


# Positive Consequences of Organizational Justice Perception: A Meta-Analysis Study

Emine Başak SAVAŞ <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics and Administrative Sciences, Amasya University, Amasya, Türkiye, ORCID:  
0000-0001-7901-068X

## ABSTRACT

The concept of organizational justice perception is a concept that has been the subject of many studies in the literature. The aim of this study is to systematically evaluate the results of the perception of organizational justice in these studies, through academic studies conducted in Turkey in the last decade (2024-2015). For this purpose, a meta-analysis study was carried out on data obtained from studies on organizational commitment, job satisfaction, organizational trust and performance, which are mentioned as the positive results of organizational justice in the literature. Since it was thought that more detailed data could be obtained to perform the meta-analysis in the most reliable way, only master's and doctoral theses in the field of business administration and written in Turkish, which were accessible through the YÖK National Thesis Center, were included in the study. As a result, 102 master's and doctoral theses related to the subjects discussed within the given date range were scanned, 57 theses in the field of business administration and written in Turkish were examined, and a meta-analysis study was carried out using the JAMOVI (version 2.3) program on 23 theses with data taken into account for meta-analysis. As a result of these analyses, the meta-analysis results for studies dealing with the effect of organizational justice on job satisfaction show a strong positive effect size, and the meta-analysis results for studies dealing with the effect of organizational justice on organizational commitment; Meta-analysis results for studies dealing with a strong positive effect size and the effect of organizational justice on performance; Meta-analysis results for studies dealing with a very strong positive effect size and finally the effect of organizational justice on organizational trust; It indicates a very strong positive effect size.

**Keywords:** Organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, performance, organizational trust, meta-analysis.

Type: Research

Article History

Received: 22.06.2024

Accepted: 11.07.2024

Published: 28.09.2024

\*Corresponding Author:

basak.savas@amasya.edu.tr



# Örgütsel Adalet Algısının Olumlu Sonuçları: Bir Meta Analiz Çalışması

Emine Başak SAVAŞ<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Amasya Üniversitesi, Amasya, Türkiye, ORCID: 0000-0001-7901-068X

## ÖZET

Örgütsel adalet algısı kavramı alan yazında birçok araştırmaya konu olan bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, bahsedilen bu çalışmalar içerisinde yer alan, örgütsel adalet algısının sonuçlarının, Türkiye’de son on yılda (2024-2015) yapılan akademik çalışmalar üzerinden, sistematik bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktır. Bunun için literatürde örgütsel adaletin olumlu sonuçları olarak bahsedilen, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven ve performans ile ilgili çalışmalardan elde edilen veriler üzerinden meta-analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya meta analizi en sağlıklı şekilde gerçekleştirebilecek daha detaylı verilere ulaşılabileceği düşünüldüğünden sadece YÖK Ulusal Tez Merkezi üzerinden erişime açık olan, işletme alanında ve yazım dili Türkçe olan yüksek lisans ve doktora tezleri dahil edilmiştir. Sonuçta verilen tarih aralığında ele alınan konularla ilgili 102 yüksek lisans ve doktora tezi taranmış, işletme alanında ve yazım dili Türkçe olan 57 tez incelenmiş ve meta analiz için dikkate alınan verilerin bulunduğu 23 tez üzerinden JAMOVİ (version 2.3) programı kullanılarak meta analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda örgütsel adaletin iş tatmini üstündeki etkisini ele alan çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları güçlü düzeyde pozitif bir etki büyüklüğünü, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üstündeki etkisini ele alan çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları; güçlü düzeyde pozitif bir etki büyüklüğünü, örgütsel adaletin performans üstündeki etkisini ele alan çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları; çok güçlü düzeyde pozitif bir etki büyüklüğünü ve son olarak örgütsel adaletin örgütsel güven üstündeki etkisini ele alan çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları; çok güçlü düzeyde pozitif bir etki büyüklüğünü işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel güven, meta-analiz.

Tür: Araştırma

Makale Geçmişi

Gönderim: 22.06.2024

Kabul: 11.07.2024

Yayınlanma: 28.09.2024

\*Sorumlu Yazar:

basak.savas@amasya.edu.tr



## GİRİŞ

Adalet, geçmişi M.Ö. 400'lü yıllara dayanan, bilimsel olarak ilk psikoloji alanında ele alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet kavramının temelini, kişinin yaşadığı çevrede karşılaştığı durumları, iç sesi ile nasıl değerlendirdiği oluşturmaktadır (Rawls, 1999, 13). Sosyal bir varlık olan insanın toplum içinde yaşamına yön veren iki önemli kavram hakkaniyet ve adalet kavramlarıdır. İnsanlar arası ilişkilerin doğası ve farklılıkları dikkate alındığında adalet kavramının bu ilişkiler bütünü içerisinde oldukça geniş bir alana yayıldığı gözlenmektedir. İnsan hayatının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirmektedir, dolayısıyla iş hayatı içinde oldukça önem arz eden adalet kavramı işletmeler için de oldukça önemli, sürekliliğinin sağlanması ve korunması gereken bir kavramdır ki işletme yazınında bunun karşılığı örgütsel adalettir (Lambert, 2003, 155).

Örgütsel adalet, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal ve ekonomik olarak gerçekleşen bir mübadele ilişkisi sonucu ortaya çıkan adalet algısını ve çalışanların örgüt içerisinde beraber çalıştıkları yöneticileri ve iş arkadaşları başta olmak üzere bir bütün olarak örgütle ilişkilerini kapsamaktadır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki elde edilen çıktılarının paylaşımı konusundaki bu mübadele ilişkisi, Blau (1964) tarafından Sosyal Mübadele Teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar; ücret, kararlara katılım, açık iletişim ve ödüllendirmede hakkaniyet gibi konularda örgütün kendilerini tatmin ettiğini düşündüklerinde, yazılı olan görev ve sorumluluklarının ötesinde örgüte çok önemli katkılar sağlayacak davranışlar sergilemektedir (Blau, 1964, akt. Coşkun, 2020, 1).

Örgütsel adalet kavramı örgütteki işgörenlere adalet açısından nasıl davranıldığı, her türlü ödül ve cezanın dağıtımında eşit ve adil davranılıp davranılmadığını ve bu davranışların sonucunda ortaya çıkan işgören algılarını ve bu algıların örgütler açısından doğurduğu sonuçların (örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven vb.) örgütü ve çalışanları ne yönde etkilediğiyle alakalıdır (Selvitopu - Şahin, 2013, 172). Bu nedenle örgütsel adalet araştırmaları işletmelere ve yöneticilere, çalışanların daha olumlu tutumlar sergilemesini sağlayacak davranışları şekillendirme de yardımcı olabilecek olması açısından çok önemlidir.

Literatürde örgütsel adaletle ilgili farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok tanım mevcuttur, bu tanımlardan yola çıkarak ortak bir tanım: örgütsel adalet, işletmede işgörenlerin ödül, ceza, ücret ve terfilerinin hangi koşullara göre yapılacağı, bu konularla ilgili kararların nasıl alındığı, alınan bu kararların çalışanlara ne şekilde duyurulduğu ve yürütülen bu sürecin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı (olumlu ya da olumsuz) ilgili bir kavramdır (İnce - Gül, 2005, 76).

Örgütsel adaleti açıklamak için literatürde ortaya atılmış çeşitli teoriler mevcuttur (Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, 1961; Adams'ın Eşitlik Teorisi, 1965; Walster'ın Eşitlik Kuramı, 1973; Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi, 1976 gibi) (Taşçıoğlu, 2010, 42). Örgüt çalışanları işletmenin kendilerine sağladığı girdi ve çıktılarının eşit, dengeli ve uyumlu bir şekilde olmasını ve dağıtılmasını isterler. Ters bir durumda kendilerine haksızlık yapıldığını

düşündükleri için adaletsizlik ve dolayısıyla haksızlık algısı ağır basar. Bu anlamda örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin çalışma hayatlarıyla ilgili olarak ortaya çıkan haklılık ya da haksızlık yargılarının oluşmasına hangi etkenlerin yol açtığını ve ortaya çıkabilecek sonuçların neler olduğuyula ilgilenmektedir (Şahin, 2007, 183).

Finlandiya’da Greenberg (2004), 1297 işgören ile görüşerek yaptığı çalışmada, özellikle ödemelerin dağıtılması konusunda olumlu adalet algısına sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve duygusal açıdan daha sağlıklı oldukları sonucuna varmıştır. Örgütsel anlamda bu konuda adaletsizlik algısı yaşayan çalışanların ise hastalık izinlerinin ve bildirdikleri şikayetlerin arttığı ve daha yüksek oranda devamsızlık davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir (Greenberg, 2004, 354).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde örgütsel adalet konusuyla ilgili 1960’lı yıllardan günümüze kadar çok fazla çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, örgütsel adalet algısı yüksek işgörenlerin iş tatmininin artması, performansta artış, örgütsel güvenin artması, örgütsel bağlılıkta artış, örgütsel sadakatin artışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde artma, örgütsel adanmışlığın artması gibi olumlu tutum ve davranışlar sergilediklerine dair bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının olumlu olması durumunda ortaya çıkacak bu pozitif tutum ve davranışların örgütlerin üretkenlik, etkinlik ve verimliliğine de olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Tersine bir durumda yani örgütsel adalet algısının düşük ya da örgütsel adaletsizlik algısının yüksek olması durumunda ise, işgörenler arası çatışma ve saldırganlığın artması, performansın düşmesi, sessizlik, sinizm, tükenmişlik, yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma niyetinin artması gibi negatif tutum ve davranışlarda artış yaşanabileceğini ileri sürmektedirler (İrdem, 2020, 2).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Greenberg’in ortaya attığı ve işgörenlerin ücret, çalışma şartları, iş bölümü gibi çalışma koşullarını içeren ve aynı zamanda örgütteki etkileşimin de etki ettiği örgütsel adalet kavramı dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde 3 farklı boyutta ele alınmaktadır (Taşkiran, 2010, 4).

Dağıtım adaletinin temelini Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisiyle çok yakından ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Beugre, 2002, 1093). Bu teoriye göre, işgörenler işletmeye sağladıkları katkıları ve bu katkılar karşılığında elde ettikleri kazançları diğer işgörenlerin sağladığı benzer girdi ve çıktılarla karşılaştırarak örgütsel adaletle ilgili bir algı oluştururlar. Teorini temel dayanağı, eşit katkının eşit kazanç getirmesi gerekliliğidir (Karriker - Williams, 2007, 3). Eşitlik teorisine göre, dağıtım adaleti açısından işletme de çalışanlara sunulan ödül, terfi, ücret gibi olanakların dağıtımının eşit ve hak edilen şekilde yapıldığına yönelik algıları işgörenlerin adalet beklentilerini gidererek performans ve bağlılıklarını artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cowherd - Levine, 1992, 303).

Dağıtım adaleti, işletmeden elde edilen çıktıları paylaşmayla ilgili verilerin kararların ortaya çıkardığı sonuçların ne derece adil olduğuyula ilgilidir (Cropanzano - Greenberg, 1997, 351). Adams'ın eşitlik teorisine göre, işgören katkısını ve kazancını diğer işgörenlerin katkı ve kazançlarıyla kıyaslar, bu kıyaslama sonucu dağıtım oranının adaletsiz olduğunu yani çıktıların dağıtılmasında eşit davranılmadığını görürse, adalet algısı olumsuz olacaktır (Taşcıoğlu, 2010, 36).

Prosedürel adalete süreçlerin ele alınmasında gösterilen adaletle ilgilidir ve literatürdeki çalışmalarda performans, güven, bağlılık, örgütsel vatandaşlık, sahiplenme, asosyal davranışlar, hırsızlık, iş tatmini, işten ayrılma ve grev gibi konularla ilgili olduğu ortaya konmuştur (Demirkaya – Şimşek Kandemir, 2014, 266). Başka bir çalışmaya göre, prosedür adaletiyle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Prosedür adaletinin işgörenin örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemesi, işgörenin olası işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Yine bu çalışmaya göre işgörenin prosedür adaletine ilişkin olumlu algısı örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini de olumlu yönde etkilemektedir (Colquitt vd., 2001, 429).

Dağıtımsal adalet, örgüt içinde alınan kararlara yönelik neticelerin adaletli olarak algılanmasıyla, prosedürel adalet ise bireylerin karar alımına dâhil olabilmeleri ve bu süreçte yönelik algılarıyla ilgilidir (DeConinck - Stilwell, 2004, 230).

İşgörenlerin örgütte istenmeyen davranışlar göstermelerinin en önemli nedenlerinden birisi etkileşim adaleti algılarının düşük olmasıdır. Düşük etkileşimsel adalet negatif tutum ve davranışlara neden olabilir. Örgüt bireyleri arası etkileşim, iletişim ve buna yönelik davranışların adil olarak algılanması için saygılı, dürüst, ayrımcılık yapılmayan, makul ve doğru açıklamalar ve gerekçelerin sunulduğu bir iş ortamına ihtiyaç vardır (Şahin, 2007, 195). Etkileşim adaletinin olumlu şekilde algılandığı örgütlerde işgörenler; yöneticileri başta olmak üzere örgütteki diğer iş arkadaşlarının da kendilerine saygı duyduğunu hissetmekte ve bu sayede işletmelerine olan bağlılıkları artmaktadır. Örgütte alınan kararların şeffaflık ilkesi doğrultusunda gerektiği kadar açık ve net olarak aktarılması, işgörenlerin adalet algısını pozitif şekilde etkilemekte ve ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında daha hoşgörülü davranmaları söz konusu olmaktadır (Yean - Yusof, 2016, 800-801).

Dağıtımsal adalet, elde edilen çıktıların adil olmasına, işlemsel adalet, karar almada kullanılan süreçlerin adilliğine; etkileşim adaletiyse, süreçler yürütülürken sergilenen davranış, kurulan iletişim ve bunların ne kadar adil yapıldığıyla ilgilidir (Bies - Moag, 1986, 43).

İşgörenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olması, işlerinden daha memnun ve verimli olmalarına, yöneticilerine daha fazla güven duyup, daha yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamaktadır. Örgütsel adalet algısının düşük olması durumundaysa iş memnuniyeti ve performansı düşmekte, örgüte bağlılığı azalmakta ve işten ayrılma niyeti artabilmektedir (Yean - Yusof, 2016, 799). Örgütsel adalet algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven dâhil olmak üzere hem çalışanlar hem de organizasyon için önemli bir dizi değişkenle

olumlu yönde ilişkilidir. Başka çalışmalarda yine işgörenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olması durumunda iş tatminlerinin yükseleceğini, işle ilgili çabalarını artıracaklarını, örgüte karşı güven ve bağlılık duygularının artacağını, kararlara katılma ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme gibi pozitif tutum ve davranışlarının daha fazla olacağını ileri sürmektedir (Yürür, 2008, 299).

Literatürde örgütsel adalet ve sonuçlarına yönelik birçok çalışma mevcuttur. Bazı çalışmalarda bu sonuçlar örgütsel adaletin olumlu sonuçları olarak sıralanmıştır. Bunlar iş tatmini, örgütsel performans, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıktır (İrdem, 2020, 49-50; Kurşunmaden, 2023, 27). Bu kavramlar bazı çalışmalarda da örgütsel adaletle yakın ilişkisi olan kavramlar ya da çıktılar olarak sıralanmıştır (Kantarcıoğlu, 16, 2019; Bektaş, 2020, 9; Uslu, 2021, 22). Literatürde örgütsel adaletin oldukça fazla çalışılmış olması, dolayısıyla meta-analize uygun miktarda veriye ulaşılabilecek olması nedeniyle çalışma bu dört sonuç üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olması durumunda, örgüt ve çalışanlar açısından bazı olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki iş tatminidir. Literatürde konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısıyla iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ve örgütsel adalet algısı yüksek olan işgörenlerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu gözlenmektedir (Eker, 2006, 74).

İkincisi örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanı işletmeye bağlayan psikolojik bir haldir (Allen - Meyer, 1990, 14). İşletmelerde örgütsel adalet algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttığı, örgütsel adalet algısı düşük olan işgörenlerin örgütsel bağlılığının azaldığı görülmektedir (Varoğlu, 1993, 55). Bazı çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dailey - Kirk, 1992, 305; Sweeney - Mcfarlin, 1993, 23). Sonuç olarak işletme çıktılarının adil şekilde dağıtılmasıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Brewer, 1996, 24).

Üçüncüsü örgütsel güvendir. Örgütsel güven kendiliğinden ortaya çıkan bir durum olmasa da örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık da olduğu gibi yine önemli bir konu olan örgütsel güveni de olumlu yönden etkilemektedir (Baldwin, 2006, 4). Çalışanlarına adil davranan işletmelerde çalışanların işletmeye ve yaptıkları işe karşı daha olumlu tutum sergilediği görülmektedir. Çalışan işletmesinde kendine adil davranıldığını düşündüğünde yöneticilerine karşı güven duygusu geliştirmekte ve bu durum çalışanın performansına olumlu şekilde yansırken, örgütsel bağlılık düzeyini de artırmaktadır (Mete – Aksoy, 2015, 237).

Dördüncüsü performanstır. Performans, yapılması gereken bir işin miktar, zaman, nitelik ve maliyet açısından etkinlik unsuru dikkate alınarak yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (Smith - Goddard, 2002, 250). Örgütsel davranış açısından performans ise, işgörenin örgütsel amaçları yerine getirmek için üzerine düşen görev ve sorumluluklarla ilgili

yaptığı iş sonucunda elde ettiği çıktıdır (Helvacı, 2002, 156). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüte duyduğu güveni artırmakta, böylece işe bağlanmalarında ve daha fazla performans göstermelerinde önemli bir etken olmaktadır (DeConinck, 2010, 1350). Doğan (2018) örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için, 254 otel çalışanı ile yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algısı arttıkça işgören performansının da arttığı sonucuna varmıştır (Doğan, 2018, 39).

## YÖNTEM VE ANALİZ

Literatürdeki araştırmalar arttıkça, bu çalışmalardan elde edilen bilgiyi destekleyecek daha fazla veriye ihtiyaç duyulmaktadır (Çarkungöz - Ediz, 2009, 33). Meta-analiz bize yapılan benzer tekil çalışmaların verilerinin bir araya getirilmesini ve tekrar yorumlanması için ihtiyaç duyulan daha fazla veriyi sağlamaktadır (Sağlam - Yüksel, 2007, 1).

Bu çalışmada literatürde örgütsel adaletin olumlu sonuçları olarak ele alınan, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel güven kavramları ele alınarak, örgütsel adaletin bu davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek üzere nicel literatür çalışmalarından biri olan meta-analiz çalışması yapılmıştır. Tek bir çalışmadan elde edilen verilerin sonuca varmak için yetersiz kalması, önceden yapılan çalışma verilerinin derlenerek bu verilerden yeni çıkarımlar elde edilmesi meta-analizin ve bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada işlemler korelasyonlar üzerinden yapılmakta ve yorumlanmaktadır. Analizler, Jamovi (Version 2.3) programı ile yapılmıştır. Etki büyüklükleri yorumlanırken referans alınan Cohen vd. (2007) tarafından belirlenen eşik değerleri: 0,00 etki büyüklüğü değeri < 0,10 ; çok zayıf düzeyde etki - 0,11 etki büyüklüğü değeri < 0,30 ; zayıf düzeyde etki - 0,31 etki büyüklüğü değeri < 0,50 ; orta düzeyde etki - 0,51 etki büyüklüğü değeri < 0,80 ; güçlü düzeyde etki - Etki büyüklüğü değeri < 0,81 ; çok güçlü düzeyde etki şeklindedir.

Yapılan analizlerde  $k$  = toplam çalışma sayısı,  $N$  = toplam örneklem büyüklüğü, Fisher's Z değeri, %95 güven aralığı için korelasyon değerinin alt - üst limitleri, Q değeri (heterojenlik testiyle ilgili olarak),  $p$  (anlamlılık düzeyi), ve serbestlik derecesi dikkate alınarak incelenmiştir. Yapılan analizlerde sonuçlar rassal etki modeline göre raporlanmıştır. Çalışmalarda yayın yanlılığını değerlendirmek için sıra korelasyon testi sonuçları (Begg - Mazumdar', 1994) dikkate alınarak bulgular değerlendirilmiştir. Buna göre, Kendall Tau katsayısından elde edilen sonucun istatistiki olarak anlamlı olmaması, yayın yanlılığının kontrol altında olduğunu göstermektedir (Field - Gillett, 2010).

Çalışmada elde edilen korelasyonlar, örgütsel adalet-iş tatmini, örgütsel adalet-örgütsel bağlılık, örgütsel adalet-performans ve örgütsel adalet-örgütsel güven şeklinde dört farklı meta-analizde değerlendirilmiştir.

Çalışmaya meta analizi en sağlıklı şekilde gerçekleştirebilecek daha detaylı verilere ulaşılabileceği düşünüldüğünden sadece YÖK Ulusal Tez Merkezi üzerinden erişime açık olan, işletme alanında ve yazım dili Türkçe olan 2015-2024 aralığında yazılmış, yüksek lisans ve doktora tezleri dahil edilmiştir. Taranan yayınların meta-analize dahil edilebilmesi için,

işletme alanında Türkçe yazılmış olması, ampirik bir çalışma olması, örgütsel adalet ve olumlu sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel güven) arasındaki ilişkiyi incelemesi, örneklem büyüklüklerinin ve korelasyon katsayılarının verilmiş olması ve verilerin Türkiye üzerinden elde edilmiş olması gibi kriterler dikkate alınmıştır. Sonuçta toplam 102 tez taranmış ve dikkate alınan kriterleri içeren toplam 23 tez çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu çalışmalar, örgütsel adalet-iş tatmini ilişkisini içeren yedi yüksek lisans tezi, örgütsel adalet-performans ilişkisini içeren iki doktora bir yüksek lisans tezi, örgütsel adalet-örgütsel bağlılık ilişkisini içeren on yüksek lisans tezi ve örgütsel adalet-örgütsel güven ilişkisini içeren üç yüksek lisans tezi şeklindedir; k=23 ve N=6631'dur.

## BULGULAR

Yapılan meta-analizlerdeki etki büyüklükleri yorumlanırken Cohen vd. (2007) tarafından önerilen eşik değerleri referans alınmıştır. Buna göre; örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları, güçlü düzeyde (EB = 0,744) pozitif bir etki büyüklüğünü göstermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar için yapılan meta-analiz sonuçları, güçlü düzeyde (EB = 0,650) pozitif bir etki büyüklüğünü göstermektedir. Örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar için yapılan meta-analiz bulguları; çok güçlü düzeyde (EB = 0,989) pozitif bir etki büyüklüğünü göstermektedir. Son olarak örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar için yapılan meta-analiz bulguları, çok güçlü düzeyde (EB = 0,892) pozitif bir etki büyüklüğünü göstermektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel adaletin olumlu sonuçlarına ilişkin etki büyüklükleri

Değişkenler	EB'nin %95 Güven Aralığı				Heterojenlik Testi		
	k	N	EB	Alt-Üst Sınır	Q Değeri	sd	p
<b>İş Tatmini</b>	7	1711	0,744	0,551-0,938	129,089	6	0,000
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	10	2726	0,650	0,417-0,884	408,617	9	0,000
<b>Performans</b>	3	1302	0,989	0,557-1,421	108,987	2	0,000
<b>Örgütsel Güven</b>	3	892	0,891	0,215-1,567	232,274	2	0,000

k=analize dahil edilen çalışmaların toplamı, N=analize dahil edilen çalışmalardaki toplam örneklem sayısı, EB= etki büyüklüğü, sd=serbestlik derecesi, p=anlamlılık düzeyi

Heterojenlik testi bulgularının anlamlı bulunması nedeniyle tüm meta-analizler rastgele etki modeli kullanılarak yapılmıştır. Yayın yanlılığı olup olmadığını değerlendirmek için Tau katsayısının anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan bütün meta-analizlerde bahsedilen katsayının p değeri %95 güven aralığında 0,05 eşiğinin üzerinde değer almıştır. Bu bulgulara göre, bu çalışmaya dâhil edilen çalışmalarda yayın yanlılığıyla ilgili problem görülmemektedir. Bu değerler Tablo 2'de yer almaktadır.



**Tablo 2.** Sıra korelasyon bulguları

Değişkenler	N	Kendall's Tau	<i>p</i>
İş Tatmini	1711	0,252	1,000
Örgütsel Bağlılık	2726	0,371	0,862
Performans	1302	0,377	0,333
Örgütsel Güven	892	0,594	0,381

Çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında Örgütsel Adalet ile ilişkilendirilen olumlu sonuç değişkenlerinden pozitif yönde en yüksek ilişkili olan performans ve en düşük ilişkili olan örgütsel bağlılıktır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızla değişen iş yaşamında işletmelerin devamlılık sağlayabilmesi, rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri ve başarılı olmaları ancak en değerli varlıkları olan işgörenlerinin işletmeye sağladığı katkıyı en üst düzeye çıkarmakla mümkün olacaktır. İşletmelerin taklit edilemeyen ya da satın alınamayan tek kaynağı insan gücüdür. İşgörenlerin memnuniyetini sağlamada işletmelerin önem vermesi gereken konu adaletli bir şekilde yönetimdir. Çünkü işgörenlerin algıladıkları adaletin yüksek olması onları birçok konuda olumlu tutum ve davranışa yönlendirmektedir. Bu davranışlardan en önemlileri çalışmada da ele alınan iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel güvendir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların iş tatminleri, performansları, örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Ters bir durumdaysa örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların olumlu tutum ve davranışlarında azalma yaşanırken bir taraftan da örgüte karşı sinizm, sessizlik, örgütsel yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilmektedirler. Literatürde örgütsel adaletle bu kavramların ilişkisini inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada ise örgütsel adaletin olumlu sonuçları olarak adlandırılan iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel güven kavramlarına ilişkin yazılan tezlerin incelenerek, analiz edilmesi ve etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasında güçlü düzeyde pozitif bir etki büyüklüğü (EB=0,744), örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında çok güçlü düzeyde bir etki büyüklüğü (EB=0,892) tespit edilmiştir. İşcan ve Sayın'da (2010, 210) yaptıkları çalışmada benzer bir sonuca ulaşmışlar ve örgütsel adalet ile iş tatmini arasında güçlü düzeyde bir ilişki ( $r=,73$ ) olduğunu tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında da güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır ( $r=,74$ ). Şahin ve Kavas (2016, 136) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır ( $r=0,860$ ), bu çalışmada da örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğü (EB=0,650) olarak tespit edilmiştir. Ceylan (2016, 122) çalışmasında Örgütsel adalet ve iş tatmini değişkeni arasında pozitif ve 0,634 kuvvetinde, örgütsel adalet ve performans değişkeni arasında pozitif ve 0,523 kuvvetinde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada örgütsel adalet ve performans arasında tespit edilen etki büyüklüğü (EB=0,989) şeklindedir.

Çalışmada örgütsel adaletin dört olumlu sonucundan bahsedilse de literatürde örgütsel adalet algısının ortaya çıkardığı başka olumlu sonuçlar ve bunlarla ilgili çalışmalar da mevcuttur, ileriye dönük olarak bu sonuçlar ile ilgili de meta-analiz çalışmaları yapılabilir. Ayrıca yine literatürde örgütsel adalet algısının düşük olması durumunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlara yönelik çalışmalar için de meta analiz çalışması gerçekleştirilebilir. Bu çalışmalar yapılırken, örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet de meta-analize dâhil edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, Natalie J. - Meyer, John, P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology* 63/3 (1990), 1-18.
- Baldwin, S., *Organisational Justice*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2006.
- Begg, Colin B., - Madhuchhanda, Mazumdar, "Operating Characteristics of A Rank Correlation Test For Publication Bias", *Biometrics* 50/4 (1994), 1088-1101.
- Bektaş, İsmail. *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2020.
- Beugre, Constant D., "Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective", *International Journal of Human Resource Management* 13/7 (2002), 1091-1104.
- Bies, R. - Moag, J.. "Interactional justice: Communication Criteria on Fairness"., *Research on Negotiations in Organizations*. Eds. Lewicki, R. - Sheppard, B. - Bazerman, M. 43-55. Greenwich: CT: JAI Press. 1, 1986.
- Brewer, A. M.. "Developing Commitment Between Managers and Employees", *Journal of Managerial Psychology* 11/4 (1996), 24-34.
- Ceylan, Ali Kemal. *İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini ve Performans Üzerine Etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gıda Sektörü Örneği*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016.
- Cohen, Louis; Manion, Lawrence; Morrison, Keith, *Research Methods in Education* (6th ed.), New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group, 2007.
- Colquitt, J. A. - Conlon, D. E. - Wesson, M. J. - Porter, C. O. L. H. - Yee Ng, K., "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology* 86/3 (2001), 425-445.
- Coşkun, Ömer Faruk. *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2020.
- Cowherd, D. M. - Levine, D. I., "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly* 37/2 (1992), 302-320.
- Cropanzano, R. - Greenberg, J. "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze". *International Review of Industrial And Organizational Psychology*. Eds. C. Cooper - I. T. Robertson. 317-372. New York: John Wiley & Sons, 1997.

- Çarkungöz, E., - Ediz, B., "Meta Analizi", *Uludağ Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi* 28/1 (2009), 33-37.
- Dailey, R. C. - Kirk, D. J., "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations* 5/3 (1992), 305-317.
- DeConinck, J. B. - Stilwell, C., "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research* 57 (2004), 225-231.
- DeConinck, J. B., "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research* 63/12 (2010), 1349-1355.
- Eker, Gülden, *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Field, Andy P - Gillett, Raphael, "How to Do A Meta-Analysis", *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology* 63/3 (2010), 665-694.
- Greenberg, J., "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics* 33/4 (2004), 352- 365.
- Harun, Demirkaya – Aysen, Şimşek Kandemir, "Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18/2 (2014), 263-279.
- Helvacı, Akif M., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Dergisi* 35 (2002), 1-2.
- Hüsna, Doğan, "Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20/2 (2018), 26-46.
- İnce Mehmet - Gül Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayınları, 2005.
- İrdem, Şeyda. *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2020.
- Kantarcıoğlu, Nadire. *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına Etkisi: Ankara'daki KOBİ'lerde Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2019.
- Karriker, J. H. - Williams M. L., "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model", *Journal of Management* 35 (2007), 1-24.
- Kurşunmaden, Fatih İbrahim. *Algılanan Örgütsel Adaletin Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2023.

- Lambert, E. "The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff", *Journal of Criminal Justice* 31/2 (2003), 155- 168.
- Mehmet Mete – Cenk Aksoy. "Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 14/54 (2015), 233-246.
- Ömer, Faruk, İşcan – Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4 (2010), 195 – 216.
- Ramazan Şahin – Erkan Kavas, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 7/14 (2016), 119-140.
- Rawls, John. *A Theory of Justice*, Revised Edition, Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- Sağlam, M. - Yüksel, İ. "Program Değerlendirmede Meta-Analiz ve Meta-Değerlendirme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18 (2007), 175-187.
- Selvitopu, A. - Şahin, H. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 14/2 (2013), 171-189.
- Smith, P. C. - Goddard, M. "Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven?", *The Journal of the Operational Research Society* 53/3 (2002), 247-255.
- Sweeney, P. D. - Mcfarlin, D. B. "Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of Four Models Distributive and Procedure Justice", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 55/1 (1993), 23-40.
- Şahin, D.N. *Örgütsel Adalet ve Kültür, Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış*. Editörler R. Erdem - C.Ş. Çukur, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 2007.
- Taşçıoğlu, Hümeysra. *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010.
- Taşkıran Erkan. *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010.
- Uslu, Ahmet. *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği*, Bingöl: Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2021.
- Varoğlu, Demet. *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1993.
- Yean, T. F. - Yusof, A. A. "Organizational Justice: A Conceptual Discussion", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219 (2016), 798–803.

Yürür, S. "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13/2 (2008), 295-312.

### ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışma bir meta-analiz çalışması olduğundan etik kurul iznine gerek yoktur.

### ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Emine Başak SAVAŞ: Araştırmanın tasarlanması, yöntemin belirlenmesi, veri analizi, raporlaştırma. Katkı Oranı %100

### ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantım yoktur. Araştırmada hiçbir kişi ya da kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.