

**T.C.**  
**NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR**  
**ÇALIŞMA;**  
**KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'NDE BİR ARAŞTIRMA**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Gonca ERTUĞRUL**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Ali KAYA**

**Nisan 2017**  
**KAYSERİ**



**T.C.**  
**NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR**  
**ÇALIŞMA;**  
**KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'NDE BİR ARAŞTIRMA**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Gonca ERTUĞRUL**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Ali KAYA**

**Nisan 2017**  
**KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Gonca ERTUĞRUL



## YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma; Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.’nde Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans Tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Gonca ERTUĞRUL



Danışman

Prof. Dr. Ali KAYA

İşletme ABD Başkanı

Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI



## KABUL VE ONAY SAYFASI

**Prof. Dr. Ali KAYA** danışmanlığında **Gonca ERTUĞRUL** tarafından hazırlanan “**Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Amprik Bir Çalışma; Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.’nde Bir Araştırma**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

11.04.2017

### JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Ali KAYA

Üye

Üye

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 21/09/2017 tarih ve 2017/34-03 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

21/9/2017

Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Prof. Dr. Ali KAYA'ya, yine kıymetli tecrübelerinden faydalandığım Hocam Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI'na, ayrıca bu tezi oluşturmamda büyük katkıları olan ve mensubu olmaktan onur duyduğum Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.'nin Genel Müdürü Tayfun ÖNER'e, Yönetim Kurulu Başkanı Turhan ÖZER'e ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim Kayseri Pancar Ekicileri Kooperatifi Başkanı Hüseyin AKAY'a en kalbi teşekkürümü sunarım.

Ayrıca, çalışmalarım boyunca hastalığımı hiçe sayarak, vaktini bana ayıran ve desteğini hep hissettiğim değerli annem Feride GENÇOĞLU'na, bu süreçte devamlı yanımda olan ve sabırla beni destekleyen sevgili eşim Ahmet Savaş ERTUĞRUL'a en derin şükranlarımı sunarım.

(Kayseri, ..... / ..... / .....)

Gonca ERTUĞRUL

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA; KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'NDE BİR ARAŞTIRMA

Gonca ERTUĞRUL

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2017

Danışman: Prof. Dr. Ali KAYA

## ÖZET

Çalışanların hayatında iş olgusunun yeri ne denli önemliyse işletmeler açısından da çalışanlar hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar, bir işletmenin varlığını, başarısını ve geleceğini etkileyen en önemli değerdir. İşletmelerin üretim performansı ile doğrudan ilgili olan çalışan performansı, çalışanın örgüt ile arasındaki bir bağ gibi görülebilir. Bu bağın, çalışanın örgüte devamlılığı hususunda oldukça geniş ve önemli bir etkisi vardır. Bu etki ise çalışanın performansını, dolayısıyla şirketin performansını ortaya çıkartır. Hakkımı tam olarak alıyor muyum? sorusu adalet beklentisinin temel yaklaşımı olup, adalet arayışı ve beklentisi yaşamın her alanında aranan önemli bir kavramdır.

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının boyutları detaylıca ele alınarak adaletin iş ve örgüt hayatındaki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, örgütteki işçilerin, iş ortamındaki tavır ve sosyal ilişkilere karşı olan adalet algıları tanımlanarak örgütsel adaletin çalışanların performansı ve örgütlerin verimliliği için önemli bir faktör olup olmadığı araştırılmıştır. Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş. firması üretim ve idari bölümlerinde çalışan memur ve işçiler (n = 178) arasında örnek uygulama yapılarak çalışanlardaki örgütsel adalet algıları ve performans etkileri değerlendirilmiştir.

İlk bölümde, örgütsel adalet kavramı ve toplumdaki yeri irdelenmiştir. İkinci bölümde, örgütsel adalet kavramı, boyutları ve örgütlerde adalet türleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel adalet hakkında yapılmış diğer çalışmalar hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise çalışmanın metodolojisi verildikten sonra araştırmanın uygulama kısmını tamamlamak için Kayseri Şeker Fabrikası çalışanlarına bir anket çalışması yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Adalet, Algılanan Adalet, Örgütsel Adalet Teorileri.*



**EMPIRICAL STUDY ON THE ORGANIZATIONAL JUSTICE  
PERCEPTION;**

**A RESEARCH IN KAYSERİ SUGAR FACTORY**

**Gonca ERTUĞRUL**

**Nuh Naci Yazgan University Graduate School of Social Sciences**

**M.Sc. Thesis, February 2017**

**Supervisor: Prof. Dr. Ali KAYA**

**ABSTRACT**

Employees are of vital importance in terms of businesses as long as the place of business is important in the lives of employees. Employees are the most important asset that affects the existence, success and future of an enterprise. Employee performance, which is directly related to the production performance of the business, can be seen as a link between the employee and the organization. This bond has a great influence on the employee's sequel. This effect leads to the performance of the employee and hence the performance of the company. Do I take my right? The question is the basic approach of the expectation of justice, and the quest for justice and the expectation is an important concept in all aspects of life.

In this study, the dimensions of organizational justice were examined in detail and tried to explain the effect of justice on work and organization life. In the study, it was investigated whether the organizational justice is an important factor for the performance of the employees and the productivity of the organizations by defining the perceptions of the organizational justice against the attitudes and social relations of the working environment. Kayseri Sugar Factory A.Ş. (n = 178) working in the production and administrative departments of the firm. The perceptions of organizational justice and the performance effects of the employees were evaluated.

In the first part, the concept of organizational justice and its place in society are examined. In the second part, the concept of organizational justice, dimensions and types of justice in organizations are given. In the third chapter, brief information is given about other studies on organizational justice. In the last part, after the methodology of the study was given, a questionnaire study was conducted to the employees of Kayseri Sugar Factory to complete the application part of the research and the results were evaluated.

**Keywords:** Organizational Justice, Perceived Justice, Organizational Justice Theories.

## İÇİNDEKİLER

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA; KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'NDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI .....	ii
KABUL VE ONAY .....	iii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK ADALET KAVRAMI

<b>1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Adaletin Unsurları .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3. Dünya Medeniyetlerinde Adalet Kavramı .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Adalet Kavramının Toplumdaki Yeri.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Sosyal Adalet Kavramı .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Küresel Adalet Kavramı .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. Algılanan Adalet Kavramı .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6. Adaletsizlik Kavramı .....</b>	<b>17</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	18
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri .....	22
2.2.1. Reaktif –İçerik Teorileri .....	25
2.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi .....	25
2.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	26
2.2.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları.....	28
2.2.1.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi.....	29
2.2.2. Proaktif –İçerik Teorileri.....	31
2.2.3. Reaktif –Süreç Teorileri.....	34
2.2.4. Proaktif –Süreç Teorileri .....	36
2.3. Örgütlerde Adalet Türleri.....	37
2.3.1. Dağıtım Adaleti .....	38
2.3.2. Prosedür Adaleti .....	40
2.3.3. Etkileşim Adaleti.....	42
2.3.4. Bilgisel Adalet.....	43
2.3.5. Kişilerarası Adalet .....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET HAKKINDA YAPILMIŞ DİĞER ÇALIŞMALAR

Örgütsel Adalet Hakkında Yapılmış Diğer Çalışmalar .....	45
--	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA;

#### KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'NDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	57
4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklem.....	57
4.3. Araştırmanın Modeli Ve Yöntemi.....	57
4.4. Araştırmanın Soruları.....	58
4.5. Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirliği.....	58
4.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	59
4.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	61
4.8. Özet Değerlendirme.....	74
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	77
EKLER: EK-1 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI SORULARI.....	81
KAYNAKÇA.....	82
ÖZGEÇMİŞ .....	91

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar .....	21
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması .....	24
<b>Tablo 3.</b> Eşitlik Teorisinde Denge Durumu .....	27
<b>Tablo 4.</b> Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları (Türleri).....	37
<b>Tablo 5.</b> Güvenilirlik Analizi .....	59
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların, cinsiyet, yaş, şirket çalışma statüsü, şirkette çalışma süresi, gelir durumu, eğitim durumu, medeni hal değişkenlerine göre dağılımları .....	60
<b>Tablo 7.</b> KMO and Bartlett's Test.....	61
<b>Tablo 8.</b> Faktör Tablosu .....	61
<b>Tablo 9.</b> Hipotez 1 Değerlendirme Tablosu .....	62
<b>Tablo 10.</b> Hipotez 1 Sonuç Tablosu.....	64
<b>Tablo 11.</b> Hipotez 2 Değerlendirme Tablosu .....	64
<b>Tablo 12.</b> Hipotez 2 Sonuç Tablosu.....	66
<b>Tablo 13.</b> Hipotez 3 Değerlendirme Tablosu .....	66
<b>Tablo 14.</b> Hipotez 3 Sonuç Tablosu.....	68
<b>Tablo 15.</b> Hipotez 4 Değerlendirme Tablosu .....	68
<b>Tablo 16.</b> Hipotez 4 Sonuç Tablosu.....	70
<b>Tablo 17.</b> Hipotez 5 Değerlendirme Tablosu .....	70
<b>Tablo 18.</b> Hipotez 5 Sonuç Tablosu.....	72
<b>Tablo 19.</b> Hipotez 6 Değerlendirme Tablosu .....	72
<b>Tablo 20.</b> Hipotez 6 Sonuç Tablosu.....	74

## GİRİŞ

Çalışma hayatı ve insan! İnsanlar hayatta kalmaya devam edebilmek ve hayati ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışma hayatının içinde yerlerini almışlardır. Çalışma yaşamında, günlük değişen çevre koşulları, bitmeyen rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar, gelişen ülkelerin gelişmekte olan ülkelere karşı rekabet öncülüğü gibi faktörler, örgütlerin nitelikli işgücü talebini arttırmıştır. Hızla büyüyen teknoloji ile beraber örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli derecede etkili olan bu nitelikli işgücü, örgüte oldukça katkı sağlamakla birlikte, bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Halihazırda insanlık, "Örgütsel Adalet" kavramının hakkını verememiştir. Dünya yeni bir sanayi terimi ile karşı karşıyadır ve bu terimin insan hayatı açısından yeni sorunlar getireceği düşünülmektedir. Sanayi 4.0 ya da Endüstri 4.0! Dördüncü Nesil Sanayi Devrimi veya Endüstri Devrimi olarak nitelendirilen bu dönemde, örgütsel adalet konusunun daha çok incelenerek literatürde hak ettiği yeri alması ve yeni nesil sanayi devrimi ile birlikte gelecek olan yeni sorunlara da yeni çözümler getirir bir konuma erişmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütlerini benimsemeleri, eşit olduklarına, hakkı olanı aldığımıza inandıklarında örgüte bağlılıkları artacaktır.

İnsanın insana zulmetmediği bir toplumda yaşamak herkesin hakkıdır. Sosyal adalet kuramı oluştuktan ve hukukta yerini aldıktan sonra çalışmaya hayatındaki insana verilen değer artmıştır. Sosyal tabakalar arasındaki farklılıklar azalmıştır.

Çalışanların hayatında iş olgusunun yeri ne denli önemliyse işletmeler açısından da çalışanlar hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar, bir işletmenin varlığını, başarısını ve geleceğini kısaca sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli değerdir. "Hakkım olanı aldım mı?" sorusu adalet beklentisinin temel yaklaşımıdır. Bu yaklaşım insanlığın varoluşundan bu yana devam etmekte ve adalet arayışı insan olan her yerde etkisini sürdürmektedir.

Adalet konusu insanlık tarihinde çok eskilere dayanmakla beraber örgütsel adalet konusunun bilimsel çalışmalarda yer alması son 40 yıl içerisinde olmuştur. Bu süreçte, örgütsel adaletin farklı tanımları yapılmıştır.

Örgütsel adalet, adil olmak, eşitlik, ahlâkı uygulama, verilen emeğe göre hak ettiğini alma ve işlemlerin örgüt içerisinde bağımsız kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekir ise adaletli bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin hissettirdiği davranışları adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirebilirler. Araştırmalar çalışanların,

düşük ücret, örgütsel politikalar ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz tepkilerinin, karar verme sürecinin adil olduğuna inanılan örgütlerde daha az olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet algısını açıklamak için geliştirilen kuram ve ölçekler incelendiğinde, baskın bir şekilde bireyin kendisine dönük uygulamaları sorguladığı, ölçeklerde yer alan ifadelerin sınırlı bir bölümünün diğer bireylere yönelik adalet algılamalarını sorguladığı görülmektedir. Oysa birey, içinde bulunduğu birim, grup ya da iş arkadaşlarından bağımsız olarak düşünülmemelidir. Çünkü birey, sadece kendisine değil iş arkadaşlarına yapılan uygulamaları da bir gözlemci olarak izler, etkilenir ve örgütüne karşı tutum geliştirir. Bu tutum ise zaman zaman çalışan performansını olumsuz yönde etkiler. Şirketin üretim performansı ile doğrudan ilgili olduğu düşünülen çalışan performansı, çalışanın örgüt ile arasındaki bir bağ gibi görülebilir. Bu bağ, çalışanın örgüte devamı konusunda büyük bir etkiye sahiptir. Bu etki ise çalışanın performansını, dolayısıyla şirketin performansını ortaya çıkarır.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerdeki örgütsel adalet algısının nasıl olduğunu ve çalışanların performansı ile örgütlerin verimliliği açısından ne denli önemli olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının boyutları detaylıca ele alınarak adaletin iş ve örgüt hayatındaki etkisini geniş bir şekilde izah edilmeye çalışılacaktır. Çalışmada, örgütteki çalışanların, iş ortamındaki tavır ve sosyal ilişkilere karşı olan adalet algıları tanımlanmaya çalışılacak ve örgütsel adaletin çalışanların performansı ve örgütlerin verimliliği için önemli bir faktör olup olmadığı araştırılacaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ilk olarak adalet kavramından bahsedilecek, adalet kavramının tanımı ve önemine değinildikten sonra toplum açısından değerlendirilmesi yapılacaktır. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramı hakkında genel bilgiler verilerek örgütlerde adalet türleri ve örgütsel adalet algısı açıklanmaya çalışılacaktır. Üçüncü bölümde, örgütsel adalet algılarını irdeleyen çalışmalardan örnekler ve özetler verilerek örgütsel adalet algısı irdelenmeye çalışılacaktır. Dördüncü bölümde ise çalışanlardaki örgütsel adalet algıları ve performans etkileri araştırılacak, bu kapsamda Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş. firması çalışanlarına uygulanan anket çalışması değerleri ve sonuçları paylaşılacaktır.

Bu çalışma ile elde edilecek olan bilgiler, şirketlerde örgütsel adalet ile çalışan performansının, dolayısıyla şirket performansının sağlanıp sağlanamayacağına, çalışan ve şirket performansının nasıl etkileneceğine ışık tutmaya çalışacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL OLARAK ADALET KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, genel olarak adalet kavramından bahsedilecektir. Adalet kavramının tanımı ve önemine değinildikten sonra adaletin unsurları, dünyada adalet kavramı ve tarihçesinden genel olarak bahsedilecektir. Adalet kavramının toplum açısından değerlendirilmesi yapılarak sosyal adalet, küresel adalet, algılanan adalet kavramlarından kısaca bahsedilecek ve son olarak adaletsizlik kavramına değinilecektir. Unutulmamalıdır ki adaletsizlik; ahlaksızlık, dini inançlarda eksiklik ve hukuksuzluk'tur.

### 1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı

Klasik adalet kavramı ahlaki, dini ve hukuki anlamlar taşır. Bu anlamlar bazı alanlarda birbirinden ayırt edilebilmekle birlikte çoğu alanda ise birbiri ile iç içedir. Bunun sebebi adaletin hem içinde bulunulan bir durumu hem de kişilerin davranış biçimlerini tanımlamasından ileri gelmektedir. Ahlaki anlamda Adalet, hakka özen gösterilmesi ve hakkın yerine getirilmesi anlamına gelir. Adalet, haklı olma ve hakka uygun olma olgusudur. Haklı ile haksızın birbirinden ayrılarak doğrunun bulunması yine adaletle sağlanır. Adalet bu anlamıyla, bir bakıma doğruluğun sağlayıcısı anlamında da kullanılabilir. Bu itibarla, adalet kavramı hukuk kurallarına da uygun olmalıdır. Bu nedenledir ki, toplumda hukuk ve adalet kavramları birbiri yerine sıklıkla kullanılmaktadır.

Adalet kavramı, öznel olarak, kişilerin hakkını tanıma ve tanımlama konusunda değişmez ve en doğru isteklerin bütünüdür. Nesnel anlamda ise, farklı çıkarlar arasındaki hukuka yani haklılığa uygun olarak eşit olma düşüncesinden ibarettir. Genel olarak adalet kavramı dört ana tür altında toplanabilir. Bu adalet kavramları; Dağıtıcı Adalet, Denkleştirici Adalet, Hakkaniyet ve Sosyal Adalettir.

Adalet kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğünde;

1. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması.
2. Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme.
3. Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları.
4. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk", olmak üzere dört farklı şekilde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 06.02.2016).



Eroğlu'na göre adalet; bir toplumda kabul edilen duygu düşünce davranışların, toplumun benimsediği kuralların, toplumun gelişmek için koymuş olduğu hedeflerin, somutlaşmış ve hayata geirilmış olması durumudur. Toplumunu oluşturan insanların hak ettiğini almasıdır. Toplumunu oluşturan bütün insanlar doğru davranışları ile ödüllendirilmeli, yanlış davranışları ile cezalandırılmalıdır. Adalet, insanın davranışını ahlaki açıdan incelemektedir. İnsanlar ahlaki olarak hakkı ve doğruluğu savunduka buna dönük davranışlar gösterdikçe, hak ettiğini aldıkça, tarafsız ve doğru muamele gördükçe adaletten bahsedilebilir.

### **1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı ve nemi**

Adalet kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle kelimenin kökenine inmek ve kelimenin birçok dilde ne anlama geldiğine bakmak gerekir.

Türkçe'de adalet olarak bilinen kelime, Latince "Justitia", Yunanca "Dik" ve "Dikaiousune", Fransızca ve İngilizce "Justice" Almanca "Gerechtieit" olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçeye adalet kelimesi, Arapçadaki "adl" kökünden gelmiştir. İki Şeyi birbirine denkleme anlamında kullanılmaktadır.

Araştırmaların birçoğu göstermiştir ki üzerinde tam bir fikir birliğine varılmış adalet tanımı mevcut değildir. Adaletle ilgili çok farklı tanımlamalar vardır. Türkçe'de genel olarak adalet, hak ve hukuka uyma, hakkı gözetme, kanun yoluyla hakların karşılıklı korunması, doğruluktan ayrılmama gibi anlamlarda kullanılmaktadır.

"İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet mülkün temelidir" (Gültekin, 1983, s.25; aktaran Eker, 2006, s.2).

Bir başka tanımda ise adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamak seklinde tanımlanmaktadır (zkalıp ve Kirel, 2005, s.584; aktaran Emre, 2010, s.9).

Adalet kavramı, insana ve topluma özgü bir kavram olduğu için insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar ertelenemez ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ekonomik ve sosyal kaynaklardan faydalanmışlardır. Bu kaynakların belirli bir kitlenin elinde olması ve bunu diğer insanlığı yönetmek için kullanıyor olması adalet kavramının oluşmasına neden

olmuştur. İnsanlar nefis duygusunun tatmininden daha fazlasını istemeleri nedeni ile diğer insanların hakkı olana da sahip çıkmış ve insanları yönetmeye başlamıştır. Bu kaynakların belirli bir kitlenin elinde olmasından rahatsız olan insanlar eşitlik ve adaletten söz etmeye başlamışlardır.

Adalet kavramı, ahlaki doğruluk algısı olarak tanımlanabilir. Adalet, hukuk kurallarının doğru ve eşit bir şekilde uygulanması olarak algılanabildiği gibi, bireyler arası adet, örf, töre ve geleneklere uygun olan eşitlikçi yaklaşım anlayışı olarak da algılanabilmektedir. Adalet, birçok dilde farklı kavramsal anlamlar taşıyabilir. İnsanlık tarihinin başlangıcından Orta Çağ'a kadar geçen zaman aralığında adalet, hükmedici tarafından getirilen kurallara uyma zorunluluğudur. Tarih boyunca görelî ve çok farklı adalet anlayışları türemiştir. Bugün adalet, hukuk kurallarının uygulanışı olduğu kadar, sosyal adaleti de çağırıştır. Sosyal adalet ise toplumun sömüren ve sömürülen kesimi arasındaki ahlaki eşgüdumdür.

### **1.1.2. Adaletin Unsurları**

Adaletin unsurları üç başlık altında toplanmaktadır:

**Eşitlilik:** Eşitlik kavramı adalet kavramından içerik yönünden ayrılmaktadır. Örgütlerde her işgörene eşit ücret dağıtmak adaletli bir algı oluşturmayacaktır. İşgörenlerin donanımları nedeniyle ve yaptıkları işin getirdiği sorumluluklar bakımından diğer işgörenlerle aynı ücreti alması adaletli bir yaklaşım değildir. Örgütlerine aynı donanımlara sahip ve aynı çıktıları veren işgörenlerin, farklı ücretler alması da adaletli bir sistem yönetimi olmayacaktır (Gürbiz, 1994, s.23). Erdoğan (1994), eşitlik kavramını Mutlak ve Nisbi olarak ikiye ayırmıştır. Mutlak eşitlik, herkese eşit uygulamadır. Nispi eşitlik ise insanların kendilerini geliştirme konusundaki donanımlarının da dikkate alınmasıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.197).

**Karşılıklık:** Verilen ile alınanın eşit olması durumudur ve denk değilse istismar söz konusudur. Örgütlerde, işgörenler verdikleri emek ölçüsünde kazanç sağlamalıdır. Bu şekilde istismar oluşmayacak ve adalet sağlanacaktır.

**Rasyonellik:** Değerlendirmeler kişiselleştirilmeden mantıklı ve bilgiye dayalı olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarla ilgili karar verirken objektif olmalıdır. Örgütlerde

çalışanlar hakkında birçok kararlar verilmektedir. Yöneticiler bu kararları önyargılı bir şekilde alması adaletsizlik algısı oluşturacaktır.

### **1.1.3. Dünya Medeniyetlerinde Adalet Kavramı**

Tarih boyunca adalet arayışı, ilk önce felsefeciler ve filozofları adaletin tanımı yapmaya yönlendirmiştir. Zaman içinde insanlarda adaletsizlik, eşitsizlik algısı oluşmaya başladıkça felsefeciler ve filozoflar adaletin ne olduğunu, nasıl sağlanacağını araştırmaya başlamışlar ve bu konuda bazı kurallar ile bu kurallara bağlı tanımlar geliştirmeye çalışmışlardır. Felsefeciler ve filozoflara göre adalet en genel anlamda, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlardır.

M.Ö. 9. yüzyılda yaşayan, İlyada ve Odysseia Destanlarının yazarı olarak kabul edilen Homeros, adaleti, genel anlamda insanların içselleştirmiş olduğu ve bilinç altında tuttıkları intikam duygusu olarak görülmekteydi. Homeros'un bu algısının temelinde, yaşadığı toplumun genel olarak savaşçı ve mücadeleciler bir toplum olması ve sosyo ekonomik durumun Onu bu algıya yönlendirdiği söylenebilir (Orhan, 2012, s.23).

İşler ve Günler adlı eseriyle değindiği bilgiler nedeniyle pek çok bilimadami tarafından ekonomi ve iktisat alanında ilk tarihçi olarak kabul edilen Hesiodos, M.Ö. 8. yüzyılda yaşadığı toplumun özelliklerini adalet algısına aktaran bir diğer şairdir. Ekonomik değişimin arttığı bir dönemde, içinde bulunduğu toplumun toprağa bağlı çiftçi ve köylülerden oluşması münasebetiyle Hesiodos, İşler ve Günler adlı yapıtında namusuyla çalışarak alınteri döken bir çiftçinin tanrılar tarafından emeğinin karşılığının verileceğini ve ödüllendirileceğini işlemiştir. Bu durum ise bize adaletin verilen emeğin ve sarfedilen kaynakların eninde sonunda birileri tarafından değerlendirilerek ödüllendirme ile sonuçlanacağı algısını taşıdığını göstermektedir (Orhan, 2012, s.23).

Bilim ve Batı felsefesinin temel kurucularından biri olan Eflatun (Platon)'a göre adalet, toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren bir erdemdir. Baskı ve zorbalık ile kabul ettiren fikirlerin olduğu bir devlette adaletten bahsedilemez. Adalet göreceli bir kavramdır. Bireylerin üzerlerine düşen görevi yerine getirmesi ve kendi hakkı olanı sahiplenmesidir. Eflatun, insan ruhunun güzel düşüncesi ile toplumu ve devlet arasında paralellik olduğunu savunmuştur.

Aristoteles'e göre adaletin tanımını yapabilmek için öncelikle adaletsizliğin ne olduğunu bilmek gerekir. Kanunlara uymayan, kendi çıkarları için uğraşan, eşitliği savunmayan insan adaletsizdir. Kanunlara uyan, eşitliği savunan insan adaletlidir. Adaletin bir erdem olduğu ve en çok yöneticilerde olması gerekmektedir. Adalet, kanunlara uygun olmalı ve politik düzene saygı göstermelidir. Adaletli genel olarak anlatmasına rağmen yeterli görmez ve dağıtıcı ve denkleştirici adalet olarak ikiye ayırır. Toplumda bireyin durumuna ve yeteneğine göre şeref ve mallar eşit bir şekilde dağıtılmalı, karar vericiler adaletsizliğin olduğu yerde karar verirken durumu denkleştirici kararlar vermelidir.

Sosyal ve örgüt bilimciler göre adalet yaklaşımı, bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladığında zaman ortaya çıktığı görüşündelerdir. İnsan tek yaşasa ve iletişim içinde olmasa her yaşadığı olayı normal kabul edecektir. Fakat başka insanlar ile iletişim içine girdiğinde sorgulamaya başlayarak karar ve davranışların adil veya adaletsiz olduğunu söyleyebilirler. Sosyal ve örgüt bilimciler, bireylerin karşılaştıkları durumları nasıl algıladığıyla ilgilenir. Buna göre adalet, bireyin etkilendiği davranışı adil olarak algılamasıdır. Sosyal ve örgüt bilimciler adaleti bir durum olarak görmektedirler.

Adalet ile ilgilenen İslam filozofları, Eflatun'un adalet yaklaşımında olduğu gibi nefsine hâkim olan bireylerin oluşturduğu toplumlarda adaletin varlığından bahsedileceğini savunmuşlardır.

Farabi adaleti, cahillerin adalet kavramı ve gerçek adalet olmak üzere iki farklı açıdan incelemiştir. Cahillerin adalet kavramında, küçük gruplardaki başlayan adaletsizliğin toplumlara yansıtacağını belirtmiştir. Bireyler arasındaki çatışma nasıl oluyorsa, toplumlar arasındaki çatışmanın da aynı şekilde olacaktır. Toplumların birbirleriyle çatışma nedenlerini güven, şeref, refah ve lezzettir. Bir toplum diğerinin sahip olduğu şeyi elde etmek ister. Bu insanın doğası gereğidir. Gerçek adalet kavramında, insanların iletişim içindeyken adalet ve adaletsizliğin ortaya çıkacağını, devlet adamlarının zülüm etmeyen kişi olması gerektiğini, adaletin sevgiye tabi olduğunu, saadete ulaştıran davranışların neler olması gerektiğini vurgulayarak adaletin önemine dikkat çekmeye çalışmıştır.

Ebu Ali Miskeveyh, Farabi ve dolayısıyla Aristoteles'in düşüncelerini benimsemiştir. Adalet Kavramını sistemli bir şekilde inceleyen ilk düşünürdür. Miskeveyh'e göre hikmet, iffet ve yiğitlik erdemleri insan nefsinin bilgi, şehvet ve öfke

gücünden ileri gelmektedir. Hikmet, iffet ve yiğitlik erdemlerinin bireyin ahlaki yapısıyla birleşmesi sonucunda bunları kuşatan dördüncü bir erdem olarak adalet ortaya çıkar. Bunlara sahip olan birey adaletlidir.

İbn Sina, insanın sosyal bir varlık olduğunu ve başkalarıyla iletişim kuramazsa ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çekeceğini, sosyal ilişkilerin devam edebilmesi için kanun ve adaletin varlığının gerektiğini, bu kanun ve adaleti belirlemek içinse bir Peygambere ihtiyaç olduğunu, kanun ve adaletin sıradan bir insanın keyfine bırakılması durumunda adaletsizlik oluşacağını belirtmiştir (Şulul, 2016, s.114)

Nasîreddîn Tusî'nin devlet görüşlerinde ve devletin yükselişini sağlamada adalet en önemli unsurdur. Tusî'ye göre devlet sadece adaletli olduğu sürece ayakta kalabilir, adaletsiz hükümdarlar ve onların devletleri yıkılmaya mahkumdurlar. Adaleti sağlamanın temel şartı ise toplumu oluştura dört ana unsur olan kalem ehli aydınlar, kılıç ehli askerler, muamele ehli bürokratlar ve ziraat ehli çiftçiler arasında uyumu sağlamakla mümkün olacaktır.

Hak din kitapları olan Kur'an-ı Kerim, İncil, Tevrat ve Zebur'da adalete ve adil olmaya ilişkin bölümler bulunur. İslâm'a göre Allah'ın fiilleri, sıfatları yönüyle ölçü ve oran anlamında adalet Allah'ın hâkim ve âlim oluşunun tezahürüdür. Doğada tüm yaratılanlar ölçülü ve orantılıdır. Yaratıcı, adil olduğu için tüm insanlar O'nun katında eşittir ve hakları adilane dağıtılmıştır. O, herkese hak ettiğini verir. Kötülük, insan içindeki Allah sevgisinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır ve bu durum da insanı adaletsizliğe sürükler. Yüce Yaratıcıyı inkâr etmeye dayalı bir inanç ve davranış ile insanlar, nefesine yenik düşerek toplumda birbirleriyle olan ilişkilerinde adaletsizliği sergileyebilmektedir. Bu tür davranışların ortadan kaldırılabilmesi, bireyin kendi nefsinde adaletli olmasıyla gerçekleşir. Yüce Yaratan'ın, Kur'an-ı Kerim'de bu sorumluluğu bireyin kendisine yüklediği hususu "Kıyamet günü O'na hepsi tek olarak gelecektir" (Kuran'ı Kerim, Meryem/95; aktaran Yazır, s.312) ayetinden de açıkça anlaşılabilir. Başlı başına bu ayet, Allah'ın eşitlik ve adaletini açıklamaya yeterlidir.

İncil ve Tevrat'ta da adalet konusuna önem verildiği görülmektedir. Bu husus İncil'de; "Dış görünüşe göre yargılamayın, yargınız adil olsun" (Yuhanna, Bap 7/24;

aktaran Çelebi, 2009) ayeti ile, Tevrat'ta ise "Adil ve doğru olanı koruyup yerine getirin..." (İşaya, Bap 56/1; aktaran Akgül, 2006) ayeti ile belirtilmiştir (Emre, 2010, s.11).

Sosyal adalet ile ilgili ilk yaklaşımlara, Hammurabi Kanunlarında rastlandığı söylenebilir. Burada özellikle sosyal adalet çerçevesinde kişiler arası ilişkilerin ve kaynakların paylaşılmasının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır (Gürboyoğlu, 2009, s.47). Adalet kavramının kaynağı ve adaletin nasıl sağlanacağı hususları uzun yıllar tartışmalara konu olmuş, din alimlerinin öğütlerinde yer almış, devlet adamlarının ve liderlerin güç kazanmalarının anahtarı olarak gösterilmiştir.

Roma Hukukunda adalet, "herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması" şeklinde nitelendirilmiştir (Cihangiroğlu, 2009, s.68). Bu konuda herhangi bir açık ifade getirilmemiş, bunun nasıl yapılabileceği tam olarak belirlenmemiştir. Bu nedenle, herkesin payına düşeni adaletli olarak verebilmek için tarafsız ölçütler konulması gerektiği benimsenmiştir. Bir davranışın adil olup olmadığı, konunun taraflarına sağlanan nesnel sonuçlara göre değil, davranışın belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bağlı olarak belirlenir.

Yeniçağın ortalarına kadar adalet kavramı, bugünkü halini, yani intikam duygusundan arınmış olarak kaynakların topluma neredeyse eşit olarak paylaşılması halini alamamıştır. Kaynakların paylaşılması olgusu, yeniçağın sonlarına doğru, eşitsizliğin artması ve daha da anlaşılır hale gelmesi ile ortaya çıkan bir olgudur. Bu behisle, 19. yy. sonlarında, hükümdarların verecekleri kararlarda, adillik ve eşitlik duygusu yavaş yavaş önem taşımaya başlamıştır. Bu durum, eşitlik düşüncesinin, özellikle de maddi zenginlik ve refah konusundaki eşitliğin, toplumları etkilemeye başladığını ve yeni düşüncelerin ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir (Koyuncu, 2004, s.7).

Çağdaş felsefede, düşünürlerin neredeyse tamamı içinde buldukları toplumun adaletsiz olduğunu düşünmektedirler. Modern filozof ve düşünürlerin üzerinde durdukları en büyük problem, bu adaletsizliğin hangi ölçülere göre eleştirileceği ve var olan adalet kavramının nasıl akılsallaştırılacağı hususudur. Bu felsefenin öncüleri olan ve aynı zamanda "Modern Adalet Kuramı"nın kurucuları sayılan Hobbes ve Descartes de diğer filozoflar gibi yeni adalet kavramını kuramsallaştırarak günümüze uygun hale getirmeye,

nesnel olarak temellendirmeye ve toplumsal bir kurum haline dönüştürmeyi amaçlamaktadırlar.

Hobbes'a göre adalet ve adaletsizlik toplum içinde yaşayan insanlara ait niteliklerdir. Bedenin, ruhun ya da zihnin doğal bir yatkınlığı değildir. Adalet ve adaletsizlik bireyin kendi içinde bulunan ve ona doğuştan verilen bir olgu değildir. Bu kavramlar tek başına bir insan için anlamlı değildir, toplum içindeki yaşayan bireyler için anlamlıdır (Lim, 2005, s.96).

Descartes, akıllı olmayı, akılcı davranarak kalıcı iradeye sahip olmayı, kısacası bilgeliği adaletin ön koşulu olarak görmüştür. Descartes'e göre adaletli kişiler bilge kişilerdir.

Bir diğer modern düşünür olan David Hume da Hobbes gibi adaleti doğuştan gelen doğal bir olgu değil de bireyin sosyalleşme sürecinde yaşadığı koşullar ve ihtiyaçları nedeniyle kurguladığı suni bir erdem olarak nitelemektedir.

John Rawls'a göre adalet, devlet eliyle mal ve hizmetlerin çoğunluğun en çok fayda sağlayacağı şekilde dağıtılmasıyla mümkün olacaktır. Eşitlikçi bir dağıtım adaletli bir dağıtım olmayacaktır, adalet çoğunluğun faydası gözetildiği zaman sağlanır. Rawls, toplumdaki her bireyin diğeri kadar temel hak ve özgürlüklere sahip olması gerektiği düşüncesini benimsemiştir. Bu kapsamda, adalet için eşitsizlik kaynaklı sınırlamalar yapılmamalı, herkesin durumunun iyileştirilmesini hedeflenmelidir. Eşitsizlikler herkesin faydasında göre tekrar ayarlanmalıdır. Öncelikle en yoksul bireyin refah düzeyinin yüksek seviyelere ilerletilmesi, düşükten yükseğe doğru bireylerin refahının düzenlenmesi sayesinde adalet sağlanmış olacaktır. Bu anlayış ise Rawls'ın daha çok dağıtım adalet konusuyla ilgilendiğini göstermektedir.

Rawls, dağıtımın adaletinden bahsederken Nozick ise dağıtımın nasıl oluştuğu ile ilgilenebilir. Nozick, bireyleri biçimlendirme ve hedef ilkelerini baz alan adalet teorilerinin, birey haklarına aykırı olduğu ve dağıtım adaletinin birey yeterliklerini ve yetkinliklerini tanımadığını öne sürer. Nozick'e göre günümüz özgür toplumlarında tek merkezli, tüm kaynaklara sahip ve bu kaynakların dağıtımına karar veren bir birey ya da gruptan bahsedilemez. Kaynakları, yetkinliklerine göre farklı bireyler ya da gruplar kontrol ederek dağıtımlarını sağlamalıdır (Ecer, Feniks 63, s.4).

Gerwith'in adalet yaklaşımında temel amaç ahlaki olarak güzel kabul edilen davranışları, kötü ve çirkin olan davranışlardan ayırmaya yönelik temel oluşturmaktadır. Gerwith'e göre davranışlar seçimlilik (ihtiyarilik) ve belirli bir amaçla yapılan (maksatlılık) davranışlar olarak iki kategoride incelenmelidir.

Buradan hareketle, önceki dönemlerdeki filozoflar tarafından benimsenen adaletin ilahi olma olgusu veya doğuştan geldiği inancının yerini, adaletin bireylerin sosyalleşme sürecinde geliştirdikleri toplumsal bir kurum olduğu inancının almaya başladığı söylenebilir.

Yeniçağın ortalarına kadar adalet kavramı, bugünkü halini, yani intikam duygusundan arınmış olarak zenginliklerin toplumun tamamına neredeyse eşit olarak paylaşılması halini alamamıştır. Zenginliklerin paylaşılması olgusu, yeniçağın sonlarına doğru, eşitsizliğin daha çok hissedilir ve anlaşılır seviyeye gelmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu behisle, 19. yy. sonlarında, hükümdarların verecekleri kararlarda, adillik ve eşitlik duygusu yavaş yavaş önem taşımaya başlamıştır. Bu durum, eşitlik düşüncesinin, özellikle de maddi zenginlik ve refah konusundaki eşitliğin, toplumları etkilemeye başladığını ve yeni düşüncelerin ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir.

## **1.2. Adalet Kavramının Toplumdaki Yeri**

İnsanların başkalarıyla iletişime geçmeye başladıkları ve adaletsizlik ile karşılaştıkları algısı oluşmaya başladığı andan itibaren adaletin tanımının nasıl yapılacağı araştırılmaya ve üzerinde düşünölmeye başlanmıştır. Adalet kavramının tanımının yapılması insanlık tarihi kadar eskidir denilebilir.

İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynakları tüketmeye başlamışlardır. Kaynaklarının büyük bölümüne sahip olmak isteyen insanlar başka insanların hakkı olana sahip çıkmışlardır ve adaletsizlik oluşmaya başlamıştır. Adaletsizlikle karşılaşan insanlar hak, hakkı olanı alma, başka insanlarla kendilerini karşılaştırdığında eşitlik kavramları oluşmaya başlamıştır.

Toplum içinde huzur sağlanması ve insanların adaletli bir toplumda yaşamak için verdikleri mücadeleler sonucu toplumsal düzen oluşmaya başlamıştır. 19. ve 20.yy gelindiğinde toplumlarda özgürlük ve eşitliğin tam olarak hissedilememesi ve insanların



hakkı aramaları neticesinde yeni bir toplumsal düzen arayışına girilmiştir. Yeni düzen arayışında bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak için kanunlar oluşturulmuştur. İnsanın toplum içinde onurlu, güvenli ve hatta özgür yaşayabilmelerinin ilk adımları atılmıştır. Nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın önemi bu dönemlerde oluşmuştur.

Bireyler toplum içinde değerlendirdikleri ya da akıl süzgeçlerinden geçirdikleri birçok olayla karşılaşır. Bu olayları algılayış biçimlerine göre adaletli veya adaletsiz olarak çeşitlendirebilirler. Bireylerin yaşadıkları ortamlarda adalet algısını en çok değerlendirdikleri yer, çalıştıkları örgütleridir.

Adalet kavramı, hak kavramı ile birlikte anılmakta ve güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını gözetmeleri adalete ilişkin ilk örnekler olarak göze çarpmaktadır. Saunders ve Thornhill'e göre adalet, çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçeve olarak ifade edilmiştir. Bireyin performansının, ücreti, iş tatminliliği, terfi, ödül veya ceza, işten atılma gibi uygulamalardan etkilenmektedir. Bireyler çalışma ortamlarında çalıştığı diğer iş görenlerden ve yöneticilerinden etkilenirler ve sahip olduğu şartları karşılaştırır. Hak ettiği ücreti alıp almadığını, performans değerlendirmesinin adil yapıp yapılmadığını, kıt kaynakların nasıl dağıtıldığı, yöneticisinin kendisine karşı sergilediği davranıştan etkilenip buna karşı tutum ve davranışlar oluşturur.

Bu bağlamda, örgütsel adaletin ne olduğu, adalet kavramı algısının iş görenleri nasıl etkilediği, şirketlerin verimliliğini artırmak ve nitelikli iş gücüne sahip çıkmaları konusundaki aldıkları kararlar ve bu kararları nasıl uyguladıkları araştırmalar konusunda önemli olduğu düşünülmüş ve örgütsel adalet ile ilgili araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmıştır.

Küreselleşme ile beraber rekabet şartlarının zorlaştığı günümüzde nitelikli iş gücünün önemi artmıştır. Nitelikli iş gücünün şirket verimliliğine katkısını artırmak için karar vericilerin adalet kavramını doğru bir şekilde anlaması ve işgörenlere en adil şekilde davranmasının önemi günümüzde artmaktadır. Sanayi 4.0 Devrimi olarak nitelendirilen bu dönemde, küreselleşme ortamında rekabet edebilmenin daha güç olacağı, gün geçtikçe işgörenlerde adaletsizlik algısının artacağı, buna bağlı olarak da karar vericilerin nitelikli iş

gücünü kaybetmemek adına, daha radikal davranışlar içinde olacağı düşünülmektedir. Böylece, örgütsel adaletin ve çalışma hayatındaki işgören algısının önemi artacaktır.

### **1.3. Sosyal Adalet Kavramı**

Sosyal Adalet kavramını meydana getiren temel kavramlardan en önemlisi adalet kavramıdır. Adalet, tanımı ve anlattıkları itibariyle sınırlanması oldukça zor bir algıdır. Sosyallik tanımıyla birlikte kullanıldığında, bir toplumun tamamına, onların kazanımlarına, o toplumdaki kazanım adaletsizliğine ve bu adaletsizliğin ortadan kaldırılmasına yoğunlaştığı söylenebilir. Bazı yaklaşımlara göre, milli gelir kazanımlarının eşit olarak topluma paylaşılmasının sosyal adalet ile sağlanabileceği, böylece adaletsiz dağılımın ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Toplumda oluşan genel algı ise sosyal adaletin ancak ve ancak elde edilen kazanımların verilen emeğe göre doğrudan orantılı olarak dağıtılması neticesinde sağlanabileceğidir.

Sosyal adaleti, sadece gelir dağılımındaki adaletsizlikle ve ülkelerin zenginlik ya da fakirliği ile tanımlamak tam doğru değildir. Ulusal gelir açısından en üst seviyelerde yer alan Birleşik Arap Emirlikleri, Güney Afrika ülkeleri gibi pek çok ülkelerde sosyal adaletten bahsetmek mümkün değildir. İnsanların gelir düzeyindeki eşitsizlikler sosyal adaletsizliğin en büyük göstergelerinden biri olsa da toplumun her kesimine hak edilen göre eşit gelir dağıtımını yapılması durumunda da sosyal adaletten söz etmek pek mümkün olmaz. Bireylerin birbirine zulmettiği, herkesin kendi çıkarlarını savunduğu bir atmosferde sosyal adaletin varlığından söz etmek yine mümkün değildir. Bu hususu, gelirin adilane ve eşit dağıtılması kadar, hukuki ve sosyolojik olarak da değerlendirmek gerekir.

Toplumlarda her dönem sınıfsal ayrımlar olmuştur. Sosyal adalet, toplumda var olan sınıfsal ayrımlara rağmen, bireylerin insana yakışmayan şartlarda yaşamaması, fırsat eşitliği çerçevesinde var olan sınıfsal ayrımları kaldıramıyorsa dahi bu ayrımın en düşük seviyeye indirgenerek herkesin eşit koşullar altında yaşamını sürdürmesidir.

Sosyal adaletten 19. yüzyılda söz edilmeye başlansa da kendini kavram olarak hissettirmesi daha eskilere dayanmaktadır. Sosyal adalet kavramı felsefi bir düşünce olarak ortaya çıkmamıştır. Bu kavram sanayileşmede ortaya çıkan yoksulluk, malvarlığına sahip olamayan, hak ettiğini tam olarak alamayan işçi sınıfının hayatta kalmak için verdiği mücadele ile ortaya çıkmıştır.

18 yy. da Fransa'da işçilere yapılan haksızlıklarla karşı Paul Lafargue gençlik düşlerinden vazgeçerek toplumda değişiklik yaratmaya çalışan işçilere katılır. "Tembellik Hakkı" eserinde bunu çok net özetleyen Paul Lafargue, Sosyal Adaletin kuramının oluşmasında büyük katkıları olmuştur. Amansızca sömürülen işçi sınıfını bilinçlendirmiştir.

Bu kavramın gelişiminde, 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran'ın da etkisi olmuştur. Büyük Buhran'ın etkisi, 30'lu yıllarda da hissedilmiş ve sanayileşmiş ülkelerde büyük yıkımlara sebebiyet vermiştir. Bunalımla beraber birçok kişi işsiz kalmış ve ekonomik çöküntüler oluşmuştur. Sosyal adalet kavramı, katolik kilisenin resmi yayın organında Papa XI. Pius tarafından liberalizm ve sosyalizm karşıtı olarak en az altı kez tekrarlanmıştır. (Topakkaya, 2009, s.2136)

Büyük Buhran'ı takiben 2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan geniş çaplı sosyal, ekonomik ve siyasi gelişmelerinde Sosyal Adalet kavramının gelişmesinde büyük etkisi olmuştur. 2. Dünya Savaşı ve Nazi rejimi insanlık tarihinde sosyal devlet anlayışına geçilmesi gerektiğinin önemi gösteren olaylar olmuşlardır. 1949 yılında onaylanan ilk Alman anayasası Alman Devletini "sosyal hukuk devleti" olarak tarihe geçmiştir. Yaşanan çöküntünün, büyük çaptaki fakirliğin, mal ve sermayenin eşit dağıtılmamasının sorumlusunun devletin bu konuya yeterince el atmaması olarak gösterilmiştir (Şahin, 2013, s.4).

Sosyal Adalet kavramını pozitif hukuk açısından kanunlar karşısında herkesin eşitliği ilkesi ve sosyolojik açıdan üretimde paylaşımın mümkün olduğu kadar topluma yayılması ve sosyal tabakalar arasında farklılığın önüne geçilmesi olarak tanımlanabilir.

Türkiye'de sosyal devlet kavramı, 1961 Anayasası'nda ilke olarak bulunmuştur.

Günümüzde adalet kavramı sosyal adaleti de kapsamaktadır. Sosyal adalet, ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerin dağılımındaki dengesizliklerin giderilmesini, toplumdaki zayıf ve güçsüzlere devletçe yardım edilmesini içerir. Sosyal adaletin örgütlere yansımalarının sonucu örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

#### **1.4. Küresel Adalet Kavramı**

Küreselleşme, tanım olarak kültürlerin, düşüncelerin, malların ve görüşlerin uluslar arası bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Küreselleşme kavramının boyutlarının çok olması, sınırlarını çizebilmeyi zorlaştırmaktadır. Ülkelerdeki genel adalet bilinci, dünya ölçeğinde küresel adalet ne kadar varsa ülkelerin sosyal sınıfları arasında da o kadar adalet vardır anlayışına dayanmaktadır. Örgütlerdeki adalet ise ülkenin genel adalet duyarlılığı çerçevesinde şekillenmektedir.

Genel olarak küresel adalet sisteminde, adaletin temel konusu dinler, ırklar, toplumlar değil bireyler olmalı, yerel ve uluslar arası düzeyde temel birim kişi olmalıdır. Bu bağlamda, küresel adalet kapsamında, belirli bir sosyal topluluk ve grupta adaletin sağlanması, öncelikle kişilerde adaletin sağlanmasına bağlıdır. Bu ise bireyinde içinde olduğu sosyal grubun ait olduğu ulusal düzeyde adaletin sağlanması ve bunun uluslar arası düzeye uyarlanması ile mümkündür. Buna mukabil örgütlerde, kişiler arasında başlayan eşitsizlik, örgüte adaletsizlik olarak yansımakta, oradan örgütün olduğu topluma, toplumdan tüm ülkeye ve oradan da dünyaya yayılmaktadır. Küresel adalet kapsamında bu adaletsizlik durumu, sadece adaletsizliğin yaşandığı örgüt sınırları içerisinde kalmaz ve genel ve sosyal sistem teorileri bağlamında, bütün dış sosyal ve küresel çevreyi etkileyen bir olay haline gelir (Eroğlu, 2009, s.51).

Bu kapsamda, dünya üzerinde adil bir yaşama biçimi oluşturmada, en temel düzenleme yeri, adaletsizliğin çıkış kaynağı olan örgütler ve bu örgütlerdeki bireylerin algılarını değiştirebilmekten geçer.

İşletmeler doğarlar ve büyüyerek varoluşlarına devam ederler. İşletmeler büyümeleriyle beraber küresel ortamda kendilerini rakipleriyle çetin bir mücadele içinde bulurlar. Rekabet ortamından en karlı şekilde çıkmak isteyen işletmeler nitelikli insan gücü ihtiyacını daha çok hissetmeye başlar. Örgütler içinde insana verilen değer arttıkça başarıda beraberinde gelmeye başlamış ve insan gücünden daha etkili şekilde yararlanmaya başlamışlardır.

### **1.5. Algılanan Adalet Kavramı**

Algılanan adalet kavramı en genel haliyle, işgörenlerin örgütün tamamında ahlaki ve adaletli uygulamalar gerçekleştirildiğine, ayrımcılık yapılmadığına olan inançları ile ifade edilebilir. Benzer şekilde tüketiciler de işletmelerin başarılarını değerlendirirken, hizmet sonrası yaklaşımlarına önem verirler. Hizmet sonrası kalite ve hizmet iyileştirici faaliyetler ne denli başarılı ve etkili ise işletme de o denli başarılıdır anlamı taşımaktadır. Bu durumun analizi için işletmeler, müşterilerin şikâyetleri sonrası tutumları incelerken algılanan adalet boyutunda inceleme yapmalıdırlar. İyileştirici faaliyetlerin başarısı değerlendirilirken, sonuçların adil olup olmadığı büyük önem taşımaktadır (Ekiz vd, 2008, s.46)

Davidow (2003), algılanan adaleti, “Hizmette yaşanan eksikliğin telafisi sırasında müşteriye ulaşan sonuçları yaratan bir süreç ve etkileşim içeren olaylar dizisi” şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda, algılanan adalet için; süreçsel adalet kapsamına giren davranışları (iyileştirici faaliyetleri yapabilmek için bir dizi kuralın var olup olmadığını), etkileşimsel adalet kapsamına giren davranışları (iyileştirici faaliyetlerin sunumunu) ve dağıtıcı adalet kapsamına giren davranışları (iyileştirici faaliyetlerin sağladığı çözümleri) değerlendiren bir algılama biçimidir denilebilir (Ekiz vd, 2008, s.47).

Örgütsel adalet konusundaki pek çok araştırma, merkezinde Adams’ın Eşitlik Kuramını (1965) barındıran dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda, kazanımların algılanan adaleti incelenmiş olup bu çalışmalar yine de çalışanların adil olmayan durumlara karşın tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletine yöneltmiştir. Burada örgütsel adaletin yeni bir boyutu ortaya çıkmaktadır. Kazanımların belirlenmesinde süreç kadar prosedürleri uygulayanların işgörelere davranışları da önem arz etmektedir. Kararların alınması esnasında kullanılan prosedürlerin algılanan adaleti, prosedür adaleti olarak tanımlanabilir (Cin, 2010, s.71).

Lind ve Tyler, kazanımların dağıtılması sürecinde adil davranılması ve hükümlerin verilerek adaletli uygulanması durumlarında kullanılan prosedürlerin adil olduğu şeklinde oluşacak olan adalet algısını, prosedür adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kumar (1996) ise, uygulanan prosedürler sonucunda ortaya çıkan etkileşimlerin adaletli algılanıp algılanmama durumunun, bireylerin karşılıklı iletişim, itilaf, içtenlik, karşılıklı nezaket ve yansızlık gibi

hissi olgu ve davranışlara bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüştür (Taşkiran, 2010, s.133).

Algılanan adalet konusunda bir diğer örnek ise dağıtım adaleti hususunda verilebilir. Dağıtım adaleti kapsamında incelenen ödül ve ceza sistemleri, örgütteki işgörenler ve/veya üyeler arasındaki paylaşımların adilane olması ve bunun örgüt üyeleri tarafından adaletli olarak algılanması durumu dağıtımın algılanan adaleti ile ifade edilebilir. Bu durum, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını belirtmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır (Çakmak, 2005, s.22).

### **1.6. Adaletsizlik Kavramı**

İşgören sessizliği, örgütsel sessizlik ile neredeyse eş anlamlı olarak kullanılabilir. Günümüzde sessiz kalma durumu, geçmişte düşüldüğü gibi örgüte bağlılığın bir göstergesi değil de örgüte karşı bilinçli ve kasıtlı olarak bir amaç uğruna ortaya koyulan davranış biçimidir. Buradaki amaç, oluşan bir adaletsizlik durumu karşısında işgören tarafından örgütüne karşı gösterilen protesto davranışdır. Burada protesto, işgörenin örgütün kötü giden ve çözülebilir sorunları karşısında fikri olarak katkı sağlamama, iyileştirme alanında bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak örgütle paylaşmama şeklinde kendini göstermektedir.

Örgüt içinde adaletsizlik algısının artmasıyla beraber, çalışanların örgütüne güveni azalacak ve örgütüne olan bağlılığı zedeleyecektir. İşgören zamanla yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, dolayısıyla örgütüne bağlılığını yitirecektir. Sonuçta adaletsizlik ile karşılaşan kişi örgüt içinde istenmeyen davranışlar sergileyecek, tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya gelebilecek ve bunu takip eden süreçte ise işten ayrılma noktasına gelecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

#### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Felsefecilerin, sosyologların, teologların, hukuk felsefecileri insanlık tarihinden bu yana adalet kavramını incelemişlerdir ve en doğru tanımı yapmaya çalışmışlardır. Genel adalet kavramından daha özele ve çalışanların çalışma ortamlarındaki adaleti nasıl algıladıklarına kadar devam eden bir araştırma içinde olmuşlardır.

Yeni çağın sonlarına doğru, sosyal adalet kavramını açıklamaya yönelik olarak geliştirilen ilk kuramlar ve çalışmalar, genel olarak insanların, toplumların birbirlerinden etkilenmesine ve birbirlerine bilgi, kültür gibi olguları aktarmasına odaklandıkları için bu çerçevedeki adalet prensiplerini ve yaklaşımlarını açıklamaya ve aktarmaya yöneliktir. Bu kapsamda da örgütsel adalet kavramından pek fazla bahsedilmemektedir. Ancak son dönemlerdeki sosyal adalet algısı teorilerinin, bireyler arası etkileşimlere yoğunlaştığı ve bu etkileşimlerdeki sorunları analiz ederek çözümlenmeye çalıştığı görülmektedir. Buradan hareketle, sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak örgüt içi kazanımların adaletli bir şekilde dağılımını ifade eden "Örgütsel Adalet" kavramının ortaya çıktığı söylenebilir.

Türkiye'de "Örgütsel Adalet" üzerine çalışan araştırmacılardan biri olan İşbaşı (2000); "Adalet idealinin, organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşünün araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmekte olduğunu, bu nedenle yapılan çalışmalarda örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişiler arası adaletle ilişkin teorilerin kullanılmakta olduğunu ancak Greenberg'in (1987) ortaya atılan ilk sosyal adalet teorileri (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Göreceli Mahrumiyet Teorisi vb.) hususunda bunların genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıktıklarını ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kaldıkları" şeklinde görüş belirttiğini aktarmaktadır (Güzelyurt, 2010, s.62).

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar son 40 yıldan bu yana yapılmış olsa da aslında büyük çoğunluğu son 20 yıl içinde yapılmıştır. Örgütsel adaletle ilgili literatürde sıkça inceleme konusu yapılan birey, grup ve örgüt kavramları, farklı değişkenleri ve farklı değişkenlere bağlı olarak farklı bakış açılarını bünyelerinde barındırmaktadır.

Örgütsel analize temel oluşturan bu kavramlar, yıllar itibariyle klasik bakış açısından davranışsal bakış açısına doğru bir değişim eğilimi göstermiştir. Örgütsel analiz bilimsel bir bakış açısıyla irdelendiğinde, adalet algısı örgütün sosyal psikolojik alt sisteminin bir parçası olarak inceleme konusu yapılabilir. Örgütsel adaleti tanımlama farklılıkları, kavramın dinamik yapısının bir sonucudur (Tümer, 2010, s.3).

İnsan, doğası gereği etkileşimde bulunduğu her ortamda adalet aramaktadır. Bu arayışın gereği olarak çalışma hayatında da adalet duygusunu sorgulamaktadır. Çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkinin her boyutu örgütsel adalet kavramı altında incelenmektedir. Çalışanların yaptıkları işe göre aldıkları ücret, performans değerlendirmeleri, diğer çalışanlarla ve karar vericileri ile ilgili etkileşim algıları, kaynakların nasıl dağıtıldığı ve hatta bu dağıtıma nasıl karar verildiği, karar vericilerin çalışanlara davranış şekilleri, terfi yada işten kovulma, çalışanların şirket kurallarına uyması ve uymayanların bu kurallara uymama nedenlerinin araştırılması, yetkilendirme ve sorumlulukların belirlenmesi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararların değerlendirildiği gibi konular örgütsel adaletin boyutlarını oluşturmuştur. İçerli'ye göre bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; "Örgüt içinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimidir" (İçerli, 2010, s.69).

Bireyler, örgüt içinde gerçekleşen olayları kendi hakkaniyet çerçeveleri kapsamında adiliyetini değerlendirerek karşılaşılan adaletsizliklere farklı şekillerde tepki verirler. İşgörenlerin günlük hayatlarındaki adalet algıları, çalıştıkları örgütlerde çalışan seçimiyle başlayan süreçte ücretlendirme, değerlendirme, ödüllendirme, görevlendirme, yetkilendirme, eğitim, terfi, fesih gibi farklı karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, çalışanlar örgütlerinde adaletsizlik algısıyla ilgili karşılaştıklarında tükenmişlik, motivasyon düşüşü, örgüte olan bağlılığının azalması, sinizim (örgütte çalışan bireyin, örgütü hakkındaki olumsuz düşünceleri) oluşması, performans düşüklüğü, örgüte karşı aidiyet duygusunun azalması, örgüt kültürünü kabullenmeme ve işten ayrılmaya kadar giden davranışlar gösterebilirler. Örgüt içindeki adil tutum ve hareketler, olumlu davranışlara sebep olurken, benzer şekilde adaletsizlikler



de örgütlerin kuruluş ve varolma amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran, hatta engelleyebilen olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Örgütsel adaletin, çalışanların örgüte karşı tutum ve hareketlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığından hareketle, işgörenlerin kişisel doyumlarının örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

Çalışanlar, örgütsel uygulamalarında adaletli davranıldığını algıladıklarında, örgüte karşı duydukları bağlılık ve güven olumlu yönde etkilemektedir. Örgütçe yapılan işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilane oluşu algısı, yöneticilerin çalışan haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygıyı gösterir.

Genel olarak literatürde yapılan incelemeler neticesinde, bu konu üzerine inceleme yapan araştırmacıların örgütsel adalet algısını beş farklı boyutta incelediği sonucuna varılmıştır. Bunlar; kazanımların kişiler arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilenen **dağıtım adaleti**, çalışanın kendisi veya başkalarıyla ilgili kararlar alınırken hangi prosedürlerin uygulandığı ile ilgilenen **prosedürel (işlemsel) adalet**, karar vericilerin karar alma süreçlerinde çalışanlarına nasıl davrandığı ile ilgilenen **etkileşim adaleti**, yöneticilerin çalışanları hakkında verdikleri kararların bilgiye dayalı olup olmadığı ile ilgilenen **bilgisel adalet**, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi inceleyen **kişilerarası adalet** olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Adalet Teorileri ile ilgili araştırmalar, reaktif içerik ve reaktif süreç teorileri ve proaktif içerik ve proaktif süreç teorileri olarak dört kısımda incelenmiştir. Reaktif-İçerik Teorileri; işgörenlerin algıladıkları haksızlığa karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Proaktif-İçerik Teorileri; çalışanlar verdikleri emeğe karşılık edilen kazanımların orantılı olmasını istedikleri yaklaşımdır. Reaktif – Süreç Teorileri, karar almada hangi süreçlerin kullanıldığı, bu süreçlerin adilliği ve çalışanların bu süreçlere gösterdikleri tepkilerle ilgilenen yaklaşımdır. Proaktif-Süreç Teorileri adil uygulamaların gerçekleşebilmesi için hangi işlemlerin uygulanması gerektiği ile ilgilenen yaklaşımdır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar dikkatle incelendiğinde bazı kavramların örgütsel adalet ile etkileşimde olduğu ve birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Bu kavramlar aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 1.** Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar

<b>Kavram</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Algılanan Örgütsel Adaletle İlişkisi</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	İşgörenin, örgütte kalma ve örgütün değerlerine sahip çıkmak konusunda örgütüne beslediği güçlü bir arzu istek olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin örgütlerinin misyon, vizyon ve değerlerini içselleştirerek benimsemeleridir. İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları arttıkça örgütün verimliliği yükselmektedir. İşyerlerinde uygulanan adaletli veya adaletsiz uygulamalar işgörenin örgütüne bağlılığını etkilemektedir.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.
<b>İş Tatmini</b>	İşgörenin yaptığı işi içsel olarak yeterli görme duygusudur. İşgören yaptığı işle ilgili mutluluk duyuyorsa adaletten söz edilebilir. İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır (Bülbül, 2010, s.15). İş tatmini derecesi, yapılan işle ilgili sonuçların, işle ilgili beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır, iş tatmini, çalışan yapmış olduğu işle ilgili çok fazla olumlu olumsuz tutum geliştirmiştir, iş tatmini, çalışma ortamında oluşan olaylara karşı verilen duygusal bir tepkidir. İş tatminini etkileyen en önemli unsurlar, işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, işyeri çalışma koşulları, işyerinde beşerî ilişkiler olarak sınıflandırılabilir (İşcan ve Sayın, 2010, s.198).	Örgütsel adalet algısı artıkça iş tatmini artmaktadır.
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	İşgörenlerin kendilerinden beklenen işler dışında gönüllü olarak örgütlerinde başka roller üstlenmesi olarak tanımlanabilir. İşgörenler örgütlerinde adiliyetin olduğunu algıladıkları zaman sergileyecekleri bir davranıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek işgören sayısı artmaktadır.

<b>Örgütsel Güven</b>	İşgörenin yaptığı işle ilgili örgüt yöneticilerinin ve diğer iş görenlerin desteğini hissetmesiyle oluşan psikolojik bir olgudur. Bu duygu, İşgören örgüt yöneticilerinin ve diğer iş görenlerle ilgili karşılıklı olmalıdır. Güven olumlu yönde gelişir. Araştırmalar örgütlerinde örgütsel adalet algısı oluşmayan işgörenlerin örgütlerine güveninin az olduğu yönündedir.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgüte güven artmaktadır.
-----------------------	---	--

<b>Kavram</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Algılanan Örgütsel Adaletle İlişkisi</b>
<b>Pozitif Örgütsel Davranış</b>	Pozitif düşünen ve örgütlerinde karşılaştıkları olayları olumlu olarak algılayan insanların örgütlerine daha faydalı olacağını savunan bir akımdır.	Örgütsel adalet algısı artıkça, örgütlerde pozitif örgütsel davranış sergileyen işgörenlerin sayısı artmaktadır.
<b>Tükenmişlik</b>	Örgütsel adalet kavramı açısından tükenmişlik, işgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara kapılıp, işine ve örgütüne karşı olan güveni yitirmesinin getirdiği psikolojik bir durumdur.	Örgütsel adalet algısı azaldıkça tükenmişlik artmaktadır.
<b>Örgütsel Sinizm</b>	İşgörenlerin örgütlerine karşı besledikleri olumsuz düşüncelerdir.	Örgütsel adalet algısı azaldıkça sinizm artmaktadır.
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	İşgörenlerin örgütlerinin kendilerine sahip çıkması algısıdır. Örgütlerine karşı güven duygusu beslediklerinin bir göstergesidir.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel destek algısı artmaktadır.
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Birey ve örgütün kader birliği yapmasıdır. Örgütsel özdeşleşmede bireyin kendilik kavramı vardır.Örgütsel bağlılıktan farkı, işgörenlerin örgütlerinden ayrılmaları durumunda psikolojik sorunlar yaşayabilirler,örgütsel bağlılıkta çıkar ilişkileri vardır (Başar, 2011, 54).	Pozitif Yönde İlişki Vardır

<b>İş-Aile Çatışması</b>	Şirketlerinde Örgütsel Adaletin az olduğunu algılayan bireylerde iş aile çatışması yaşanmaktadır.	Örgütsel adalet algısı artıkça iş-aile çatışması azalmaktadır.
<b>Psikolojik Sermaye</b>	Pozitif örgütsel davranış akımı sonucunda şekillenen psikolojik sermaye; çalışanların olumsuz davranış ve düşüncelerden daha çok güçlü ve olumlu yönlerinin ortaya çıkmasıdır.	Örgütsel adalet algısı artıkça psikolojik sermayeye sahip olan işgören sayısı artmaktadır.

Kaynak: Özgün.

## 2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri dikkatle incelendiğinde, tam anlamıyla ortak bir sınıflamanın yapılamadığı görülmektedir. Ancak Greenberg ve Törnblom gibi teorisyenler, adalet kavramını içerik odaklı (elde edilen sonuçların adilliği - dağıtım adaleti yaklaşımları) ve süreç odaklı (sonuçlara ulaşmada kullanılan araçların adilliği - prosedür adaleti yaklaşımları) olarak sınıflandırmışlardır (Tümer, 2010, s.7).

Adalet kavramının üzerine tarih boyunca yapılan araştırmalar neticesinde sosyal adalet kavramı geliştirilmiş, zamanla bu kavramın örgütlerdeki davranışlarla birlikte değerlendirilmesi neticesinde örgütsel adalet kavramı ve teorileri oluşturulmuştur. Örgütsel adalet teorileri bağlamında verilen ilk çalışmalar aşağıda belirtilmiş olup zamanla bu sayılan teorilerden türetilen yeni model ve teoriler de geliştirilmiştir. Bu teoriler, örgütsel adalet çalışmalarıyla ilgili ilk teoriler olarak literatüre geçmiştir ve örgütsel adalet çalışmalarındaki önemleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır (Başar, 2011, s.23):

**Görelî Yoksunluk Teorisi;** Stouffer ve arkadaşlarının (1949) tarafından geliştirilmiş olup, beklentiler ve mevcut durum arasındaki farktan dolayı insanların yaşadığı memnuniyetsizliği konu olan bu teori sonuçtan duyulan memnuniyet algısı içinde sosyal karşılaştırma süreçlerinin ne denli önemli olduğuna dikkat çekmesi nedeniyle önemlidir.

**Dağıtım Adaleti Teorisi:** Homans'ın (1961) tarafından, görelî yoksunluk teorisinden esinlenerek geliştirilmiş olup, birbiriyle etkileşimde ve paylaşımda olan bireylerin, yaptıkları yatırımlar ve paylaşımlar oranında fayda ve sonuç beklentisi içinde

olduklarını, sözkonusu beklentilerin karşılanması durumunda adaletin var olduğu algısına ulaşacaklarını ifade etmesi sebebiyle önemlidir.

**Eşitlik Teorisi:** Adams (1965) tarafından dağıtım adaleti teorisinden hareketle geliştirilmiş bir teori olup, sosyal bilimciler tarafından iş yerindeki adalet sorunlarının uzun süre incelenmesinde temel yaklaşım olması münasebetiyle önem taşımaktadır.

Geliştirilen örgütsel adalet teorilerini inceleyen Greenberg (1987), bu teorileri iki temel yaklaşım altında birleştirerek boyutlandırmıştır. Greenberg'e göre ilk boyut reaktif-proaktif yaklaşım boyutudur. Reaktif teoriler kişilerin adaletsiz uygulamalardan kaçınması girişimi olarak tanımlanmıştır. Reaktif teoriler, kişilerin adaletsizlikle karşılaştıklarında nasıl tepkiler verdiği ile ilgilenmektedir. Proaktif teoriler ise adaletli davranma durumunu sağlayan ve destekleyen davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadırlar. (İçerli, 2010, s.71).

Süreç-kapsam ayrımı olarak sınıflandırılan diğer boyut ise yargısal kararların nasıl verildiği ve bunların ne olduğu ayrımından ortaya çıkmıştır. Süreç yaklaşımı, farklı sonuçların ve kazanımların kararına nasıl ulaşıldığı ve bu yoldaki süreçlerin adil olup olmaması durumu ile ilgilidir. Bu yaklaşım özetle ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl ve hangi şartlar altında belirlendiği konusuna odaklanmaktadır. Bu yönelim, örgütte kararlar alırken ve bu kararları uygularken izlenen yolun ve kullanılan prosedürlerin adilane olup olmadığını incelemektedir. Kapsam yaklaşımı ise kazanımlar ve sonuçların dağıtımının adil olup olmadığı konuları ile ilgilenmektedir (Başar, 2011, s.24).

Bu kapsamda, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti, Morton Deutsch göre kazanımların hakça, eşit ve gereksinim üzerine dağıtılmalıdır. Hakça dağıtımda, kazanımlar işgörenin sağladığı faydaya göre dağıtılmalıdır, eşit dağıtıma göre işgörenden gelen faydadan ziyade kazanımlar eşit dağıtılmalıdır, gereksinim olarak kazanımların dağıtılması sonucu işgören mutlu olmalıdır. Süreç adaleti, çalışanlar yöneticileri tarafından verilen kararlarda yöneticilerin nasıl bir yol izlendiği ile ilgilenmektedir. Etkileşim adaleti ise yöneticilerin çalışanlarına davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu sebeplerle, dağıtım adaleti reaktif özellik, süreç ve etkileşim adaletleri proaktif özellik göstermektedir. (Çakır, 2006, s. 45).

## **Tablo 2.** Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif- Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
	Reaktif-İçerik Teorileri	Reaktif-Süreç Teorileri
Reaktif	<b>Dağıtım Adaleti Teorisi</b> (Homans'ın 1961) <b>Eşitlik Kuramları Teorisi</b> (Adams,1965) <b>Eşitlik Teorisi Versiyonları</b> (Walster ve Berscheid, 1973) <b>Göreceli Mahrumiyet Teorisi</b> (Crosby, 1976)	<b>Prosedür Adaleti Teorisi</b> “İşlemsel Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<b>Proaktif-İçerik Teorileri</b> <b>Adalet Yargısı Teorisi</b> (Leventhal, 1976, 1980) <b>Adalet Güdüsü Kuramı</b> (Lerner 1977, 1980)	<b>Proaktif-Süreç Teorileri</b> <b>Dağıtım Tercihi Teorisi</b> (Leventhal, Karuza, Fry,1980)

Kaynak: Özgün.

### 2.2.1. Reaktif –İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri; işgörenlerin kazanımların dağıtımında algıladıkları haksızlığa karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Teoriler arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen çok önemli bir ortak yönelim içindedirler; işgörenler adil olmayan ilişkilere olumsuz duygularla tepki vermekte ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

Berger, Zelditch ve arkadaşları tarafından geliştirilen reaktif-içerik teorisinden bir diğeri de “Statü Değeri Teorisi” dir. Bu teorinin odak noktası adaletsizliğe nasıl tepki verileceği ve ödüllerin adaletli dağıtılmasıdır. Çalışanların statüsü baz alınarak ödüllerin dağıtılması gerekmektedir. Bu durum değerlendirilirken bireylerin eğitim, yaş, cinsiyet gibi karakteristik özellikleri de dikkate alınmaktadır (Uçar, 2016, s.38).

Bu teoriler, çalışanların haksızlığa uğradıklarını hissettiklerinde, bu haksızlık durumu karşısında nasıl tepki gösterdikleri konusuna yoğunlaşan kavramsal adalet teorileridir. Bunlar, Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Eşitlik Teorisi Versiyonları ve Göreceli Mahrumiyet Teorisidir. Greenberg (1987)'e göre bu teoriler ile Adams'ın Eşitlik Teorisi, adaletsizlik durumunda çalışanların belirli bazı olumsuz hisler ve davranışlar sergileyerek bu adaletsiz durumu önlemek için karşı davranışlar göstereceğini ifade etmektedir ve bu yönleriyle benzer özellik taşımaktadırlar. Bu kapsamda, bu teoriler reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılabilir. Örgütler için uygulanan ilk toplumsal adalet

teorileri olan bu teoriler, adalet kurallarını örgütler için değil, toplumsal ilişkiler ve toplumsal etkileşim için oluşturulduğu anlaşılmaktadır.

### **2.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi**

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, bireylerin emeklerinin karşılığını beklediklerini, emeklerinin tam karşılığını aldıklarında adaletten söz edilebileceğini anlatmaktadır. Emeklerinin karşılığını az alınması durumunda adaletsizlik duygusu, emeklerinin karşılığını çok alınması durumunda ise suçluluk duygusu baskın gelecektir.

Bu bağlamda Homans (1961), dağıtım adaletini, değişimler arasındaki denge olarak açıklamıştır. Burada değişim ve etkileşim içinde bulunan girdiler ve çıktılardan bahsedilmektedir. Birbiri ile değişim etkileşiminde bulunan bireysel girdiler; somut olarak maddi varlıklar olabildiği soyut olarak da tecrübe, kültür, eğitim gibi değerlerdir. Birbiri ile değişim etkileşiminde bulunan bireysel çıktılar olarak da tanınma, terfi kolaylıkları, ücretlendirme sayılabilir (Akça, 2012, s.42)

### **2.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi**

Adams'ın (1965) “Eşitlik Kuramları Teorisi”, Homans'ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”nden yola çıkmıştır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar ortaya koyduğu emekleri ve bunun sonucunda elde ettiği ücreti başka bir işgörenin kazanımları ile karşılaştırırlar. Eğer kazanımlar eşit ise karşılaştırmayı yapan adalet olduğu kanısına varır. Ancak bu karşılaştırma sonucunda bir farklılık hissedilirse, bunun işgören üzerinde olumsuz sonuçları olacak ve adaletsizlik hissine kapılacaktır. Bu teoride emekten kastedilen, çalışanın performansı, işine karşı sorumluluğu, yaşı, cinsiyeti, zekâsı, işi sonuçlandırma yeteneği kastedilmekte; kazanım ile ilgili olarak kastedilen ücret, sosyal haklar, terfi, prim ve beceriler birikimi gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, iş hakları, statü, yetkiler, takdir, terfi gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (İçerli, 2010, s.72).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin özünde; işgörenlerin kendi katkıları ve bu ilişkilerden elde ettikleri kazanımları ile eşit durumda bulunan işgörenlerin katkı kazanım oranları arasında bir kıyaslama yapıldığında bir denge elde etme amacıyla oldukları varsayımı bulunmaktadır. Kazanımlar içerisinde ücret, geniş bir oda, şirketin arabasını kullanmak vb. sayılabilirken, katkıları ise işgörenin istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıklarıdır. Bunlar;

kişisel çaba, eğitim durumu, iş tecrübesi, aldığı kurslar vb. olabilir. İşgören kendi kazanımları ile diğer işgörenlerin kazanımlarını karşılaştırdığında eğer bir eşitsizlik varsa, olumsuz durumlarla karşılaşılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.63).

Eşitlik teorisine göre, örgütteki işgörenler arasındaki eşitsizlik durumu strese sebep olmaktadır. Bu durumda işgören kendi amaçları ile birlikte başkalarının amaçlarını da engelleme yoluna gitmektedirler. Adams, işgörenin tatmin olması için kendi katkı ve kazanımlarıyla, kendisini karşılaştırdığı işgörenin katkı ve kazanımlarının eşit olması gerektiğini belirtmiştir. Bu karşılaştırmayı yapabilmek için işgören kazanımları ve katkıları arasında bir çeşit oran oluşturur. Bu oran aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s.21).

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} = \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımı}}{\text{Diğer İşgörenin Katkısı}}$$

Yukarıda verilen formülasyon, bir terazinin iki kefesine benzetilebilir. Burada ortaya çıkacak herhangi bir eşitsizlik durumu, adil olmayan durumu ortaya koyarak taraflardan birinin diğerine nazaran daha avantajlı olduğunu belirtecektir. Formüldeki bu dengesizlik, terazinin bir kefesinin diğerine göre daha ağır gelmesi durumu gibi rahatsız edici bir durumdur ve eşitsizliğe işaret eder. Ortaya çıkan eşitsizlik durumu adaletsizlik algısına neden olacak, eşitsizliğin oranı, yani terazi kefesinin diğerine göre daha ağır gelmesi durumu ne kadar artarsa, yaşanan stresin boyutu da buna paralel olarak artacaktır. Böyle bir eşitsizlik durumunda kendisini daha avantajlı olarak algılayan birey suçluluk duygusuna kapılırken kendisini terazinin hafif olan tarafında gören birey kırgınlık hissine kapılacaktır.

Görüleceği üzere, terazideki dengesizliği bozan iki durum vardır ve bu durumlarda dengeyi sağlayabilmek adına yapılabilecek işlemler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Birinci durumda işgörenin kazanım/katkı oranı diğer işgörenin katkı/kazanım oranına nazaran daha düşüktür. Bu durumda işgören, kırgınlık hissi ile formüldeki değişkenlerden bir ya da birkaçında değişiklik yapmak isteyerek teraziye denge konumuna geri getirme eğiliminde olacaktır. İkinci durumda ise işgörenin kazanım/katkı oranı diğer işgörenin kazanım/katkı oranına nazaran daha büyüktür. Bu durumda işgören, suçluluk duygusuna kapılarak



denklemdaki değişkenlerden bir ya da birkaçında değişiklik yapmak isteyerek teraziyi denge konumuna geri getirme eğiliminde olacaktır.

**Tablo 3.** Eşitlik Teorisinde Denge Durumu

<b>Eşitsizlik Durumu 1</b>	<b>Eşitsizlik Durumu 2</b>
İşgören kazanım katkı oranının diğer işgörene göre daha düşük olması.	İşgören kazanım katkı oranının diğer işgörene göre daha yüksek olması.
<b>Eşitliği Dengeleme Durumu 1</b>	<b>Eşitliği Dengeleme Durumu 2</b>
Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.	Yöneticisinden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
İşinde çalışma performansını düşürerek işyerine olan katkılarını azaltabilir, işyeri verim ve kazancını azaltma eğilimine girebilir.	İşinde daha fazla çaba sarf ederek işyerine katkısını artırmaya çalışarak işyeri verim ve kazancını artırmaya çalışabilir.
<b>Eşitliği Dengeleme Durumu 1</b>	<b>Eşitliği Dengeleme Durumu 2</b>
Yöneticisini diğer işgörenin ücretini düşürmek konusunda ikna ederek diğer işgörenin kazanımlarını azaltabilir.	Diğer işgörenin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
Daha çok çalışması için diğer iş görene baskı yapmak suretiyle diğer işgörenin katkılarını artırabilir.	Diğer iş görene işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Kaynak: Özgün.

Eşitlik teorisi, çalışan davranışlarının izah edilmesine yardımcı olması, kıyaslamının önemini vurgulaması ve dağıtım adaleti konusunda temel oluşturması nedenleriyle oldukça önemlidir. Ancak bu teori, bazı ana noktaları açıkta bırakmaktadır. Örneğin “Çalışan, kıyaslama yaptığı diğer çalışmanı hangi kriterlere göre belirlemektedir?”, “Elma ile armutu mu kıyaslamaktadır?”, “Katkılar ve kazanımlar neye göre ifade edilmekte ve açıklanmaktadır?”, “Neticeyi elde edebilmek için katkı ve kazanımları hangi şartlar altında birleştirip dengelemektedir?”, “Değişkenler ve etkenler hangi şartlar altında, ne zaman ve nasıl değişmektedir?” gibi sorular belirsiz bırakılmıştır.

### 2.2.1.3. Walster ve Berscheid’in Eşitlik Teorisi Versiyonları

Modern dönemin teorilerinden kabul edilen bu teori, Walster ve Berscheid (1973) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi Yaklaşımı dört temel görüşten oluşmaktadır (Balık, 2013, s.18). Buna göre;

- İşgörenler, kazanımlarını daha da artırmaya meyillidirler.
- Üye olunan gruplar, üyeler arasındaki ödül ve ücret dağılımını eşit olarak yapabilmek için genel kabul görececek bir sistem oluşturarak, ortak ödül kazanımını artırabilirler.

Walster ve Berscheid (1973) bu ikinci görüşe ilave olarak farklı bir düşünce de oluşturmuşlardır. Buna göre gruplar, genellikle birbirlerine adilane ve eşit davranmayanları cezalandırma, birbirlerine adilane ve eşit davrananları ödüllendirme yoluna gideceklerdir.

- Kendilerini eşitlikten uzaklaşmış gördüklerinde işgörenler strese kapılırlar. İçinde buldukları ilişkiler ne kadar eşitlikten uzaksa çalışan da o kadar strese girecektir.
- Kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içinde gören işgörenler, eşitlik durumuna tekrar gelmek isteyecek ve bu yönde çalışarak bu stresi ortadan kaldırmak için çaba sarf edeceklerdir. Çalışan eşitlikten ne kadar uzaklaşırsa, o ölçüde stres altına girer ve eşitliği tekrar sağlayana kadar yoğun olarak çalışır. Eşitliği tekrar kurabilmek için iki yol seçilebilir. Bunlardan biri çalışanın hak ettiği kazanımları olumlu yönde geliştirerek eşitliği sağlaması durumudur. Bir diğer ise işgörenin kendisini kıyasladığı diğer işgörenin, ödül veya kazanımlarına kendince başka ahlaki anlamlar katarak psikolojik anlamada eşitliğin sağlanmasıdır (İçerli, 2010, s.72).

#### **2.2.1.4. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi**

Bir diğer reaktif-içerik teorisi ise, Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Crosby'e göre mahrumiyet kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, çalışanların kendilerini belirli bir standarttaki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir. Bu teori kişilerin sosyal etkileşiminden ortaya çıkmıştır.

II. Dünya Savaşı, Göreceli Mahrumiyet Teorisini açıklamada geride birçok örnek bırakmıştır. Bu savaştan sonra Göreceli Mahrumiyet Teorisi örgüt bilimcilerinin daha çok dikkatini çekmeye başlamıştır. Göreceli Mahrumiyet Teorisi örgütsel adalet konusu kapsamında değerlendirildiğinde, çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladığında eşitsizlik hissetmesi durumudur. Örneğin yüksek kademedeki kadın çalışanların ev hanımlarına göre durumları daha iyi olabilir fakat çalışan bayanlar kendilerini çalışan

erkeklere göre kıyasladığında mahrumiyet hissedebilir. İnsanın algılanan haksız ödül dağılımlarına nasıl tepki vereceğini incelemesi nedeniyle göreceli mahrumiyet teorisi açıkça bir reaktif içerik teorisi olarak tanımlanabilir. (Greenberg, 1987, s.12). Mahrumiyet hisseden insanın tepkisi şiddete dönük küskünlük olacaktır.

Mahrumiyet hissi gruplara dönük olduğunda küskünlüğün ölçüsü artmaktadır. Türkiye'nin doğusu ve batısındaki yaşayan insanların yaşam koşullarındaki farklılık neticesinde yaşam koşulları daha kötü olan doğu halkı mahrumiyet hissedecektir. Aynı ülkede, aynı yönetim biçimiyle idare edilmelerine rağmen batıda yaşayan halkın daha mutlu olması ve yaşam standartlarının daha yüksek olması nedeniyle doğu halkı mahrumiyet yaşamaktadır.

Göreceli Mahrumiyet Teorisi, bireylerin tutumlarını şekillendirmedeki karşılaştırmalara değinir. Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams (1949), “göreceli yoksulluk” terimini ilk kez, askerler arasındaki memnuniyetsizlik düzeylerinin neden nesnel iş koşullarıyla paralel olmadığını açıklamak için kullanmışlar, memnuniyetsizlik düzeyinin aslında bireylerin iş tutumlarından, nesnel çalışma şartlarından, bireylerin arzuladıkları ve çalışma ortamında hissettikleri duygulardan etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Göreceli Yoksunluk Teorisi, ilk kullanıldığı günden bu yana araştırmacılar tarafından, insanların öznel duygularının ve objektif koşullarının eşleşmediği sosyal sorunları (cinsiyet, ırk, vb) açıklamak için kullanılmıştır (Feldman vd, 2002, s.456).

Crosby (1976, 1984) ve Martin (1981), göreceli yoksunluğun genellikle stres belirtileri, olumsuz tutumlar ve istenmeyen iş davranışlarıyla ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Onların bu savından esinlenen Sweeney, McFarlin ve Inderrieden (1990), ABD’nde geniş bir işgören kitlesi üzerinde yaptıkları çalışmalar neticesinde göreceli yoksunluk ile ücret tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. (Bolino ve Turnley, 2009, s.282). Buradan hareketle, göreceli yoksunluk içinde bulunan işgörenlerin işten çekilme ve verimsiz çalışma eğiliminde olacakları söylenebilir. Ayrıca, işgörenlerin göreceli yoksunluğa genellikle olumsuz tepkiler vermelerinin sebebi, yönetici işgören ilişkisindeki seviye düşüklüğü ve bozukluğu da olabilir.

Örgüt bilimleri üzerine yakın geçmişte çalışan araştırmacılar, göreceli mahrumiyet teorisini, işgörenlerin görevde yükselme ve ücret artışı konularında yaşadıkları

eşitsizliklerden kaynaklı işyeri problemlerini de açıklamak için kullanmışlardır. Bununla beraber göreceli mahrumiyet teorisi, eksik istihdam olgusunu incelemek için de doğru ve yeterli bir yaklaşım olabilir, çünkü yetersiz çalışan işsizlerin memnuniyetsizliği, daha önceki işverenlerle yaşadıkları olumsuz deneyimlerin bir sonucudur.

Eşitlik teorisi, işgörenlerin diğer işgörelere nazaran mesleki hak ve kazanımlarının adilliğiyle ilgilenmekte iken göreceli mahrumiyet teorisi, iş kalitesinin düşük ücret, düşük mevki veya düşük beceri kullanımı gibi endeksleriyle de ilgilenmektedir. Örneğin, mevkilerini kaybeden/kaybetme korkusu olan orta yaşlı yöneticiler, eşit derecede ya da daha yüksek bir mevkide, daha yüksek ücretle yedek iş bulma konusunda çok daha istekli olabilirken, 60'lı yaşlarda olan yöneticiler iş değiştirme durumunda daha yüksek seviyede mevki veya ücret talebinde bulunma eğiliminde olmayabilirler. (Feldman vd, 2002, s.457). İşten çıkarılan yöneticiler, kendi firmalarındaki işten çıkarılan fabrika işçilerini, iş koşulları çerçevesinde kıyaslama standardı olarak kabul ederlerse kendilerini nispeten şanslı olarak algılayacakla ancak, kıyaslama standardı olarak işten çıkarılan ve daha iyi mevkilerde daha iyi kazanımlar elde eden diğer yöneticileri kullanırsa, durumlarını çok daha kötü olarak algılayacaklardır.

Her ne kadar benzer yönleri olsa da Eşitlik Teorisi ile Göreceli Mahrumiyet Teorisi arasındaki en büyük fark, Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendileriyle benzer seviyede olan diğer çalışanları kendilerine kıyaslama ölçütü olarak alırken Göreceli Mahrumiyet Teorisi kapsamında çalışanlar kendilerine kıyaslama ölçütü olarak daha üst mevkideki ve daha iyi durumdaki çalışanları alırlar.

Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" ne göre çalışanlar şirketlerine vermiş oldukları zihinsel ve bedensel emeklerinin karşılığını alamadıklarını algıladıklarında şirkete karşı küskünlük oluşacaktır. Burada kastedilen küskünlük öfke içeriklidir. Çalışanlar, gerçekleşen sonuçlarla istedikleri sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında paradoks algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar. Çalışanlar, kazandıklarından daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar (İçerli, 2010, s.73).

### **2.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri, işgörenlerin adaletli ve haksız kazanım dağılım durumlarına verdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşırken proaktif-içerik teorileri, tümdengelim - tümevarım ilişkisine benzer şekilde konuyu bir nevi ters açıdan değerlendirerek kazanım dağılımlarının adaletli olabilmesi için işgörenlerin neler yapması gerektiği ve bu husustaki uğraşlarına yoğunlaşmaktadır.

Proaktif-İçerik Yaklaşımı hususundaki başlıca teorik bilgiler, 70'lerin başına değin adaletin geleneksel reaktif boyutlarında bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin temel örüntüsünün tersine çevrilmesi konusunda bir dizi laboratuvar çalışmaları yürüten Leventhal'den (1976) gelmektedir. Bu çalışmayı yapabilmek ve ödül dağıtım kararları üzerindeki etkileri incelemek için Leventhal ve arkadaşları, uygun öğretim setleri aracılığıyla, adalet hakkındaki endişeleri manipüle etmişlerdir. (Greenberg, 1987, s.12). Bu kapsamda Leventhal (1976), işgörenlerin bazı durumlarda ödüllerin adilane dağılımını sağlamaya çalışarak proaktif davranış sergileyebildiklerini, buna bağlı olarak da alınan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olduğunu iddia etmiştir.

Proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl algıladıkları ve bununla ilgili nasıl bir davranış sergiledikleri ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tersine, çalışanların kazanımlarını adil bir şekilde elde etmek için nasıl uğraştıkları konusuna odaklanır. Araştırmaların çoğunda ulaşılan sonuç, dağıtım yapılan ücret, prim, yetki, sorumluluk, kariyer gibi kazanımların hak edenler arasında yani çalışanların örgütlerine sağladığı katkıyla orantılı bir şekilde paylaştırıldığı görülmüştür. Bazı çalışmalarda göstermiştir ki, dağıtım yapan yöneticilerin, ödülleri dağıtırken eşitlik kuralını ihlâl edecek şekilde ödülleri dağıttıklarını göstermiştir. Kazanımların çalışanların örgütlerine katkıları oranında dağıtılmadığı, kazanımların çalışanlara hak etsin veya etmesin eşit bir şekilde dağıtıldığı veya kazanımların çalışan ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı da gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi "Adalet Yargı Modeli"ni formüle etmiştir.

Leventhal (1976) bu modelde, Adams'ın modeline benzer şekilde kazanımların/ödüllerin dağılımına yoğunlaşmıştır. Leventhal burada, bireylerin durum ve şartlarına göre adalet ilkelerini farkında olarak nasıl farklı olarak uygulamaya koydukları

ile ilgilenmiştir. Leventhal, işgörenlerin kazanımların bazen davranışsal açıdan adil dağıtımının oluşması için yoğun bir şekilde çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Bireyler, haklılığa ve haksızlığa karar verme aşamasında farklı kurallar uygularlar. Leventhal'e göre dağıtım kuralları, çalışanların içinde buldukları durumlara göre farklılık arzedeabilmektedir. Bu dağıtım kuralları: Hakkaniyet (Equity), Eşitlik (Equality) ve İhtiyaçlar (Need)dır. (Leventhal, 1980, s.4-5) Bu kurallar şunlardır:

**Katkı Kuralı (Hakkaniyet Kuralı):** Bu kurala göre bireylerin verdikleri emek, sağladıkları katkı ve yatırımlarla elde ettikleri kazanımlar arasında bir orantı olması gerekmektedir.

**Gereksinim Kuralı (İhtiyaç Kuralı):** Bu kurala göre ihtiyaçları daha fazla olan, daha fazla zor ve muhtaç durumda olan bireylerin diğerlerine nazaran dağıtımlardan daha fazla pay almalıdır.

**Eşitlik Kuralı:** Bu kurala göre bireyler, sağladıkları katkı ve faydalardan bağımsız olarak dağıtımdan eşit/benzer paylar almalıdırlar.

Leventhal, Eşitlik Teorisi'ni üç ana sebepten dolayı uygulama aşamasında yetersiz kaldığını belirterek eleştirmektedir. Leventhal'e göre bu sorunlar Eşitlik Teorisi'nde adaleti tek boyutta değerlendirmesi, sosyal etkileşimlerde adaletin önemini fazlaca ele alması ve kazanımlarda sadece son dağıtıma önem vermesidir. Bu sorunlar kapsamında, Adalet Yargı Teorisi, adalet kavramını çok boyutlu olarak ele alması nedeniyle Eşitlik Teorisine bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır (Leventhal, 1976, s.4).

Leventhal, kazanımların adaletli dağıtılması hususunda çalışanların yoğun çaba sarf ettiklerini savunmuştur. Buna göre, dağıtım kuralları, çalışanların maruz kaldıkları durumlara göre farklılaşmaktadır. Ayrıca ödül dağıtımlarında yöneticilerin çalışanları bu dağıtımın detayları konusunda bilgilendirme arzularının genelde çalışan performansı ve çalışanın alacağı paya göre değişmektedir. Çalışanın ödülü ve performansı ne denli düşükse yöneticinin bilgilendirme isteği de o denli düşük olacaktır (Çağ, 2011, s.18).

Adalet Yargı Modelinde, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak

edenler arasında, yaptıkları olası katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüştürülecektir. Leventhal (1976), ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir.

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenen bir diğer teori de Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi'dir (Justice Motive Theory). Leventhal'in kazanımların dağıtımına ilişkin yaklaşımı karakter olarak araçsal bir yaklaşımken, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi bu konuya daha çok moral yönüyle ele almıştır. Lerner, adaletin işgörenler için çok önemli bir konu olduğunu ve işgörenlerin adalet arayışının Leventhal'in ileri sürdüğü gibi sonunda kar maksimizasyonunun amaçlandığı bir araç olarak görülmesinin masalsi bir hayal olduğunu öne sürmüştür (Kılıçaslan, 2010, s.27).

Lerner (1977)'in "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner da Leventhal gibi, dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. Bunlar arasında öne çıkan dört ilke ise şunlardır:

- Rekabetçi Pay Dağıtım İlkesi: Kazanımlar/Ödüller, işgörenlerin performansları ölçüsünde pay edilmelidir.
- Eşit Pay Dağıtım İlkesi (Eşitlik İlkesi): Kazanımlar/Ödüller, eşit olarak pay edilmelidir.
- Eşit Temelli Pay Dağıtım İlkesi: Kazanımlar/Ödüller, işgörenlerin sağladıkları fayda ve katkılar dikkate alınarak pay edilmelidir.
- Gerçek Temelli Pay Dağıtım İlkesi: Kazanımlar/Ödüller, işgörenlerin Marksist yaklaşımda olduğu gibi ihtiyaçları ve gereksinimleri nazara alınarak pay edilmelidir. (Greenberg, 1987, s.13).

Dağıtım esnasında bu sayılan ilkelerden hangisinin kullanılacağı Lerner (1977)'a göre, ilgili tarafların etkileşimine göre belirlenmelidir. Buradan hareketle dağıtım yapan yönetici, çalışanlarını tanıdığı ve ihtiyaçlarını bildiği oranda adaletli olacaktır. Bir arkadaşının da içinde bulunduğu bir toplukta dağıtım kararı veren yönetici, arkadaşının ihtiyaçlarına odaklanarak Gerçek Temelli Paylaşım İlkesine göre dağıtım yapacak, bazı çalışanları mevki sahibi görmesi durumunda Eşit Temelli Paylaşım İlkesi uyarınca dağıtım

yapacak, çalışanları birer birey olarak görmesi durumunda Eşit Pay Dağıtım İlkesini kullanacaktır (İçerli, 2010, s.76). Bu yönleri itibariyle bu modelin de Proaktif-İçerik Yaklaşımına uygun olduğu söylenebilir.

### **2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri**

Hukukçular ve bu konudaki araştırmacılar, hukuki kararlar kadar bu kararların alınması esnasında kullanılan süreçlerin, kararların toplumda kabul görmesinde ve adaletli kabul edilmesinde oldukça önemli olduğunu kabul etmişlerdir (Aktaş, 2010, s.104).

Araştırmacılar, 70'li yılların başlarında bir yandan proaktif-içerik teorileri hakkında birtakım düzenlemeler getirirken John Thibaut ve Laurens Walker, hukuksal kavramlar ve süreçler çalışmalarından hareketle çeşitli çatışma çözümü süreçlerine verilen tepkileri araştırmak ve incelemek üzere bir dizi araştırma yapmışlardır (Greenberg, 1987, s.13). Bugün uzlaştırıcılık ya da arabuluculuk olarak bildiğimiz tanıma yakın olarak, taraflar arasında oluşan çatışmaların giderilmesi için sağlanan yöntemlere kişilerin nasıl tepkiler verdiklerini gözlemek üzerine bir çalışma tasarlamışlardır. Buna göre, hukuksal anlamdaki karar yani sonuç değil, daha çok sonuca götüren yol, bu yolda karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların uzlaşma zemininde kontrollü olarak çözülmesi neticesinde taraflar kararı adaletli olarak algılamaktadırlar.

Thibaut ve Walker (1975) tarafından İşlemsel Adalet Teorisi kapsamında iki farklı aşama (delillerin ortaya sürüldüğü süreç, yani prosedür aşaması ve bu delillerin kullanılarak davanın sonuçlandırıldığı karar aşaması) ile davalı, davacı ve hakimin (karar verici, aracı) bulunduğu üç farklı taraf tanımlamışlardır (Tümer, 2010, s.16).

Kullanılan bu süreçler, yukarıda verilen tarafların her kademedeki olaya hakimiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Aracı olarak görülen hakimin ya da arabulucunun hem karar verme hem de karara giden yolda direksiyonu elden bırakmayarak hakimiyet sağladığı ve yönlendirdiği durumlarda kararların despotça ya da dikte edici olarak, sadece karar aşamasında kontrolü ele alması, sürece hiçbir katkı sağlamaması durumunda gözlemci ve hakem kararı olarak nitelendirilmesine neden olur. Sadece karara giden yolda hakimiyet sağlayarak direksiyonun ele alındığı durumlarda ise kararlar aracılık ya da arabuluculuk kararı, hiçbir aşamada kontrolün elde olmadığı durumlarda ise verilen kararlar pazarlı kararı olarak adlandırılabilir. Anlaşmazlık içerisindeki tarafların ve aracının hem



karar hem de süreç aşamasında birlikte hareket ederek ortak kontrol sağladıkları durumlarda verilen kararlar ise tartışmaya açık kararlar olarak ifade edilmektedir.

Prosedür Adaleti Teorisi, karşılıklı anlaşmazlık içindeki taraflara ve aracıya,, karara giden yolda süreleri kontrol edebilme hakkı sağlayan prosedürlerin, kontrol edebilme hakkı sağlamayan prosedürlere göre daha fazla tatminkar olduğunu, bu süreçler neticesinde verilen kararların daha sağlıklı ve adilane olarak algılandığını, kararın da hem kazanan hem de kaybeden taraf açısından daha kolay kabul edilebilir ve hazmedilebilir olduğunu savunmaktadır.

#### **2.2.4. Proaktif –Süreç Teorileri**

Dağıtım Tercihi Teorisi; dağıtım prosedürlerinin, dağıtımı yapan yöneticinin adalet gibi önemli hedeflerinin elde edilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Bu teoriye göre işgörenler, belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirmede farklı derecede yardımcı olacaklarına dair bir beklenti içindedirler ve hedeflerinin gerçekleşmesinde kendilerine en çok yardım edecek prosedürü seçme eğiliminde olacaktırlar. Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır ve işlemlerin adilliği, bu prosedürlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Bunlar (Greenberg, 1987, s.15): İşgörenlere karar verenleri seçme olanağı sağlamak, tutarlı kuralları takip etmek, doğru bilgiye dayalı olmak, karar verme sürecinin yapısını tanımlamak, işgörenleri önyargıdan korumak, işgörenlerin bilgi edinmesini sağlamak, prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak ve etik standartlara dayalı olmaktır.

Reaktif-süreç teoriler taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemleri incelerken, proaktif-süreç teoriler dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Proaktif-süreç teoriler dağıtım prosedürlerine odaklanmakta ve işgörenlerin adaleti sağlayabilmek için hangi prosedürleri kullandıklarını kararlaştırmaya çalışmaktadırlar. Proaktif-süreç teoriler içerisinde en yaygın kullanılan teori Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisidir (Allocation Preference Theory). Bu teori, Leventhal'in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden geliştirilmiştir ve dağıtım davranışı için genel bir model oluşturmayı amaçlamıştır (Greenberg, 1987, s.14).

Örgütsel adalet boyutlarının, teorilerine göre açıklanması daha doğru bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. 80'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli çevreler tarafından adalet

uygulamalarına ilişkin farklı sorular gündeme gelmiş, mevcut teorilerin bu soruları açıklamaya yeterli bulunmaması üzerine eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Burada önemli olan karardan ziyade kararın nasıl alındığı hususudur. Bu kapsamda adalet kavramı yeniden mercek altına alınarak süreç yönelimli prosedürel bir bakış açısıyla tekrar incelenmeye başlanmıştır. (İçerli, 2010, s.78)

### 2.3. Örgütlerde Adalet Türleri

Adalet kavramını oluşturmak için yapılan ilk çalışmalar sosyal adalet konusunda olmuştur ve örgütsel adalet kavramının oluşmasına öncülük etmiştir. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kıt olan kaynakları tüketmeye başlamışlardır. Kaynakları belli bir zümrenin elinde tutmak istediğinde diğer insanlar adaletsizlik, eşitsizlik, haksızlık ve hatta adalet kavramının temelini ahlak oluşturduğu için ahlaksızlık yapıldığı algısına kapılmışlardır. Tek kaynakları emekleri olan zümreler kaynakları elinde tutan zümrelere karşı haklarını aramak için mücadele içine girmişlerdir. Sosyal adalet kavramı da yeni bir oluşum başlamış ve çalışan hakları kanunlarla korunmaya başlamıştır. Küreselleşmenin getirisi olarak kaynaklara daha çok sahip olabilmek için rekabet ortamları oluşmaya başlamış ve örgütlerde nitelikli insan gücünün önemi artmıştır. Felsefeciler, sosyal bilimciler, örgüt bilimciler, psikologlar ve teologlar ilk başlarda toplumsal şekilde aranan adaleti bireyselleştirmiş ve örgüt içinde çalışanın algıladığı adalet konusunda çalışmalar yapmışlardır. Günümüzde örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Endüstri 4.0 ile beraber rekabet şartlarının kızışması ile beraber örgütsel adalet türlerinin çoğalacağı inancındayım.

Adams'ın Eşitlik Teorisinde örgüt çalışanları şirkete katkılarının karşılığını tam olarak aldıkları zaman eşitlik hissetmektedirler ve daha sonra çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırırlar ve bu konuda örgütün adil olmasını isterler. Bu nedenle bu teori örgütsel adaletin oluşmasına ışık tutmuştur.

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Görelî Mahrumiyet Teorisi hakkında araştırma yapan bilimciler örgütsel adaletin beş boyutu olduğunu söylemişlerdir.

**Tablo 4.** Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları (Türleri)

<b>Adalet Teorisi Sınıflandırması</b>	<b>Adalet Teorisi</b>	<b>Teorinin Dayandığı Görüş</b>	<b>Örgütsel Adalet Boyutu (Türü)</b>
Reaktif- İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	İşgörenlerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşmektedir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması iş görenlerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
<b>Adalet Teorisi Sınıflandırması</b>	<b>Adalet Teorisi</b>	<b>Teorinin Dayandığı Görüş</b>	<b>Örgütsel Adalet Boyutu (Türü)</b>
Proaktif İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	- Etkileşim Adaleti - Bilgisel Adalet - Kişilerarası Adalet
Reaktif-Süreç Teoriler	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların işgören için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihî Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren yöneticiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilmektedir. Adil bir prosedür işgörelere haklarında karar verecek yöneticiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, işgöreleri ön yargılara karşı korumalı, işgörelere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasına mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Tümer, 2010, s.109

### 2.3.1. Dağıtım Adaleti

Çalışanların örgüt içindeki kazanımlarını (terfi, ödül, ceza, prim, ücret) adil olarak dağıtıldığını algılandığını anlatan örgütsel adalet türüdür. İnsanlar, kaynakların nasıl dağıtıldığı, cezaların ne şekilde verildiği ve ödüllerin dağıtılması konusu ile ilgilenirler. Çalışanlar dağıtımın adil olarak yapıldığını algıladıklarında mutlu olacaklar, adaletsiz olarak dağıtıldığını düşündüklerinde ise mutsuz olacaklar ve şiddet içeren davranışlarda bulunabileceklerdir.

Adams'ın sosyal mübadele kavramında bahsetmiş olduğu eşitliği örgütsel adalet çerçevesinde söyle açıklayabiliriz: İnsanlar örgüt içindeki ilişkilerinde iyi bir davranış sergiledikleri zaman karşılığında iyi bir davranış beklerler. Bu davranışlar ödüllendirilirse insanlar bu davranışları sergilemeye devam edeceklerdir. Bu bağlamda ödül, saygı görme, onursal hareketler, dostluk, fikirlerinin başkaları tarafından saygı görmesi olarak nitelendirilebilir. Sosyal mübadele kavramında insanlar, sonucunda yüksek fayda göreceği davranışlar için en az zarar göreceği davranışlara katlanırlar.

Dağıtım adaleti kavramının temelini, çalışanların örgütlerinde diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırdıkları oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti kavramının temelini oluşturan “adalet” ve “hakkaniyet” terimleri Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homans'ın “dağıtımçı adalet” kavramlarından türemiştir.

Festinger'a göre insanlar çevrelerinde ve etkileşim içinde olduğu insanlarla zihinsel uyum içerisinde olmak ister. Zihin algılayabilmeli ve bilgiyi kavrayabilmelidir. Bunları yaptığı ölçüde insanın tutumu, değerleri, gereksinimleri oluşur. İnsanlar çevrelerindeki diğerlerden olumlu algılar alabiliyorsa yani insan algısına giren bir insanın davranışlarını, değerlerini, tutumlarını benimseyebiliyorsa zihinsel uyum içerisinde olur. Fakat benimseyemiyorsa zihinsel uyumsuzluk yaşayacaktır. İnsan bu algısal değerlendirmeyi bir kişi ile yaşayabileceği gibi maddi veya manevi olarak da yaşayabilir. Bu kavram örgütler içinde geçerlidir.

Homans'ın dağıtımçı adalet kavramında ise çalışan kendi örgütünde aldığı ödül ile başka örgütlerde alınan ödülün karşılaştırmasını yapar ve fark olduğu algısına vardığı zaman adaletsizlik olduğunu düşünür. İşgörenler örgüt içinde çalışmaya başladıklarında eğitim, yetenek, zekâ, işleri sonuçlandırma yetenekleri gibi belli girdilerle sahiptir. Örgütünde bu girdileri en iyi şekilde kullanan çalışan verdiği emeğinin karşılığını almak

istemektedir. Örgüte sunduğu girdilere göre kazanım aldığı takdirde eşitlik algısı hissedecektir. Çalışan daha sonra kendini diğer çalışanların yaptığı işle oranlayacak ve olumlu algı oluştuğu zaman adaletten bahsedecektir. Çalışanlar eşitlik olmadığını düşündükleri zaman eşitlik olması için uğraşacaklar ve bu konuda çalışmada gerilim yaratacaktır.

Dağıtım adaleti, Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti ile ilgili bugüne kadar yapılmış araştırmalardan çıkan sonuç adaletsizliğin tüm türlerini kapsayıp kapsamadığı günümüzde de tartışılmaktadır. Eşitlik kuramı, adaletsizliği, bireylerin eşitlik algısına dayandırmaktadır. Hak ettiğinden azını aldığı algısında olumsuz adaletsizlik ve hak ettiğinden fazlasını aldığı algısında olumlu adaletsizlik olduğunu düşüneceğini savunmaktadır.

Conlan (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989, 1994) gibi araştırmacılar, Eşitlik kuramının destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algısıyla pozitif ilişkisi olduğunu saptamıştır.

### **2.3.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)**

Prosedür Adaleti, kazanımların (ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi) belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan karar yöntemlerinin adil olma derecesi ve örgütün prosedürleri uygularken aldıkları kararların ardında yatan nedenlerin adil olması olarak tanımlanmaktadır (Seymen vd., 2009, s.172).

Prosedür adaletine göre, örgütlerde karar alıcıların karar vermesinde kullanılan en önemli araçlar politika ve prosedürlerdir ve bu kararları verme konusunda adaletli davranılması gerekmektedir. Prosedür adaleti, kararların adaletini konu alan dağıtım adaletinin aksine, bu kararlara almaya neden olan süreçleri konu almakta, yani işgörenlerin kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Cin, 2010, s.77). Prosedürel adalet süreçlerin (sistemin) adil işlemesi şeklinde ifade edilebileceği gibi, hedef sisteme dayalı iş tatminidir.

Örneğin karar vericilerin, çalışanların alacağı ücret ile ilgili karar verirken hangi politika ve prosedürleri uyguladığı, uyguladıkları politika ve prosedürlerin adillik derecesi,

bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır.

Kaynakların dağıtılmasında adaletsizliğin yaşanması ilk kez 1970' li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu olaylar prosedürel adalet kavramının doğmasına sebebiyet vermiştir. Çalışana söz hakkı verilmesi bu yıllara tekabül eder.

Leventhal tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olmayı prosedür adaletinin temel ilkeleri olarak belirlemiştir. Bu bağlamda, karar vericiler uyguladıkları süreçlerde, kullandıkları metotlarda, uygulamalarda ve sonuçlarda karar verirken hakkaniyetli davranmalıdırlar. Çalışan karar vericiler tarafından alınan kararlarla ilgili olumsuz algısı olmadığı zaman örgütlerde eşitlikten sözedilebilir.

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir (Eroğlu, 2009, s.74).

- a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı
- b) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven
- c) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Yaşayan bir örgütte, adaletin sağlanması ve adilane yönetim olduğunu söyleyebilmek için aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2009, s.75).

- a) Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- b) Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilke ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c) Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- d) Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması.

İnsanların, yetkililerin kararlarına gösterdikleri tepkiler, kararların alınmasında kullanılan işlemlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin algılara bağlıdır. İşlem adaleti teorileri, insanların, kararların kendisi kadar nasıl alındığına da odaklandığını öne sürmektedir. İşlem

adaleti genellikle, çalışanın karar sürecinde ne kadar söz sahibi olduğu, çalışanın değerlendirme kriterlerinin uygunluğu ve bir kararı uygulamada kullanılan bilginin doğruluğu gibi karar verme sürecindeki yapısal özellikleri çağrıştırmaktadır.

Kaynakların dağıtımında kullanılan işlemlere ilişkin algılanan adaletle ilgili olan işlem adaleti kavramı (Greenberg, 1987), örgütsel işleyişte yer alan işlem, mekanizma ve yöntemlerde dürüstlikle ilgili konuları kapsamaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Buna göre işlem adaleti, bir anlaşmazlığı çözmeye kullanılan yöntemlerin adil ve tatmin edici olmasını gerektirir (Walker, Lind ve Thibaut, 1979).

Özetle, örgütsel adaletin, çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve çalışma performansları gibi önemli konularda etkili bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütün, amaçlarına yönelik olarak yaşamını sürdürmesinde örgütsel adalet, önem verilmesi gereken bir konudur. Günümüzde örgütlerin birçoğunda çalışanın performansına göre ücret ödendiği görülmektedir. Karar vericiler çalışanlarına ücret ödemelerinde en adil yaklaşımın bu olduğu kanısındadırlar.

### **2.3.3. Etkileşim Adaleti**

Yöneticilerin örgütlerde çalışanına nasıl davrandığı ile ilgilenen adalet türüdür. İnsan sosyal bir varlıktır ve örgütlerinde diğer insanlarla etkileşim halinde oldukça gelişir. Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaletinden farklı olarak örgüt çalışanlarının beşerî ilişkilerinde adilliği konu almıştır. Yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığı, çalışanların birbirlerine nasıl davrandığı konusu önemlidir.

Etkileşim adaleti kavramını ilk kez Bies ve Moag (1986) çalışmalarında konu edinmiştir. Örgütsel adaletle konu olan bu kavram “adaletin sosyal yönü” olarak tanımlanmaktadır. Bies ve Moag (1986), etkileşim adaletinin bireylerin “örgütsel işlemlerin uygulanması esnasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların niteliği”ni ifade ettiğini belirtmektedir. Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına ne derece doğru, saygılı ve kararlarında adil ve uygun davrandığı ile ilgilidir. Etkileşim adaleti kişilerarası etkileşimin kalitesini ifade etmektedir.

Bies ve Moag’ın tanımladığı dört kural etkileşim adaleti kavramını süreç adaletinden farkını açıkça ortaya koymaktadır (Başar, 2011, s.33)

- 1- Doğru sözlülük: Karar vericiler, çalışanların hakkında verdikleri kararlarda dürüst, samimi ve açık olmalıdır.
- 2- Açıklama: Karar vericiler, karar alırken kullandıkları basamakların çıktılarını hakkında bireylere tatmin edici açıklamalarda bulunabilmelidir.
- 3- Saygı: Karar vericiler, bireylere samimi ve saygılı davranışlarını bu şekilde değiştirmeli, onlara karşı onur kırıcı davranmaktan kaçınmalıdır.
- 4- Uygunluk: Karar vericiler, önyargılı davranmaktan ve çalışanı rencide edici sorular sormaktan kaçınmalıdır.

#### **2.3.4. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Örgütte karar alma basamaklarının nasıl oluştuğu, yöneticilerin kararları hangi süreçleri kullanarak aldıkları ve çıktılarının nasıl dağıtıldığı konusunda çalışanlarına dürüst bir biçimde açıklamasıdır. Çalışanlar olumsuz olarak algıladıkları bir olayda yöneticilerin bu kararı nasıl aldıklarına dair geçirdikleri süreç konusunda çalışanlarını bilgilendirdikleri takdirde çalışan bu olaya karşı daha olumlu yaklaşacaklardır. Çalışanlar olumsuz kararın alınmasında adil davranıldığını düşüneceklerdir (Robinson, 2004:12).

İşgörenlere, neden işe alınmadıkları veya yöneticileri tarafından fikirlerinin neden kabul edilmediği dürüst bir şekilde açıklandığında, açıklama yapılmadığı durumuna nazaran açıklama yapılan durumu daha adil olarak algılayacaklardır. Greenberg'e (1993) göre, işgörenler üzerinde farklı tesirlere sahip olduğu için kişilerarası adalet ve bilgisel adalet birbirlerinden farklıdır.

#### **2.3.5. Kişilerarası Adalet**

Karar vericilerin çalışanlara ne ölçüde saygılı davrandığı, kararlarına değer verdiği, saygı gösterdiği, çalışanın bir insan olduğunun farkına vardığı kişilerarası algılanan adalettir. Karar vericilerin bütün çalışanlarına nazik ve kibar davranması çalışanların yönetici hakkında olumlu bir algı oluşmasına sebebiyet vermektedir. Yöneticinin davranışları çalışanlarına karşı saygılı, nazik ve kibar olduğu sürece yönetici olumsuz bir karar açıklayacak olsa dahi çalışan bu kararı adil olarak algılayabilir.



Bies etkileşim adaletini, çalışanların iş ortamlarında maruz kaldığı tutum ve davranışların kalitesi olarak tanımlamıştır. (Bies, 2001, s.93). Yöneticiler bütün çalışanlarına aynı olumlu davranışı sergilediği takdirde adaletli davrandığı algısı oluşmaktadır. Bazı çalışanlara saygılı ve kibar bazı çalışanlara saygısız ve kaba davranan yöneticiler çalışanlar üzerinde olumsuz algılamaya neden olacak ve adil bir algı oluşmamış olacaktır.

Çalışanlarda kişilerarası etkileşim adaletsizliği algısı oluştuğunda çalışan, yöneticisine karşı tepki verebilir (Cropanzano, Prehar and Chen, 2002: 326).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET HAKKINDA YAPILMIŞ DİĞER ÇALIŞMALAR

Bu çalışmadan yararlanmak isteyenleri anlamlı olarak bilgilendirmek amacıyla, örgütsel adalet konusunda yapılmış diğer çalışmalar tezin bu bölümünde kısaca ele alınmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Örgütsel adalet günümüze kadar pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Barnard (1938), Örgütsel adaleti, örgütlerdeki ortak ve iş birliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından birisi olarak tanımlamıştır. “Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir” geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamalarıdır (Ployhart ve Ryan, 1997, s.309; aktaran Eker, 2006, s.3).

Sosyal ve örgüt kuramcılarının göre bir davranışın adil olması, kişinin davranışı adil olarak algılamasıyla ilgilidir. Bu, bireysel bir tanımlamadır. Adaletin algılamaya bağlı değişebileceğini açıklamaktadır. Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının önemli noktaları sadece çıktılar ve bu çıktılarının karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların örgüt çalışanlarına uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasında önemli bulunmaktadır.

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kazanımların (örneğin ödüller ve cezalar) dağıtımı, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir (Robert Folger ve Russel Cropanzano, 1998; aktaran Yürür, 2000, s.95).

Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini konularında yapılmış çalışmaların bazıları özet bilgileri ile birlikte aşağıda verilmiştir.

Aktaş (2010), “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi” isimli çalışmasında; işgörenlerin örgütler için önemini vurgulamış, işgörenlerin rekabet ortamında bir güç olduğunu belirtmiştir. Nitelikli işgörenleri örgüt içinde tutmanın önemini vurgulamıştır. Yöneticilerin, çalışma ortamlarında performans değerlendirme sistemini, örgütsel adalet biçimini en uygun ve başarılı olarak uygulayabildikleri sistemlerden biri olduğunu belirlemiştir. Performans değerlendirme sistemleri, işgörenlerin davranış, tutum, başarı ve özellikleri ile birlikte örgütün başarısına dair katkılarının değerlendirilebildiği sistemlerdir. Bu sistemler, ücretlere ek primlerin belirlenmesinden, terfilere, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, işten çıkarılma kararlarına kadar işgörenlerle ilgili pek çok önemli kararın verilmesinde temel veri kaynağı olarak kullanılmakta olduğunu belirtmiştir. Bu sistemle işgörenlerin, örgütlerine sağladıkları katkıları ölçüsünde ödül veya ceza alacaklarını belirtmiştir.

Yazında, performans değerlendirmenin amaçları, değerlendirme süreçlerinin amaçları, performans değerlendirme sisteminin yöneticiler, işgören ve örgütler açısından yararları konularında da bilgi vermiştir. Araştırma kapsamında Aktaş tarafından geliştirilen yeni modelde örgütsel adalet algısı bağımlı değişken, işgörenin örgütsel adalet üzerindeki algısı ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Lüks otel çalışanlara uygulanan anketler ile işgörenlerin sistemi olumsuz algıladıkları kanaatine varılmıştır.

Akten (2014), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği” isimli çalışmasında; Örgütlerin varlıklarını emin adımlarla devam ettirebilmelerinin sadece idarecilerine bağlı olmadığına vurgu yapılmıştır. Örgütteki tüm çalışanlar, örgütün başarılarından, karlılığından, verimliliğinden sorumlu ve pay sahibidir. Bu sorumluluğun içselleştirebilmesi için idarecilerin titizlikle davranması gerekmektedir ve bunu yerine getirebilmenin en önemli koşullardan birinin örgütsel bağlılık olduğu yapılan analizler ve araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Akten bu çalışmasında, bir gıda sanayi firmasında işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran ya da azaltan etkenler ile bunların demografik özellikler üzerine etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Toplam 177 kişi ile yapılan anket araştırmasının analiz ve sonuçları için “Faktör, Kmeans, Korelasyon, Regresyon, Uyum Ölçeği” analizleri ile istatistik ve oranlardan faydalanmıştır.

Aytemiz Seymen vd, (2013), “Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında “Başkalarına Dönük Uygulamaların” Anlamlı Etkisi Var Mıdır?” isimli çalışmalarında, adalet algısı kuramları ve örgütsel adalet algı ölçekleri hakkında bilgiler verilmiştir. Kişilerin örgütsel adalet algısının, diğer kişilere yönelik uygulamalardan ne şekilde etkilendiği hakkında açıklamalar yapmışlardır. Adı geçen araştırmada, kişinin sadece kendisine yönelik örgüt uygulamalarından değil, örgütteki diğer işgörenlere yapılan adil olmayan uygulamaların kişinin adalet algısını nasıl etkilediğini sorgulamışlar, kişinin kendisi dışında kalan diğer kişilere karşı yapılan davranışların adalet algısı şekillenmesinde belirleyici olup olmadığını araştırmışlardır. Eserde, mevcut adalet kuramları ve ölçekleri sorgulanarak yeni bir adalet ölçeği de geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yeni ölçeğin temel amacı, yukarıda verilen hususun daha net incelenebilmesini sağlamaktır.

Başar, (2011) “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma” isimli çalışmada; örgütlerin sosyoteknik sistemler olduğunu, örgütsel davranış çalışmalarının örgütsel değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri analiz ederek çalışanların davranışlarını önceden görmeyi hedeflediğini belirtmiştir.

İş tatmininin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırma, Çankaya bölgesinde, kamu okullarında çalışan 422 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmada literatür incelenmiş, öğretmenlerden toplanan veriler analiz edilmiş ve ulaşılan verilerden örgütsel ortamlarda doğurabileceği sonuçlar değerlendirilerek araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine öneriler de bulunulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular; örgütsel adalet algısının bazı boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel adalet algısının bazı boyutları ile iş tatmininin bazı boyutları arasında ve örgütsel özdeşleşme ile iş tatmininin bazı boyutları arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin var olduğunu göstermiştir.

Ayrıca değişkenlerin boyutları arasın da ortaya çıkan etkilerin paralelinde, örgütsel adalet algısının hem örgütsel özdeşleşmenin hem de iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmenin ise iş tatmininin yordayıcısı olduğu değerlendirilmektedir.

Bülbül (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma” isimli çalışmada; örgütsel adalet ve

örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt bilimcilerin; örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık olarak üç kavram üzerinde durduğu, bu üç kavram birbirinin tamamlayıcısı olduğu konuları üzerinde durmuştur. Çalışmada üç ilde anket çalışması yapılmış, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık tutumları üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çağ (2011), “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı isimli çalışmasında; çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel adalet algısının her zaman iyi sonuçlar vermediği ve haksızlığa uğradığını hisseden işgörenin işten ayrılma niyetinde olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel adalet kavramının çalışma yaşamında önemi, örgütsel adalet algısının nelerden etkilendiği, örgütsel adaleti oluşturan teori ve modeller, örgütsel adalet yansımaları, örgütsel sinizm ve türleri ve sonuçları konularında bilgiler verilmiştir. Araştırma, Mersin de yerleşik bir imalat sanayi firmasında yapılmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine ne denli etkileri olduğu da sorgulanmıştır.

Demircan Çakar (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?” isimli çalışmasında; iş doyumunu ve bunun işgörenler açısından önemi vurgulanmıştır. Sigorta şirketleri ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına anket uygulaması yöntemiyle araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, iş doyumuna ulaşmada mevki ve ücret düzeyi gibi konuların önemi olduğu belirlenmiştir.

Efeoğlu ve Özgen (2007), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmasında; çalışanların iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki iş – aile yaşamı etkilerini araştırmıştır. Bunun için, ilaç sektöründeki firmaların Adana bölgesindeki müdürlüklerinde çalışan tıbbi ilaç mümessilleriyle anket çalışmaları yapılarak alınan neticeler örgüt kuramı kapsamında incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, iş stresi üzerinde, iş – aile yaşamı çatışmasının ve iş – aile çatışmasının yukarı yönlü etkisinin bulunduğu, aile-iş çatışmasının ise anlamlı bir etkisi

olmadığı belirlenmiştir. İkinci olarak, iş tatmini üzerinde, iş – aile yaşamı çatışması ve iş-aile çatışmasının yukarı yönlü bir etkisinin olduğu, aile-iş çatışmasının ise anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bir diğer ayağında, örgütsel bağlılık üzerinde iş-aile yaşamı çatışması ve aile-iş çatışması etkileri incelenmiş ve negatif yönlü etkileri olduğu belirlenmiştir. Ancak, örgütsel bağlılık üzerinde iş-aile çatışmasının anlamlı bir etkisi olmadığı kanaatine varılmıştır. Bu sonuçlara göre işgörenlerin, iş ve özel hayatları ile aile yaşamları arasında özgül dengeler kurarak bir taraftan çalışma hayatında başarılı ve verimli olurken diğer taraftan özel hayat ve aile yaşantısına daha çok zaman ayırarak huzurlu bir yaşam sürmenin kolay olmadığı yargısına ulaşılmıştır. Buradaki ana neden, sayılan faktörlerin, yani aile yaşam alanı ve çalışma hayatı alanlarının değişken formda olmalarıdır.

Eker (2006), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmada; Örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumunu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamıştır. Araştırma, İskenderun'da demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 670 kişiye anket uygulanması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel adaleti boyutları, yaklaşımları ve kuramları üzerinde durulmuştur. Örgütsel adaletin birbirinden farklı değişkenlerle olan ilişkileri araştırılmıştır. İş doyumunu çalışmaları sonucunda birtakım modeller geliştirildiğini belirtmiştir. Türkiye de örgütsel adaletle ilgili çalışmaların arttığını vurgulamıştır.

Emhan, Cura, ve Zincirkıran (2015), "İş Memnuniyeti Ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" isimli çalışmada, iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerine etkisini incelemiştir. Sosyal adalet ve küreselleşmenin örgütsel adalet kuramı ile ilişkisini de değinmiştir. Çalışmanın özgün yanı olarak da bankacılık sektöründe iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerine bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Erden (2011), "Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Rolü" çalışmasında, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde, örgüt temelli özsaygının ara değişken işlevi ele alınmış ve örgüte bağlılık kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda, örgüte bağlılığın örgütsel adalet üzerinden açıklanabileceği gibi, örgüt temelli özsaygının da bu açıklayıcılığa katkısının olacağı öngörülmüştür. Dolayısıyla, örgütsel adaletin örgüt temelli özsaygıyı, örgüt temelli özsaygının da örgüte bağlılığı arttıracakı düşünölmüş ve araştırma modeli bu kapsamda oluşturulmuştur. İstanbul ve çevresindeki özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma ile örgütsel adaletin örgüte bağlılığı örgüt temelli özsaygı üzerinden açıklamadığı ve örgüt temelli özsaygının bu iki değişken arasındaki ilişkide köprü görevi görmekten ziyade örgütsel adaletin örgüt temelli özsaygıdan bağımsız olarak örgüte bağlılık üzerinde katkısı olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolüne sahip olabilecek çok çeşitli değişkenler de olabileceği ve gelecek araştırmalarda bu değişkenlerin açıklayıcılığının test edilmesi önerilmiştir.

Çalışma, örgütsel adalet ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen akıma yeni bir boyut kazandırarak, bu iki değişken arasındaki ilişkilerde rol oynayabilecek diğer değişkenlere dikkat çekmesinden ötürü önem taşımaktadır. Örgüte bağlılığın, rekabetin zorlaştığı günümüz koşullarındaki değeri ve bu tutumun oluşmasına katkı sağlayan iki önemli değişkenin incelenmesiyle, yazında daha önce ele alınmamış bir araştırma modeli tasarlanmış ve söz konusu değişkenler bu bağlamda ele alınarak yöneticilere ve gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

Eroğlu (2009), "Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma" isimli çalışmasında adaletin, çalışma hayatındaki etkilerini irdelemiş, çalışanların, iş ortamlarındaki davranışları ile sosyal ilişkileri arasındaki adalet algılarını belirlemeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında bir bağlantı olduğu, ikisinin de birbirini etkileyebileceği varsayımına dayanarak iş tatmini konusu detaylıca işlenmiştir. Bu kapsamda, iş tatmininin işgörenlerin performansı ve örgütlerin verimliliği açısından ne denli hayati bir etken olduğu bir kez daha tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler de incelenmiştir.

Bu çalışma kapsamında, iş doyumsuzluğu nedeniyle, kişilerin ve dolayısıyla örgütlerin karşı karşıya kalabilecekleri sıkıntılar vurgulanmıştır. Araştırma evrenini, Pamukkale Üniversitesi rektörlük çalışanları ile fakültelerin idari/akademik personelleri oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile yapılan araştırmaya, yukarıda verilen evrenden 240 kişi katılmıştır. Çalışma sistemi olarak 3 gruplu soru sistemi benimsenerek anket yapılmıştır. Birinci grup sorularda, sosyodemografik özellikler sorulmaktadır. İkinci grup sorular iş doyumsuzluğu ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri ve etkileri ortaya çıkarmaya yöneliktir. Son grup sorular ise çalışanların iş ortamı ile alakalı olarak psikosomatik sorunları olup olmadığını sorgulamaktadır. Yapılan bu çalışma, işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarının, bireylerin örgütsel adaleti algılama durumu ve tutumundan etkilendiğini göstermiştir. Araştırma ayrıca örgütlerde, kişiler arası iletişim açısından, prosedürler açısından, iş dağıtımını dağıtım açısından, genel uygulamalar açısından adaletin sağlanması gerektiğini, bu hususun iş doyumunu açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu ise, örgüt verimliliğinde örgütsel adaletin ne denli önemli bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Günsal (2010), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma" adlı çalışmasında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet algısı ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırma verileri anket uygulama suretiyle elde edilmiştir. Yine bu araştırma da 3 gruplu soru yöntemi kullanılmıştır. Birinci grup sorular demografik özellikler üzerine olup katılımcıların eğitim, medeni hal, cinsiyet gibi özelliklerini sorgulamaktadır. Birinci grupta toplam 8 soru bulunmaktadır. İkinci grup sorular, örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardır ve burada "Niehoff ve Moorman" tarafından geliştirilen 20'lik "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü grup sorular ise örgütsel yabancılaşmanın boyutlarını ölçmeye çalışmaktadır. Bu anketlerin sonucunda, örgütsel yabancılaşma ile algılanan örgütsel adalet arasında aşağı yönlü negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İşcan ve Sayın (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarında; Şirketlerde örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada öncelikle ilgili kavramlar açıklanmış, devamında ise uygulama yapılarak büyük ölçekli ve marka değerine sahip bir firma çalışanlarına literatürdeki örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş doyumunu anket formları



verilerek geri dönüşlerden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve iş doyumu, güven ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya, Güzel ve Çubukçu (2011), "Ilica Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları Ve İş Stresi Önünden İncelenmesi" adlı çalışmalarında, Erzurum'da faaliyet gösteren bir gıda ürünleri imalat firmasında, 82 çalışana anket uygulanmış, memnuniyet durumları, ergonomik çalışma koşulları ve iş stres düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı ile analiz edilerek demografik koşul ve özellikler de dikkate alınarak sonuçlar çoklu regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Kılıç ve Özafşaroğlu Sakallı (2013), "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi" adlı çalışmalarında; Gıda sanayinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesi çalışanlarının, iş stresi faktörleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışılmıştır. Anket uygulama yöntemi ile yapılan araştırmada, sosyo-demografik değişkenlerin iş stresi ve iş-aile çatışması üzerine etkileri de incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan bu çalışmanın verileri değerlendirildiğinde, iş-aile çatışması etkeni ile iş stresi arasında az ve aşağı yönlü bir ilişki olduğu, aynı zamanda sosyal destek ve iş kontrolü arasında ise anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Analizler neticesinde, işgörenlerin aile hayatlarında işteki sorumluluk durumunun pek fazla etkisi olmadığı kanaatine varılmıştır. Nitekim örgütün işgörelere sağladığı sosyal destek, işgörelerde en fazla memnuniyet yaratan durumdur. Medeni hal, çocuk sayısı, cinsiyet, gelir düzeyi, yaş durumu ile iş stresi faktörleri ve iş-aile çatışması arasında anlamlı bir bağlantı saptanamamıştır. Buna mukabil, 3 vardiya çalışan işgörelerin, diğer çalışanlara nazaran daha çok iş-aile çatışması içine girdikleri de belirlenmiştir. Ayrıca, memur kesiminin işçi kesimine göre iş yükünün ve karar alma yetkisinin daha fazla olduğu, üniversite mezunlarının, ilköğretim mezunlarının göre karar alma haklarının daha fazla olduğu da yine anket sonuçlarında elde edilen bilgilerdir.

Kıray (2011), "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma" adlı çalışmasında; Akademik personellerde oluşan örgütsel adalet algısının alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki

ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görevli 308 akademik personeline anket çalışması yapmış ve elde ettiği verileri SPSS programı ile analiz ederek çalışmasını tamamlamıştır. Değerlendirmede, tanımlayıcı istatistiksel metotların yanı sıra "tek yönlü varyans analizi" ve "t testi" metodlarını da kullanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi uygulamıştır. Güvenilirlik analizini ise "Cronbach's Alpha" katsayısı ile hesaplamıştır. Sonuç olarak, akademik personellerin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, yukarı yönlü ancak zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Buna mukabil, akademik personellerin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Konuk (2006), "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama" adlı çalışmada; İşgörenlerin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve içinde buldukları durumda iş doyumuna ulaşım ulaşımadıklarını sorgulamıştır. Bu kapsamda, iş doyumunu ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışarak gıda sektöründe faaliyet gösteren firmanın başarılarında örgüt kültürünün etkisinin olup olmadığını, iş doyumuna bu hususun etkisinin varlığı ve iş doyumunu neticesinde işgörenlerin bu doyumunu verimliliklerine yansıtıp yansıtmadıkları hususları incelenmiştir.

Araştırma kapsamında; İşletmedeki örgüt kültürü yaklaşımının, işgörenlerin iş doyumunu üzerine bir etkisi olup olmadığı; Demografik bazı özelliklerin iş doyumunu üzerine etkisinin olup olmadığı; Örgüte olan bağlılığın iş doyumunu üzerine etkisinin olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Analiz edilen sonuçlara göre; Örgüt kültürüne dönük uygulamaların algılanmasının iş doyumunu üzerine anlamlı etkileri olduğu, örgüte olan bağlılığın iş doyumunu üzerine yukarı yönlü bir etkisi olduğu, ayrıca eğitim durumu, kıdem ve yaş gibi demografik özelliklerin iş doyumunu üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Mert Kaya (2008), "Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi" adlı araştırmasına, yükseköğretim kurumlarında görevli akademisyenlerin örgütsel bağlılık

bileşenleri ve işten ayrılma niyetlerini, çalışma şekli ve demografik değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin örgütsel bağlılığını, işten ayrılma niyetlerini, çalışma biçimlerini, asıl işlerinin yanı sıra ek iş yapma isteklerini ve bunun asıl işe ve örgütsel bağlılığa etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma biçiminin, çalışan davranışlarına ve kuruma olan etkilerini ortaya koymak, kurumlara çalışma şartlarını belirlemede katkıda bulunmak, akademik personelin örgütsel bağlılığını göz önünde bulundurarak, kurumdaki karar vericilerin bu davranışın etkilerini anlaması ve gereken tedbirleri alması için öneriler sunmak böylelikle bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Poyraz ve Kama (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" çalışmalarında, algılanan iş güvencesinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini inceleyerek bu etkiler ve değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya çıkarmak için çeşitli istatistikî analizler gerçekleştirmişlerdir.

Söyük (2007), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" isimli araştırmasında, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini hastanelerde tespit etmeye çalışmıştır. Bu paralelde, ilk olarak örgütsel adalet algısı kavramını işlemiş, akabinde örgütsel sonuçlar ile örgütsel adalet teorileri ve modellerini açıklamıştır. İkinci bölümünde iş doyumu, iş doyumunun örgütsel ve kişisel sonuçları, örgütsel adalet - iş tatmini etkileşimi ve hastanelerde iş tatmini ile örgütsel adaletin önemi üzerinde durmuştur. Sonuncu bölümde ise İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurları üzerinde anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bulgulara göre örgütsel adaletin iş doyumu üzerinde etkileri olduğu ve iş tatmini ile örgütsel adalet arasında yukarı yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Uslu (2012), "Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması" adlı araştırmasında, Muş Şeker Fabrikası daimi ve geçici işçilerinin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı konusunda tespitlerde bulunmuştur. Araştırmanın evreni, şeker fabrikasında çalışan daimi ve geçici işçilerdir.

Örnekleme, belirlenen evrenden seçilen 205 daimi işçi, 149 geçici işçidir. Çalışmanın verilerine göre, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet, kıdem, istihdam durumu ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni durum, eğitim seviyesi değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yavuz (2010), "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli araştırmasında, örgütsel adalet algılarını dört boyutta inceleyerek dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutların birbiriyle olan etkileşimlerini ve iş doyumunu ile arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile iş doyumları ve medeni halleri, eğitim durumları, kıdemleri, yaşları, cinsiyetleri gibi özellikler arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır.

Araştırmayı gerçekleştirmek için, İstanbul'da faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlüğündeki 110 işgörene anket uygulanmış ve arasında örgütsel adalet algısı konusunun iş doyumunu üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri arasındaki etkileşimi ölçebilmek amacıyla örgütsel adalet için 20 soru ve iş doyumunu için 20 soru olmak üzere toplam 40 sorudan oluşan anket kullanılmıştır.

Yeşilkaya (2015), "Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi" adlı çalışmanın amacı, kişilerin çalıştıkları örgüte karşı duydukları bağlılığın düzeyiyle kişilerin demografik özellikleri arasında nasıl bir etkileşim olduğunu incelemek ve irdelemektir. Bu amaçla, çalışmada "Allen" ve "Meyer" tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılarak, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 144 kişi ile araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmadan alınan bulgular, SPSS 2.0 programı vasıtasıyla "Independent Samples T Testi", "Tamhane's T2 Testi", "Tukey Testi" ve "Anova Testleri" ile analiz edilerek çözümlenmiştir. Edinilen bulgulara göre kişilerin, örgüte duydukları bağlılıkla statü, yaş, eğitim ve medeni hal gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık getirmediği, ancak en alt seviyedeki gelir grubuna göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım (2007), "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi" adlı çalışmada, iş doyumunu üzerine örgütsel adalet, yaş, cinsiyet gibi demografik göstergelerin örgütsel birtakım değişkenlerin etkisinin olup olmadığını sorgulamıştır. Bu çalışmayı, tekstil

ürünleri üreten bir şirket çalışanları ile gerçekleştirmiştir. Verilerin alınması için "Minnesota Doyum Ölçeği" ile "Örgütsel Adalet Ölçeği Türkçe Versiyonunu" kullanmıştır. Yıldırım, asamalı regresyon analizi yaparak ilgili R' değerine göre prosedüre faydalı veri katkısı sağlayan değişkenlerin iş tatmini puanlarında izlenen varyans değerini açıklayabilmedeki ortak katkılarının % 40 civarında olduğu; çalışmada incelenen değişkenlerden, örgütte haksızlık yapıldığı algısı, adaletli etkileşim, adaletli dağıtım, yeteneğe göre iş dağılımı, işe kabul sürecinde adilane davranıldığı algısının iş doyumunu önceden tahmin ederek anlamaya olumlu katkısının olduğunu tespit etmiştir.

Korelasyon analizine sonuçlarına bakıldığında, işe kabul sürecinde adilane davranıldığı algısı, adaletli iş dağıtımını, adilane işlem, yeteneğe uygun iş verilmesi, adilane etkileşim, kıdem, aynı örgütte aynı konumda kendi çocuğunun çalışmasını isteme fikri ile iş doyumunu arasında yukarı yönde anlamlı bir ilişki olduğu, örgütte haksızlık yapıldığı algısı ile iş tatmini arasında aşağı yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yürür (2008), "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmada, işgörenlerin, bireysel özellikler olan demografik değişkenler, kıdem, pozisyon ile iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı aralarındaki etkileşimleri analiz etmiştir. Bunun için, bir üretim tesisinde, toplam 414 işgörenle birlikte gerçekleştirilen araştırma neticesinde etkileşim adaleti algısı ile prosedür adaletinin ve iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu, ancak iş doyumunu üzerinde dağıtım adaleti algısının herhangi bir etkisi bulunmadığını belirlemiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: KAYSERİ ŞEKER FABRİKASINDA BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.'nde örgütsel adalet algısının nasıl olduğunu ve çalışanların performansı ile örgütlerin verimliliği açısından ne denli önemli olduğunu belirlemesidir. Araştırma, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, üretim ve idari bölümlerinde çalışan memur ve işçileri kapsamaktadır.

Emek yoğun sektörlerde, şirketin üretim performansı ile doğrudan ilgili olan çalışan performansı, çalışanın örgüt ile arasındaki bir bağ gibi görülebilir. Bu bağ, çalışanın örgüte devamı konusunda büyük bir etkiye sahiptir. Bu etki ise çalışanın performansını, dolayısıyla şirketin performansını ortaya çıkartır. Bu çalışma ile elde edilecek olan bilgiler, şirketlerde örgütsel adalet ile çalışan performansının, dolayısıyla şirket performansının sağlanıp sağlanamayacağına, çalışan ve şirket performansının nasıl etkileneceğine ışık tutmaya çalışacaktır.

#### 4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklem

Araştırma, Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş. firmasında, 178 kişiden oluşan, farklı sürelerden beri şirkette Müdür, Şef, Mühendis, Memur, Ustabaşı, İşçi ve Diğer (Teknisyen, Tekniker, Laborant, vb...) olarak çalışan bir grup üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle hazırlanmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Çalışanların hayat tecrübesi, iş yerindeki statüsü, iş tecrübesi, aldığı ücretin düzeyi, eğitim seviyesi ve cinsiyetinin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ile ilgili görüşleri elde etmek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen adalet algısına ilişkin standart açık uçlu sorular kullanılmıştır. Bu yaklaşım, “dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Bu yaklaşım, bazı insanlardan daha yoğun ve çok, bazı insanlardan ise daha az sistematik ve yüzeysel bilgi edinilmesine yol açabilecek olan “görüşmeci yanlılığı veya öznelliğini” azaltır.

#### **4.4. Araştırmanın Soruları (Hipotezler)**

H1: Çalışan hayat tecrübesi (yaşının) ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışan statüsü ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışan şirket tecrübesi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışan ücret düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışan eğitim seviyesi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Cinsiyet farklılıkları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **4.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği**

Nitel araştırmada iç geçerliği (inandırıcılık) sağlamak için uzman incelemesi ve katılımcı teyidi, dış geçerliği (genelleme, aktarılabirlik) sağlamak için amaçlı betimleme ve amaçlı örnekleme; iç güvenirlilik (tutarlık) için tutarlık incelemesi, dış güvenirlilik (teyit edilebilirlik) sağlamak için ise, teyit incelemesi yöntemleri kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011, ss. 265-272).

Araştırma bulgularının geçerliğini güçlendirmek amacıyla, bulgular yorumlanırken katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre, betimsel türden bir analizin kullanıldığı bir araştırmada görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Çeşitleme stratejisi doğrultusunda araştırma bulgularında farklı görüşler tüm yönleriyle verilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yönteminde iç güvenirlilik için "gözleme bağlı güvenirlilik" yaklaşımı, aynı zaman diliminde birden fazla araştırmacının bir olgu ya da olayı aynı biçimde ölçmesi anlamına gelmektedir. Dış güvenirlilik için ise, araştırmacının katılımcılarının açık bir biçimde tanımlanması, veri toplama ve analiz süreçlerinin detaylı olarak anlatılması gibi önlemler alınmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar, Tablo 5'de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde cronbach's alpha değeri %91,1 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre araştırmamıza ait soruların güvenilirliği %91,1'dir.

**Tablo 5. Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
,901	20

#### **4.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yedi soru, konu ile ilgili olarak ise yapılandırılmamış yirmi soru sorularak katılımcıların görüşlerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri, yazılı olarak alındığı için, verilerin analizinde nitel araştırma tekniği olan “içerik analizi” yöntemi ve nitel verilerin sayısallaştırılması tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde veriler, daha derin bir işleme tabi tutulur.

Araştırma soruları doğrultusunda belirlenen temalar kapsamında, görüşmelerden elde edilen verilerin kavramsal kodlamaları yapılmıştır. Temalar görüşmeler yapılmadan önce, görüşme soruları temel alınarak belirlenmiştir. Kavramsal kodlamalar ise, tamamen verilerden çıkarılan kavramlara göre gerçekleştirilmiştir. Yapılan kodlamalarda temel analiz birimi olarak cümleler ele alınmıştır. İçerik analizi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri araştırmanın amacına cevap verecek şekilde gruplandırılarak yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerinin yorumlanmasında yüzde kullanılmıştır.

Katılımcıların, cinsiyete, yaşa, şirket çalışma statüsü, şirkette çalışma süresi, gelir durumu, eğitim durumunu, medeni hali değişkenlerine göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'da de görüleceği üzere, katılımcıların %77,5'i Erkek, %39,9'ı 34-41 yaş aralığında, %71,9'u Evli, %52,8'ü Üniversite mezunu, %40,4'ü Ustabaşı işçi, %29,8'i 1-5 yıl arasında çalışan,%27,5'ininde aylık geliri 2001-2500 TL aralığındadır.



**Tablo 6.** Katılımcıların, cinsiyet, yaş, şirket çalışma statüsü, şirkette çalışma süresi, gelir durumu, eğitim durumu, medeni hal değişkenlerine göre dağılımları (n=178)

Değişkenler		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	138	77,5
	Kadın	38	21,4
	Geçersiz	2	1,1
Yaşınız	18-25	12	6,7
	26-33	54	30,3
	34-41	71	39,9
	42-49	35	19,7
	50-57	5	2,8
	Geçersiz	1	,6
Medeni Haliniz	Evli	128	71,9
	Bekar	43	24,2
	Dul	1	,6
	Boşanmış	3	1,7
	Geçersiz	2	1,1
Eğitim Durumunuz	İlkokul-ilköğretim	14	7,9
	Lise / Dengi	57	32,0
	Üniversite	94	52,8
	Lisansüstü	10	5,6
	Geçersiz	3	1,7
Şirketteki statünüz	Müdür	6	3,4
	Şef	12	6,7
	Mühendis	30	16,9
	Memur	47	26,4
	Ustabaşı/ İşçi	72	40,4
	Diğer	9	5,1
	Geçersiz	2	1,1
Şirkette çalışma süreniz	1-5	53	29,8
	6-10	37	20,8
	11-15	50	28,1
	16-20	26	14,6
	21-25	3	1,7
	26 ve üzeri	5	2,8
	Geçersiz	4	2,2
Aylık Geliriniz Ne Kadar	1001-1500	26	14,6
	1501-2000	48	27,0
	2001-2500	49	27,5
	2501-3000	32	18,0
	3001 ve üzeri	20	11,2
	Geçersiz	3	1,7

#### 4.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sorularının ilişkilerini tespit etmek için faktör analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Tablo 7'den görüleceği üzere, Kmo ve Bartlett Testi uygulanmış olan araştırmada "sig" değeri geçerli olduğundan araştırmamız için faktör oluşturmuştur. Yani araştırmamızın soruları birbirleriyle ilişkili veriler üretebilmektedir.

**Tablo 7. KMO and Bartlett's Test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümleri ve İlişkileri</b>		,953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3477,067
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmanın faktör sayısının iki olduğu ve bunların toplam araştırmanın %64,8'ini temsil ettiği için araştırmamız iki faktörle açıklanabilmektedir. Bu faktörler ve faktör yükleri tabloda verilmiştir.

**Tablo 8. Faktör Tablosu**

	<b>Factor</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,994	
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,970	
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,936	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	,915	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	,893	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	,893	
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,876	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,855	

	Factor	
	1	2
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	,783	
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	,768	
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,758	
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	,731	
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,718	
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,683	
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	,666	
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,416	
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım		,316
Çalışma programım adildir		,986
İş yükümün adil olduğu kanısındayım		,640
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum		,335

Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Hayat Tecrübesi (Yaşı) arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Hipotez 1 Değerlendirme Tablosu

	Kareler Toplamı	F	Sig.	Anlamlılık
Çalışma programım adildir	17,194	3,135	,016	Fark Var
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	93,016	1,525	,197	Fark Yok
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	13,118	2,364	,055	Fark Yok
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	9,602	1,788	,133	Fark Yok

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	58,931	,885	,474	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	16,691	3,099	,017	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	15,868	2,937	,022	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	7,582	1,533	,195	Fark Yok
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	14,821	2,890	,024	Fark Var
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	16,215	2,715	,032	Fark Var
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	25,571	4,694	,001	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	5,347	1,239	,296	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	6,954	1,365	,248	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	8,845	1,767	,138	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	9,869	2,124	,080	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	8,582	1,604	,176	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	7,249	1,401	,236	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	10,495	2,080	,086	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	7,170	1,395	,238	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	9,416	1,640	,166	Fark Yok

Hipotez 1'in değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük olduğu değerlerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir. Tukey testi sonucunda anlamlı farklılık olan çalışma programım adildir sorusuna 18-25 yaş

aralığı ile 34-41 yaş aralığı arasında verilen cevaplar farklılık göstermektedir. 18-25 yaş aralığının çalışma programının adil olduğunu 34-41 yaş aralığı ise bu konunun adil olmadığını düşünmektedirler. Buradan sonuçla yaş değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bazı sorulara verilen cevaplardaki farklılığının tamamen tesadüfi olduğu düşünülmektedir. (H1 hipotezi red olmuştur) (sig<0,05).

**Tablo 10.** Hipotez 1 Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Sig.	Anlamlılık
Gurup İçi	54,199	66	,213	Fark Yok
Guruplar Arası	96,649	110		
Toplam	150,847	176		

Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Statüleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** Hipotez 2 Değerlendirme Tablosu

	Kareler Toplamı	F	Sig.	Anlamlılık
Çalışma programım adildir	13,448	1,923	,093	Fark Yok
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	45,714	5,403	,000	Fark Var
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	18,416	2,732	,021	Fark Var
Birbütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	39,222	6,880	,000	Fark Var
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	14,115	,166	,975	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	20,241	3,105	,010	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	20,960	3,137	,010	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	17,344	2,910	,015	Fark Var
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	24,132	3,991	,002	Fark Var

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	25,292	3,616	,004	Fark Var
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	28,571	4,221	,001	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	13,973	2,777	,019	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	14,698	2,432	,037	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	8,797	1,437	,213	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	22,551	4,176	,001	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	25,143	4,098	,002	Fark Var
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	13,055	2,087	,069	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	25,473	4,459	,001	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	18,078	3,021	,012	Fark Var
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	25,525	3,835	,003	Fark Var

Hipotez 2'nin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 12'da verilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük olduğu değerlerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir. Tukey testi sonucunda Memur, mühendis, müdür ve şeflerin, ustabaşı ve işçilere göre örgütsel adalet algısı konusunda verdikleri, cevaplar farklılık göstermektedir. Tüm meslek statülerinin yöneticilerin kendileri veya iş yeriyle ilgili tutumlarında ortak kanı belirterek

memnun olmadıklarını belirtmişleridir. Buradan sonuçla statü değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık tabloda gösterilmiştir. (H2 hipotezi kabul edilmiştir.) (sig<0,05)

**Tablo 12.** Hipotez 2 Sonuç Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Gurup İçi	18,288	5	,001	Fark Var
Guruplar Arası	146,847	170		
Toplam	165,135	175		

Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Şirket Tecrübesi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 13'de verilmiştir.

**Tablo 13.** Hipotez 3 Değerlendirme Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Çalışma programım adildir	20,267	3,016	,012	Fark Var
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	68,410	,873	,501	Fark Yok
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	21,500	3,230	,008	Fark Var
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	22,919	3,745	,003	Fark Var
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	76,202	,902	,481	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	31,271	4,998	,000	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	21,410	3,249	,008	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	17,192	2,945	,014	Fark Var
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	26,397	4,382	,001	Fark Var
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	13,633	1,809	,114	Fark Yok

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	14,544	2,044	,075	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	13,441	2,654	,024	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	10,065	1,621	,157	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	9,158	1,482	,198	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	20,155	3,715	,003	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	21,762	3,484	,005	Fark Var
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	13,886	2,230	,054	Fark Var
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	16,703	2,748	,021	Fark Var
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	9,805	1,557	,175	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	21,653	3,194	,009	Fark Var

Hipotez 3'ün değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 14'de verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük olduğu değerlerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir. Tukey testi sonucunda kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar 6-10 yıl arasından olanlara arasında örgütsel adalet algısı konusunda verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir. Tüm çalışma süresine sahip personel iş ve iş yeri yönetimiyle ilgili paydaş olmaları konusunda yönetim



kadrosunun gerekli çabayı göstermediklerini ve iş paylaşımlarının adil olmadığını belirtmişlerdir. Buradan sonuçla çalışma süresi (kıdem) değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık tabloda gösterilmiştir. (H3 hipotezi kabul edilmiştir) (sig<0,05).

**Tablo 14.** Hipotez 3 Sonuç Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Gurup İçi	15,215	5	,006	Fark Var
Guruplar Arası	149,886	168		
Toplam	165,101	173		

Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Ücret Düzeyi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 15'de verilmiştir.

**Tablo 15.** Hipotez 4 Değerlendirme Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Çalışma programım adildir	15,114	2,730	,031	Fark Var
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	105,286	1,714	,149	Fark Yok
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	12,402	2,191	,072	Fark Yok
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	15,212	2,950	,022	Fark Var
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	58,096	,863	,487	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	7,400	1,331	,260	Fark Yok
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	14,860	2,754	,030	Fark Var
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	5,802	1,175	,324	Fark Yok

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	4,951	,914	,457	Fark Yok
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	6,138	,983	,418	Fark Yok
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	3,644	,614	,653	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	9,442	2,197	,071	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	10,554	2,075	,086	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	1,475	,280	,891	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	9,799	2,074	,086	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	8,032	1,473	,213	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	4,195	,792	,532	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	6,346	1,232	,299	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	8,385	1,611	,174	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	12,545	2,193	,072	Fark Yok

Hipotez 4'ün değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 16'da verilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük olduğu değerlerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir. Gelir durumlarına bakılmaksızın personel iş ve iş yeri yönetimiyle ilgili paydaş olmaları

konusunda yönetim kadrosunun gerekli çabayı göstermediklerini ve iş paylaşımlarının adil olmadığını belirtmişlerdir. Özellikle adil iş paylaşımı konusunda genel bir rahatsızlık olduğu söylenebilir. Buradan sonuçla gelir durumu değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bazı sorularda oluşan farklılığın tesadüfi olduğu söylenebilir. Bu farklılık tabloda gösterilmiştir. (H4 hipotezi red edilmiştir.) (sig<0,05)

**Tablo 16.** Hipotez 4 Sonuç Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Gurup İçi	8,453	4	,068	Fark Yok
Guruplar arası	161,488	170		
Toplam	169,941	174		

Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ile Eğitim Seviyesi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17.** Hipotez 5 Değerlendirme Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Çalışma programım adildir	8,820	2,061	,107	Fark Yok
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	53,459	1,147	,332	Fark Yok
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	12,741	3,047	,030	Fark Var
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	8,243	2,130	,098	Fark Yok
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	6,371	,125	,945	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,841	,890	,447	Fark Yok
Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1,910	,442	,723	Fark Yok
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	2,199	,571	,635	Fark Yok

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	3,203	,781	,506	Fark Yok
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	4,793	1,021	,385	Fark Yok
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	3,090	,688	,560	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	4,625	1,416	,240	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	8,267	2,167	,094	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	,825	,209	,890	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	7,725	2,184	,092	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	11,110	2,764	,044	Fark Var
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,282	,574	,633	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	8,078	2,105	,101	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,614	,911	,437	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	10,171	2,342	,075	Fark Yok

Hipotez 5'in değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 18'da verilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük olduğu değerlerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir.

Eğitim durumuna göre personel iş ve iş yeri yönetimiyle ilgili paydaş olmaları konusunda yönetim kadrosunun gerekli çabayı göstermediklerini, iş paylaşımlarının adil olmadığını ve aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle niversite ve yüksek lisans mezunu olanların aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirttikleri söylenebilir. Buradan sonuçla, eğitim durumu değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bazı sorularda oluşan farklılığın tesadüfi olduğu söylenebilir. Bu farklılık tabloda gösterilmiştir.(H5 hipotezi red olmuştur.) (sig<0,05)

**Tablo 18.** Hipotez 5 Sonuç Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Gurup İçi	4,778	3	,182	Fark Yok
Guruplar Arası	166,292	171		
Toplam	171,071	174		

Katılımcıların rgtsel Adalet Algısı ile Cinsiyet Farklılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde edilen bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** Hipotez 6 Değerlendirme Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Çalışma programım adildir	,192	,067	,935	Fark Yok
cretimin adil olduğunu düşünüyorum	1,974	,063	,939	Fark Yok
İş yükümün adil olduğu kanısındayım	,613	,213	,808	Fark Yok
Bir bütün olarak değerlendirdiğimde iş yerinde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,959	1,498	,226	Fark Yok
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	,923	,027	,973	Fark Yok
İşe ilişkim kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,370	,130	,878	Fark Yok
Yöneticiler işe ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	3,739	1,335	,266	Fark Yok
Yöneticiler işe ilgili karaları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	1,178	,470	,626	Fark Yok

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	1,314	,486	,616	Fark Yok
İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1,855	,601	,550	Fark Yok
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	2,190	,756	,471	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranırlar	,857	,396	,674	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler	,447	,173	,841	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar	1,874	,738	,479	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1,449	,610	,545	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,428	,157	,855	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,496	,960	,385	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,231	,476	,622	Fark Yok
İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,714	1,042	,355	Fark Yok
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,587	,199	,820	Fark Yok

Hipotez 6'nın değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, Tablo 20'de verilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde, sign değerinin 0,05'ten küçük bir değer olmadığından anlamlı bir farklılık

olmadığı görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular tabloya işlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre personel iş ve iş yeri yönetimiyle ilgili paydaş olmaları konusunda yönetim kadrosunun gerekli çabayı göstermediklerini, iş paylaşımlarının adil olmadığını ve aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Buradan sonuçla cinsiyet değişkeni örgütsel adalet algısı konusunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu farklılık tabloda gösterilmiştir.(H6 hipotezi red olmuştur.) (sig<0,05)

**Tablo 20.** Hipotez 6 Sonuç Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Anlamlılık</b>
Gurup İçi	,159	2	,921	Fark Yok
Guruplar Arası	167,436	173		
Toplam	167,595	175		

#### **4.8. Özet Değerlendirme**

1. Araştırmaya katılanların %65'i (115 kişi) çalışma programının adil olduğunu düşünmektedir.

2. Araştırmaya katılanların %52'si (92 kişi) aldığı ücretin adil olduğunu düşünmektedir.

3. Araştırmaya katılanların %60'i (107 kişi) iş yükünün adil olduğunu düşünmektedir.

4. Araştırmaya katılanların %57' si (101 kişi) iş yerinde elde ettikleri kazanımların adil olduğunu düşünmektedir.

5. Araştırmaya katılanların %56,5'i (100 kişi) iş sorumluluklarının adil olduğunu düşünmektedir.

6. Araştırmaya katılanların %61'si (108 kişi) işle ilgili kararları yöneticilerin tarafsız olarak alındığını düşünmektedirler.

7. Araştırmaya katılanların %39'u (70 kişi) yöneticilerin işle ilgili kararları alırken bütün çalışanların görüşlerini aldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında işyerinde yöneticilerin karar alırken diğer çalışanların fikrini alma konusunda

daha özenli davranmaları gerekmektedir. Çünkü katılımcıların %61'i bu soruya olumsuz cevap vermişlerdir.

8. Araştırmaya katılanların %60'ı (106 kişi) yöneticilerin işle ilgili kararlar alınırken gerekli bilgileri topladığını belirtmişlerdir.

9. Araştırmaya katılanların %58'i (103 kişi) yöneticilerin alınan kararları eksiksiz olarak çalışanlara açıkladığını istendiğinde ek bilgiler verdiğini belirtmişlerdir.1

10. Araştırmaya katılanların %53'ü (94 kişi) alınan kararların ayırım yapılmadan bütün çalışanlara eşit olarak uygulandığını belirtmişlerdir.

11. Araştırmaya katılanların %37'si (65 kişi) yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler görüşünü bildirmişlerdir. %63'ü ise (113) bu soruya olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu durum itibarı ile yönetici kademesinin çalışanlardan gelecek eleştirilere veya uyarılara olumlu bakmadıkları fikri çalışanlar tarafından benimsenmiş olmakla birlikte eleştirel boyuttaki iletişim kanallarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

12. Araştırmaya katılanların %69'u (122 kişi) iş ile ilgili kararlar alınırken çalışanlara karşı yöneticilerin nazik ve kibar davrandıklarını belirtmişlerdir. Buda kurum içi iletişimin başarılı olduğu sonucunu doğurmuştur denilebilir.

13. Araştırmaya katılanların %68'i (120 kişi) yöneticilerin çalışanın işi ilgili kararlar alınırken saygılı davrandıklarını ve çalışanı önemsediklerini söylemişlerdir.

14. Araştırmaya katılanların %72'si (128 kişi) yöneticilerin çalışanın işi ile ilgili kararlar alınırken çalışanın kişisel ihtiyaçlarını önemsediklerini belirtmişlerdir.

15. Araştırmaya katılanların %66'sı (117 kişi) yöneticilerin çalışanın işi ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olduklarını belirtmişlerdir.

16. Araştırmaya katılanların %65'i (115 kişi) yöneticilerin işle ilgili kararlar alınırken çalışanın haklarını koruma konusunda özenli davrandıklarını belirtmişleridir.

17. Araştırmaya katılanların %59'u (105 kişi) yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararın doğuracağı sonuçları çalışanla tartışarak sonuçlandırmak istediğini belirtmişlerdir.



18. Araştırmaya katılanların %56'sı (99 kişi) yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararlar için uygun gerekçeler gösterdiklerini belirtmişlerdir.

19. Araştırmaya katılanların %67'si (119 kişi) yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken çalışana akla uygun açıklamalar yaptıklarını belirtmişlerdir.

20. Araştırmaya katılanların %62'si (110 kişi)yöneticilerin işle ilgili aldıkları her kararı çalışanla net olarak paylaştıklarını belirtmişlerdir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bireyler, yaşamın ilk anlarından itibaren çevreleri ile etkileşim içindedirler. Bu etkileşimle beraber içinde buldukları sosyal çevreden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmeleri gayet doğaldır. Bireyler, yaşamın her anında, hak ettiklerini ziyadesiyle aldıkları ve aldıkları bir sosyal çevre ile karşılaşmamışlardır. Maddi ve manevi olarak gücü elinde tutanların diğerlerine olumsuz davranışlar gösterdikleri bilinen bir durumdur. Bundan dolayıdır ki insanoğlu, zaman içinde adalet arayışına girmiş ve bu arayışlar neticesinde her konuda adaletli olunmasını beklemiştir.

Tarih boyunca, güçlü insan, zayıf insanı köle olarak kullanmış, böylece sermayeleri sadece emek olan bir zümre oluşmuştur. Olumsuz davranışlara aşırı derecede maruz kalan insanlar bu etkiden kurtulmak için eşitlik aramaya başlamışlar ve sosyal adalet kavramının oluşmasına ve hukuki olarak geçerli olmasını sağlamışlardır.

İnsanoğlunun adalet arayışlarının devam etmesi sonucu olarak örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Zamanla örgütsel adaletin kavramı, türleri, boyutları ve etkilendiği alanlar belirlenmeye başlanmıştır. Adalet kavramı, toplumun uyum içinde yaşaması için gerçek bir zorunluluktur. Hayatın her alanında varlığına ihtiyaç duyulan adaletin, çalışma ortamlarında yani örgütlerde de göz ardı edilmesi düşünülemez. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (kazanım, ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım için alınacak kararların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin, bu süreçlerin yürütülmesi esnasında kişiler arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal kavramların bütünü olarak izah edilmektedir. Çalışma ortamlarında, örgütsel adaletin varlığı veya yokluğu, örgütteki çalışanların performansı ve örgütlerin verimliliği açısından oldukça önemli bir faktör teşkil etmektedir. Örgütsel adalet varsa verimlilik artar, örgütsel adalet yoksa verimlilik azalır.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar 40 yıllık bir dönemi kapsamaktadır ve bu konuda çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Literatüre yeni bir çalışma kazandırmak adına gıda sektöründe yapılan bu çalışma sonucunda örgütsel adalet algısı ve hipotezler arasında ilişki kurulmaya çalışılmış, 2 hipotezin doğruluğu kanıtlanmış, 4 hipotezin ise tam ve anlamlı ilişkiler vermediği tespit edilmiştir.

Buna göre;

- Çalışan hayat tecrübesi (yaşının) ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **Çalışan statüsü ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
- **Çalışan şirket tecrübesi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
- Çalışan ücret düzeyi (Maddi Doyumun) ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Çalışan eğitim seviyesi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Cinsiyet farklılıkları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %65'i çalışma programının adil olduğunu, %60'ı yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken gerekli bilgileri topladığını, %66'sı yöneticilerin çalışanın işi ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olduklarını, %65'i yöneticilerin işle ilgili kararlar alınırken çalışanın haklarını koruma konusunda özenli davrandıklarını, %59'u yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararın doğuracağı sonuçları çalışana tartışarak sonuçlandırmak istediğini, %67'si yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken çalışana akla uygun açıklamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Proaktif-Süreç Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Prosedür Adaleti Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Ancak, araştırmaya katılanların %61'inin yöneticilerin işle ilgili kararları alırken bütün çalışanların görüşlerini almadıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, yöneticilerin karar alırken diğer çalışanların fikrini alma konusunda daha özenli ve titiz davranmaları gerektiği sonucuna varılabilir. Ayrıca, %63'ü yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkmadıklarını ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyemediklerini bildirmişlerdir. Bu durum itibarı ile yönetici kademesinin çalışanlardan gelecek eleştirilere veya uyarılara olumlu bakmadıkları fikri çalışanlar tarafından benimsenmiş olmakla birlikte eleştirel boyuttaki iletişim kanallarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %52'si aldığı ücretin adil olduğunu, %60'ı iş yükünün adil olduğunu, %57'si iş yerinde elde ettikleri kazanımların adil olduğunu, %56,5'i iş sorumluluklarının adil olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Reaktif-İçerik Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Dağıtım Adaleti Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Araştırmaya katılanların %61'i işle ilgili kararları yöneticilerin tarafsız olarak alındığını, %56'sı yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararlar için uygun gerekçeler gösterdiklerini, %58'i yöneticilerin alınan kararları eksiksiz olarak çalışanlara açıkladığını ve istendiğinde ek bilgiler verdiğini, %62'si yöneticilerin işle ilgili aldıkları her kararı çalışanla net olarak paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Reaktif-Süreç Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Prosedür Adaleti Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Araştırmaya katılanların %53'ü alınan kararların ayırım yapılmadan bütün çalışanlara eşit olarak uygulandığını belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Proaktif-İçerik Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Bilgisel Adalet Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Araştırmaya katılanların %69'u iş ile ilgili kararlar alınırken çalışanlara karşı yöneticilerin nazik ve kibar davrandıklarını, %68'i yöneticilerin çalışanın işi ilgili kararlar alırken saygılı davrandıklarını ve çalışanı önemsediklerini belirtmişlerdir. Buradan kurum içi iletişimin başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Proaktif-İçerik Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Kişilerarası Adalet Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Araştırmaya katılanların %72'si yöneticilerin çalışanın işi ile ilgili kararlar alırken çalışanın kişisel ihtiyaçlarını önemsediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirkette örgütsel adalet teorilerinden olan Proaktif-İçerik Teorisinin ve örgütsel adalet boyutlarından olan Etkileşim Adaleti Boyutunun uygulanmakta olduğunu gösterir.

Anket sonuçları bir bütün olarak değerlendirilerek genelleme yapıldığında;

- o Ücretlendirmenin ve kazanımların adil olduğu,
- o Çalışma programının, iş yükünün ve iş sorumluluklarının adil olduğu,

o Kurum içi iletişimin başarılı olduğu,

o Yöneticilerinin işle ilgili kararlar alırken; gerekli bilgileri toplamaya özen gösterdiği, dürüst, ve samimi olduğu, saygılı ve tarafsız davrandığı, çalışanı önemseydiği, çalışanın haklarını koruma konusunda özenli davrandığı, çalışanın kişisel ihtiyaçlarını önemseydiği, alınan kararların doğuracağı sonuçları çalışanlarıyla tartışarak sonuçlandırmak istediği, çalışana akla uygun açıklamalar yaptığı, yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararlar için uygun gerekçeler gösterdiği, çalışanlara karşı nazik ve kibar davrandığı,

o Yöneticilerinin işle ilgili alınan kararları; çalışanla net olarak paylaştıkları, ayırım yapmadan bütün çalışanlara eşit olarak uyguladıkları, çalışanlara eksiksiz olarak açıkladıkları ve talep edilmesi halinde ek bilgiler verdikleri, işletmelerde, Örgütsel Adaletin varlığından bahsedilebilir.

Bir işletmede, örgütsel adaletin varlığı, çalışan performansının ve dolayısıyla şirket performansının yüksek olduğunu gösterir. Çünkü yukarıda maddeler halinde verilen duygu, düşünce ve algılara sahip olan çalışanlar mutlu ve durumundan memnun olan çalışanlardır. Mutlu çalışanların çalışma performansları ve verimlilikleri yüksektir. Performansı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütlerde, örgüt verimliliği de yüksek olacaktır. Bu durum, örgütsel adaletin, çalışanların performansı ve örgütlerin verimliliği açısından ne denli önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

## EKLER

### Ek-1

<b>ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ANKET SORULARI</b>	
1	Çalışma programım adildir.
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerinden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.
5	İşe sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanları açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.
10	İşler ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilir.
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
19	İşimle ilgili kararlar alınırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Aytemiz Seymen, O., Kılıç, T., & Saç, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında “Başkalarına Dönük Uygulamaların” Anlamlı Etkisi Var Mıdır? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (526-531). Ankara: Nobel Yayınları.

Lafargue, P. (1999). Tembellik Hakkı (Günyol, V. Çev.), İstanbul: Cumhuriyet Dünya Klasikleri.

Hobbes, T. (2007). Leviathan (S. Lim, Çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.

Topakkaya A. (2009). Sosyal Adalet Sadece Bir Ideal Midir?, *Uluslararası Davraz Kongresi Bildiri Kitabı*, (2134-2144). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Yazır, H. M. (2000). Kur'an-ı Kerim ve Türkçe Meali (Çiçek, Y. ve Kahraman, N., Sadeleştiren), İstanbul: Temel Neşriyat.

### MAKALELER

Akyol, A. (2008). Şehrezurî ve Adalet Anlayışı. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13, 97-111

Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu N., & Erdoğan, Ç. (2013), Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:38, Sayı:167, 274-288.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 (3), 425–445.

- Çalışkan, S. C. (2015). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin Çalışmaya Tutkunluk, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:16, 363-382.
- Doğan H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirilmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 69-76.
- Eker Urtekin, G., & Süral Özer, P. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 107-125.
- Emhan, A., Cura, F., & Zincirkıran, M. (2015). İş Memnuniyeti Ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 92-108.
- Gün Eroğlu, Ş. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 53-66
- Fırat, A.S. (2003). Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:58, Sayı:3, 105-144.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol.12(1), 9-22.
- Haktan Ekiz, E., Araslı, H., Farivarsadri G. ve Bavik, A. (2008). Algılanan Adalet Kavramı Perspektifinde Etkin Şikayet Yönetimi: KKTC Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19, 43-57.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1), 67-92.



- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:60, Sayı:1, 149-171.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, Ö. N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı:21, 49-64.
- Kaya, M. D., Güzel, D., & Çubukçu, B. (2011). Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları Ve İş Stresi Önünden İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 51-60.
- Kılıç, R., & Özafşaroğlu Sakallı, S. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.
- Lerner, M. J. (2003). The Justice Motive: Where Social Psychologists Found It, How They Lost It, And Why They May Not Find It Again. *Personality and Social Psychology Review*, 7(1), 388- 399.
- Leventhal, G. S., Michaels J. W., Sanford, C. (1972). Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 88-102.
- Leventhal G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships., *National Science Foundation*, ED.142.463, 27-55.
- Orhan, Ö. (2012). Homeros Ve Hesiodos'da Adalet Kavramının Kökenleri Ve Platon'a Yansımaları. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 11-38.

- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007) Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17–33.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Semra Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 239-249.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şulul, C. (2016). İbn Sina'nın Siyaset Felsefesi, *Journal of Islamic Research*, 27(2), 111-121.
- Yeşilkaya, M. (2015). Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(9), 185-194.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 254-278.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, Ş. & Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.

## TEZLER

- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Erden, N. S. (2011). *Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gün Eroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güzelyurt, L. (2010). *Değerler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İşlek Cin, G. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Mert Kaya, Y. (2008). *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## İNTERNET KAYNAKLARI

Adalet Teorileri; Rawls, Nozick ve Gerwith, <http://entelektuel.com/adalet-teorileri-rawls-nozick-ve-gerwith>, Erişim Tarihi: 01.02.2016

Demircan Çakar, N., & Yıldız, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28). <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068232>. Erişim Tarihi: 03.09.2016

Lerner, Melvin J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*, Vol.45(1), 1-52. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x/abstract>. Erişim Tarihi: 05.05.2016

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Sayı:9, 91–131. [https://books.google.com.tr/books?id=vxXx0d9euv8C&pg=PA91&lpg=PA91&dq=the+distribution+of+rewards+and+resources+in+groups+and+organizations&source=bl&ots=XGfUmbuUrK&sig=whbefIylZxGaa8rAPTYyI\\_pYaVk&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjErPfUjoXSAhUFlxQKHUscBE4Q6AEIMjAC#v=onepage&q=the%20distribution%20of%20rewards%20and%20resources%20in%20groups%20and%20organizations&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=vxXx0d9euv8C&pg=PA91&lpg=PA91&dq=the+distribution+of+rewards+and+resources+in+groups+and+organizations&source=bl&ots=XGfUmbuUrK&sig=whbefIylZxGaa8rAPTYyI_pYaVk&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjErPfUjoXSAhUFlxQKHUscBE4Q6AEIMjAC#v=onepage&q=the%20distribution%20of%20rewards%20and%20resources%20in%20groups%20and%20organizations&f=false). Erişim Tarihi: 26.11.2016

Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. ve Inderrieden, E. J. (1990). Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination. *Academy of Management Journal*, Vol.33 (2), 423–436. [https://www.jstor.org/stable/256332?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256332?seq=1#page_scan_tab_contents). Erişim Tarihi: 26.11.2016

şahin, Ü. (2013), Önce Ekmek Ve Sosyal Adalet. *Umut Vakfı Araştırma Merkezi IV. Hukukun Gençleri Sempozyumu Edebiyat ve Hukuk Programı*, [http://www.umut.org.tr/UserFiles/Files/Document/document\\_200ab38a4db743daad83c3f2c607d66d.pdf](http://www.umut.org.tr/UserFiles/Files/Document/document_200ab38a4db743daad83c3f2c607d66d.pdf). Erişim Tarihi: 06.02.2016.

Yücel, M., D. (2013). Adalet Nedir Adalet Felsefesi. <http://www.dmy.info/adalet-nedir-adalet-felsefesi>, Erişim Tarihi: 06.01.2017.

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 06.02.2016.

<http://tr.wikipedia.org>, Erişim Tarihi: 05.02.2016.

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Gonca ERTUĞRUL  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 13/07/1980, Kayseri  
Medeni Durumu : Evli  
Tel : 352 331 2400.  
Faks : 352 331 2406  
GSM : 530 972 0413  
e-posta : [sagonca38@hotmail.com](mailto:sagonca38@hotmail.com)  
Yazışma Adresi : Turgutreis Mahallesi Turgutreis Caddesi Eras Sitesi 11/20  
Kocasinan - Kayseri

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	-
Lisans	Erciyes Üniversitesi	01/06/2002
Lise	Soma Linyit Lisesi	01/06/1997

## İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2002 - Halen	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	Ar&Ge Memuru (Araştırmacı)

## YABANCI DİL

İngilizce

## YAYINLAR

1.-