

Geliş Tarihi: 12/06/2022

Kabul Tarihi: 27/06/2022

ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DA BİR TERMAL OTEL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Mehmet DEMİRTAŞ*

Hayrettin ERTAN**

ÖZET

Son yıllarda, "adalet" algısı iş dünyasında daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Adalet algısı yüksek olan çalışanların işyerinde daha istekli ve gayretli çalışacaklarına yönelik beklentiler vardır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının bileşenlerinin ve genel düzeylerinin saptanması önemlidir. Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet ölçeği, adalet algısını ölçmede çok kapsamlı ve güvenilir bir ölçek olarak görülmektedir. Buna göre, çalışanların örgütlerindeki adalet algılarını dört boyut belirlemektedir: Dağıtım sal adalet, süreçsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti. Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının genel düzeyini belirleyen örgütsel adaletin bileşenleri (boyutları) üzerinde durulmuş ve çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği saptanmıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı bir termal otel işletmesindeki 102 çalışan oluşturmaktadır. Veriler 2020 Mart/ Haziran aylarını kapsayan dört aylık sürede yüz yüze anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Anket ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anket çalışanlara dağıtılmış ve uygun bir süre verilerle toplanmıştır. Dolayısıyla, çalışanların özgür bir şekilde ankete cevap vermelerine imkân sağlanmıştır. 102 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel adalet algısının genel düzeyini belirleyen örgütsel adalet algısı ve bileşenlerinin, çalışanların demografik özelliklere bağlı olarak anlamlı değişip değişmediğini belirlemek için Ki-Kare (Chi-Square) Analizi yapılmıştır. Sonuçta yaş ile kişilerarası adalet algısı ve süreçsel adalet algısı arasında; gelir ile örgütsel adalet algısı, dağıtım sal adalet algısı, kişilerarası adalet algısı ve bilgilendirme adaleti algısı arasında; unvan ve kıdem ile sadece bilgilendirme adaleti algısının anlamlı değiştiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları, Demografik Değişkenler

THE EFFECT OF EMPLOYEE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS ON PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: AN EXAMPLE OF THE THERMAL HOTEL BUSINESSES IN AFYONKARAHISAR

ABSTRACT

In recent years, the perception of "justice" has started to be discussed more in the business world. There are expectations that employees with a high perception of justice will work more willingly and diligently in the workplace. In this context, it is important to determine the components and general levels of organizational justice perception. Colquitt's (2001) four-dimensional organizational justice scale is seen as a very comprehensive and reliable scale for measuring the perception of justice. Accordingly, four dimensions determine employees' perceptions of justice in their organizations: Distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice. In this study, the components (dimensions) of organizational justice, which determine the general level of organizational justice perception, are emphasized and it is determined whether the organizational justice perceptions of employees change depending on their demographic characteristics. The sample of the research consists of 102 employees in a five-star thermal hotel operating in Afyonkarahisar. The data were obtained through face-to-face survey application in a four-month period covering March-June 2020. Necessary explanations about the survey were made. The questionnaire was distributed to the employees and collected in an appropriate time. Therefore, employees were allowed to freely respond to the survey. The data obtained from 102 employees through questionnaires were analyzed using the SPSS package program. Chi-Square Analysis was conducted to determine whether the organizational justice perception and its components, which determine the general level of organizational justice perception, change significantly depending on the demographic characteristics of the employees. As a result, between age and perception of interpersonal justice and procedural justice; between income and perception of organizational justice, perception of distributive justice, perception of interpersonal justice and perception of informational justice; it was observed that only the perception of information justice changed significantly with title and seniority.

Keywords: Justice, Perception and Dimensions of Organizational Justice, Demographic Variables

*Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, mdemirtas@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7567-8842

**Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, hertan@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2790-335X

GİRİŞ

Karmaşıklık ve değişkenlik ile karakterize edilen küresel iş ortamında (Aggarwal vd. 2018:2309) işyerinde çalışanların istekli, heyecanlı, verimli ve başarılı olmaları şüphesiz arzu edilen bir durumdur. Ancak zaman zaman arzu, istek, heyecan ve performansları düşük ya da orta düzeyde çalışanların olduğu da bir gerçektir. Çıktıları düşük çalışanların, örgütlerine katkılarının arzu edilen düzeyde olmayacağı, devamsızlık ve çalışan devir oranlarının yüksek olacağı, işyerinde çatışma ve benzeri olumsuzlukları da beraberinde getireceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, bu çıktıların gerçekleştirilmesi günümüzde giderek daha zor hale gelmektedir. Çünkü, günümüz iş yaşamında internetin hızla gelişmesi ve ekonomik küreselleşmenin hızlanmasıyla bölge ve bilgi paylaşımı arasındaki kısıtlamalar kalkmış ve personel devir hızı artmıştır. Bu gelişmeler çalışanların kişilik, yaşam tarzı ve alışkanlıklarının da eskiye nazaran değişmesine neden olmuştur (Liu ve Xie, 2020:361). Bu durum çalışanların işyerinde motivasyonunun çeşitli faktörlerden etkilenmesine ve şekillenmesine yol açmıştır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen ve şekillendiren faktörler içinde örgütsel adalet ve çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması önemli bir yer tutmaktadır (Azeem vd, 2015:273).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların kendilerine dönük kazanımları, sunulan ödülleri, kuralların kendisine uygulanması ile benzer pozisyondaki çalışanlarla karşılaştırması ile oluşmaktadır. Karşılaştırmada kriterlerin genellikle sübjektif ve çok yönlü olması, çalışanların beklentilerini de artırmakta ve adalet algılarını da etkilemektedir (Yüksekbilgili vd., 2016:208). Ayrıca çalışmaların pek çoğunda, örgütsel adaletin örgüt ve çalışanlar açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moralleri düşer, örgütten ayrılma olasılıkları artar, hatta örgüt aleyhine faaliyetlerde bulunabilirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Stres, saldırganlık ve tükenmişlik, literatürde öne çıkan önemli sonuçlardandır (San,2017:14). Örneğin stres, çıktı, ürün kalitesi, hizmet veya moralde azalma gibi (Ben-Bakr vd., 1995; Brown ve Uehara, 2008, El Shikieri ve Musa, 2012:137) negatif sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının arzu, istek, heyecan, performans ve diğer pozitif çıktıları olumlu etkilediğine ilişkin birçok araştırma bulgusu da bulunmaktadır (İmamoğlu vd, 2019:899-906; Nadiri ve Tanova, 2010:33-41; Wei, Hisrich ve Pen, 2020:1-12; Kılıç, ve Toker, 2020:288-303; Usta, Karalar ve Demiralay, 2019:535-557).

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısının ve bileşenlerinin çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği saptanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada, ilk başta, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kararsal örnekleme yöntemi ile seçilen Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı bir termal otel işletmesindeki 102 çalışan ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Bundan sonra, örnekleme yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarının boyutlarının ve örgütsel adalet algılarının genel düzeyleri saptanmıştır. Nihayet, demografik özelliklerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi Ki-Kare analizi ile saptanmış ve elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Adalet Kavramı

“Adalet” kavramının İngilizce dilindeki karşılığı “justice” kelimesidir. Sözlükte, adalet, “davranışınızda ya da insanlara davranış şeklinde tarafsızlık-fairness” olarak tanımlanır (Collins Cobuild, 789). Adalet algısı insanlık tarihi boyunca olağelnmiş ve şüphesiz olmaya da devam edecektir. İşletme örgütlerinde de adalet büyük öneme sahiptir. İşletme örgütlerinde kavramsal olarak, “örgütsel adalet algısı” (perception of organizational justice) olarak literatürde incelenmektedir.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve zamanının büyük kısmını iş yerlerinde geçirirler. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların sosyal olarak etkileşime girebileceği bir ortam yaratmalıdır. İnsanların sosyal etkileşime girdikleri temel alanlardan birisi de adalettir. Bu bir terfi kararı, görevlerin verilmesi, ödüllerin tahsisi ya da sadece herhangi bir sosyal ilişki kurulması sırasında ortaya çıkabilir (Srivastava, 2015:667). Dolayısıyla insanların adalet algısı sadece kendi ihtiyaç ve hedeflerinden değil, aynı zamanda fiziki ve sosyal çevresindeki gelişmelerden de etkilenebilmektedir.

Adalet kavramının tarihi eskiye dayansa da sosyal ortamlarda ve organizasyonlarda sistematik olarak araştırılması 1960'larda başlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” terimi ilk kez Greenberg tarafından kullanılmıştır (Greenberg 1987; Çolak ve Erdost, 2004:54). Örgütsel adalet, kaynaklar ve ödül dağıtımı, dağıtım süreçleri ve örgütlerdeki insanlar arasındaki etkileşimler sonucunda oluşan algı olarak tanımlanabilir (Kaya vd., 2016:252). Örgütsel adalet, kuruluşların başarıya ve mükemmelliğe ulaşmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir (Monged vd., 2019:2). Ancak örgütteki adil olma, çalışanların durum ya da davranışı nasıl gördükleri ile ilgilidir. Bu yaklaşım tanımın sübjektif ve algısal olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla adalet algısı çalışanların içinde bulunduğu durum ve koşullara göre değişebileceğini göstermektedir (İçerli, 2010:80). Kısaca, adaletin değerlendirilmesinde esas olan, örgütün bireye karşı sergilediğini düşündüğü adalet değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğunu ile ilgilidir (Titrek, 2009:553). Bireysel farklılıkları vurgulayan bu durumdan dolayı “Örgütsel adalet” yerine “örgütsel adalet algısı” kavramını kullanmak daha doğru olacaktır. Yönetim, işyerinde çalışanlara karşı adaletli davrandığını düşünebilir. Ancak, çalışanlar böyle algılamayabilir. Dolayısıyla, işyerinde adaletin gerçek düzeyini çalışanların algıları belirlemektedir.

Günümüzde örgütsel adaletin öneminin ortaya çıkmasının başlıca üç nedeni vardır (Şahin, 2016, San, 2017:4):

- Adaletin sosyal bir olgu olması,
- Örgütlerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet algısının belirleyici etken olması,
- Çalışanların daha eğitilmiş hale gelmesi,

Bu nedenlerden dolayı adalet algısı hayatın her alanında, özellikle işyerlerinde incelenmeye değer bir konudur. Örgütsel adalet, çalışanların hem çalışma koşulları hem de yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden çok boyutlu bir yaklaşımdır (Özer ve Günlük, 2010:462).

Dolayısıyla, kavramı genel adalet algı düzeyini belirleyen boyutlarıyla birlikte ele almak gerekir. Çalışanların ücret, prim, terfi gibi kazanımlarıyla, örgüte yaptıkları katkının uyumlu olmadığı algısı çalışanlarda hayal kırıklığı oluşturmaktadır. Bu hayal kırıklığına sadece maddi beklentilerinin karşılanamamış olması değil, aynı zamanda çalışma şartları, alınan kararlar, uygulanan strateji ve politikaların adil olmadıklarını düşünmeleri de sebep olmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016:123). Kişiler eğer adaletsizlik algısına sahipse, bunlar hangi konu ve alanlarda olmaktadır? Bunların ayrı ayrı ele alınmasında fayda vardır. Dolayısıyla, adalet algısı tüm boyutları ile birlikte ele alınmalıdır.

Belçika doğumlu sosyal psikolog J. Stacy Adams, Anormal ve Sosyal Psikoloji Dergisi'nin Kasım 1963 yayınında eşitlik teorisinin başlangıcına işaret eden "Adaletsizlik Anlayışına Doğru" (Toward an Understanding of Inequity) adlı bir makale yayınladı. Adams'a göre, "girdiler", kişinin sosyal bir mübadeleye (işe) getirdiği eğitim, deneyim ve en önemlisi çaba gibi değişkenlerdir. "Çıktılar", ödemeyi, içsel ödülleri ve statü sembollerini içeren, bireylerin hizmetleri karşılığında aldıkları ödüllerdir. Adams, bir kimsenin kendi girdileri ve ilgili çıktıları ile diğerlerinin (genellikle iş arkadaşı) girdileri ve ilgili çıktılarından karşılaştırmasından doğan eşitsizlik algılarını açıklamıştır. girdileri ve ilgili çıktılarından karşılaştırmasından doğan eşitsizlik algılarını açıklamıştır. Bireyler kendilerini diğerleri ile karşılaştırarak adil muamele görüp görmediklerini belirler (Azeem vd, 2015:273). Ayrıca, Örgütsel adalet, işçilerin neden haksız sonuçlara veya uygun olmayan prosedürlere tepki gösterdiğinin açıklanmasına da yardımcı olur (Alsalem ve Alhaiani, 2007; Azeem vd, 2015:273).

1965 yılında, Adams, Deneysel Sosyal Psikolojideki Gelişmeler dergisinde "Sosyal Mübadeledeki Adaletsizlik" (Inequity in Social Exchange) başlıklı bir bölüm yayınlamıştır. Burada, önceki makalesinde kullanmadığı oranı kullanmış, kişinin çıktılarından girdilerine oranını diğerinin çıktılarından girdilerine oranına eşit olmadığını algıladığında kişi için adaletsizliğin olduğundan bahsetmiştir (Mahoney, 2013:158-159).

Şüphesiz, Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory), işyerinde adalet algısını ortaya çıkaran özellikle ödül-çaba arasındaki dengenin ve bu dengenin diğer çalışanlarla da kurulmasının öneminden bahsetmektedir. Ancak, adalet ya da adaletsizlik algısının belirlenmesinde başka olayların ve durumların olabileceğini de öngörmek gerekir. Çünkü, örgütsel adalet, insanlar işte eşit ve adil muamele gördüklerini fark ettiklerinde elde edilir. Bireyler, adil muamele görüp görmediklerini belirlemek için kendilerini başkalarının yaptıkları ile karşılaştırmaktadırlar. Örgütsel adalet, çalışanların temel motivasyon kaynağı olduğu için oldukça önemlidir (Azeem vd, 2015:273). Örgütsel adalet çalışanların örgütsel adaletle ilgili yargı, algı ve duygularını ifade etmektedir (Zeng ve Ye,2016:200). Öyle ki, örgütsel adalet işyerinde sosyal etkileşimin kalitesini tanımlamada yaygın olarak kullanılan bir yapıya dönüşmüştür (Srivastava, 2015:667).

Zhang ve Li (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, cinsiyet, eğitim ve çalışma yıllarının adalet algısı ile ilişkili olmadığı görülmüştür (Zhang and Li, 2019: 565). Benzer şekilde, Monged, Raghav and Tantawi'nin (2019) yaptıkları çalışmada da örgütsel adalet türleri ile cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum gibi demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Yüksekbilgili vd., 2016). Örgütsel adalet türleri ile cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışan bölüm gibi demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığına ilişkin çalışmalara literatürde daha fazla rastlanmaktadır.

Son yıllarda geliştirilen adalet teorileri içinde belki de en kapsamlısı Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet teorisidir. Bu neden çalışmada Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet teorisi kullanılmıştır.

Colquitt'in Örgütsel Adalet Teorisi

Colquitt (2001) dört boyutlu örgütsel adalet kavramını önermiştir; dağıtımsal adalet, süreçsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti (Enoksen, 2015:723). Adil organizasyon ortamı, mâkûl kaynak tahsisi (dağıtımsal adalet), açık ve şeffaf değerlendirme seçim mekanizması (süreçsel adalet), adil muamele (kişilerarası adalet, bilgi adaleti vb.) anlamına gelir ve iyi bir kişilerarası ilişki ve girişim ortamı oluşturabilir (Zeng ve Ye, 2016:200; Colquitt vd., 2001). Adaletin bu boyutları işyerindeki insanlar için algılanan adaleti oluşturur (Azeem vd, 2015:273; Kim ve Leung, 2007). Eğer kuruluşlar yüksek derecede adalete sahipse ve çalışanlara eşit muamele ediyorsa, diğerlerine göre daha memnun iş gücüne sahip olacakları söylenebilir (Nawaz vd., 2018:2210; Bilal vd., 2015). Örgütsel adalet, kuruluşların başarı ve mükemmelliğe ulaşmasını sağlayan en önemli araçlardan birisidir (Monged vd. 2019:3). Çünkü, örgüt içerisindeki, terfi fırsatları, performans yönetimi ve karar alma sürecine katılım, çalışanları, örgütsel performansın iyileştirilmesinde ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu şekilde sürdürülmesinde katkı sağlayabilir (Wu ve Xiao, 2014:177).

Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet (distributive justice), sonuçların paylaşılmasına ilişkin kararlara yönelik algılanan adalettir (Hurst, Scherer ve Allen, 2017:412; Adams, 1965; Homans, 1961) ya da çalışanın ödeme ve terfi gibi aldığı iş çıktılarından tahsisine (dağıtılmasına) yönelik "adalet" algısı şeklinde tanımlanabilir (Ölçer, 2015:3). Bu tanımlarda daha çok örgüt içine yönelik değerlendirmelerin öne çıktığı görülmektedir. Bir başka tanıma göre ise, insanların kazanç ve kayıplarına yönelik değerlendirmelerinin dağılımını temsil eder (Kaya vd., 2016:252; Greenberg, 1987, Colquitt, 2001). Sonuç olarak, dağıtımsal adalet, doğal kaynaklar ve sosyal faydalar da dahil olmak üzere kaynakların daha adil bir şekilde dağıtılmasını ifade etmektedir (Frias-Armenta vd., 2016:59). Araştırmacıların çoğu bireylerin daha çok "adil pay" alıp almadıkları ile

ilgilendikleri gerekçesiyle dağıtımsal adaleti, adaletin ilk bileşeni olarak kabul etmişlerdir (Monged vd.,2019:3). Tanımlardan anlaşılacağı gibi, dağıtımsal adalet algısının oluşmasında sadece maddi kaynakların değil maddi olmayan kaynakların dağıtılmasının da algının oluşmasında önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Başlangıçta araştırmacılar, dağıtım adaleti ile ilgili bireylerin girdi ve çıktı oranlarını dikkate alacağı ve ardından katkılarını ve kazançlarını karşılaştıracakları üzerinde dururlarken, Adams (1965), eşitlik teorisi ile olaya farklı bir yaklaşım getirmiştir. Buna göre, öncelikle bireylerin girdi ve çıktı oranlarını hesaplayacağını ve dağıtım sonuçlarını kendileriyle (iç ve dış) ve diğerleriyle karşılaştıracaklarını öne sürmüştür (Adams, 1965, Dai ve Xie, 2016:56). Dağıtımsal adalette, bireyler işe katkı verdikleri çok sayıdaki girdilerle (örneğin deneyim, beceri, çaba, zaman, eğitim vb.), işten aldığı çıktıları (örneğin, maaş, ikramiye, takdir edilme, üstlerinden destek alma, pozitif örgüt iklimi, kişisel ve kariyer geliştirme vb.) başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırmaları (Jašková, 2015:561) ve değerlendirmeleri sonucunda gerçekleşmektedir. Öyle ise, çalışanlar örgütlerinde ücret, terfi, maddî-manevî ödül gibi çıktıların âdil dağıtıldığını düşünüyorsa, dağıtımsal adalet algılarının yüksek olacağını söylemek mümkündür.

Süreçsel Adalet

Süreçsel adalet (procedural justice), bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecinin tutarlı, etik, önyargısız ve doğru işlediğine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Altaş ve Çekmecelioglu, 2015:423; Moon vd., 2008). Kısaca, süreçsel adalet, karar verme süreçlerinde çalışanlar tarafından algılanan adalet düzeyini temsil etmektedir (Kaya vd., 2016:252; Luo, 2007, Niehoff ve Moorman, 1993). Leventhal vd. (1980) tarafından süreçsel adalet ile ilgili şu kriterler belirlenmiştir: Tutarlılık, temsil edilebilirlik, önyargının bastırılması, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etik kurallar (Dai ve Xie, 2016:56).

Thibaut ve Walker'a göre (1975), süreçsel (işlemsel) adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini ve onların görüşlerinin alınmasını kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politikaların uygulanma şekli ile ilgilidir (İplik, 2009:109).

Yönetimin aldığı kararlarda astların görüş ve düşüncelerine yer verilmeyen, aynı zamanda alınan kararların kişilik haklarına zarar verdiği örgütlerde süreçsel adalet algı düzeyinin düşük olacağı beklenir.

Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet (interpersonal justice), saygı, nezâket ve onurlu davranışın gösterilmesini içeren kişilerarası duyarlılığı (Au ve Leung, 2016:134; Greenberg, 1993) ve süreçlerin sosyal yönlerini temsil etmektedir (Kaya vd., 2016:252; Luo, 2007). Örgütsel adaletle ilişkin olarak Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıklarında olumsuz bir kazanımın bile âdil olarak algılanabileceği saptanmıştır (İplik, 2009:109). Dolayısıyla adalet algısı sadece kişisel çıkarlarla ilgili değildir. Kişiler kendi çıkarlarına uygun olmasa da, kişilere adaletle davranılırsa, işbirliği yapmaları ve yetkililerin düzenlemelerine uymaları ve suç teşkil eden davranışlarda bulunmaktan kaçınmaları daha olasıdır (Frias-Armenta vd., 2016:58).

Her insan kendisine değer verilmesini, saygı gösterilmesini, nazik davranılmasını ister. Ancak zaman zaman yöneticilerin astlarına kaba davrandıkları, nezâket kurallarına uygun olmayan davranışlar içine girdikleri de görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların kişilerarası adalet algılarının düşük olacağı beklenir.

Bilgilendirme Adaleti

Bilgilendirme adaleti (informational justice), durumlara, kararlara ve alınan eylemlere ilişkin doğru, yeterli ve zamanında bilgi sağlanmasını içeren bir etkileşimin bilgi yönünü ifade etmektedir (Au ve Leung, 2016:133-134; Greenberg, 1993).

Diğer boyutlarla birlikte bilgilendirme adaletinin de fiziksel, bilişsel ve duygusal işe bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri süren araştırma bulguları vardır (Deepa, 2020:315).

Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada ise bilgilendirme adaletinin hemşirelerin işe bağlılıkları, görevin önemi, geri bildirim ve yetenek çeşitliliği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür (Wan vd, 2018:555).

Çalışanların zaman zaman şikâyet ettikleri konu, kendilerinin yeterince bilgilendirilmedikleri ve yöneticilerin bazı bilgileri onlardan gizledikleridir. Çalışanların bilgilendirme adaleti algılarının yüksek olması için, gerek sözlü gerekse yazılı iletişim kanallarının açık olması ve özellikle çalışanları ilgilendiren bilgilerin paylaşılmasına özen gösterilmesi önemlidir.

MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın Amacı, Önemi ve Özgünlüğü

Çalışmanın amacı, çalışanların demografik özelliklerinin onların örgütsel adalet algıları ve alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

Demografik özellikler ile örgütsel adalet arasında yakın ilişki belirlendiği takdirde, başta insan kaynaklarının seçilmesi olmak üzere diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerine atıfta bulunarak daha yüksek örgütsel adalet düzeyleri için çalışmalar yapmak gerekecektir. Araştırma bulgularının, özellikle kurumların insan kaynakları bölümleri için önemli veriler sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın özgünlüğü, diğerlerinden farklı olarak, bütün demografik özelliklerin tek tek örgütsel adalet algısı ve boyutlarının her biri üzerindeki etkisi incelenmiş, sonunda anlamlı etkisi olanların ($p<0,05$) yüksek ve çok yüksek adalet algılarının eğrileri elde edilmiş ve bunlar üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır. Böylece, hangi demografik özelliklere sahip olanların yüksek örgütsel adalet algı düzeylerine sahip oldukları görsel olarak ortaya konmuştur.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürde sıklıkla çalışanların örgütsel adalet algılarının düzeyini ölçmede kullanılan, Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır: Dağıtım sal adalet, süreçsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti. Makalenin ekinde örgütsel adalet ölçeğine ilişkin anket soruları yer almaktadır.

Bu bağlamda, kullanılan çok boyutlu örgütsel adalet ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Buna göre, ilk dört ifade (1-4) dağıtım sal adalet; 5-8 arası ifadeler kişilerarası adalet; 9-15 arası ifadeler süreçsel adalet ve 16-20 arası ifadeler bilgilendirme adaletini ölçmeye yönelik ifadelerdir. Ölçek ifadelerinin puan karşılıkları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçek İfadelerinin Puan Karşılıkları

İfadeler	Puan lar	Puan Aralığı	Değerlendir me
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,00-1,80	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,81-2,60	Düşük
Orta düzeyde katılıyorum	3	2,61-3,40	Orta
Katılıyorum	4	3,41-4,20	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	5	4,21-5,00	Çok yüksek

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kararsal örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir termal otelde çeşitli bölümlerde görev yapan 102 çalışan oluşturmaktadır.

Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anketler önce çalışanlara dağıtılmış, daha sonra toplanmıştır. Dolayısıyla, çalışanların özgür bir şekilde ankete cevap vermelerine imkân sağlanmış; ankette gerekli açıklamalar yapılmıştır. 102 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanların demografik özelliklerinin onların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini inceleyen ve anlamlı etkiler saptayan birçok araştırma bulgusu vardır (örneğin, Erer ve İraz, 2018:47; Sokhanvar, Hasanpoor, Hajhashemi, Kakemam, 2016:359).

Çalışanların demografik özellikleri ile onların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmesi durumunda, özellikle insan kaynaklarının seçilmesi ve atanması sürecinde önemli ve kullanışlı verilerin kullanılmasına imkân sağlanacaktır. Özellikle hangi kişisel özelliklerin hangi örgütsel adalet algı boyutunu nasıl etkilediğinin bilinmesi, seçim sürecinin başarısını ve etkinliğini yükseltecektir.

Çalışanların genel örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının onların demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

- H₁: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişir.
- H₂: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların yaşlarına bağlı olarak değişir.
- H₃: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların eğitim düzeylerine bağlı olarak değişir.
- H₄: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların unvanlarına bağlı olarak değişir.
- H₅: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların gelirlerine bağlı olarak değişir.
- H₆: Çalışanların genel örgütsel adalet algıları onların kıdemlerine bağlı olarak değişir.
- H₇: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişir.
- H₈: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların yaşlarına bağlı olarak değişir.
- H₉: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların eğitim düzeylerine bağlı olarak değişir.
- H₁₀: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların unvanlarına bağlı olarak değişir.
- H₁₁: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların gelirlerine bağlı olarak değişir.
- H₁₂: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların kıdemlerine bağlı olarak değişir.
- H₁₃: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişir.
- H₁₄: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların yaşlarına bağlı olarak değişir.
- H₁₅: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların eğitim düzeylerine bağlı olarak değişir.
- H₁₆: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların unvanlarına bağlı olarak değişir.
- H₁₇: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların gelirlerine bağlı olarak değişir.
- H₁₈: Çalışanların kişilerarası adalet algıları onların kıdemlerine bağlı olarak değişir.
- H₁₉: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişir.
- H₂₀: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların yaşlarına bağlı olarak değişir.
- H₂₁: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların eğitim düzeylerine bağlı olarak değişir.
- H₂₂: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların unvanlarına bağlı olarak değişir.
- H₂₃: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların gelirlerine bağlı olarak değişir.
- H₂₄: Çalışanların süreçsel adalet algıları onların kıdemlerine bağlı olarak değişir.
- H₂₅: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişir.
- H₂₆: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların yaşlarına bağlı olarak değişir.
- H₂₇: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların eğitim düzeylerine bağlı olarak değişir.
- H₂₈: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların unvanlarına bağlı olarak değişir.
- H₂₉: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların gelirlerine bağlı olarak değişir.
- H₃₀: Çalışanların bilgilendirme adaleti algıları onların kıdemlerine bağlı olarak değişir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Süt (2011) bilimsel çalışmalarda gereğinden az sayıda örneklem incelemenin çalışma sonuçlarının gücünü düşüreceğini, gereğinden fazla örneklem incelemenin ise boş yere emek ve kaynak israfına neden olacağını, bu nedenle çalışmanın başlangıcında çalışma hipotezine uygun olarak gerekli minimum örneklem sayısının belirlenmesiyle çalışma sonuçlarının güvenilirliğinin sağlanmasının yanı sıra kaynak israfının da önüne geçileceğini belirtmiştir (Şevgin ve Çetin, 2017:1462).

Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı bir termal otel işletmesindeki toplam 102 çalışan ile ilgili veriler Tablo 2’de gösterilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2018), farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü olarak % 95 güvenilirlik düzeyinde 250 evren büyüklüğü için 151 örneklem büyüklüğünün kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. İncelenen otel işletmesindeki çalışan sayısı (anakütle büyüklüğü) 224’tür. Dolayısıyla, örneklem büyüklüğünün 102 olması uygun kabul edilebilir.

Cronbach Alpha’ya göre bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Alpha değerinin en az 0,70 düzeyinde olması gerekmektedir. Cronbach değeri 0,70’den düşük olan ölçekler düşük güvenilir veya güvenilir olmayan ölçek sınıfına girmektedir (<http://spssistatistik.net/2018/05/10/spss-analiz-rehberi>). Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha

% 60,9 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğini arttırmak için “medenî durum” ve “bölüm” değişkenleri çıkarılmış ve Cronbach Alpha % 70,2’ye yükselmiştir. Dolayısıyla, ölçek “güvenilir” olarak kabul edilebilir.

Tablo 2: Örneklemin Özellikleri

		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	49	48	Kıdem	1yıldan az	13	12,7
	Erkek	53	52		1-4 yıl	27	26,5
					5-8 yıl	34	33,3
Yaş	21 ve altı	19	18,6		9-12 yıl	15	14,7
	22-28	17	16,7		17-20 yıl	4	3,9
	29-35	26	25,5		20 yıldan fazla	9	8,8
	36-42	18	17,6				
	43 ve üzeri	22	21,6				
		Sayı	%			Sayı	%
Eğitim	İlkokul	19	18,6	Unvan	İşgören	50	49,0
	Ortaokul	17	16,7		Şef, Usta vb	23	22,5
	Lise	30	29,4		Müdür	20	19,6
	Ön Lisans	13	12,7		Diğer	9	8,8
	Lisans	13	12,7	Gelir (TL/Ay)	2.000'den az	50	49,0
	Yüksek Lisans	3	2,9		2.000-4.000	28	27,5
	Doktora	7	6,9		4.001-6.000	8	7,8
			6.001-8.000		2	2,0	
				8.000'den fazla	14	13,7	

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Boyutları

Afyonkarahisar’da faaliyette bulunan beş yıldızlı bir termal otel işletmesindeki 102 çalışanın dağıtımsal adalet (DAA), süreçsel adalet (SAA), kişilerarası adalet (KAA), bilgilendirme adaleti (BAA) ve nihayet genel örgütsel adalet algılarının (ÖAA) genel düzeyleri belirlenmiş ve Tablo 3’de gösterilmiştir. Çalışanların genel örgütsel algıları orta düzeydedir (3,01). En düşük boyut, dağıtımsal adalet algısı olup (2,85), en yüksek boyut ise bilgilendirme adaleti algısıdır (3,16).

Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları

	DAA	KAA	SAA	BAA	ÖAA
Aritmetik Ortalama	2,8480	2,9975	3,0462	3,1627	3,0138
Standart Sapma	0,94604	0,95018	0,88455	0,95595	0,85784

Çalışanların Demografik Özellikleri ve Örgütsel Adalet Algıları

Verilerin normal dağılıma uygunluğu, Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi kullanılarak belirlendi. Tablonun Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olduğundan (faktörler normal dağılmadığından) parametrik olmayan test yöntemlerinden Kikare testi kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve boyutlarının (dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası adalet algısı, süreçsel adalet algısı ve bilgilendirme adaleti algısı) onların demografik özelliklerine bağlı olarak anlamlı değişip değişmediğini belirlemek için Kikare (Chi-Square) Analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Demografik Özellikler ve Örgütsel Adalet Algısı

	DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Unvan	Gelir	Kıdem
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	değer	71,82	304,24	443,57	226,16	351,71	392,48
	df	70	280	420	210	280	350
	p	0,42	0,15	0,21	0,21	0,00	0,06
Dağıtımsal Adalet Algısı	değer	13,70	77,34	102,26	47,48	99,28	71,64
	df	16	64	96	48	64	80
	p	0,62	0,12	0,31	0,49	0,00	0,74
Kişilerarası Adalet Algısı	değer	22,91	92,97	87,52	36,46	84,99	79,71
	df	14	56	84	42	56	70
	p	0,06	0,00	0,38	0,71	0,01	0,20
Süreçsel Adalet Algısı	değer	26,70	128,05	152,18	66,65	102,76	110,38
	df	21	84	126	63	84	105
	p	0,18	0,00	0,06	0,35	0,08	0,34
Bilgilendirme Adaleti Algısı	değer	17,56	85,95	99,83	71,70	97,98	120,23
	df	17	68	102	51	68	85
	p	0,42	0,07	0,54	0,03	0,01	0,01

Tablo 4'e göre, çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutlarının cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışılan bölüm ile anlamlı olarak değişmediği görülmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar Zhang and Li, (2019) tarafından yapılan cinsiyet, eğitim ve çalışma yılları adalet algısı ile önemli ölçüde ilişkili değildir sonucu ile benzerlik göstermektedir (Zhang and Li, 2019: 565). Benzer şekilde Monged, Raghav and Tantawi'nin (2019) yaptıkları çalışmada da örgütsel adalet türleri ile cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum gibi demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır sonucu ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucumuzla uyumlu olmayan, örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Yüksekbilgili vd., 2016). Örgütsel adalet türleri ile cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışılan bölüm gibi demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığına ilişkin çalışmalara literatürde daha fazla rastlanmaktadır.

Tablo 4'e göre, çalışanların gelirlerinin genel örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlar, Kaya vd.'nin (2016), ücretlerin dağıtımsal adalet, süreçsel adalet ve kişilerarası adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna ilişkin bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen ortalama skorların sırası ile dağıtımsal adalet (2,84), kişilerarası adalet (2,99), süreçsel adalet (3,04), bilgilendirme adaleti (3,16) ve örgütsel adalet algısı (3,01) bulunmuştur. Bu sonuçlar, Monged, Raghav and Tantawi'nin (2019) yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adalet (3,46), süreçsel adalet (3,24), kişilerarası adalet (3,58) ve toplam örgütsel adalet (3,34), bulunduğu sonuçlarla uyumludur. Ancak çalışmada dağıtımsal adalet algısının (2,84), kişilerarası adalet algısının (2,99) düşük çıkması, kültürel yapı ile ya da sektör farklılıkları ile ilişkili olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir. Nitekim Dai ve Xie (2016) tarafından ifade edildiği gibi, bu konuda yapılan araştırmalarda batılı ülkelerden elde edilen sonuçların doğu ve batı kültürel farklılığından dolayı aynı sonuçlar veremeyeceği, sonuçları aynen uygulamanın hatalı olacağı belirtilmiştir (Dai ve Xie, 2016).

Geliştirilen hipotezlerin durumu Tablo 5'de özet olarak verilmiştir.

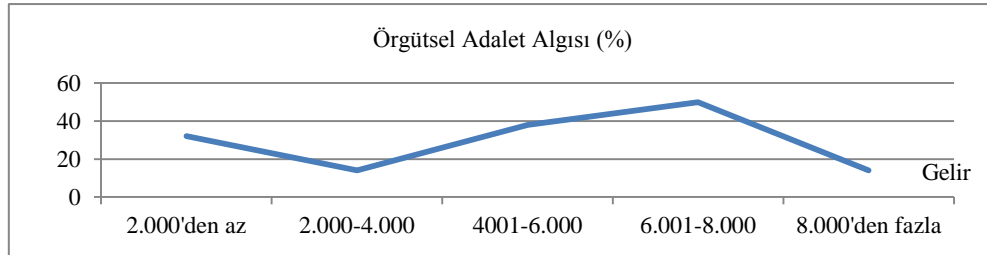
Tablo 5: Geliştirilen Hipotezlerin Durumu

Hipotez	Değişkenler	Durum		Hipo tez	Değişkenler	Durum	
		Kabul	Ret			Kabul	Ret
1	ÖA & Cinsiyet		√	16	KA & Unvan		√
2	ÖA & Yaş		√	17	KA & Gelir	√	
3	ÖA & Eğitim		√	18	KA & Kıdem		√
4	ÖA & Unvan		√	19	SA & Cinsiyet		√
5	ÖA & Gelir	√		20	SA & Yaş	√	
6	ÖA & Kıdem		√	21	SA & Eğitim		√
7	DA & Cinsiyet		√	22	SA & Unvan		√
8	DA & Yaş		√	23	SA & Gelir		√
9	DA & Eğitim		√	24	SA & Kıdem		√
10	DA & Unvan		√	25	BA & Cinsiyet		√
11	DA & Gelir	√		26	BA & Yaş		√
12	DA & Kıdem		√	27	BA & Eğitim		√
13	KA & Cinsiyet		√	28	BA & Unvan	√	
14	KA & Yaş	√		29	BA & Gelir	√	
15	KA & Eğitim		√	30	BA & Kıdem	√	

Kısaltmalar: Örgütsel Adalet (ÖA); Dağıtımsal Adalet (DA); Kişilerarası Adalet (KA); Süreçsel Adalet (SA); Bilgilendirme Adaleti (BA)

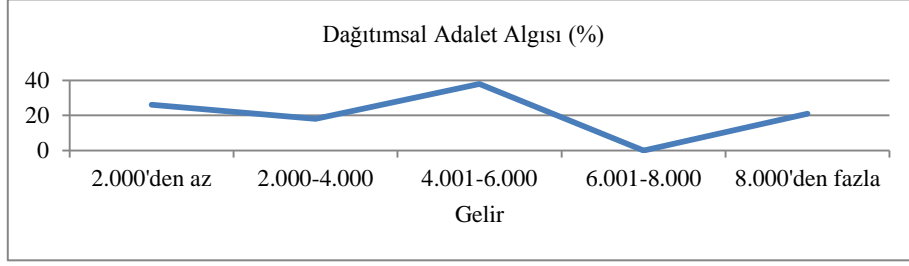
Tablo 5'e göre, çalışanların gelirlerinin onların örgütsel adalet algıları (H₅), dağıtımsal adalet algıları (H₁₁), kişilerarası adalet algıları (H₁₇) ve bilgilendirme adaleti algıları (H₂₉) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak kişilerarası adalet algıları (H₁₄) ve süreçsel adalet algıları (H₂₀) anlamlı olarak değişmektedir. Çalışanların unvanları onların sadece bilgilendirme adaleti algıları (H₂₈) üzerinde etkili iken, kıdem sadece bilgilendirme adaleti algıları (H₃₀) üzerinde etkilidir (p<0,05).

Çapraz tablo analizi ile algı düzeyi 3,41-5,00 (yüksek ve çok yüksek) olanların sayıları ve oranları dikkate alınmış ve Şekil 1 elde edilmiştir. Aylık geliri 2.000 TL'den az olanlarla 8.000 TL'den fazla olanlar istisna tutulduğunda, gelir düzeyi yüksek çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık algılarının da yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 8.000 TL'den yüksek geliri olanların örgütsel adalet algılarının düşük olması, onların beklentilerinin çok yüksek olması ile açıklanabilir.



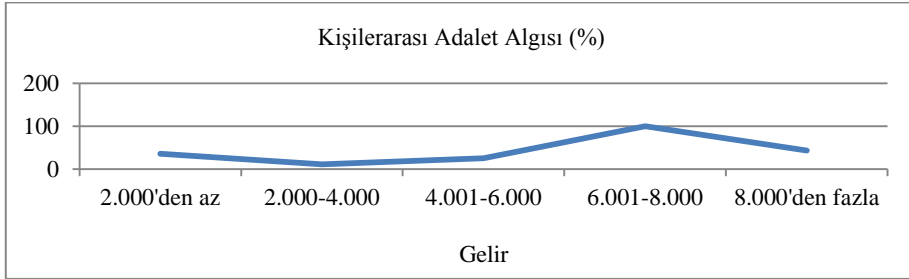
Şekil 1: Gelir ve Örgütsel Adalet Algısı

4.001-6.000 TL gelir düzeyindekilerin dağıtımsal adalet algı düzeylerinin önceki ve sonraki gelir düzeyindekilerden yüksek olması anlamlıdır. Gelir düzeyi yükseldikçe dağıtımsal adalet algılarının da yükseldiği görülmekle beraber, daha yüksek gelir düzeyindekilerde düşmekte; doğrusal değil, eğrisel bir ilişki den bahsedilmektedir (Şekil 2).



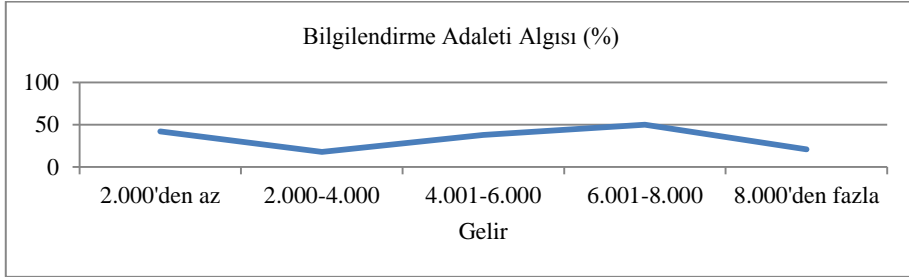
Şekil 2: Gelir ve Dağıtımsal Adalet Algısı

2.000 TL'den az ve 8.000 TL'den yüksek geliri olanlar istisna tutulduğunda, gelir düzeyi arttıkça kişilerarası adalet algılarının da yükseldiği görülmektedir. Gelir düzeyi düşük ve çok yüksek olanlar genel olarak yöneticilerin kendilerine nâzik ve kibar davranmadıklarını düşünmektedirler (Şekil 3).



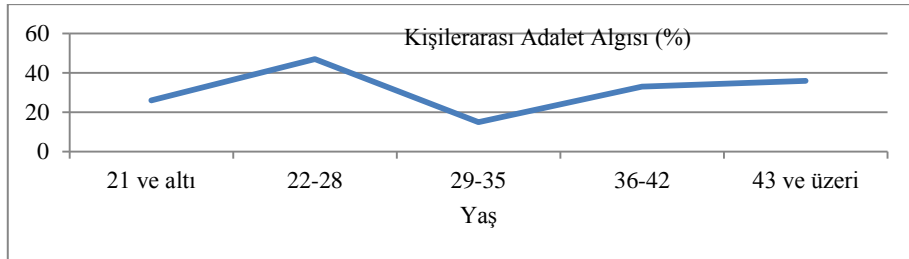
Şekil 3: Gelir ve Kişilerarası Adalet Algısı

Yine, 2.000 TL'den az ve 8.000 TL'den yüksek geliri olanlar istisna tutulduğunda, gelir düzeyi arttıkça bilgilendirme adaleti algılarının da yükseldiği görülmektedir. Gelir düzeyi düşük ve çok yüksek olanlar genel olarak yöneticilerin kendilerini bilgilendirmediklerini düşünmektedirler (Şekil 4).



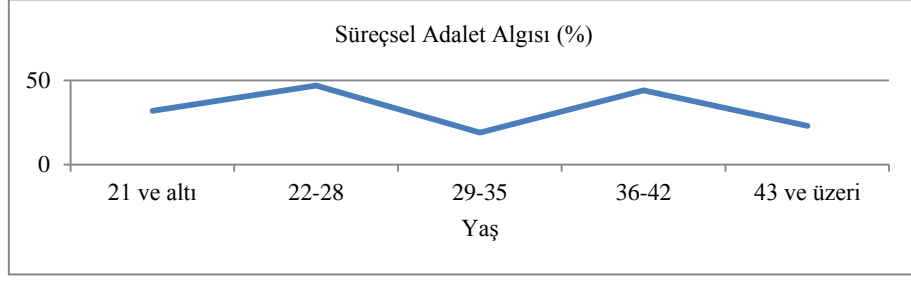
Şekil 4: Gelir ve Bilgilendirme Adaleti Algısı

29-35 yaş grubundakilerin kişilerarası adalet algılarının en düşük olması dikkat çekicidir. Burada da doğrusal değil, eğrisel bir ilişkiden bahsedilebilir (Şekil 5).



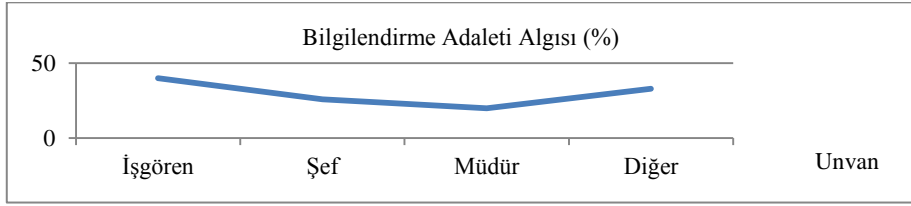
Şekil 5: Yaş ve Kişilerarası Adalet Algısı

29-35 yaş grubundakilerin süreçsel adalet algıları en düşüktür. Burada da doğrusal değil, eğrisel bir ilişkiden bahsedilebilir (Şekil 6).



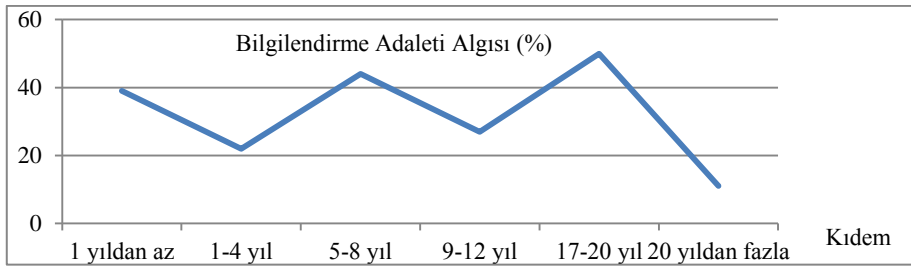
Şekil 6: Yaş ve Süreçsel Adalet Algısı

Yönetim düzeyi yükseldikçe çalışanların bilgilendirme adaleti algıları düşmektedir. Dolayısıyla negatif eğimli bir eğriden bahsetmek mümkündür (Şekil 7).



Şekil 7: Unvan ve Bilgilendirme Adaleti Algısı

En yüksek bilgilendirme adaleti algısı, 17-20 yıl kıdemli olanlardadır. Burada da doğrusal değil, eğrisel bir ilişki söz konusudur (Şekil 8).



Şekil 8: Kıdem ve Bilgilendirme Adaleti Algısı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli amaçlarından birisi, tüm çalışanların uygulamaları âdil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmaktır. Ancak tam anlamıyla çalışanlar için âdil bir iş ortamını sağlamak mümkün olmayabilir. Bu çalışma ile yöneticilerin çok boyutlu bir yapıya sahip olan çalışanların adalet algısının iyileştirilmesine yönelik strateji geliştirmelerine yardımcı olmak ve yöneticilere ve diğer ilgililere örgütsel adalet konusunda farklı bir bakış açısı sağlamak hedeflenmiştir.

Çalışanların genel örgütsel adalet algılarının ve boyutlarının düzeyinin yeterli olmadığı söylenebilir. Yöneticiler belirtilen düzeyleri yükseltmek için somut adımlar atmalıdır. Bunun için, her bir örgütsel adalet boyutunun arzu edilen düzeylere gelmesi için bazı öneriler geliştirilmiştir.

-Çalışanların dağıtımsal adalet algısını yükseltmek için; çalışanların kazançları ile (ücret, prim, ödül, maddî ve manevî tüm kazanımlar) verdikleri çaba, yerine getirdikleri görev, kuruma verdikleri katkı ve performansları arasında bir dengenin kurulmasına özen göstermelidirler. Örgüt içi ve örgüt dışı dengeler dikkate alınmalıdır.

-Çalışanların kişilerarası adalet algısını yükseltmek için; astlarına nazik davranmalı, onurlarını incitmeye özen göstermeli, saygılı davranmalı, uygunsuz söz ve yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

-Çalışanların süreçsel adalet algısını yükseltmek için; astlarına uygulamalar sırasında görüşlerini ifade etmelerine imkân vermeli, uygulamaların tutarlı, tarafsız, bilgiye dayalı, etik ve ahlâkî standartlara uygun olmasına dikkat etmeli, astların uygulamaların sonucuna itiraz edebilmelerine imkân sağlamalıdır.

-Çalışanların bilgilendirme adaleti algısını yükseltmek için; astları ile iletişimlerinde samimi olmaları, prosedürleri açıklamaları, zamanında bilgilendirmeleri ve onların özel ihtiyaçlarını dikkate alarak iletişimde bulunmaları gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara dayalı olarak daha özel olarak şunlar söylenebilir:

-Adalet algısının belki de en zor tarafı, sürekli bu algıyı sürdürmek zorunda olunmasıdır. Bu nedenle adalet algısı işletmelerin sürekli ilgi alanı içerisinde olmalıdır. İşletmelerin örgütsel adaleti kurumsal hafıza bilgisi olarak içselleştirmeleri gerekmektedir.

-Yöneticilerin örgütsel adalet algısını sadece maddî değil maddî olmayan boyutları ile de ilgilenmeleri beklenmektedir.

-Yöneticiler örgütsel işleyişe çalışanların katılımını sağlayacak ve karar vericilerin keyfi karar almalarını önleyici etik ve yasal çerçeve oluşturmalarıdır.

-Karar verici konumundaki yöneticilerin, pozitif örgütsel adalet algısının değerlendirilmesinde çalışanlardan oluşan kalite çalışma grubu oluşturulmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

SINIRLILIKLAR VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma yapılırken birçok sınırlama vardı. Öncelikle, sadece bir otel işletmesinde çalışanların bir kısmı örnekleme dâhil edilebilmiştir. Bunda Covid-19 ve işletmenin yoğun sezonunda olması en önemli etken olduğu değerlendirilmektedir. Örneklemin sınırlı olması işletme ve yönetici kültürlerinde anlayış farklılıklarından dolayı genel sonuçlar için yanıltıcı sonuçlara neden olabilir. Gerçek durumu daha iyi gösteren sonuçlar için araştırma, farklı sektörlerde daha çok işletmede yapılarak ve daha fazla faktör eklenerek araştırma kapsamı genişletilebilir.

İkincisi, cevap verenlerde sorulan sorulardan kaynaklı kavramlar hakkında anlayış eksikliği olabilir. Ayrıca çalışanların değerlendirmeleri gerçeklerden uzak ve taraflı sonuçlar gösterebilecek algılarına göre ölçülmüştür.

Üçüncüsü, işsizlik oranının yüksek olduğu ortamlarda, yönetimin ankete katılan çalışanlara olumsuz bakmalarını önlemek için çalışanların olumsuzdan daha çok olumlu değerlendirmelerde bulunabilecekleri öngörülmektedir. Bu nedenle çalışanların subjektif bir değerlendirme yapabilecekleri ve kendini kayırma güdüsü ile cevap verebilecekleri değerlendirilmektedir.

Ayrıca literatürde tartışılan yönetim politikalarının ve uygulamaların emek-yoğun özelliği olan turizm sektöründe tam olarak uygulanamaması da sonuçları etkileyebilecek sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar farklı sektörleri kapsayacak şekilde genişletilebilir. Algı çalışmalarında çalışmanın yapıldığı kültürün etkileri de dikkate alınmalıdır. Bu nedenle sonuçların genelleştirilmesinde çalışmanın farklı ülkeleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalar kamu kurumlarında da yapılarak iş güvencesinin adalet algısına etkisi ölçülebilir.

Bu çalışmanın bu alanda yazılacak eserlere esin kaynağı olmasını diliyoruz.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, A. vd., (2018). "Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Politics, Theoretical Economics Letters", 2018, 8.
- Ağca, V., 2005, Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi (yayınlanmamış).
- Altaş, Sabiha Sevinç ve Hülya Gündüz Çekmeceliolu (2015). "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 3, 421-439.
- Au, Al K. C. ve Kwok Leung (2016). "Differentiating the Effects of Informational and Interpersonal Justice in Co-Worker Interactions for Task Accomplishment", Applied Psychology: An International Review, 65 (1), 132-159.
- Azeem vd,(2015). "Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour., American Journal of Industrial and Business Management", 5.
- Cihangiroğlu, N, Yılmaz, A . (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (19) , 194-213.
- Collins Cobuild English Language Dictionary, Printed and Bound in Great Britain by Harper Collins Manufacturing, Glasgow, 1994.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research ", H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, 2004, 51-84.
- Dai, L.T. and Xie, H.X. (2016), "Review and Prospect on Interactional Justice", Open Journal of Social Sciences, 2016, 4, 55-61.
- Deepa, S.M. (2020). "The Effects of Organizational Justice Dimensions on Facets of Job Engagement", International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 23, No. 4, 2020, 315-336.

- El Shikieri, A. B. ve Musa, H. A. (2012). “Factors Associated with Occupational Stress and Their Effects on Organizational Performance in a Sudanese University”, (<http://www.SciRP.org/journal/ce>), Vol.3, No.1, 134-144.
- Enoksen, E. (2015). “Examining the Dimensionality of Colquitt’s Organizational Justice Scale in A Public Health Sector”, *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 2015, 116, 3, 723-737.
- Erer, B. ve İraz, R. (2018). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 47-51.
- Frías-Armenta, M., López-Escobar, A. E., & Silveira, G. J. (2016). Procedural & Distributive Justice and Amenability to Psychological Treatment in Juvenile Delinquents. *Advances in Applied Sociology*, 6, 57-66. <http://dx.doi.org/10.4236/aasoci.2016.62006>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2018), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 5. B., Ankara. <http://spssistatistik.net/2018/05/10/spss-analiz-rehberi> sitesinden alınmıştır.İ.T.16.06.2022.
- Hurst, C., Scherer, L. ve Allen, J. (2017). “Distributive Justice for Volunteers”, *Nonprofit Management&Leadership*, Vol. 27, No. 3, Spring 2017, 411-421.
- İçerli, L. (2010).”Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-88.
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H., Türkcan, H. Ve Atakay, B. (2019). “The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance”, *Procedia Computer Science* 158, 899-906.
- İplik, F. N. (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 25, Aralık 2009, 107-118).
- Jašková, I. (2015). “Organizational Justice, Employee Motivation and Performance”, *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 2015, 560-568.
- Kaya, N., Aydın, S. and Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 249-258. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.63022>
- Kılıç, S., ve Toker, K. (2020). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Journal of Yasar University*, 15/58, 288-303.
- Liu, M. J., Xie, Z. L., (2020). The Impact of High-Performance Work System on New Generation Employees’ Turnover Intention:Psychological Capital as Mediator and Perceived Organizational Support as Moderator”, *American Journal of Industrial and Business Management*, February.
- Mahoney, K. T. (2013). “Equity Theory at 50”, *The Industrial Organizational Psychologist*, October 2013, Volume 51 Issue 2, 158-161.
- Monged, T.M. vd.(2019). “The Effect of Demographic Factors on Organizational Justice and Intention to Leave in the Private Higher Education Sector in Egypt”, *Open Access Library Journal Online*.
- Nawaz, K. vd.(2018). “Impact of Organizational Justice on Engineering Workers Job Satisfaction (a Research on 100 Engineering Workers Are Working in Department of Electrical at Al-Arabia Sugar Mill, Noon Sugar Mill and Shakarganj Sugar Mill Manufacturing Plants in Sugar Industry of Pakistan)”, *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). “An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.
- Ölçer, F. (2015). “The Investigation of the Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment”, *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 1-20.
- Özer, G. ve Günlük, M.(2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).
- San, İ.(2017). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *İstanbul Ticaret Üni., Sos. Bil. Enstitüsü, Y. Lisans Tezi, İstanbul*.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajjhashemi, S. ve Kakemam, E. (2016). “The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses”, *Patient Safety and Quality Improvement Journal*, 358-362.
- Srivastava, U. R. (2015). “Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals”, *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Süt, N. (2011). “Klinik Araştırmalarda Örneklem Sayısının Belirlenmesi ve Güç (Power) Analizi”, *RAED Dergisi*, 3(1-2).

- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, Isparta
- Şevgin, H ve Çetin, B. (2017). “Eğitim Araştırmalarında Güç Analizi ve Bir Uygulama”, YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal Of EducationFaculty), 2017; 14(1), 1462-1480.
- Titrek, O. (2009). “Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6:2.
- Usta, I., Karalar, S. ve Demiralay, T. (2019). “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütlerde İntikam Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9, S.2, 535-557.
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z. (2016). “Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısı”, The Journal of Academic Social Science Yıl: 4, Sayı: 32, Kasım.
- Wan, Q., Zhou, W., Li, Z. ve Shang, S. (2018). “Associations of Organizational Justice and Job Characteristics with Work Engagement Among Nurses in Hospitals in China”, Wiley Research in Nursing&Health, wileyonlinelibrary.com/journal/nur, 555-562.
- Wei, X., Hisrich, R.D. ve Peng, X. (2020). “Chinese Employees’ Psychological Empowerment and Voice Behavior:Organizational Justice as a Moderator”, Social Behavior and Personality, Vol.48, Issue 6, 1-12.
- Wu, S.Q. and Xiao, J. (2014). “Organizational Justice as Mediator of the Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence from Enterprises in China”, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2, 173-181.
- Zeng, Z. ve Ye, M.,(2016). “The Influence of Organizational Justice on Employees Compulsory Citizenship Behavior: The Mediation Effect of Psychological Security”, Open Journal of Social Sciences.

Ek 1: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ

1) Kazançlarım işime verdiğim çabayı yansıtır 2) Kazançlarım tamamladığım işime uygundur 3) Kazançlarım kuruma olan katkımı yansıtır 4) Kazançlarım performansımın hakkıdır	Dağıtım Sal Adalet Algısı
5) Amirim bana nazik davranır 6) Amirim onurumu incitmez 7) Amirim bana saygılı davranır 8) Amirim uygunsuz söz ve yorumlardan sakınır	Kişilerarası Adalet Algısı
9) Uygulamalarda görüşlerimi ifade edebilirim 10) Uygulamalarla ulaşılan sonuç üzerinde etkim olur 11) Uygulamalar tutarlı bir şekilde yapılır 12) Uygulamalar tarafsızdır 13) Uygulamalar kesin bilgiye dayanır 14) Uygulamaların sonucuna itiraz edebilirim 15) Uygulamalar etik ve ahlâkî standartlara uygundur	Süreçsel Adalet Algısı
16) Amirim benimle iletişimde samimidir 17) Amirim prosedürleri ayrıntılı bir şekilde açıklar 18) Amirim prosedürler hakkında mantıklı açıklamalar yapar 19) Amirim ayrıntıları zamanında iletir 20) Amirim bireyin özel ihtiyaçlarına göre iletişimde bulunur	Bilgilendirme Adaleti Algısı