gruplar içi	187,724	213	0,88		
Toplam	195,064	217			

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar “**Prosedür Adaleti**” konusunda olumlu bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında pozisyon değişkenine göre “**Prosedür Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel pozisyonları arasında “**Prosedür Adaleti**” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde pozisyon değişkenine göre “**Prosedür Adaleti**” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 15:Pozisyona Göre “Prosedür Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Pozisyon	İşçi (1)	167	76,61	2,46
	Ustabaşı (2)	18	8,26	2,32
	Şef (3)	12	5,5	2,49
	Müdür (4)	4	1,83	2,34
	Diğer (5)	17	7,8	2,32
Toplam		218		

Firmada işçi pozisyonunda çalışan ve örnek kütleinin büyük çoğunluğunu oluşturan kişiler “**Etkileşim Adaleti**” konusunda diğer pozisyonlara nazaran biraz daha kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Ustabaşı, Şef, Müdür ve Diğer pozisyonlardakiler ise daha olumlu bir algı içerisindedirler. Firma personelleri arasında pozisyon değişkenine göre “**Etkileşim Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel pozisyonları arasında “**Etkileşim Adaleti**” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde pozisyon değişkenine göre “**Etkileşim Adaleti**” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16:Pozisyona Göre “Etkileşim Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Pozisyon	İşçi (1)	167	76,61	2,66
	Ustabaşı (2)	18	8,26	2,28
	Şef (3)	12	5,5	2,09
	Müdür (4)	4	1,83	2,22
	Diğer (5)	17	7,8	2,49
Toplam		218		

Pozisyon değişkenine göre yapılan üç farklı örgütsel adalet algılaması analizine göre pozisyon ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda, “*H₂: Pozisyon ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar “**İşten Ayrılma Niyeti**” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında pozisyon değişkenine göre “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel pozisyonları arasında “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımın-

dan anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde pozisyon değişkenine göre “İş-ten Ayrılma Niyeti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 17: Pozisyona Göre “İş-ten Ayrılma Niyeti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Pozisyon	İşçi (1)	167	76,61	2,99
	Ustabaşı (2)	18	8,26	2,98
	Şef (3)	12	5,5	3,17
	Müdür (4)	4	1,83	3,20
	Diğer (5)	17	7,8	3,10
Toplam		218		

3.5.9. Yaş Grubuna Göre Analizler

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi yaş aralığında olurlarsa olsunlar “Dağıtım Adaleti” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında yaş değişkenine göre “Dağıtım Adaleti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel yaş grupları arasında “Dağıtım Adaleti” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkenine göre “Dağıtım Adaleti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 18: Yaş Grubuna Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş Grubu	20den küçük (1)	0	0	0
	21-25arası (2)	15	6,88	2,97
	26-30arası (3)	42	19,27	2,67
	31-35arası (4)	84	38,53	2,90
	36-40arası (5)	57	26,15	2,79
	41-45arası (6)	14	6,42	2,27
	46 ve üzeri (7)	6	2,75	2,58
Toplam		218		

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar “Prosedür Adaleti” konusunda olumlu bir ortalama sergilemişler ve ilgili sorulara çoğunlukla “Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Sadece 21-25 yaş

grubunda olan personeller diğer personellere göre biraz daha kararsız bir bakış açısına sahiplerdir yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında yaş değişkenine göre “Prosedür Adaleti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel yaş grupları arasında “Prosedür Adaleti” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkenine göre “Prosedür Adaleti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 19: Yaş Grubuna Göre “Prosedür Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş Grubu	20den küçük (1)	0	0	0
	21-25arası (2)	15	6,88	2,7
	26-30arası (3)	42	19,27	2,37
	31-35arası (4)	84	38,53	2,52
	36-40arası (5)	57	26,15	2,36
	41-45arası (6)	14	6,42	2,07
	46 ve üzeri (7)	6	2,75	2,5
Toplam		218		

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar “Etkileşim Adaleti” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Sadece 41-45 yaş grubunda olan personeller diğer personellere göre biraz daha olumlu bir bakış açısına sahiplerdir yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında yaş değişkenine göre “Etkileşim Adaleti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel yaş grupları arasında “Etkileşim Adaleti” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkenine göre “Etkileşim Adaleti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 20:Yaş Grubuna Göre “Etkileşim Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş Grubu	20den küçük (1)	0	0	0
	21-25arası (2)	15	6,88	2,88
	26-30arası (3)	42	19,27	2,54
	31-35arası (4)	84	38,53	2,56
	36-40arası (5)	57	26,15	2,61
	41-45arası (6)	14	6,42	2,30
	46 ve üzeri (7)	6	2,75	2,65
Toplam		218	%	

Yaş grubu değişkenine göre yapılan üç farklı örgütsel adalet algılaması analizine göre yaş grubu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda, “*H₅: Yaş grubu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar “**İşten Ayrılma Niyeti**” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında yaş değişkenine göre “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel yaş grupları arasında “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkenine göre “**İşten Ayrılma Niyeti**” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 21:Yaş Grubuna Göre “İşten Ayrılma Niyeti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş Grubu	20den küçük (1)	0	0	0
	21-25arası (2)	15	6,88	2,94
	26-30arası (3)	42	19,27	3,01
	31-35arası (4)	84	38,53	2,95
	36-40arası (5)	57	26,15	3,10
	41-45arası (6)	14	6,42	3
	46 ve üzeri (7)	6	2,75	2,86
Toplam		218	%	

3.5.10.Eğitim Düzeyine Göre Analizler

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi düzeyinde olurlarsa olsunlar “**Dağıtım Adaleti**” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında eğitim düzeyi değişkenine göre “**Dağıtım Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel yaş grupları arasında “**Dağıtım Adaleti**” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde eğitim düzeyi değişkenine göre “**Dağıtım Adaleti**” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 22:Eğitim Düzeyine Göre “Dağıtım Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Eğitim Düzeyi	İlköğretim (1)	68	31,19	2,60
	Lise (2)	117	53,67	2,86
	Üniversite (3)	33	15,14	2,90
	Lisansüstü (4)	0	0	0
Toplam		218		

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi eğitim düzeyinde olurlarsa olsunlar “**Prosedür Adaleti**” konusunda olumlu bir ortalama sergilemişler ve ilgili sorulara çoğunlukla “**Katılıyorum**” cevabı vermişlerdir. Sadece Lise mezunu personeller diğer personellere göre biraz daha kararsız bir bakış açısına sahiptirler yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında yaş değişkenine göre “**Prosedür Adaleti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel yaş grupları arasında “**Prosedür Adaleti**” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde eğitim düzeyideğişkenine göre “**Prosedür Adaleti**” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 23:Eğitim Düzeyine Göre “Prosedür Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Eğitim Düzeyi	İlköğretim (1)	68	31,19	2,27
	Lise (2)	117	53,67	2,51
	Üniversite (3)	33	15,14	2,46
	Lisansüstü (4)	0	0	0
Toplam		218		

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi eğitim düzeyinde olurlarsa olsunlar “Etkileşim Adaleti” konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Sadece üniversite mezunu personeller diğer personellere göre biraz daha olumlu bir bakış açısına sahiplerdir yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında eğitim düzeyi değişkenine göre “Etkileşim Adaleti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel eğitim düzeyi arasında “Etkileşim Adaleti” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde eğitim düzeyideğişkenine göre “Etkileşim Adaleti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 24:Eğitim Düzeyine Göre “Etkileşim Adaleti” Algısı

Değişken	Kategori	N	%	X
Eğitim Düzeyi	İlköğretim (1)	68	31,19	2,57
	Lise (2)	117	53,67	2,63
	Üniversite (3)	33	15,14	2,41
	Lisansüstü (4)	0	0	0
Toplam		218	%	

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan üç farklı örgütsel adalet algılaması analizine göre eğitim durumu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda, “H₄: Eğitim durumu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak firmadaki çalışanlar hangi eğitim düzeyinde olurlarsa olsunlar “İşten Ayrılma Niyeti” konusunda kararsıza yakın

bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında eğitim düzeyi değişkenine göre “İşten Ayrılma Niyeti” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel eğitim düzeyleri arasında “İşten Ayrılma Niyeti” bakımından anlamlı bir fark yoktur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde eğitim düzeyi değişkenine göre “İşten Ayrılma Niyeti” açısından farklılık bulunmamıştır.

Tablo 25:Eğitim Düzeyine Göre “Örgüte Bağlılık veya İşten Ayrılma Niyeti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Eğitim Düzeyi	İlköğretim (1)	68	31,19	2,96
	Lise (2)	117	53,67	3,05
	Üniversite (3)	33	15,14	2,98
	Lisansüstü (4)	0	0	0
Toplam		218	%	

3.5.11.Gelir Grubuna (Gelir Yeterliliğine) Göre Analizler

Firmada farklı pozisyonlarda çalışan 218 kişiye yapılan ankette gelir düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Fazlasıyla Yeterli	0	%	0
Yeterli	22	%	10,1
Ne yeterli ne değil	57	%	26,1
Yetersiz	96	%	44,1
Çok Yetersiz	43	%	19,7

Sayılara bakıldığında personelin büyük çoğunluğunu oluşturan % 44,1 lik dilimin (neredeyse yarısının) maaşları “yetersiz” bulunduğu görülmektedir. Geri kalan % 26,1 lik dilim maaşları “ne yeterli ne değil” bulurken, % 19,7 lik dilim maaşların çok “yetersiz” olduğunu düşünmektedir. Maaşların “fazlasıyla yeterli” olduğunu düşünen personel bulunmazken sadece % 10,1 lik dilim maaşları “yeterli” bulmaktadır.

Genel olarak firmadaki çalışanların gelir yeterliliği ile ilgili düşünceleri hangi düzeyde olurlarsa olsun **“Dağıtım Adaleti”** konusunda kararsıza yakın bir ortalama sergilemişlerdir. Sadece ilgili sorulara ağırlıklı olarak **“Katılıyorum”** cevabı vermiş olan ve maaşını yeterli bulan 22 kişilik grubun **“Dağıtım Adaleti”** konusunda olumlu bir bakışa açısına sahip oldukları yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında gelir yeterliliği değişkenine göre **“Dağıtım Adaleti”** bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel gelir yeterliliği algıları arasında **“Dağıtım Adaleti”** bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde *yeterli* cevabını verenler bir grupta toplanmışken *ne yeterli ne değil* ve *yetersiz* cevabını verenler ise bir grupta toplanmıştır. Aynı şekilde *yetersiz* ve *çok yetersiz* cevabını verenler de bir grupta toplanmıştır. Grupların kendi içinde anlamlı bir farkı yokken gruplar arasında anlamlı bir fark yine vardır.

Tablo 26:Gelir Yeterliliği Algısına Göre “Dağıtım Adaleti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Gelir Yeterliliği	Fazlasıyla Yeterli (1)	0	0	0
	Yeterli (2)	22	10,09	2,02
	Ne yeterli ne değil (3)	57	26,15	2,65
	Yetersiz (4)	96	44,04	2,80
	Çok Yetersiz (5)	43	19,72	3,30
Toplam		218		

Genel olarak firmadaki çalışanların gelir yeterliliği ile ilgili düşünceleri hangi düzeyde olurlarsa olsun **“Prosedür Adaleti”** konusunda olumlu bir ortalama sergilemişler ve ilgili sorulara **“Katılıyorum”** cevabı vermişlerdir. Sadece maaşını çok yetersiz bulan 43 kişilik grubun **“Prosedür Adaleti”** konusunda kararsız oldukları yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında gelir yeterliliği

değişkenine göre **“Prosedür Adaleti”** bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve ANOVA testi sonucunda personel gelir yeterliliği algıları arasında **“Prosedür Adaleti”** bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde *yeterli*, *ne yeterli ne değil* ve *yetersiz* cevabını verenler bir grupta toplanmışken ve grup içi anlamlı bir fark yokken; *ne yeterli ne değil*, *yetersiz* ve *çok yetersiz* cevabını verenler bir grupta toplanmışlardır ve grup içi anlamlı bir fark yoktur. Fakat bu iki grup arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 27:Gelir Yeterliliği Algısına Göre “Prosedür Adaleti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Gelir Yeterliliği	Fazlasıyla Yeterli (1)	0	0	0
	Yeterli (2)	22	10,09	2,15
	Ne yeterli ne değil (3)	57	26,15	2,33
	Yetersiz (4)	96	44,04	2,43
	Çok Yetersiz (5)	43	19,72	2,74
Toplam		218		

Genel olarak firmada maaşlarını **“Yeterli”** ve **“Ne yeterli ne değil”** bulan toplam 79 kişilik grubun **“Etkileşim Adaleti”** konusunda olumlu bir ortalama sergiledikleri ve ilgili sorulara **“Katılıyorum”** cevabı verdikleri görülmektedir. Maaşlarını **“Yetersiz”** ve **“Çok Yetersiz”** bulan 139 kişilik grubun ise **“Etkileşim Adaleti”** konusunda kararsız bir tutum sergiledikleri yorumu yapılabilir. Firma personelleri arasında gelir yeterliliği değişkenine göre **“Etkileşim Adaleti”** bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal-Wallis H testi sonucunda personel gelir yeterliliği algıları arasında **“Etkileşim Adaleti”** bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde *yeterli*, *ne yeterli ne değil* ve *yetersiz* cevabını verenler bir grupta toplanmışken ve grup içi anlamlı bir fark

yokken; *ne yeterli ne değil, yetersiz* ve *çok yetersiz* cevabını verenler bir grupta toplanmışlardır ve grup içi anlamlı bir fark yoktur. Fakat bu iki grup arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 28: Gelir Yeterliliği Algısına Göre “Etkileşim Adaleti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Gelir Yeterliliği	Fazlasıyla Yeterli (1)	0	0	0
	Yeterli (2)	22	10,09	2,23
	Ne yeterli ne değil (3)	57	26,15	2,36
	Yetersiz (4)	96	44,04	2,58
	Çok Yetersiz (5)	43	19,72	3,04
Toplam		218		

Gelir düzeyi değişkenine göre yapılan üç farklı örgütsel adalet algılaması analizine göre gelir düzeyi ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durumda, “*H₂: Gelir düzeyi ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak firmada çalışanlar gelir yeterlilikleri ile ilgili hangi düşüncede olurlarsa olsunlar, “**İşten Ayrılma Niyeti**” konusunda kararsız bir ortalama sergilemişlerdir. Firma personelleri arasında gelir yeterliliği değişkenine göre “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından fark olup olmadığını 0,05 anlamlılık düzeyinde test etmek için yapılan normal dağılım ve Kruskal – Wallis H testi sonucunda personel gelir yeterliliği algıları arasında “**İşten Ayrılma Niyeti**” bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani gelir yeterliliği ile ilgili personelin verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 29: Gelir Yeterliliği Algısına Göre “Örgüte Bağlılık veya İşten Ayrılma Niyeti”

Değişken	Kategori	N	%	X
Gelir Yeterliliği	Fazlasıyla Yeterli (1)	0	0	0
	Yeterli (2)	22	10,09	3,04
	Ne yeterli ne değil (3)	57	26,15	3,07
	Yetersiz (4)	96	44,04	2,98
	Çok Yetersiz (5)	43	19,72	2,99
Toplam		218		

3.5.12. Çalışma Yılına Göre Analizler

Firmada farklı pozisyonlarda çalışan 218 kişiye yapılan ankette personelin kaç yıldır bu firmada çalıştığı sorusu sorulmuş ve 218 kişinin firmada ortalama çalışma süresi 8 yıl olarak hesaplanmıştır.

Firmada çalışan personellerin “Çalışma Yılı” değişkeni ile “Örgütsel Adalet” ilişkisi eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde testler yapılmıştır. “Firmada Çalıştıkları Süre” değişkeni ile “Örgütsel Adalet” ilişkisi eğilimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için hangi kolerasyon tekniğinin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem K-S Testi kullanılmıştır. Yapılan tek örneklem K-S Testi analizi sonucunda “Firmada Çalıştıkları Süre” değişkenine verilen cevapların normal dağılım göstermediği fakat “Örgütsel Adalet” ilişkisi önermesine verilen cevapların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Değişkenlerden en az biri normal dağılım göstermediği için araştırma sorusunu analiz etmek amacıyla Non-Parametrik bir test olan Spearmankolerasyon hesaplama tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Yapılan Spearmankolerasyon analizi sonucunda “Firmada Çalıştıkları Süre” değişkeni ile “Örgütsel Adalet” ilişkisi eğilimi arasında istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bir başka ifade ile elde edilen bu sonuç, “Firmada

Çalıştıkları Süre" ile "Örgütsel Adalet" ilişkisi arasında mantıksal ve matematiksel bir bağlantının olmadığını göstermektedir.

Firmada çalışan personellerin "Firmada Çalıştıkları Süre" değişkeni ile "İşten Ayrılma Niyeti" ilişkisi eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde testler yapılmıştır. "Firmada Çalıştıkları Süre" değişkeni ile "İşten Ayrılma Niyeti" eğilimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için hangi kolerasyon tekniğinin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem K-S Testi kullanılmıştır. Yapılan tek örneklem K-S Testi analizi sonucunda "Firmada Çalıştıkları Süre" değişkenine ve "İşten Ayrılma Niyeti" ilişkisi eğilimlerine verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Değişkenlerin ikisi de normal dağılım göstermediği için araştırma sorusunu analiz etmek amacıyla Non-Parametrik bir test olan Spearmankolerasyon hesaplama tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Yapılan Spearmankolerasyon analizi sonucunda "Firmada Çalıştıkları Süre" değişkeni ile "İşten Ayrılma Niyeti" ilişkisi eğilimi arasında istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka ifade ile elde edilen bu sonuç, "Firmada Çalıştıkları Süre" ile "İşten Ayrılma Niyeti" ilişkisi arasında mantıksal ve matematiksel bir bağlantının olmadığını göstermektedir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsanlar buldukları çevrede sürekli adalet arayışı içindedirler. İki veya daha fazla kişinin etkileşim içinde bulunduğu, kaynak ve ödül dağıtımının söz konusu olduğu her ortamda adalet önemlidir. Bu ortamların en önemlilerinden biri de çalışılan örgüttür. Örgütlerde çalışanlar gösterdikleri çabanın karşılığında bazı beklentilerin gerçekleşmesini isterler. Tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algılaması yönetimlerin en önemli

görevlerinden biridir. Adalet, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Yapılan bu çalışmada, yönetici ve iş görenlerin örgütsel adalet algıları farklı değişken ve kombinasyonlarla incelenmiştir. Araştırmanın anket sonuçlarına göre mevcut işletmedeki çalışanlar genel olarak kararsız bir tutum sergilemişlerdir. Anket sorularına verilen cevaplar "Katılıyorum"la, "Kararsızım" arasında toplanmaktadır. Adalet, herkes tarafından aynı şekilde algılanan, değişmemesi gereken bir durumdur. Adalet ya algılanır, ya kararsız kalınır. Adalet öyle bir algıdır ki ne cinsiyete, ne eğitime, ne pozisyona, ne firmadaki hizmet yılına, ne de yaşa bağlıdır. Adalet bütün bir olgudur. Bir yerde adalet ya vardır ya yoktur. Araştırmanın birinci hipotezi olan "H 1: Cinsiyet ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır." önermesi yapılan analizler sonucunda reddedilmiştir. Aynı şekilde araştırmanın ikinci hipotezi olan "H 2: Gelir düzeyi ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır." önermesi, araştırmanın üçüncü hipotezi "H 3: Pozisyon ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır." önermesi, dördüncü hipotez olan "H 4: Eğitim durumu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır." önermesi ve araştırmanın beşinci ve son hipotezi olan "H 5: Yaş grubu ile örgütsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki vardır." önermeleri yapılan analizler sonucunda reddedilmiştir. Değişkenler arasında anlamlı bir farkın çıkmaması sonuçların herkes tarafından aynı anlaşıldığını göstermektedir. Araştırmanın diğer boyutu olarak yapılan mülakatlarda aslında kişilerin adalet algılarının daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar anketlerde firmanın isteğine yakın bir görüntü çizip olumlu cevap vermeyi ya da kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Çalışanların kararsız kalmalarının ardında yatan sebep, firmanın görmek isteyeceği cevaplarla kendi yaşadıkları arasında kalmalarıdır. Mülakatlarda ise adaletsizlik hakkında daha somut veriler elde edilmiştir. Mülakat sonuçlarına göre

firma çalışanları için en önemli adaletsizlik durumları, ödüllendirme / cezalandırma, terfi, yıllık izin kullanımı ve ücretsiz izin kullanımı konularındadır.

Kaynakça

ASUNAKUTLU, Tuncer (2002). *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Güz 2002, Sayı:9, 1-13.

DECONINCK, James B., Stilwell, C. Dean (2004). *Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions*. Journal of Business Research, Volume 57, Issue 3, 225-231.

EROĞLU, Şeyma Gün (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 1-223.

FOLGER, Robert., Russell, Cropanzano (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, 1st Publication, California, 1-278.

İÇERLİ, Leyla (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 67-92.

İŞBAŞI, Janset Özen (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 1-125.

KARADAL, Himmet., Demirel, Yavuz., Doğan, İdris (2003). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İş-*

letmeler Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Davraz Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül, Isparta, 1-14.

LANGE, Annet H. De., Dikkers, Josje S.E., Jansen, Paul G.W., Kooij, Dorien T.A.M. (2010). *The Influence of Age on the Associations Between HR Practices and Both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. Journal of Organizational Behaviour, Volume:31, Issue:8, 1111-1136.

ÖZEN, Janset (2003). *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*. Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 183- 206.

ÖZMEN, Ömür., Arbak, Yasemin., Süral Özer, Pınar (2007). *Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Uygulama*. Ege Akademik Bakış, Cilt:7, Sayı:1, 17-33.

RAWLS, John (2003). *A Theory of Justice*. Harvard University Press, 6th Printing, Massachusetts, 1-539.

YAZICIOĞLU, İrfan., Topaloğlu, Işıl Gökçe (2009). *Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 3-16.

YÜRÜR, Şenay (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 1-228.

YÜRÜR, Şenay (2008). *Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 295-312.