

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET İLE CAM TAVAN SENDROMU
İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra ÖZDEN

Enstitü Anabilim Dalı: Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Özgür ERGÜN

NİSAN-2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




**ÖRGÜTSEL ADALET İLE CAM TAVAN SENDROMU
İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra ÖZDEN

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji

“Bu tez 04/04/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. K. Özcan ÖZ	Başarılı	
Doç. Dr. Aygün Şeyhan İspir	Başarılı	
Doç. Dr. Üçümlü Ali Özcan	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esra ÖZDEN

04/04/2018

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Özgür ERGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle tüm hocalarımın teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama, aileme ve eşime şükranlarımı sunarım.

Esra ÖZDEN

04/04/2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: CAM TAVAN KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK	
ARKA PLAN	3
1.1. Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	3
1.2. Cam Tavan Kavramı ve Cam Tavan Engeli.....	6
1.3. Cam Tavan Engelinin Ortaya Çıkma Nedenleri.....	8
1.3.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Nedenler	8
1.3.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler	11
1.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	13
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN	
TEORİK ARKA PLAN	14
2.1. Örgütsel Adalet.....	14
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri	15
2.2.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri.....	17
2.2.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri.....	21
2.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri.....	22
2.2.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	22
2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	23
2.3.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet	23

2.3.2. Prosedür (İşlemsel) Adalet	24
2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	25
2.3.4. Kişiler Arası Adalet	26
2.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar.....	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KADINLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE CAM TAVAN SENDROMU ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	34
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	34
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	34
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	35
3.5. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler	36
3.6. Verilerin Analizleri.....	37
3.6.1. Normallik Testi.....	37
3.6.2. Güvenilirlik Analizleri.....	38
3.6.3. Katılımcıların Demografik Verileri	38
3.6.4. Korelasyon Analizi	40
3.6.5. Farklılık Testleri	41
3.6.5.1. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Testleri	41
3.6.5.2. Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Farklılık Testleri	42
3.6.5.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Testleri.....	44
SONUÇ	45
KAYNAKÇA	46

KISALTMALAR

Çev. : Çeviren

vd. : Ve diğçerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	17
Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular	17
Tablo 3: Eşitlik Teorisinde Denge Durumu	19
Tablo 4: Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar	30
Tablo 5: Normallik Testi	37
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	38
Tablo 7: Katılımcılara Ait Demografik Verilerin Frekans Analizleri.....	38
Tablo 8: Korelasyon Tablosu	40
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bağımsız T-Testi	41
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Grup İstatistikleri Tablosu	42
Tablo 11: Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Anova Testi.....	43
Tablo 12: Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Anova Testi Dunnett CTesti.....	43
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Anova Testi	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli	35
------------------------------------	----

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Yüksek Lisans Tezi Özeti
Tezin Başlığı: Örgütsel Adalet İle Cam Tavan Sendromu İlişkisi	
Tezin Yazarı: Esra ÖZDEN	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN
Kabul Tarihi: 04/04/2018	Sayfa Sayısı: vii (ön sayfalar)+53(tez)
Anabilimdalı: Psikoloji	Bilimdalı: Psikoloji
<p>Cam tavan sendromu kadınların iş hayatlarında kendilerini daha çok hissettirmeleri neticesinde gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte araştırmanın diğer değişkeni olan algılanan örgütsel adalet kavramının da işletmeler açısından önemi üzere oldukça fazladır. Bu kapsamda araştırmanın amacı cam tavan sendromu ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayarak teorik anlamda; aynı zamanda iş hayatındaki ilgililere de pratik anlamda fayda sağlamaktadır. İki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere İstanbul ilinde faaliyet gösteren otellerin kadın çalışanlarından 523 anket toplanmıştır. Bu anketlerden 497 tanesinin ise araştırma kapsamında kullanılacağına karar verilmiştir. Toplanan anketler SPSS paket programı yardımı ile demografik değişkenler bazında frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların medeni durumları, içinde buldukları yaş kuşakları ve eğitim durumları kapsamında örgütsel adalet ve cam tavan algılarına yönelik farklılık testleri yapılmıştır. Son olarak ise katılımcıların cam tavan algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Cam Tavan, Algı, Otel Çalışanları	

Nisantasi University Institute of Social Sciences	Abstract of Master's Thesis
Title Of The Thesis: The Relationship Between Organizational Justice and Glass Ceiling Syndrome	
Author: Esra ÖZDEN	Supervisor: Dr. Özgür ERGÜN
Date: 04/042018	Number of pages: vii(pre text)+53(main body)
Department: Psychology	Subfield: Psychology
<p>Glass ceiling syndrome is becoming more and more important as a result of women feeling more at work. However, the concept of perceived organizational justice, which is another variant of research, is also quite high in terms of businesses. In this context, the aim of the research is to explain the relationship between the glass ceiling celadon and perceived organizational justice at the same time the interests of business life are of practical benefit. 523 questionnaires were collected from female employees of the hotels operating in Istanbul to explain the relationship between the two variables. It was decided that 497 of these questionnaires could be used within the scope of the research. The collected questionnaires were analyzed with the help of SPSS package program on the basis of demographic variables. Subsequently, participants were tested for differences in marital status, age groups and educational backgrounds for organizational justice and glass ceiling perceptions. Finally, a correlation analysis was conducted to explain the participants' relationship between glass ceiling perceptions and organizational justice perceptions.</p>	
Keywords: Organizational Justice, Glass Ceiling, Perception, Hotel Emploeyss	

GİRİŞ

Tarihsel süreç içinde kadınların iş hayatındaki yerlerine bakıldığında kadınların iş gücüne katılma oranlarına bakıldığında oransal olarak değişiklikler olsa da iş gücünden çekildikleri görülmemektedir. Hatta bazen hiç umulmadık dönemlerde kadın istihdamının arttığına da şahit olunmuştur. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşı zamanlarında kadınların işgücü oranının artması buna örnek olabilir. Adeta ihtiyaç dönemlerinde kadınlar destek olmak amaçlı işgücü ihtiyacını karşılayabilmek için meydana çıkmış, bu zaruri gereklilik ortadan kalkınca da ev yaşamındaki çalışmalarına geri dönmüşlerdir. Kadın istihdam oranı konjonktürel durumlardan çok çabuk etkilense de günümüzde gittikçe artmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı birçok farklı bilim dalı tarafından yeni çağın sonlarından itibaren araştırılmaktadır. Felsefeciler, sosyologlar, teologlar ve hukukçular tarafından çalışanların çalışma ortamlarındaki adaleti nasıl algıladıkları araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Yeni çağın başlarından itibaren sosyal adalet kavramı kendini göstermeye başlamıştır. Buna bağlı olarak yapılan ilk çalışmalar insanların toplumların birbirlerinden nasıl etkilendiğini kültür gibi olguların birbirine bağlı olarak nasıl değiştiğini araştırmaya çalışmış ve bu çerçevede adalet kavramını ve prensiplerini açıklamak adına çalışmalar yapmıştır. Buradan yola çıkarak sosyal adalet kavramının gelişmesi örgütsel adalet kavramını da üzerinde araştırılması gereken bir konu haline getirmiştir.

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Bu araştırmanın konusu olan cam tavan sendromu da kadınların iş hayatlarında kendilerini daha çok hissettirmeleri neticesinde gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte araştırmanın diğer değişkeni olan algılanan örgütsel adalet kavramının da işletmeler açısından önemi araştırmanın literatür kısmında bahsedildiği üzere oldukça fazladır. Bu kapsamda araştırmanın amacı cam tavan sendromu ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayarak teorik anlamda; aynı zamanda iş hayatındaki ilgililere de pratik anlamda fayda sağlamaktadır. Değişkenlerin teorik olarak bilim dünyasına kazandırıldığı dönemden itibaren iki değişkenle ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yerli literatürde iki değişkenin

ilişkinini açıklayan çok az araştırmaya rastlanmıştır. Araştırmanın önemi bu kapsamda iki değişkenin ilişkisi açıklayan az sayıda araştırmadan biri olması ve ilgili literatürü genişletmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM: CAM TAVAN KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

Çalışmanın birinci bölümünde, kadının çalışma hayatındaki yerinden, cam tavan kavramının ne olduğu ve cam tavan engeline neden olan faktörlerden bahsedilecektir.

1.1.Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

İnsanoğlunun ilk var olduğu dönemlerden günümüze kadar kadın nüfusunun oranı toplam nüfusun gerek ulusal gerekse dünya çapında neredeyse yarısını oluşturmaktadır. Bu nedenle toplumsal yapının ve ekonomik yapının bir tarafını erkekler temsil ederken bir yandan da kadınlar temsil etmektedir böylece kadının üretime katılmaları insanlık tarihi kadar eskidir demek doğru olacaktır. Gerek ev içinde gerekse ev dışında kadınlar topluma ve ekonomiye katkı sağlamışlardır ve sağlamaya da devam edeceklerdir (Karataş,2006:12).

Tarihsel süreç içinde kadınların iş hayatındaki yerlerine bakıldığında kadınların iş gücüne katılma oranlarına bakıldığında oransal olarak değişiklikler olsa da iş gücünden çekildikleri görülmemektedir. Hatta bazen hiç umulmadık dönemlerde kadın istihdamının arttığına da şahit olunmuştur. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşı zamanlarında kadınların işgücü oranının artması buna örnek olabilir. Adeta ihtiyaç dönemlerinde kadınlar destek olmak amaçlı işgücü ihtiyacını karşılayabilmek için meydana çıkmış, bu zaruri gereklilik ortadan kalkınca da ev yaşamındaki çalışmalarına geri dönmüşlerdir. Kadın istihdam oranı konjonktürel durumlardan çok çabuk etkilense de günümüzde gittikçe artmaktadır (Güldal,2006:9).

Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında nitelikli iş gücüne ihtiyaç duydukları ortaya çıkmaktadır ve bu ihtiyacı karşılamak da bir nokta da kadınlara düşmektedir. Bilgi birikiminin kümülatif olarak arttığı göz önünde bulundurulursa, bir sonraki kuşağın bir önceki kuşağa göre daha şanslı olduğu ve teknolojinin de hızla gelişmesiyle yeni iş kollarının gelişmesi hatta bazı sektörlerde kadın çalışan çoğunluğuna ihtiyacın artması gibi nedenlerle kadınların da bilgi ve tecrübelerinin arttığı gözlemlenmiştir. Çalışma hayatındaki saatlerin esnekleşmesi, iş yeri dışında da çalışılabilecek ortamların var olması kadınların iş hayatlarına katılmalarını kolaylaştıran etkenler arasında olmuştur (Güldal,2006:10).

Kadınların hemen her dönem çalışma hayatında olduklarını söylemek yanlış olmaz ve kadınların çalışma hayatına katılmalarını dönem dönem incelemek gerekmektedir. Sanayi Devrimi Öncesi- Sonrası ve Küreselleşen Dünya da kadınların çalışma hayatlarındaki yerinin detaylarını incelemek gerekir.

Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü: İlkel toplum ortamından sanayi devrimine kadar olan geniş sürede kadınlar sınıfsız ve sömürünün olmadığı bir toplum yapısı ile iş hayatına katılmışlardır. Fakat bu dönemde de beden gücüne dayanan iş olanaklarından kaynaklanan kadın erkek arasındaki biyolojik farklılıklar mevcuttu. O dönemlerde kadınlar hem bu biyolojik farklılıklar hem de göçebe yaşam tarzının gerekliliklerinden dolayı, daha çok ev işlerinde çalışmışlardır. Erkeğin görevinin avcılık ve toplayıcılıkta kısıtlı olduğu bu dönemde, kadınların da görevinin ev işlerinde düzen sağlamak olduğu kanıtlanmıştır. Bu dönemde ilk defa cinsiyet ayrımından kaynaklanan ekonomik iş bölümlerinin gerçekleşmeye başladığı da görülmektedir (Çullu,2009:22).

Tarihsel süreç içerisinde kadınlar hemen her dönem farklı statülerde görevler edinmiş olsalar da ilkel dönemlerde üretmek doğa anaya özgü bir kavram olarak görülmüştür ve bu dönem anaerkil dönem olarak anılmıştır. Kadınlar bu dönemde üretime katılmak adına tarlada çalışmakta, halı ve örgüler örmekte ve aynı zamanda da ev işlerinde aktif olarak görev almaktaydılar. Kadınlar üretime doğrudan katıldıkları için ve erkeklerin de sadece avcılık ve toplayıcılıklarla uğraştıkları için, kadınların toplumdaki ve ekonomideki statüleri erkeklerden daha üst konumdaydı ve bu dönemde kullanılan araç gereçlerin çoğu kadınların katkıları ile topluma kazandırılmıştır (Güler, 2005: 75). Toplumun ekonomik düzeninin değişmesinden avcılıktan tarım toplumuna geçilmesinden ve mülkiyet kavramıyla tanışılmasından sonra; toplumda iktisadi, politik ve sosyal anlamda bir takım değişiklikler meydana gelmiş ve ataerkil bir sisteme geçilmiştir. Yeni yeni yerleşim alanları kurulmaya başlamış, madencilik ve balıkçılık gibi yeni iş kolları ortaya çıkmış bu doğal gelişim sonrasında da kadının toplumdaki yeri, çalışma yaşamındaki yeri ve doğal olarak da statüsü değişmiştir. Kadınlar aktif üretimden çekilerek ev yaşantısına dönmeye başlamışlardır.

Daha sonraları ise X. Yüzyıla kadar kölelik sistemi hakim olmakta ve kölelerin de büyük bir çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Kölelik döneminden feodal döneme geçildiğinde ise asıl kazanım kapısı tarım olduğu için kadınlar tarımsal faaliyetlerde

çalışmaya başlamış ve mevsimsel iş gücü olarak kadınlar ekonomiye ve topluma fayda sağlamaya devam etmiştir. Hayvan bakıcılığı, ot biçme ve toplama, tarım mandıracılık gibi iş kollarında kadınlar aktif olarak görev almıştır. Bu dönemde kadınlar aynı zamanda inşaat işçiliği gibi işlerde de görev almış ve ücret olarak da erkeklerden daha fazla ücretlerle çalıştırılmışlardır (Kaya,2009:13). 16.yy'da ise kadınların ticaretle uğraşmaları yasaklanmış ve kadınlar yine evde çalışmaya geri dönmek zorunda bırakılmıştır (Çullu,2009:25).

Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü: Sanayi devrimi kadının iş hayatında aktifleşmesinde çok büyük bir etkidir. Kadının neredeyse ücret karşılığı çalışmaya başlamasının miladı sanayi devrimine dayanmaktadır ve sanayi devrimi sonrasında kadınlar tarım dışı alanlarla da çalışmaya başlamışlardır (Kocacık ve Gökkaya,2005:197). Sanayi devrimi sonrasında makinanın devreye girmesi ile kadın iş gücüne olan ihtiyaç da artmıştır. Fakat kadınlar bu dönemde herhangi bir nitelik gerektirmeyen işlerde ve daha düşük ücretlerle çalıştırılmışlardır (Güldal,2006:9). Bu dönemde hüküm süren ekonomik yaklaşım “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” şeklinde öne sürülen liberal bir anlayıştır ve bu anlayış kadınların daha niteliksiz ve daha az ücretle çalışmasına neden olmuştur (Karaca,2007:14). Kadınların çalışması tam bir sömürülmeye dönüşmüştür ve özellikle de anne olan çalışanlar doğum yaptıktan iki-üç hafta sonra fabrikalara dönmek zorunda bırakılmış, bebekleriyle fabrikada çalışmaya devam etmiş hatta bazıları doğum anına kadar fabrikalardan ayrılamamıştır (Kaya,2009:19).

I.ve II. Dünya Savaşı Dönemleri: Bu dönemde dünya genelinde erkeklerin savaşa katılmaları durumundan kaynaklanan nedenlerle kadınlar çalışma alanında daha çok görülmüşlerdir. Bu dönemde kadınlara olan ihtiyaç artarken, savaş dönemi geçince kadınların ekonomideki ve çalışma hayatındaki yerini yine erkekler almış ve kadınlar evlerinde çalışmaya geri dönmüşlerdir. Ayrıca işsizliğin yoğun hissedildiği dönemlerde de işten çıkarılma durumlarda ilk akla gelen kadın olmuştur.

II. Dünya Savaşı savaşıdan sonra da hızla gelişen ve küreselleşen dünyada, yeni iş kollarının gelişmesi, kadınların eğitim oranının artması ve yeni yönetim modellerinin ekonomiye yön vermesi ile beraber kadınların iş hayatındaki etkisi artmaya başlamıştır. Yaşanan demografik gelişmeler, eğitim oranındaki artış, aile boyutunun

küçülmesi, kadınların erken evlenmek zorunda kalmaması gibi durumlar da kadınların iş hayatında daha aktif olmalarına vesile olmuştur (Karaca,2007:15).

Küreselleşme Süreci: Küreselleşme sürecinin kadın için olumlu ve olumsuz etkileri olduğu konusunda çeşitli görüşler vardır. Bazı araştırmacılar küreselleşmeyi gelişmenin ve kalkınmanın bir adımı olarak görmekteyken kimileri de eşitsizliğe ve adaletsizliğe sebep olduğunu savunmaktadır.

Olumsuz yönlerini savunan araştırmacılara göre küreselleşme; güvencesizliği ve eşitsizliği arttıracak ve küreselleşme ile büyüyen ekonomide çalışan kadınlar için eşitsizlik oldukça büyümüş ve yoksulluk artmışken, bu durum da toplumun yapısını zedelemiştir. Aynı zamanda küreselleşme ile birlikte uluslararası göç hareketleri artmış bu durum bazı riskler doğurmuştur ve bu risklerden de en çok etkilenen kadın çalışanlar olmuştur (Kaya,2009:29-30).

Olumlu yönlerini savunan araştırmacılara göre de küreselleşme; üretimin esnekleşmesine vesile olmuştur ve böylece kadınlara part-time çalışma fırsatı ortaya çıkmış. Kadınlar ev içindeki görevleriyle beraber aynı zamanda da çalışma imkânı yakalamışlardır. Böylece kadınların iş gücüne katılma oranları da artmıştır (Özerli ve Biçerli,2003:59).

Küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yönleri tartışılrsa da genele bakıldığında küreselleşme ile beraber kadın iş gücünün sürekli artan bir eğilim gösterdiği belirtilmektedir (Karaca, 2007 :16).

1.2. Cam Tavan Kavramı ve Cam Tavan Engeli

Cam tavan kavramıyla ilgili literatür çalışmaları ilk olarak 1968-1970 yılları arasında Hymowitz ve Schellhardt tarafından ABD’de “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri” açıklayabilmek için kullanılmıştır. 1970lerden bu yana yapılan çalışmalar kadınların herhangi bir işte belirli bir seviyeye (cam tavana) ulaşmaya kadar yükselebildiklerini ve daha sonrasında engele takıldıklarını göstermektedir (Dreher, 2003:542). Kariyer basamaklarını çok sorunsuz bir şekilde tırmanan bir kadın bile eninde sonunda cam tavan engeline takılacak yönetici pozisyonuna ulaşabilmek için cam tavanı aşması gerekecektir (Güldal, 2006: 61). Cam tavanla ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar olmasına rağmen ortak kanı olarak; “kadınların işletmelerde üst pozisyonlara geçerken maruz kaldıkları haksızlık

olarak" nitelendirilebilir (Yoğun, 2008: 19). Araştırmanın yapıldığı ilk yıllardan bu yıllara gelindiğinde orta kademe yönetici pozisyonuna yükselen kadınların sayısı artsa da üst düzey yönetici pozisyonuna gelen kadınların sayısındaki yükselme oranı az kalmıştır (Burbridge, 1994:15). Bilard' a göre kanundaki istisnaların açıkça belirtilmesine rağmen, 1990 yılına gelindiğinde hala yüksek oranda cinsiyet ayrımcılığının yapıldığına dikkat çekmiştir (Snyder ve diğerleri, 1992:261).

Cam tavan kavramına ait üç değişik görüş mevcuttur (Acar,1992: 101);

- İlk görüş kadınların yeterince çalışırsa üst düzey pozisyonlara gelebileceğine dayanır.
- İkinci görüşe göre kadınlar iş hayatında ilerlemeye çalışırken bir yandan da ev hayatını dengelemeye çalışırlar ve bu da artı bir mücadele gerektirir.
- Üçüncü görüşe göre ise; küçük işletmelerin ve bu işletmelerdeki kadınların başarılarının yok sayıldığı yönündedir.

Tarihsel sürece bakıldığında kadınların kariyerlerinde ilerlemek istediklerinde cam tavanla mutlaka iş hayatlarının bir yerinde karşılaştıkları gözlemlenmiştir fakat cam tavan sınırının ülkelere ve işletmelere göre farklılıklar gösterdikleri özellikle belirtilmiştir (İraz, 2009: 278).

Bruning ve Snyder (1985) örgüt içindeki pozisyonların cinsiyet üzerinde yarattığı etkiler üzerinde araştırmalar yapmıştır ve bu araştırmalara göre kadınların erkeklerden daha pozitif oldukları ancak örgüt içindeki pozisyonların yükselmeye başladığında bunun olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenmiştir.

Çalışma hayatında kadınlar kendilerine belli bir hedef oluştursalar da bu hedeflere ulaşabilmek noktasında sadece kadın olduğu için hedefine ulaşamadıkları gözlemlenmektedir. Böyle bir durumda cam tavan engelini kaldırmak en mantıklı karar gibi dursa da cam tavanın kaldırılmamasının bazı gerekçeleri mevcuttur (Uludağ Üni. Rekt.Araşt. Fonu İşl., 2001:86):

- Kadınların belirli bir noktaya geldiklerinde aile kurmak ve çocuk bakmak için kariyerleri ile ilgili planlarını askıya almaları ya da noktalamaları mesleklerinde üst pozisyonlara geçememeleri için büyük bir engel teşkil etmektedir.
- Kadınlar genellikle iş hayatını ve ev hayatını beraber idare etmek zorunda kalırlar ve tek bir alana yönelip mesleki başarı sağlamaları için gerekli zamanı ayıramayabilir bu da direkt olarak performansına etki etmektedir.

- Örgütte aradığını bulamayan birçok kadın işinden ayrılarak kendi işini kurma eğilimi gösterir.
- Kadınların büyük bir çoğunluğu matematik fen gibi alanlardan uzak durmakta ve geleneksel bir şekilde insan kaynakları kadrolarını seçmektedir.
- Kadınlar ev yaşantılarını kötü etkilemeyecek esnek çalışma saatlerine sahip işyeri arayışındadırlar.

1.3. Cam Tavan Engelinin Ortaya Çıkma Nedenleri

Cam tavan kavram geçmişten günümüze birçok kadının mücadele ettiği bir kavramdır ve bu kavramı ortaya çıkaran belirli başlı unsurları biliyor olmak cam tavan sendromunun yaşanmasını daha aza indirme yolunda bir adım olacaktır. Cam tavanın ortaya çıkmasında bireyin kendisinden kaynaklanan ya da örgütten kaynaklanan unsurlar söz konusudur. Bireyin kendisinden kaynaklanan nedenler; kadınların birden fazla role bürünmesi, öğrenilmiş çaresizlik, bireysel tercih ve değerlendirmeleri gibi nedenlerdir. Bunun dışında örgütsel nedenler de cam tavan engelini ortaya çıkarmaktadır.

1.3.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Nedenler

Cam tavan sendromu her şeyden önce kişinin kendisinden kaynaklanan bir olgudur. Dışarıdan koyulan bir engel olarak algılanan cam tavan sendromu aslında kişinin koyulan engeller karşısında sergilediği bir tutumdur. Bu anlamda çoklu rol üstlenme, öğrenilmiş çaresizlik, kadınların kişisel tercih ve algıları bireyden kaynaklanan cam nedenler arasında gösterilmektedir.

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların büyük bir çoğunluğu hem iş hayatında hem de ev hayatında aktif olarak görev aldıkları için aynı ana birçok şeyi sığdırmaları gerekmektedir. Bir yandan eş bir yandan anne hem de iyi bir iş gören olmak için gün içerisinde birçok şeyi düşünmek ve yapmak zorunda kalırlar.

Kadınlar iş hayatının hangi evresinde olursa olsun yeni işe başlayan bir stajyer de olsa müdür konumunda da çalışsa aynı zamanda ev kadınlığını da yanı sıra yürütmekle yükümlüdür. Bir bireyin üstlendiği birden fazla rolün aynı zamanlara denk gelerek çakışması ve bu rollerin uyumsuz olması bireyin rol çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum kişilerin başarısızlığından ziyade roller arasındaki uyumsuzlukla alakalıdır. Günlük hayatın içinde bir eş ya da anne olarak kadından beklentilerin farklı olması, aynı zamanda çalışan bir kadının rol çatışması yaşamasına

neden olacaktır. Kadının anne, eş ve çalışan kadın olarak üç farklı role bürünmesi, kadın üzerinde bir baskı oluşturmakta ve arada kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu baskı üç tür gerilime neden olmaktadır (Güler, 2005: 76).

- Zamanın yarattığı baskının sebep olduğu gerilim
- Üstlenilen rollerin çatışması sonucu meydana gelen gerilim
- Üstlenilen rollerin farklı farklı davranışlar istemesi ve farklı sorumluluk getirmesinin yarattığı gerilim

Hem ev yaşantısının hem de iş hayatının getirmiş olduğu görevler kadınların eş zamanlı davranmaları gerekliliğini doğurduğu için, oluşan baskı kadınların ev hayatı ile iş hayatı arasında sıkışıp kalmasına neden olmaktadır. Bu sebeple de çoklu rol üstlenme kadın yöneticilerin terfi ettirilmelerini kısıtlamakta ve cam tavan oluşturmaktadır (Karaca, 2007: 55).

Kadınların her şeyi aynı anda ve mükemmel şekilde yapma beklentilerinden dolayı aynı zamanda süper kadın rolü ile de başa çıkmaları gerekmektedir. Kadınların bütün gün işyerinde oldukları ve mesai harcadıkları zamanlarda dahi, evin ve çocuklarının bakımını üstlendikleri aşikardır. Bütün gün mesainin ardından evde de mesai devam etmektedir. Bu durumu Margert Palmer “süper kadın” olarak nitelendirmiştir (Güler, 2005: 75).

Günümüzde kadınlar bu iki rolün çatışmasından dolayı ya aile hayatlarından vazgeçmeyi göze almakta ya da iki sorumluluğu beraber yürütmeyi üstlenmektedirler. Bu durumda ya evlenmeyi reddederek hayatlarına devam edeceklerdir ki bu hemen hemen hiçbir toplumda kabul gören bir durum değildir ya da süper kadın olarak hayatlarına devam edeceklerdir. Süper kadın rolünü üstlenmek ise; ciddi anlamda fizyolojik ve psikolojik bir bedel ödemek anlamına gelmektedir (Karaca, 2007: 54). Bütün bunların dışında birçok kadın da baştan yenilgiyi kabul ederek, ev ve iş hayatının beraber yürümeyeceğine inanıp ona göre devam eder ve özellikle de eğitim seviyeleri düşük ise direkt ev yaşamını iş yaşamına tercih etmektedirler. Eğitim seviyesi yüksek kadınlar ise iş hayatını devam ettirebilmek için ya ev işleri için ücret ödeyerek yardım almakta ya da daha pratik çözümlerle (dondurulmuş gıda, makineleşme) ev hayatını devam ettirme yoluna gitmektedir (Öztürk, 2007: 22).

Öğrenilmiş Çaresizlik: İş yaşamında ayrımcılığa uğrayan ve çalışmalarının neticeye kavuşmadığını gören kadınlar, çabalamaktan vazgeçerek artık uğraşmak istemezler.

Bu çaresizliği kanıksadıktan sonra da başarının ya da terfiinin zaten gelmeyeceğine inanarak öğrenilmiş çaresizlik sendromu yaşarlar.

Öğrenilmiş çaresizliğin Seligman ve arkadaşları tarafından yapılan en genel tanımı; hayvan ya da insanların başlarına gelen şeylerde en ufak bir etkilerinin dahi olmadıklarını düşündüklerinde meydana gelen durum olarak değerlendirilir (Fettahhoğlı ve Çelik, 2007: 245).

Kadın çalışanlar cam tavanı ilk hissetmeye başladıklarında genellikle durumla mücadele eder ve değiştirmeye çalışırlar. Bu noktada eğer değişen herhangi bir şey olmaz ise defalarca karşılaşılan engeller ve zorlamalar karşısında umudunu yitirecek ve çaresizliklerini kabul edeceklerdir. Bu noktada ise engel artık kadının zihnindedir demek yanlış olmaz. Ne yaparlarsa yapsınlar takdir görmeyeceklerini, başarılı olarak kabul görmeyeceklerini ve yöneticilerine kendini kabul ettiremeyeceklerini düşünüp, durumu kabullenirler. Bütün engellerin temelinde kendilerinin yattığını düşünüp, kariyerlerinden vazgeçmektedirler.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Yapılan çalışmalar neticesinde cam tavan sendromunun kişinin kendi kişisel tercih ve algıları ile de doğrudan ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Aile hayatının zarar görmesinden duyulan endişe, toplum tarafından dayatılmış algılar sebebi ile kariyerinin zaten kısa süreceğine inanılması, yaşanan çeşitli engellerin getirmiş olduğu özgüven eksikliği, cinsel kimliğini koruyamama endişesi, yöneticiliğe kendini uygun görmeme gibi durumlar kadınların kişisel tercih ve algıları doğrultusunda ortaya çıkan cam tavan engellerindedir (Aydın ve Şahin,2008:117).

Bunların yanı sıra (Soysal,2010:100);

- Kadının yeri neresi? sorusunun hala keskin bir şekilde ev ya da iş olarak kalıplara sığdırılmaya çalışılması
- Kadınlara yönelik iş hayatındaki negatif tutumların ve önyargıların kabul edilmesi
- İş-Aile çatışmasından kaynaklanan suçluluk duygusu hissetme ve bunla başa çıkamama
- Kararsızlık yaşama
- Sistemi değiştiremeyeceğine ve önyargıları engellenemeyeceğini dair oluşan tutum

- Yükselmenin mümkün olmadığına dair duyulan kuvvetli inanç

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda kadınların erkeklere göre daha kısa kariyer hikayeleri vardır ve yaratıcı olabilecekleri ve kariyer basamaklarını tırmanacakları bir dönemde (25-35 yaş aralığı) çocuk büyütür ve evde zaman geçirerek hayatlarına devam etmeleri kadınları iş hayatından soğutmakta ve çalışmaktan uzaklaşma noktasında kendilerine bir engel yaratmaktadır (Fettahioğlu ve diğerleri,2007:256).

1.3.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Kadınlar cam tavan engellerinde etken bir diğer unsur da örgütsel nedenlerden kaynaklanan etkenlerdir. Bunlar; kadın yönetici tarafından konulan engeller, erkek yönetici tarafından konulan engeller, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama gibi nedenlerdir.

Kadın Yönetici Tarafından Konulan Engeller: Cam tavan engeline kadın yöneticilerin kendini örnek gösterme eğilimi bir yanılgıyı beraberinde getirirken bu durum kraliçe arı sendromu olarak bilinmektedir.

Kendini referans alma yanılgısı: Kadınlar genel olarak kariyer basamaklarında pek çok engelle karşılaşır ve üst pozisyonlara gelmiş kadınlar hemcinslerine karşı özellikle de alt pozisyondakilere karşı bilinçaltı bir savunma geliştirirler. Kendisinin her türlü zorluğu yenerek o pozisyona gelmesi diğer hemcinslerinden de aynı zorluklar karşısında mücadele etmesin beklemesine neden olmaktadır. Bu inanışla kadın yönetici ast kadın çalışanlara zorluklar yaratabilmektedir (Bilican,2014:378).

Kraliçe arı sendromu: Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenerek onlar gibi davranması ve onların yönetim anlayışını benimsemesi kraliçe arı sendromu olarak bilinmektedir (Zel,2002:41). Temelde kadın yöneticilerin iş hayatındaki davranışlarını değiştirerek tipik erkek yönetici davranışları sergilemesi bu sendromun belli başlı özelliklerindedir (Öğüt,2006:66).

Erkek Yönetici Tarafından Konulan Engeller: Bu noktada daha çok erkeklerin kadınların kendilerine verilen işleri tam anlamıyla yapamayacaklarına inanmaları yönündeki yaygın inanış oldukça etkilidir ve kişilik, yetkinlik ve kararlılık bakımından erkekler kadar etkin olamayacakları ve problem çözme noktasında sorun yaşayabilecekleri düşünülmektedir (Bilican,2014:378; Örucü vd., 2007:119).

Erkek yöneticilerin zihninde yer eden kadınlara yönelik önyargılar şu şekilde sıralanabilir (Acuner ve Sallan, 1993:73-90).

- Kadın işgörenler çalışmaktan kaçınırlar
- Kariyerlerine ve işlerine erkek işgörelere oranla daha az bağlılık gösterirler
- Erkek işgörelere oranla daha az dayanıklıdırlar
- Mesai saatleri sınırlıdır ve dışına çıkmak istemezler
- Karar verme kapasiteleri kısıtlıdır
- Fazla duygusaldırlar
- Yöneticilik yaşamının getirdiği ağır şartlara adapte olamazlar
- İş hayatı ve aile hayatını birbirine karıştırırlar
- Kadınlarla iletişim kurmak daha zordur
- Gücü her zaman elde tutmak isterler

Erkek yöneticilerin sadece önyargılarla hareket etmesi cam tavana neden olmaz aynı zamanda kadının ailesiyle ilgili sorumluluklarını da yerine getirmek için fazla iş vermemeleri de kadınların örgütte sağlam bir yer edinmemelerine ve kariyer anlamında engel yaşamlarına neden olmaktadır (Fettahlıoğlu ve diğerleri,2007:259).

Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler: Örgüt kültürü Tarafından benimsenen çalışma şekli ve örgütün iklimi kadınların kariyer fırsatları yakalamasına ya da en başta kendilerini örgüte kabul ettirmelerine bağlı olarak değişebilmektedir. Hiyerarşik otorite, otonom olma, eril bir yönetim tarzı benimseme, insan odaklı anlayış, cinsiyet eşitliği felsefesi, performans değerleme sistemi gibi unsurlar örgütün kültürünü oluşturan temel unsurlardır ve bunlardan hangisinin benimsendiği kadınların cam tavan engeli ile karşılaşp karşılaşmamasına etki edecek unsurlardandır (Karcıoğlu ve Leblebici,2014:6; Ergeneli ve Akçamete, 2004:89).

Örgüt Politikaları: Örgütün benimsediği politikalar örgüt üyelerini yönlendiren en önemli unsurlardandır. Benimsenen bu politikalar çalışanalara avantaj sağlayabileceği gibi dezavantaj da sağlayabilir. Performans sistemleri, işe alım politikaları, kariyer planlaması gibi unsurlar örgüt politikalarını oluşturmaktadır. Kadınların işe alım sürecinde birçok engelleme ile karşılaştıkları bilinmektedir ve bu süreçte kadınlar ya hiç işe alınmamakta ya da daha yetkinliklerinden daha aşağıda bir pozisyonda değerlendirilmekte ve farklı şartlarda görevlendirilmektedir. Örneğin uzun süreli iş seyahatlerine ya da görevlendirmelere yurt dışındaki etkinliklere kadınlar müsait

olsalar dahi gönderilmezken daha çok erkek çalışanlar tercih edilmektedir. Adaletsiz bir şekilde uygulamaya konulan örgüt politikaları kadınlar için kariyer anlamında engel teşkil etmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici,2014:6).

Mentor Eksikliği: Örgütteki daha tecrübeli çalışanların tecrübesiz çalışanları yetiştirmesi olarak bilinen bu kavram, kariyer rehberi anlamında da kullanılmaktadır. Mentrolukla beraber bireysel performans yükselirken aynı zamanda da çalışanlar örgütte önemli hale gelerek çalışanların arasındaki bağı da geliştirmektedir (Anafarta, 2002:118). Kadın çalışanlar kariyerleri boyunca erkek çalışanlardan daha fazla sorunlar yaşadıkları için ve daha fazla engelle karşılaştıkları için mentor kavramı onlar için ayrıca bir önem taşımaktadır. Kadın astları yetiştirmek için yeterli kadın mentor olmaması kadın çalışanlarla yeterli mentorluk ilişkisinin de kurulmasını engellemektedir (Ataay,1998:250-285).

İnformel İletişim Ağlarına Katılmama: iletişim ağlarının katkısıyla çalışanlar yönetimin çeşitli düzeylerine nelerin başarı olarak iletildiğini anlamakta, hangi çalışmaların üst yönetim tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirerek karar verildiğini ve kişinin örgütteki yerini görmesine yardımcı olmaktadır (Göktaş,2015:119). İnformel iletişim ağı örgütteki herhangi bir amacı gerçekleştirebilmek için özel bağlantıları kurmak ve bu ağlardaki insanlara gerekli bütün bilginin aktarılmasını sağlamak anlamına gelmektedir. Kişilerin kariyerinde ilerleyebilmesi için bu bilgilere ihtiyacı vardır ve bu durumun farkında olan erkek çalışanlar bu ağları en aktif şekilde kullanmaya çalışarak kariyerleri için kullanırlar. Bu ağları gerçekçi bulmayan ve bencil bulan kadınlar ise çok sık kullanmayı tercih etmemektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014:7).

1.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cinsiyete dayalı iş anlayışının toplumda yaygın olması nedeniyle bazı meslek grupları toplum tarafından sadece erkeklerin yapabileceği meslekler olarak kabul edilmekte ve bu mesleklere bazı anlamlar yüklenmektedir. Mesleklerin “kadın işi” “erkek işi” olarak kabul edilmesi hiyerarşik pozisyonları da çok fazla etkilemekte ve dikey tabakalaşmaya neden olmaktadır (Parlaktuna,2010:1220). Kadınların erkek çalışanlar kadar yönetim pozisyonunda bulunmaması ve toplumda erkeğin yapacağı iş olarak kabul edilen işleri seçmemesi toplumsal cam tavan engellerinden biridir (Karcıoğlu ve leblebici, 2014:7-8).

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel adalet kavramından ve örgütsel adalet teorilerinden detaylıca bahsedilerek, örgütsel adaletin alt boyutlarından bahsedilecektir.

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı birçok farklı bilim dalı tarafından yeni çağın sonlarından itibaren araştırılmaktadır. Felsefesi felsefeciler sosyologlar teologlar ve hukukçular tarafından çalışanların çalışma ortamlarındaki adalete nasıl algıladıkları Araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Yeni çağın başlarından itibaren sosyal adalet kavramı kendini göstermeye başlamıştır. Buna bağlı olarak yapılan ilk çalışmalar insanların toplumların birbirlerinden nasıl etkilendiğini kültür gibi olguların birbirine bağlı olarak nasıl değiştiğini araştırmaya çalışmış ve bu çerçevede adalet kavramını ve prensiplerini açıklamak adına çalışmalar yapmıştır. Buradan yola çıkarak sosyal adalet kavramının gelişmesi örgütsel adalet kavramını da üzerinde araştırılması gereken bir konu haline getirmiştir (Folger ve Cronpanzano,1998:376).

Adalet kavramı genel anlamıyla nesnel bir ölçüdür ve bu nedenle bir algı sorunu olarak ifade edilir. Bundan yola çıkılarak önemli olan adaletsizliğin örgüt içerisinde olup olmamasından ziyade çalışanların yönetim faaliyetlerini nasıl algıladı ile alakalı olarak örgütsel adalet değişiklik gösterir (Tutar,2007:98). Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak kuralların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını eşit ücret politikasına ait olup olmadıklarına izin nerede eşit haklara sahip olup olmadıklarını ve birtakım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleri gibi faydalanıp faydalanmadığını bakarak örgütsel adaletin sağlanıp sağlanmadığına karar vermektedir (Özdevecioğlu,2003:98).

İnsanlar doğası gereği etkileşim içerisinde olduğu her ortamda adaletin sağlandığını görmek isterler buna bağlı olarak da örgütsel adalet aramaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Buna bağlı olarak da çalışanlar örgütler arasında ilişkinin var olduğu her anlamda örgütsel adalet kavramının boyutlarına arar hale gelmiştir (İçerli,2010:69). Grupların, örgütlerin ve toplumların tama ama ödül, ceza ve kaynakların nasıl dağıtıldığıyla yakından ilgilenerek adaletsizlik karşısında ne yapacaklarına karar verirler (Yıldırım,2003:375). Örgütsel adalet kavramı da ortaya çıkan ödül ve

cezaların ne şekilde dağıtılacağı ile ilgili kaideler ve sosyal tutumlar arasındaki ilişkiyi sağlamaktadır. Bu kaideler ve sosyal tutumlar çalışanlar tarafından nasıl algılanıyor ise örgütte kişiler arası uygulamalara o şekilde yansımalıdır. Aksi takdirde örgütsel adalet kavramı çalışanların gözünde sekteye uğrayabilir (Folger ve Cronpanzano,1998).

Yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında örgütsel adalet kavramı ile ilgili; örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde nasıl algılandıkları ve bu algılamalar sonucunda örgütün nasıl etkilendiğini içeren bir kavramdır diye ifade etmek mümkündür (Çöp,2008:16). Bu kavramın örgüt içerisindekilere en büyük katkısı işlemlerin örgüt içerisinde adil dağıtılarak çalışanları teşvik etmesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda çalışanlar yöneticilerin karar verme noktasında adil ahlaki ve rasyonel davrandıklarını görmek isterler eğer çalışanlar bu kanıya varırsa örgütsel politikaları ve örgütsel işlemleri daha çabuk benimser ve çıkan sorunları daha az dile getirirler (İşcan ve Naktiyok,2004:187). Çalışanlar örgütteki adalet inancına göre işlerine karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirebilirler bu nedenle örgütsel adalet kavramı işletmelerin devamlılığı için de gerekli kavramlardan biridir (Meydan, 2012: 200). Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar göstermiştir ki çalışanlar örgütsel adaletsizliğe inandıklarında tükenmişlik, motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılığın azalması, örgütle ilgili olumsuz düşüncelerin artması, performans düşüklüğü, aidiyet duygusunun azalması, örgüt kültürünü kabul etmeme ve son olarak da işten ayrılma gibi reaksiyonlar gösterebilmektedirler. Buradan yola çıkarak örgütsel adaletin örgüte karşı tutum ve davranışların belirlenmesinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini söylemek mümkündür (İçerli,2010:69).

Yapılan çalışmalara bakıldığında bu konuda araştırmalar yapanlar örgütsel adaleti beş farklı boyutta incelemişlerdir. Bunlar (Pfeffer ve Langton,1993):

2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde tam anlamıyla ortak bir sınıflandırmanın yapılamadığı görülmektedir (Tümer,2010:7). Tarih boyunca yapılan araştırmalar kapsamında birçok araştırmacı yeni model ve teoriler geliştirerek örgütsel adalet incelemişlerdir. Buna bağlı olarak literatüre geçen ilk çalışmalar aşağıdaki gibidir (Başar,2011:23).

Görelî yoksunluk teorisi: Stouffer ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmanın sonucu olarak 1949 yılı içerisinde geliştirilmiştir. Çalışanların beklentileri ve mevcut durum arasındaki farklardan dolayı ortaya çıkan memnuniyetsizlik konu edinir ve bu noktada duyulan memnuniyet algısı ile sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemini vurgular.

Dağıtım adaleti teorisi: Homans tarafından 1961 yılı içerisinde yapılan çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Görelî yoksunluk teorisinden esinlenerek birbirleriyle etkileşim içerisinde olan çalışanların birbirlerinden beklentilerinin olduğunu ve söz konusu beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre adalet duygusuna ulaşabileceklerini ifade eder.

Eşitlik Teorisi: Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir dağıtım adaleti teorisinden hareketle gelişen bu teori işyerindeki adalet sorunlarının uzun süreli incelenmesini sağlar.

Geliştirilen örgütsel adalet teorilerini inceleyen Greenberg, Bu teorileri iki temel yaklaşım altında toplamıştır. Bunlar; reaktif ve proaktif yaklaşımlardır. Reaktif teoriler daha çok kişilerin adaletsiz uygulamalardan kaçınma girişimi üzerine kurulmuştur ve kişilerin adaletsizlikle karşılaştıklarında ne tarz reaksiyonlar verdi ile ilgilendir. Proaktif teoriler ise adaletli davranma durumu sonucunda ne gibi davranışlar sergileyeceği üzerinde yoğunlaşmaktadır (İçerli,2010:71). Süreç – kapsam teorisi olarak da ayrılan bu teoriler; hukuksal kararların nasıl alındığı, bunların çalışanları nasıl etkilediği ve adalet algılarını ölçer. Ücret, terfi gibi kazanımların çalışanlara nasıl iletildiği ve örgüt içerisinde nasıl algılandığı ile ilgili prosedürleri incelerken, kapsam teorileri bu yaklaşımların sonucu olarak neler kazanıldığı ile ilgilidir (Başar, 2011:24). Aşağıdaki Tablo 1’de örgütsel adalet teorileri gösterilmektedir (Ertuğrul,2017:25):

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri	Reaktif-Süreç Teorileri
	Dağıtım Adaleti Teorisi(Homans,1961) Eşitlik Kuramları Teorisi (Adams,1965) Eşitlik Teorisi Versiyonları (Walster,1973) Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby,1976)	Prosedür Adaleti Teorisi
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri	Proaktif-Süreç Teorileri
	Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal,1976,1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Lemer,1977,1980)	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuza,Fry,1980)

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Soru
Reaktif İçerik	İşgörenler adaletsiz dağıtımlara karşı ne tarz tepkiler verirler?
Proaktif İçerik	İşgörenler adil kazanımların yapılması için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	İşgörenler adaletsiz politikalar ve yasal prosedürler karşısında ne tarz tepkiler verirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler adil politika veya prosedürler için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

2.2.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

İş görenlerin kazanımlarının dağıtımında bir adaletsizlik algısı oluşursa bunlara karşı oluşturdukları tepkilere yönelen yaklaşımları inceler. Teoriler arasında temel bazı ayrımlar olsa da en önemli ortak özellikleri adaletsizlik karşısında iş görenlerin olumsuz duygularla beraber adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak kaçınma yoluna gitmelidir (Çöp,2008:29).

Reaktif içerik teorileri iş görenlerin haksızlığa uğradıklarını hissettiklerinde bunun karşısında ne tepki vereceklerini de yoğunlaşan kavramsal olarak adalet teorileri

olarak bilinirler. Bu teoriler; dağıtım adaleti teorisi, eşitlik teorisi, eşitlik teorisi versiyonları ve göreceli mahrumiyet teorisidir (Uçar,2016:38).

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi: Homans (1961)'e göre Yaşamlar emeklerinin karşılığını beklerler ve bu karşılığı tam anlamıyla aldığı anda örgütsel adaletten söz edilebilir. Emeklerinin karşılığını almadığı düşünülürken ya da daha az alındığı düşünülürken bir adaletsizlik duygusu oluşurken daha fazlasını aldıklarını düşündüğünde ise bunun neticesinde suçluluk duygusu hissetmektedirler. Buna bağlı olarak Homans yaptığı çalışmalarda dağıtım adaletini değişimler arasındaki denge sağlayıcı on sur olarak adlandırmıştır. Değişim unsurlarını oluşturan şey çoğu zaman maddi varlıklar gibi somut unsurlar olabilecekken bazen de tecrübe, kültür, eğitim gibi soyut on sularda olabilmektedir (Akça,2012:42).

Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi: Homans'ın dağıtım adaleti teorisinden yola çıkılarak ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre çalışanlar emekleri karşılığında aldıkları ücrete başka çalışanların kazandıkları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan kendisine haksızlık yapıldığını hissederse olumsuz duygular beslemesine ve adaletsizlik hissini oluşmasına neden olacaktır. Teorideki emeğin tanımı ise çalışanın performansı, iş ahlakı sorumluluğu, yaşı, cinsiyeti, zekası, işi neticelendirme derecesi olarak belirtilmiştir. Kazanım olarak görülen İse ücret, sosyal haklar, terfi durumu, pirim ve yeteneklerin birikimi olarak çalışanların işe sağladıkları girdilerdir (İçerli,2010:72).

Bu teorisinin özünde çalışanların örgüte kattıkları ile bu ilişkilerden elde ettikleri kazanımları kendileriyle eşit durumdaki çalışanlar ile kıyaslayarak bunun neticesinde denge sağlamaya çalıştıkları varsayımına dayanır. Kazanımları, ücret şirket arabasını kullanmak ve benzeri durumlar kapsarken katkılarda ise kişisel çaba, eğitim durumu, iş deneyimi, alınan kurslar ve sertifikalar gibi etkenler yer alabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:63). Eşitlik teorisine göre örgütteki çalışanlar arasındaki algılanan eşitsizlik durumu strese sebep olabilecekken aynı zamanda iş tatminini ve işe sağladığı katkıyı da etkileyecektir. Bu noktada kıyaslama yapabilmek için çalışanın kazanımları ile katkıları arasında bir oran olması gerekmektedir bu oran aşağıdaki gibidir (Kılıçaslan,2010:21):

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

Yukarıdaki formülasyon da ortaya çıkabilecek herhangi bir adaletsizlik durumu, taraflardan birinin diğerine nazaran daha az avantajlı ya da daha fazla avantajlı olması rahatsız edici bir durumdur ve bu adil olmayan durum çalışanlar tarafından adaletsizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Eğer bir taraf kendini daha az avantajlı olarak görürse bu durum çalışanın örgüte karşı kızgınlık hissetmesine neden olabileceken, daha avantajlı hisseden taraf için ise suçluluk duygusuna neden olacaktır. Bu durumlarda dengeyi sağlayabilmek için yapılabilecek adımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Ertuğrul,2017:28).

Tablo3: Eşitlik Teorisinde Denge Durumu

Eşitsizlik Durumu 1	Eşitsizlik Durumu 2
Çalışanın kazanım oranının diğer çalışana oranla daha düşük olması	Çalışanın kazanım oranının diğer çalışana oranla daha yüksek olması
Eşitliği Dengeleme Durumu 1	Eşitliği Dengeleme Durumu 2
Maaşında zam talep ederek kendi kazanımlarını artırabilir.	Yöneticisinden düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
Örgüt içerisindeki performansını düşürerek örgüte olan katkılarını azaltabilir.	Örgütünde daha fazla performans göstererek daha fazla kazanç artırabilir.
Eşitliği Dengeleme Durumu 1	Eşitliği Dengeleme Durumu 2
Yöneticisini diğer çalışanın maaşını azaltmak konusunda ikna ederek diğer çalışanın kazanımlarını azaltabilir.	Diğer çalışanın kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
Daha fazla performans göstermesi için diğer çalışana baskı yaparak diğer çalışanın katkılarını artırabilir.	Diğer çalışana işinde nasıl daha verimli olabileceği konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasını sağlayabilir

Kaynak: Ertuğrul,2017:28

Eşitlik teorisi çalışanların davranışlarının izah edilmesine yardımcı olması noktasında kıyaslamının önemini vurgulamaktadır. Ancak bu teori kapsamında değerlendirilemeyen bazı noktalar bulunmaktadır. Çalışanların kıyaslamayı yaptığı

diğer çalışanın hangi kritere göre seçtiğini bilememekteyiz ve çalışanların katkılarıyla kazanımları arasındaki farklar göreceli olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda değişkenler ve etkenler farklı şartlara göre farklı sonuçlar doğurabilecektir.

Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları: 1973 yılında Walster ve Berscheid tarafından geliştirilen eşitlik teorisi yaklaşımı temelde dört görüşten ibarettir. Bunlar (Balık,2013:18; İçerli,2010:72):

- 1- Çalışanlar kazanımlarını artırma beklentisindedirler.
- 2- Örgütte üye olunan gruplar üyeler arasındaki adaleti sağlayabilmek için herkes tarafından kabul görececek bir sistem oluşturulmalı ve bu ortak ödül sistemi ile kazanımı arttırmayı hedeflemelidir.
- 3- Örgütte eşitlikten uzak davranışlar gören çalışanlar strese kapılacaklardır ve eşitsizlik ne kadar çok ise streste o kadar çok olacaktır.
- 4- Örgütte eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışanlar çaba sarf edeceklerdir ve stresten uzaklaşmak adına eşitsizlik ortadan kalkana kadar daha da yoğun çalışacaktır. Bu noktada eşitliği tekrar kurabilmek için iki temel yol seçebilirler. Bunlardan biri çalışanların kazanımlarını olumlu yönde geliştirerek eşitliği sağlamakken ikinci yol ise çalışanın kendisini kıyasladı diğer çalışanın ödül veya terapisine ahlaki başka anlamlar yükleyerek psikolojik olarak eşitlik hissetmesini sağlamaktır.

Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi: Bu teoriye göre mahrumiyet kesin değildir değişken bir kavramdır. Crosby, bir çalışanların kendilerine belirli standartlardaki diğer çalışanlarla kıyas sandıklarında mağdur ya da haksızlığa uğramış gibi hissettiklerini belirterek sosyal etkileşimden yola çıkarak bu teoriyi oluşturmuştur. Örneğin çalışan kadınlar kendilerini ev kadınları ile kıyasladıklarında durumlarının daha iyi olduğunu düşünebilirler fakat çalışan erkeklerle kıyaslandığında bir mahrumiyet hissetmeleri olası bir durumdur. Mahrumiyet hisseden insanların ise tepkisinin şiddete dönük bir küskünlük ve kızgınlık olacağını belirtmiştir (Greenberg,1987:12).

Eşitlik teorisi çalışanların diğer diğer çalışanlarla kıyaslandığında hak ve kazanımlarının adilliği ile ilgilenirken mahrumiyet teorisi iş kalitesinin düşük ücret, düşük yetenek, düşük mevki gibi alanları ile ilgilenmektedir. Eşitlik Teorisi ile benzer yönleri olsa da mahrumiyet teorisinde çalışanlar kendilerini daha üst düzeydekilerle

kıyaslarken, eşitlik teorisinde çalışanlar aynı seviyedeki insanlarla kendilerini kıyaslamaktadırlar (İçerli,2010:73).

2.2.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Rekreatif içerik teorileri işgörenlerin adaletli veya haksız kazanım dağılımları sonucunda ne tepkiler verdiğini ölçerken proaktif içerik teorileri bir nevi ters açıdan yaklaşarak kazanımların ve dağıtımlarının adaletli olması için neler yapılması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Leventhal (1976) yaptığı çalışmalarda bazı durumlarda eşit ödül dağıtımlarının meydana çıkabilmesi için çalışanların gayret gösterdiklerini ileri sürmüştür. Leventhal yaptığı çalışmalarda dağıtım kurallarının bulunulan durumlara göre algılanmasının değişiklik gösterdiğini ifade ederek, bireylerin haksızlığa uğrama hislerinin şartlara göre de değişebileceğini vurgulamıştır. Leventhal'e göre dağıtım kuralları; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilmektedir (Leventhal,1980:4-5):

Hakkaniyet Kuralı: Bu kurala göre çalışanların verdikleri emek sağladıkları katkı ve örgüte yaptıkları yatırımlarla elde ettikleri kazanımlar arasında mutlaka bir orantı olmalıdır.

İhtiyaç Kuralı: kurala göreyse daha fazla zor ve muhtaç durumda olan kişilere diğerlerine nazaran dağıtımlardan daha fazla pay verilmelidir.

Eşitlik kuralı: bu kurala göre çalışanlar sağladıkları katkılardan ve faydalardan bağımsız olarak gruptaki herkesle benzer payları almalıdır.

Lerner (1977) ise Proaktif içerik teorileri kapsamında adalet güdüsü teorisine göre hareket etmiştir ve bu bağlamda ele alınan dört ilke şöyledir (Kılıçaslan,2010:27):

- **Rekabetçi pay dağıtım ilkesi:** Çalışanların performansları ölçüsünde kazanımlar ve ödüller dağıtılmalıdır.
- **Eşit pay dağıtım ilkesi:** Çalışanların ödülleri ve kazanımları eşit olarak dağıtılmalıdır.
- **Eşit temelli pay dağıtım ilkesi:** Çalışanların kazanımları ya da ödülleri sağladıkları fayda doğrultusunda dağıtılmalıdır.
- **Gerçek temelli pay dağıtım ilkesi:** Çalışanların kazanımları ya da ödülleri ihtiyaçları ve gereksinimleri doğrultusunda dağıtılmalıdır

2.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

İçerik olarak bakıldığında karar alırken yararlanılan süreçlerin adaletini inceleyen teoriler (süreç teleferikleri), meydana gelen ya da gelecek olan kazanımların dağıtılmasında adillik durumunu inceleyen teorilerden (içerik teorileri) çok büyük bir farkları yokmuş gibi dursa da süreç teorileri, farklı bir yaklaşımdan ve gelenekten, kaynağını hukuktan alan bir olgudan gelmektedir (İçerli, 2010:76). Hukuki süreçlerle ilgili karar alınırken kullanılan prosedürlerin ve alınan kararların toplumu yansıtmasında ve kabul görmesinde ve hukuki bu kararlar kadar kararların alınma sürecinde kullanılan etkenlerin de kararın kabul görmesinde önemli olduğunu kabul etmişlerdir (Aktaş,2010:104). 1970’li yılların başlarından itibaren hukuksal kavramlar ve süreçler çalışmalarından hareketle, çeşitli çözüm süreçlerine verilen tepkiler araştırılmıştır. Bu noktada sonuca götüren yol olarak kabul edilen bu süreçler bu yolda karşılaşılan problemler ve problemlerin uzlaşma zemininde kontrollü olarak çözülmesi çalışanların adalet algısı üzerinde etkisi olduğu kanısına varılmıştır (Tümer,2010:16).

Kullanılan bu süreçler tarafların her kademede olaylara hakim olmasına göre farklı izlenimler bırakmaktadır. Örneğin aracı olarak görülen hakimin ya da arabulucunun karar verme sürecinde her noktada hakimiyet sağladığı ve yönlendirme yaptığı durumlarda kararlar çok despotça bulunarak adaleti sorgulanabilir. Ya da sürece herhangi bir katkı sağlamayıp sadece sonuca varılan noktalarda da bu karar yine adaletsizlik algısına yol açabilir (Greenberg,1987:13).

2.2.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri adaletli dağılımların yapılabilmesi için hangi prosedürlerin uygulanmasının doğru olacağı noktası ile ilgilenmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirme de kendilerine katkı sağlayacağını düşünürken belirli prosedürlerin de kendilerine bir engel teşkil ettiğini düşünmektedir bu noktada dağıtım yapan yöneticinin adalet gibi çalışan açısından önemli faktörleri göz önünde bulunduruyor olması çalışanın örgütsel adaleti hissetmesine yardımcı olacaktır (Greenberg,1987:15). Çalışanların bu beklentisi göz önünde bulundurulduğunda dağıtıcının adil bir dağılımda bulunma imkanı sağlayacak prosedürlerin kullanılma ihtimali daha fazladır.

Örgütte adil uygulamaların gerçekleştirmesini sağlayacak toplamda sekiz adet özellikten bahsedilmektedir bunlar; kişilerin karar vereceği seçme hakkının olması, tutarlı kuralların olması, eksiksiz ve doğru bilgilerin temel alınması, karar alma gücünün yapısının tanımlanmış olması, kişilerin ön yargısının önüne geçilmiş olması, kişilerin bilgi alma hakkının sınırsız olması, prosedürlerin her noktada değişiklik yapılmaya müsait olması, etik olması gibi özelliklerdir (Dilek,2004:23).

2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalete ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adaletin alt boyutları iki farklı sınıflandırmaya girmektedir. Bunlardan ilkinde öldü sen adaletin boyutları; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere birbirinden bağımsız üç farklı örgütsel adalet boyut olarak incelenmektedir. İkincisinde ise bu inanışın tam tersini öne süren bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele almaktadırlar ve örgütsel adalet boyutlarına iki kategoride sınıflandırmaktadırlar (Yürür,2008:298).

Kaynaklar incelendiğinde ise genel anlamda dört adet örgütsel adalet türünden bahsetmek mümkündür bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, kişiler arası adalet olmak üzere dört başlık altında çalışmamızda incelenecektir.

2.3.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet

Dağıtımsal adalet, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar / ödüller, roller, tüzükler, ücretler, hem toplumsal hem de örgütsel bağlamda her türlü kazanç arasındaki paylaşım kavramıdır ve kişinin başarılarının algılarını ifade etmektedir. Dağıtımsal adalet kararı kazançların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığını göstermektedir (İşbaşı, 2000: 46).

Dağıtımsal adalet araştırması kaçınılmaz olarak alıcılar birimleri, kuralları ve standartları incelerken aynı zamanda da bu unsurların birbirleri ile olan ilişkilerini incelemektedir. Görünüşe göre dağıtım adalet literatürü iki farklı alanda yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Homes'in (1953, 1961), Adams (1963) ve Blau'nun (1964) sosyoloji ve psikoloji alanındaki çalışmaları konseptin temelini oluşturdu. Daha sonraki araştırmalar, dağıtım adaletine yönelik negatif bir hissiyatın, iş performansını ve verimliliği düşürmek, örgütsel vatandaşlık hissinden uzaklaşmak, diğer çalışanlarla daha az işbirliği yapmak, sınırlı hareketler sergilemek vb. ile ilişkili olduğunu göstermiştir. (İşbaşı, 2000: 47).

Adams'ın sosyal mübadele kavramında bahsetmiş olduğu örgütsel adalet çerçevesinde şu şekilde açıklamak mümkündür: insanlar örgüt içerisindeki bireylere iyi bir hareket sergilediğinde karşıladığında mutlaka iyi bir hareket görmek isterler. Bu hareket ödüllendirilirse insanlar çalışma ortamında bu hareketleri sergilemeye devam edeceklerdir. Bu açıdan ödül, saygınlık, onursal hareketler, arkadaşlık, dostane yaklaşım, fikirlerinin kabul edilmesi, takdir edilme gibi kavramlar örgütün içerisine yerleşir ve örgütsel adalet için gerekli adımlar atılmış olur. Dağıtım adaletini oluşturan temel iki kavram adalet ve hakkaniyettir. Kişiler örgüte sunduğu girdileri göre aynı oranda takdirle karşılandığında adalet ve hakkaniyet kavramları anlam kazanacak ve çalışanlar örgütsel adaleti hissedecektir. Dağıtımsal adalette ufak bir sapma olduğunda çalışanlar eşitlik olması için çaba gösterecek ve bir müddet sonra düzelme olmaz ise bu konular çalışan da gerilme stres yaratacaktır (Greenberg,1987).

2.3.2. Prosedür (İşlemsel) Adalet

Prosedür adaleti, kararlar almak için kullanılan en önemli araçlar, yani usullerin gerekçelendirilmesi kavramıdır. İşlemler, arzulanan sonucu elde etmek için faydalanılan araçlardır. İstenilen sonuç, dağıtım adaleti mümkün olduğunca büyük bir oranda sağlamaktır. Ancak işlemler mükemmel demek doğru olmaz. Herhangi prosedür, adil kazançların meydana gelmesini sağlayan süreçtir. Başka bir deyişle kararların gerekçelendirilmesi ile ilgilenen dağıtım adaletinin aksine prosedürel adalet, bu kararlara götüren süreçlerle ilgilidir. Kısacası, bir usul yönelimi bu kararlar alındığında çalışanların yaptıkları tepkilere odaklanırken örgütsel adalarda dağılmış bir yönlendirme, çalışanların ödeme kararlarında gösterdikleri yanıtlara odaklanmaktadır. Sözü edilen ayırım, bu tepkiler arasında bağımlılık veya bağımsızlık sorunu getiriyor. Prosedürlere verilen tepki, örgütsel adalet soruşturmalarının ana sorulardan birisi olup, bu işlemlerden kaynaklanan ayırımın gösterilen yanıtı etkileyip etkilemediği. Literatür incelendiğinde, birçok araştırmada "kararların alınmasında kullanılan usullerin haksızlığa ilişkin algıları başarıların gerekçelendirilmesi hakkındaki algılamaları etkiliyor" olduğu görülmektedir. (İşbaşı, 2000: 48).

Bu kararların verilmiş şekli ve dağıtımın sonuçları, çalışanların adalet algılamalarını etkiler. Diğer bir deyişle, bireyler, sonuçları bu sonuçlar doğrultusunda adalet

perspektifinden incelemektedir. Dağıtım süreci önemlidir ve bu dağıtımın nasıl yürütüldüğü sorusuyla ilgili prosedür adilliği örgütler için önemli etkilere sahiptir ve prosedürel adalet ve örgütsel adalet dağıtım adaletinin yetersizliğini açıklamaktadır (Karaeminoğulları, 2006, s.16-17).

Prosedür adaleti olumsuz algılaması, çalışanların yöneticilerine ve kuruluşlarına olan sadakatini düşürür, performanslarını kaybetmelerine ve daha az vatandaşlık davranışına neden olmaktadır. Bireyler, kendilerine nasıl davranıldığını değerlendirdiklerinde duygusal davranmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların, kendilerini ifade edebilecekleri yetişkinlik algılamalarının, alınan usul veya kararlarla ilgili düşüncelerini açıklamaları olumlu yönde değiştiği görülmektedir. Çalışanlar için böyle davranışlar yöneticileri ile etkileşimin doğasını belirlemektedir (İşbaşı, 2000: 48).

Çalışanların işlemsel adalet algısına yön veren temelde üç faktör vardır. Bunlar (Eroğlu,2009:74):

- 1- Karar alma sürecinin tarafsız olması
- 2- Karar alma yetkisini elinde bulunduranlara karşı hissedilen güven
- 3- Örgütte kurulan ilişkilerin saygı, güven, yardımlaşma düşüncesine ait hareketlerle düzenlenmiş olması.

Buna bağlı olarak örgütte adaletin sağlanması ve bunun çalışanlara yansıtılması için dikkat edilmesi gereken bazı kurallar vardır. Bunlar (Eroğlu,2009:74):

- Karar verecek yetkiye sahip olan kişilerin tarafsız bir şekilde seçilmiş olması
- Çalışanlara sunulan ücret, ödül, ikramiye, yan haklar, sağlanacak diğer ödüllerin belirli ölçütler çerçevesinde belirlenmiş olması
- Değerlendirme konumunda yer alan kişilerin görevini kötüye kullanmayacağından emin olunması ve kötüye kullanma halinde engellenmesini sağlayacak mekanizmanın oluşturulması
- Uygulanacak kararların denetlenmesine ve gerekiyorsa düzenlenmesine ait denetim mekanizmasının var olması

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkilerin doğasına atıfta bulunan ve ilk olarak prosedürel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak

tanımlanan bir kavramdır. Bununla birlikte, Greenberg (1990), etkileşim adaletinin prosedürel adaleti tamamlayıcı nitelikte olduğunu belirtti. Ona göre, prosedürel adalete ilişkin algılamalar, elde edilenlerin dağılımında veya uyumsuzlukların giderilmesinde kullanılan resmi prosedürlerden farklı bir takım unsurlardan da etkilenmektedir. Prosedür Adalet kararı belirleyen iki önemli faktör vardır. Bunlar karar vericinin karanlıktan etkilenen insanlara karşı tutumlarıdır. İnsanlar tutumlarını bürokratik yargının göstergesi olarak algırlar. Bies (1986), lisans öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada, kurum içi yargı kriterlerini sıralamalarını istedi. Bulgular, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi değişimi, bireysel haklara saygı ve birbirlerine dinleme gibi kişilerarası tutumların resmi prosedürlerden daha önemli faktörler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Folger ve Cropanzano (1998), kişiler arası tutumların ahlaki ve etik değerleri temel alması gerektiğini ve bu şekilde tutumların karşılıklı hassasiyeti getireceğini belirttiler. Kısacası, kişiler arası davranışın doğası, örgüt içi adaleti değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur. (Çakır, 2006)

Yukarıdaki bilgiler ışığında prosedürel adaleti iki bölüm halinde inceleyebiliriz. Bunlar; adil resmi prosedürler ve etkileşim adaletidir. Adil resmi prosedürler, kazançların adaletli dağılımı için olması gerektiğine inanılan prosedürlerin varlığına karşılık gelir. Çalışanların kararlara katılımını kolaylaştıracak usuller veya kararların tarafsız kabulü buna örnektir. Etkileşim adaleti, karar vericinin resmi prosedürleri kabul ettiğine ve uyguladığı süreçte sergilediği davranışların adilliği olduğuna işaret etmektedir (Çakmak, 2005: 34).

2.3.4. Kişiler Arası Adalet

Karar verici konumunda olanların çalışan konumunda olanların ne ölçüde saygılı davrandığını, alınan kararlara ne derece önem verdiğini, astların bir insan olduğunun farkına vardığını algılamalarına noktasına değinen kişiler arası adalet kavramıdır. Üst pozisyonda olanların çalışanlara nazik ve kibar davranması onlara bir biriyimş gibi fikirlerine önem vermesi ve dinlemesi çalışanların yönetici hakkında olumlu bir algı oluşturmaya sebebiyet vermektedir. Yöneticiler eğer bu şekilde davranırsa alınan kararlar adaletsiz olsa dahi çalışanlar bu kararı sorgulamaz ya da sorgulama sonucunda adil bir kararımş gibi algılanması ihtimali artar. Çalışanların örgütte maruz kaldığı tutum ve davranışların kalitesi Bies tarafından kişiler arası adalet olarak

tanımlanmıştır (Bies,2001:93). Çalışanlar kişiler arası adaletsizliği fark ettiğinde hem kendi ile aynı pozisyonda olanlara hem de yöneticilerine karşı olumsuz tepkiler geliştirebilirler (Cropanzano ve diğerleri,2002:326).

2.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar

Örgütsel adalet, örgütlerin etkin işleyişinde oldukça önemlidir, çünkü adalet algılamaları çok sayıdaki tutum ve davranışla ilişkilidir. Bu tutum ve davranışlar, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan tatmini, gibi olumlu davranışlar ve tutumlar olabileceği gibi, vatandaşlık karşıtı çalışan davranışları, işgücü dönüşümü gibi olumsuz davranış ve tutumlar da olabilir (Gün, 2014: 42).

Örgütsel Davranış alanında başlıca konu, iş tatmini performans ilişkisi olmuştur. Örgütsel bağlılık örgütteki çalışanların işle ilişkili davranışlarının açıklanması ve anlaşılması için kritik bir unsurdur ve kişilerin örgütsel adalete ilişkin algılarından etkilenmektedir (Baysal, 1996: 7).

Örgütsel bağlılık üzerinde bu kadar çok araştırma yapılmasının bir nedeni de örgütsel bağlılığın örgüt tarafından belirlenebileceği ve sonuçlarının örgüt açısından arzu edilmiş olmasında yatmaktadır. Oluşturacakları örgütsel adalet algısı aracılığıyla örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebilirler. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir araştırmanın verilerine göre örgütsel bağlılık ne kadar güçlü ise işgücü dönüşümü ve iş devamsızlık oranları o kadar az gerçekleşmiştir. Son veriler, örgütsel bağlılığın işgücü devri üzerinde, iş tatmininden daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, işgücü devri üzerinde %34 oranında değişiklik yapmaktadır (Gün, 2014: 43).

Çalışanların bilgilendirilmesi ve alınan örgütsel kararlara ilişkin gerekçelerin açıklanması bireylerin adalet algılamalarına olumlu katkılar yapmaktadır. Aiken ve Meyer, çalışanların adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Çalışanların adalet hissi kurum tarafından geri alınamayacak şekilde zarara uğratılırsa, çalışanların esas tepkisi bağlı oldukları gruba karşı psikolojik

aidiyetlerini ya da bağılıklarını azaltma şeklinde oluşmaktadır. Lind ve Tyler'in grup değeri modeli göz önünde tutulursa, kişilerin bir grupta uzun süreli ilişkiler içine girme isteğinde olduğu görülür. Grup-değeri modelinin temel varsayımı, insanların sosyal varlıklarla olan ilişkilerine değer verdiği doğrudur. Bu sosyal varlıklar bireyler, gruplar olabileceği gibi örgütler veya toplumlarda olabilir. Bu ilişkiler, kişilere inançlarının ve davranışlarının doğruluğunu geçerli kılmaya olanağı tanır. Kabul edildikleri, saygı gördüklerini ve kendilerine değer verildiğini hissederler. Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse, insanlar ilişkilere değer verirler çünkü kendi öz kimliklerini ve değerlerini bu ilişkilere dayanarak oluştururlar.

İlişki içerisinde bulunulan diğer tarafın adil davranması, kişiye duyarlı ve saygılı davranıldığı sembolize eder. Bu da kişilerin öz-kimliklerini ve öz değerlerini okşar veya arttırır. Grup değeri modeline göre insanlar kendilerine verilen bilgiye değer verirler, çünkü bu bilgiler kendilerini tanımlamalarına ve kendilerini daha olumlu görmelerine katkıda bulunur. Kişiler belirli bir grubun değer verilen üyesi olduklarına ilişkin algılarını o grup içinde prosedürlerin nasıl uygulandığına bakarak oluşturur. Eğer grup içinde kullanılan prosedürler adil değilse ve adil bir şekilde uygulanmıyorsa kişiler bu grubun değer verilmeyen bir üyesi olduklarını düşünürler. Bu da çalışanların örgüte bağılıklarının olumsuz yönde etkiler. Eğer prosedürler adilse ve örgüt üyeleri arasında adil bir şekilde uygulanıyorsa kişinin örgüte bağılılığı artar (Doğan, 2002: 68).

Örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanabilecek örgütsel bağılılık, “örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve bunlara inanmayı”, “örgüt yararına fazladan çaba göstermeyi” ve “örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir isteği” içermektedir. Bağılılık kısaca, bireyin kendini örgütle özdeşleştirme derecesi, kimlik birliğinin göreceli gücü ve örgüte katılımıdır. Örgütsel bağılılık örgüte pasif bir bağılılık anlamına gelmez, örgütle aktif bir ilişki içine girmeyi kapsar. Bunun nedeni, örgütün iyiliğine katkıda bulunmak için kişinin kendisinden bir şeyler verme isteğini içermesidir. Bireyin örgüte bağılılığı sadece kişinin inançları ve fikirlerinin açıklanmasının dışında eylemlerinin gözlemlenmesi aracılığıyla da çıkarılabilir. (Gün, 2014: 44).

1986 yılında yapılan çalışmada prosedür adaletinin örgütsel bağılılığı belirleyici

olduğu ama ücret tatmini etkilemediği saptanmıştır. Çalışmada dağıtım adaletinin ise ücret tatmini etkilediği fakat örgüte bağlılığı etkilemediği ortaya çıkmıştır. McFarlin ve Sweeney'in 1992 tarihli çalışmaları, prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı dağıtım adaletine göre daha fazla etkilediğini belirtmektedir. Bu araştırmanın neticesinde örgüt prosedürlerinin adil olması, dağıtım adaletinden daha ziyade örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Dağıtım adaleti düşük olduğunda, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi artmaktadır. Bunun nedeni, prosedürlerin çalışanlara karşı adil davranmayı gerektiren nedenlerin başında gelmesinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2004: 35).

İnsan kaynakları departmanının verdiği gerçekçi iş ön görüşmesi sayesinde Ailen ve Meyer'in çalışmasında saptanan işteki ilk yıllarda çalışanların duygusal bağlılığındaki azlıkta giderilmiş olmaktadır. İlk yıllarda görülen duygusal bağlılıktaki azlığın nedeni ise örgüte yeni katılan çalışanların gerçekçi olmayan yüksek beklentilerinden kaynaklanabilmektedir. Gerçekçi iş ön görüşmesi, çalışanın örgüte girdikten sonra karşılaşacağı gerçekler ve zorluklar hakkında doğru ve adil bilgiler verdiği için yüksek ve gerçekçi olmayan beklentilere dayanan duygusal bağlılıktaki azalışı önleme özelliğine sahiptir (Doğan, 2002: 69).

Bu görüşün karşısında olan araştırmalarda vardır. Farklı örgütsel ortamlar ve durumlar üzerine yapılan çalışmalarda dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı prosedür adaletinden daha az etkilediği yönünde bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle, örgütsel ortamın özellikleri adalet algısını etkiler, bu da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkiler. Chang tarafından 413 Koreli çalışan üzerine yapılan örgütsel küçülmenin ve işten çıkarmalardaki adaletin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine ilişkin araştırma, örgüte bağlılığın işten çıkarmalarda kullanılan kriterlerin adilliği tarafından etkilediğini saptamıştır. Buna göre, çalışanların işten çıkarma kararlarında dağıtım adaleti algılamaları arttıkça örgütsel bağlılıkları da, algılamayan çalışanlara göre daha güçlü olmaktadır. Bu çalışmada da, algılanan adalet ile sadece duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma işten çıkarmalar bağlamında dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde prosedür adaletinden daha çok etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004: 35).

Aşağıda yer alan Tablo 5’de “Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar” gösterilecektir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar

Kavram	Açıklama	Algılanan Örgütsel Adaletle İlişkisi
Örgütsel Bağlılık	Çalışanın örgütte devam etme ve örgütün değerlerine sadakat gösterme hususunda örgütüne hissettiği güçlü bir istek olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda çalışan örgüt misyon ve vizyonuna uygun davranmak için de büyük çaba sarf etmektedir.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.
İş Tatmini	Çalışanın örgütte üstlendiği işi yeterli görmesidir. Çalışan yaptığı işten memnuniyet duyuyorsa önce adaletten sonra da iş tatmininden söz etmek mümkündür (Bülbül, 2010:15). İş tatmininin oluşmasını ve devamlılığını sağlayan unsurlar; işin niteliği, maaş, terfi adaleti, örgütün çalışma şartları, örgütteki beşerî ilişkiler olarak belirtilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 198).	Örgütsel adalet algısı artıkça iş tatmini artmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık	<p>Çalışanların örgütte beklenen işler dışında tamamen kendi istekleriyle örgütlerinde başka roller üstlenmesi olarak belirtilmektedir.</p> <p>Çalışanlar örgütlerinde adalet hissettikleri zaman kaçınmayacakları bir olgudur.</p>	<p>Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışan sayısı artmaktadır.</p>
Kavram	Açıklama	Algılanan Örgütsel Adaletle İlişkisi
Örgütsel Güven	<p>Çalışanın örgütteki rolüyle ilgili yöneticilerinin ve diğer çalışanların desteğini hissederek oluşan psikolojik bir duygudur. Bu duygu, çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı olmalıdır.</p>	<p>Örgütsel adalet algısı artıkça örgüte güven artmaktadır.</p>
Pozitif Örgütsel Davranış	<p>Pozitif düşünce hakim olan örgütlerde olayları karşılıklı olarak olumlu olarak algılayan çalışanların örgütlerine daha faydalı olacağını öngören bir düşüncedir.</p>	<p>Örgütsel adalet algısı artıkça, örgütlerde pozitif örgütsel davranış sergileyen işgörenlerin sayısı artmaktadır.</p>

Tükenmişlik	Örgütsel adalet açısından değerlendirildiğinde tükenmişlik, çalışanların örgütlerine karşı negatif düşüncelere kapılarak, yaptığı işe ve örgütüne karşı güvensizlik duyması durumudur.	Örgütsel adalet algısı azaldıkça tükenmişlik artmaktadır.
Örgütsel Sinizm	Çalışanların örgütlerine duydukları negatif düşüncelerdir.	Örgütsel adalet algısı azaldıkça sinizm artmaktadır
Algılanan Örgütsel Destek	Çalışanların örgütleri tarafından kendisine sahip çıkıldığını hissetmesidir.	Örgütsel adalet algısı artıkça örgütsel destek algısı artmaktadır.
Örgütsel Özdeşleşme	Çalışanın ve örgütün kader birliği hissetmesi durumudur. Örgütsel bağlılıktan farkı, örgütsel bağlılıkta çıkar ilişkisi bulunmasıdır (Başar, 2011, 54).	Pozitif Yönde İlişki Vardır
Kavram	Açıklama	Algılanan Örgütsel Adaletle İlişkisi
İş-Aile Çatışması	Örgütlerinde örgütsel adaletin olmadığını hisseden çalışanlarda iş aile çatışması meydana gelmektedir.	Örgütsel adalet algısı artıkça iş-aile çatışması azalmaktadır.

Psikolojik Sermaye	Pozitif örgütsel davranış sayesinde oluşan psikolojik sermaye; çalışanların güçlü ve pozitif yönlerinin ortaya çıkması durumudur.	Örgütsel adalet algısı artıkça psikolojik sermayeye sahip olan işgören sayısı artmaktadır.
---------------------------	---	--

Kaynak: Ertuğrul,2017:21-23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KADINLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE CAM TAVAN SENDROMU ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Bu araştırmanın konusu olan cam tavan sendromu da kadınların iş hayatlarında kendilerini daha çok hissettirmeleri neticesinde gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte araştırmanın diğer değişkeni olan algılanan örgütsel adalet kavramının da işletmeler açısından önemi araştırmanın literatür kısmında bahsedildiği üzere oldukça fazladır. Bu kapsamda araştırmanın amacı cam tavan sendromu ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayarak teorik anlamda; aynı zamanda iş hayatındaki ilgililere de pratik anlamda fayda sağlamaktadır (Corley ve Gioia,2001).

Değişkenlerin teorik olarak bilim dünyasına kazandırıldığı dönemden itibaren iki değişkenle ilgili olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak yerli literatürde iki değişkenin ilişkisini açıklayan çok az araştırmaya rastlanmıştır. Araştırmanın önemi bu kapsamda iki değişkenin ilişkisi açıklayan az sayıda araştırmadan biri olması ve ilgili literatürü genişletmesidir.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

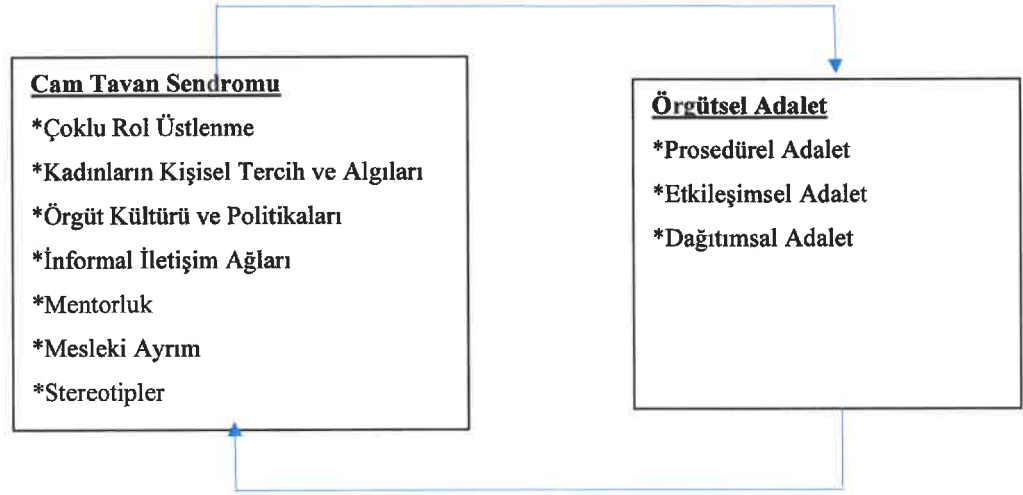
Araştırma evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren otellerin çalışanlarıdır. Araştırma örnekleme kapsamında söz konusu evrenden kolayda örnekleme yolu ile seçilen kişilerden 523 anket toplanmıştır. Bu anketlerden 497 tanesinin ise araştırma kapsamında kullanılacağına karar verilmiştir.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında ilişkileri araştırılan değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan bir takım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Ayrıca araştırmanın turizm sektöründe yapılması da diğer bir sınırlılıktır.

3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamındaki değişkenler olan örgütsel adalet ve cam tavan sendromu hakkında yazılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Türkçe literatüre bakıldığında cam tavan ile ilgili olan 81 araştırma; örgütsel adalet ile ilgili olarak ise 399 araştırma bulunmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri;

H1: Demografik verilerle kişilerin cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: Kişilerin eğitim durumlarına göre kişilerin cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Kişilerin medeni durumlarına göre cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: Kişilerin buldukları yaş kuşaklarına göre cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Demografik verilerle kişilerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Kişilerin eğitim durumlarına göre kişilerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Kişilerin medeni durumlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Kişilerin buldukları yaş kuşaklarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Kişilerin cam tavan sendromu ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.5 Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmanın amacına ulaşması adına belirlenen örneklem üzerinden veriler anket yoluyla toplanmıştır. Katılımcılardan kişilerden 523 anket toplanmıştır ve bu anketlerden 497 tanesinin ise araştırma kapsamında kullanılacağına karar verilmiştir. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgilerini almak için sorular bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcıların cam tavan sendromunu ölçmek için Karaca (2007)'nin "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı tezinde geliştirdiği ölçek düzenlenerek ve sınırlandırılarak kullanılmıştır.

Cam Tavan Sendromu (Toplam 24 soru)

- Çoklu Rol Üstlenme 1-2-3
- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları 4-5-6-7
- Örgüt Kültürü ve Politikaları 8-9-10-11
- İnfomal İletişim Ağları (Networklar) 12-13-14
- Mentorluk 15-16
- Mesleki Ayrım 17-18-19-20
- Stereotipler 21-22-23-24

*Stereotipler bu araştırmada kadın yöneticiler tarafından konulan engeller, erkek yöneticiler tarafından konulan engelleri kapsamaktadır.

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçek adına Gül ve İnce'nin yapmış oldukları "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada Moorman, Folger, Konovsky, Williams, Malos ve Palmer'in ölçeklerinden geliştirerek kullandıkları örgütsel adalet ölçeği sınırlandırılarak alınmıştır.

Örgütsel Adalet (Toplam 12 soru)

- Prosedürel Adalet 25-26-27-28
- Etkileşimsel Adalet 29-30-31-32
- Dağıtımsal Adalet 33-34-35-36 şeklindedir.

3.6 Verilerin Analizleri

3.6.1 Normallik Testi

Betimsellik tablosuna bakıldığında; değişkenlerin her bir boyutunun çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında oluşu verilerin normal dağılım gösterdiğini ispatlamaktadır (George ve Mallery,2010). Normallik testi sonuçları Tablo 6'ya bakıldığında; değişkenlerin her bir boyutunun çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında oluşu verilerin normal dağılım gösterdiğini ispatlamaktadır (George ve Mallery, 2010). Dolayısıyla araştırma kapsamında parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 5: Normallik Testi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>	<i>Ölçeklerin Boyutları</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	Çoklu Rol Üstlenme	-,270	-,236
	Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	-,330	-,183
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	-,213	-,366
	İnformal İletişim Ağları	,920	,500
	Mentorluk	,223	,230
	Mesleki Ayrım	,291	,349
	Stereotipler	,379	,021
<i>Örgütsel Adalet</i>	Prosedürel Adalet	-,538	-,584
	Etkileşimsel Adalet	-,570	-,169
	Dağıtımsal Adalet	-,327	-,157

Ancak normallik testi sonuçları Tablo 5'e bakıldığında; değişkenlerin her bir boyutunun çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında oluşu verilerin normal dağılım gösterdiğini ispatlamaktadır (George ve Mallery, 2010). Dolayısıyla araştırma kapsamında parametrik testler kullanılmıştır.

3.6.2 Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri kapsamında çıkan sonuçlardaki Cronbach's Alpha değerine bakılır. Çıkan değer 0,70'den yüksek ise ölçeklerin güvenilir olduğuna kanaat getirilir (Cronbach,1951).

Tablo 6'da görüldüğü gibi hem cam tavan sendromu hem de örgütsel adalet ölçeklerinin değerleri 0.873 ve 0,789'dur. İki ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ise bütün değerlerin 0,70'den yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	0,873
Çoklu Rol Üstlenme	0,775
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	0,700
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,735
İnformal İletişim Ağları	0,901
Mentorluk	0,849
Mesleki Ayrım	0,867
Stereotipler	0,733
<i>Örgütsel Adalet</i>	0,789
Prosedürel Adalet	0,713
Etkileşimsel Adalet	0,801
Dağıtımsal Adalet	0,796

3.6.3 Katılımcıların Demografik Verileri

Araştırma kapsamındaki katılımcılara demografik bilgilerinden doğum tarihleri eğitim durumları ve medeni durumları hakkında sorular sorulmuştur. Tablo 7'de de görüldüğü üzere sorulan sorulara göre dağılımlar şu şekildedir;

Tablo 7: Katılımcılara Ait Demografik Verilerin Frekans Analizleri

		Doğum Tarihiniz			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Babyboomers	47	9,5	9,5	9,5
	X	156	31,4	31,4	40,8
	Y	294	59,2	59,2	100,0

Total		497	100,0	100,0	
Eğitim Durumu					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Önlisans	73	14,7	14,7	14,7
Medeni Durum					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	205	41,2	41,2	41,2
	Bekar	292	58,8	58,8	100,0
	Total	497	100,0	100,0	

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların doğum tarihleri itibariyle %59,2’lik oranla 1980-1999 yılları arasında dünyaya geldikleri yani “y” kuşağı oldukları görülmektedir. Katılımcıların %31,4’ü 1965-1979 yılları arasında doğmuşlardır ve “x” kuşağına mensuplardır. Son olarak katılımcıların %9,5’i ise 1946-1964 yılları arasında doğmuşlardır ve “babyboomers” kuşağında yer almaktadırlar.

Katılımcıların eğitim durumlarının frekans analizlerine bakıldığında ise katılımcıların %73’lük kısmının lisans, %14,7’lik kısmının ön lisans ve %12,3’lük bir kısmın ise lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları hakkındaki frekanslarında ise %58,8’lik dilim bekar; %41,2’lik dilim ise evlidir.

3.6.4 Korelasyon Analizi

Tablo 8: Korelasyon Tablosu

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
Çoklu Rol Üstlenme(F1)	1											
Kişisel Tercih ve Algı (F2)	-,104*	1										
Örgüt Kültürü ve Politikaları (F3)	,122**	,017	1									
İnformel İletişim Ağları (F4)	,105*	-,041	-,059	1								
Mentorluk (F5)	,107*	,021	,060	-,014	1							
Mesleki Ayrım (F6)	,27	,005	-,032	,069	,111*	1						
Steroipler (F7)	-,081	-,054	,034	-,058	-,032	,023	1					
CAM TAVAN (F8)	,437**	,339**	,456**	,270**	,362**	,431**	,380*	1				
Prosedürel Adalet (F9)	-,289**	,058	-,214**	-,037	-,077	-,115*	-,100*	-,295*	1			
Etkileşimsel Adalet (F10)	-,297**	,038	-,208**	,016	-,047	,010	-,027	-,204*	,418**	1		
Dağıtım Adalet (F11)	-,254**	,144**	-,048	-,104*	-,062	-,021	,110*	-,064	,249**	,330**	1	
ÖRGÜTSEL ADALET (F12)	-,356**	,105*	-,238**	-,052	-,079	-,085	-,014	-,269*	,809**	,758**	,606**	1

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir ve bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanında negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Korelasyon analizi

neticesinde araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var bulunduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına önemli görülen ilişki değerleri aşağıdaki gibidir; Katılımcıların cam tavan sendromu ile örgütsel adalet algıları arasında ($p<0,001$). %26'lık bir ilişki mevcuttur. Ancak bu ilişkinin yönü negatiftir. Dolayısıyla iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Cam tavan sendromunun boyutlarından çoklu rol üstlenme ile örgütsel adalet algısı arasında -0,35'lik negatif yönlü bir ilişki mevcuttur ($p<0,001$). Cam tavan sendromu ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adaletin de araların da %29'luk negatif bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda araştırmanın üçüncü hipotezi doğrulanmıştır.

H3: Kişilerin cam tavan sendromu ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.6.5 Farklılık Testleri

Araştırmada kullanılan veriler normal dağılım gösterdiğinden devamında parametrik testler kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden H1 ve H2'yi test edebilmek adına farklılık testleri yapılmıştır.

3.6.5.1 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Testleri

Medeni durum 2 farklı duruma ayrıldığından araştırmada Bağımsız örneklem t test uygulanmıştır. T-testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı ya da alakasız 2 grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bağımsız T-Testi

		Bağımsız Örneklem T-Testi								
		Levene's Testi		Eşit Ortalama T-Testi						
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Ortalamalar Farkı</i>	<i>Standart Sapma Farkı</i>	95% Güven aralığı farkı	
								Düşük	Yüksek	
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	<i>Varsayılan Eşit Varyanslar</i>	,445	,505	8,508	495	,000	,13735	,01614	,10563	,16906

	<i>Varsayılmayan Eşit Varyanslar</i>			8,404	419,366	,000	,13735	,01634	,10522	,16947
<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Varsayılan Eşit Varyanslar</i>	1,009	,316	25,521	495	,000	-,80965	,03172	-,87198	-,74732
	<i>Varsayılmayan Eşit Varyanslar</i>			25,354	428,778	,000	-,80965	,03193	-,87241	-,74688

Tablo 9'a bakıldığında sig. (2-tailed) değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla medeni durumun hem cam tavan sendromu algısı hem de örgütsel adalet algısı üzerinde farklılık yarattığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Grup İstatistikleri Tablosu

<i>Medeni Durum</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Sapma Ort.</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	<i>Evli</i>	205	3,0026	,18441	,01288
	<i>Bekar</i>	292	2,8653	,17189	,01006
<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Evli</i>	205	2,7232	,35580	,02485
	<i>Bekar</i>	292	3,5328	,34271	,02006

Tablo 10'a bakıldığında medeni durumun cam tavan algısı üzerinde farklılık yarattığı ve ortalama değerinden de anlaşılacağı gibi evli kadınların cam tavan algısının bekar kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır (3,0026>2,8653).

Medeni durumun örgütsel adalet algısı üzerinde yarattığı farklılıkta ise bekar kadınların örgütsel adalet algılarının evli kadınların örgütsel adalet algılarından daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Ortalama değerleri karşılaştırıldığında 3,5328>2,7232 görülmektedir.

Bu sonuçlara göre; aşağıdaki hipotezler doğrulanmıştır.

H1b: Kişilerin medeni durumlarına göre cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Kişilerin medeni durumlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.6.5.2 Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşakları açısından değişkenler üzerinde farklılıkların olup olmadığının analiz edilebilmesi için One-Way Anova testi uygulanmıştır. One-Way

Anova testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı ya da alakasız 3 veya daha fazla grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Field,2009).

Tablo 11: Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Anova Testi

		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>df</i>	<i>Kareli Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	<i>Gruplar Arası</i>	,934	2	,467	13,668	,000
	<i>Gruplar İçi</i>	16,874	494	,034		
	<i>Total</i>	17,807	496			
<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Gruplar Arası</i>	30,894	2	15,447	70,614	,000
	<i>Gruplar İçi</i>	108,063	494	,219		
	<i>Toplam</i>	138,957	496			

Tablo 11'e bakıldığında sig. değerinin 0,05'den küçük çıktığı görülmüştür. Yani bu aşamada eğitim durumu iki değişken üzerinde de farklılığa neden olmaktadır. Bu noktada Post Hoc testlerinden Dunnett C testi yapılmıştır. Bu teste göre;

Tablo 12: Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşaklarına Göre Dunnett C Testi

<i>Bağımlı Değişken</i>			<i>Ortalamalar Farkı(I-J)</i>	<i>Stadart Sapma</i>	<i>95% Güven Aralığı</i>	
					<i>Alt Sınır</i>	<i>Üst Sınır</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	<i>Babyboomers</i>	<i>X</i>	,05239	,03444	-,0308	,1355
		<i>Y</i>	,12363*	,03377	,0421	,2052
	<i>X</i>	<i>Babyboomers</i>	-,05239	,03444	-,1355	,0308
		<i>Y</i>	,07124*	,01708	,0309	,1116
	<i>Y</i>	<i>Babyboomers</i>	-,12363*	,03377	-,2052	-,0421
		<i>X</i>	-,07124*	,01708	-,1116	-,0309
<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Babyboomers</i>	<i>X</i>	-,60118*	,06408	-,7547	-,4476
		<i>Y</i>	-,84743*	,05357	-,9764	-,7185
	<i>X</i>	<i>Babyboomers</i>	,60118*	,06408	,4476	,7547
		<i>Y</i>	-,24625*	,05067	-,3660	-,1265
	<i>Y</i>	<i>Babyboomers</i>	,84743*	,05357	,7185	,9764
		<i>X</i>	,24625*	,05067	,1265	,3660

*Ortalamalar Farkı 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Dunnett C testine göre babyboomers kuşağındakilerin cam tavan sendromu algısı x ve y kuşağındakilere göre daha yüksek iken; y kuşağındakilerin ise örgütsel adalet algıları x ve babyboomers kuşağındakilere göre daha yüksektir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H1c ve H2c doğrulanmıştır.

H1c: Kişilerin buldukları yaş kuşaklarına göre cam tavan sendromu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Kişilerin buldukları yaş kuşaklarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.6.5.3 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Testleri

Eğitim durumu açısından değişkenler üzerinde farklılıkların olup olmadığının analiz edilebilmesi için One-Way Anova testi uygulanmıştır. One-Way Anova testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı ya da alakasız 3 veya daha fazla grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür(Field,2009).

Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Anova Testi

		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>df</i>	<i>Kareli Ortalama</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Cam Tavan Sendromu</i>	<i>Gruplar Arası</i>	,013	2	,007	,184	,832
	<i>Gruplar İçi</i>	17,794	494	,036		
	<i>Toplam</i>	17,807	496			
<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Gruplar Arası</i>	,534	2	,267	,953	,386
	<i>Gruplar İçi</i>	138,423	494	,280		
	<i>Toplam</i>	138,957	496			

Tablo 13'e bakıldığında sig. değerinin 0,05'den büyük çıktığı görülmüştür. Yani bu aşamada eğitim durumu iki değişken üzerinde de farklılığa neden olmamaktadır

SONUÇ

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Bu araştırmanın konusu olan cam tavan sendromu da kadınların iş hayatlarında kendilerini daha çok hissettirmeleri neticesinde gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte araştırmanın diğer değişkeni olan algılanan örgütsel adalet kavramının da işletmeler açısından önemi araştırmanın literatür kısmında bahsedildiği üzere oldukça fazladır. Bu kapsamda araştırmanın amacı cam tavan sendromu ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayarak teorik anlamda; aynı zamanda iş hayatındaki ilgililere de pratik anlamda fayda sağlamaktadır. Değişkenlerin teorik olarak bilim dünyasına kazandırıldığı dönemden itibaren iki değişkenle ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yerli literatürde iki değişkenin ilişkisini açıklayan çok az araştırmaya rastlanmıştır. Araştırmanın önemi bu kapsamda iki değişkenin ilişkisi açıklayan az sayıda araştırmadan biri olması ve ilgili literatürü genişletmesidir.

Katılımcıların cam tavan sendromu ile örgütsel adalet algıları arasında ($p<0,001$). %26'lık bir ilişki mevcuttur. Ancak bu ilişkinin yönü negatiftir. Dolayısıyla iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Cam tavan sendromunun boyutlarından çoklu rol üstlenme ile örgütsel adalet algısı arasında -0,35'lik negatif yönlü bir ilişki mevcuttur ($p<0,001$). Cam tavan sendromu ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adaletin de araların da %29'luk negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca medeni durumun cam tavan algısı üzerinde farklılık yarattığı ve evli kadınların cam tavan algısının bekar kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Bununla birlikte medeni durumun örgütsel adalet algısı üzerinde yarattığı farklılıkta ise bekar kadınların örgütsel adalet algılarının evli kadınların örgütsel adalet algılarından daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Son olarak babyboomers kuşağındakilerin cam tavan sendromu algısı x ve y kuşağındakilere göre daha yüksek iken; y kuşağındakilerin ise örgütsel adalet algıları x ve babyboomers kuşağındakilere göre daha yüksektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Gökhan (2011).“Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- ACUNER, S ve Sallan, S.,G., (1993). “ Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar”, Amme İdaresi Dergisi, C: 26, No: 3, s. 77-92.
- ADAMS, J.S., “Inequity In Social Exchange”, Behaviroul Research Service General Electric Company Crotonville,1965, New York, s.267-299.
- AKCA, B. (2012), “Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ANAFARTA, Nilgün (2002). “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 3, No: 1, s. 115-128.
- ATAAY, Aylin (1998). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etenler”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.
- AYDIN, Tükeltürk Şule ve Şahin, Perçin Nilüfer (2008), “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- 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.
- BIES, J.B., Shapiro, D.L., (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, Social Justice Research, 1: 199-218.

- BİLİCAN, Gökkyaya Veda (2014). "Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet", *International Journal of Social Science*, C: 2, No: 26 , s. 371-383.
- BURBRIDGE, L. C. (1994). *The Glass Ceiling in Different Sectors of the Economy: Differences Between Government, Non-Profit, and For-Profit Organizations*. Glass Ceiling Commission, US Department of Labor, Washington.
- ÇAKIR, Birgül; SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- ÇAKIR, Özlem; Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
- 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.
- CROSBY, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.
- ÇÖP, Serdar; Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 2008.
- ÇULLU, Seda, (2009), "Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DİLEK, Uğur; Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- DOĞAN, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirilmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 69-76.

- DREHER, G. F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects Of Sex Ratios And WorkLife Programs On Female Leadership At The Top. *Human Relations*, 56, 541- 562.
- ERGENELİ, Azize ve Akçamete, Canan (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 2, No: 22, s. 85-109.
- ERTUĞRUL, Gonca, (2017), “Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma; Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.’nde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nuh Nazi Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- FIELD, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- FOLGER, R. and Cropanzano, R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol.12, 9-22.
- GÜLDAL, Duygu, (2006), “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- GÜLER, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesin İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- HOMANS, G.C., (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms* Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- İÇERLİ, Leyla; “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, Cilt:5, Sayı:1, 2010, s. 67-88.
- İŞBAŞI, Janset Özen; Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının

Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000.

İŞCAN, Ömer Faruk; “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, 2005, s.150-171.

İŞCAN, Ömer Faruk, NAKTİYOK, Atılhan; Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt: 59, Sayı:1, 2004, s.182–201.

FETTAHLIOĞLU, Okan; Çelik, Adnan; Şimşek, Şerif; M., Akgemici, Tahir; Özer, Pınar; Öge, Serdar; Zerenler, Muammer; Bakan, İsmail; Basım, Nejat; Bedük, Aykut; Soysal, Abdullah; Kesici, Burcu (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Yayın No: 2, Ankara.

GEORGE, D., & MALLERY, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

GREENBERG, J.; “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, Journal of Management, Vol. 16, No. 2, 1990, s.399–432.

GREENBERG, J., “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review, Cilt:12, s.9–22, 1987.

GÜN Eroğlu, Ş. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri. Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 53-66

İRİZ, Rıfat, (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s.277-284.

KARACA, Ayşe, (2007), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- KARATAŞ, Aslı, (2006), “Türkiye’de Çalışan Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Leblebici, Yeliz (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, No: 4, s. 2-20.
- KAYA, Canan, (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KILIÇASLAN, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KOCACIK Faruk ve Veda B. GÖKKAYA, (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Sivas, s.195-219.
- KULUALP, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. Kamu-İş, 4, 99-123.
- 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, 388- 399.
- LEVENTHALL, 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, 88-102.

- LEVENTHALL, 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.
- LEVENTHALL, 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. Erişim Tarihi: 26.11.2016.
- MEYDAN, C.H., H.N. Basım, ve F. Çetin, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Bilig, 2011, Bahar. Sayı.57, s.175–200.
- ÖĞÜT, Adem (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C: 55, Sayı: 57, s. 56-78.
- ÖRÜCÜ, Edip; Kılıç, Recep; Kılıç, Taşkın (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C: 14, No: 2, s. 117-135.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2003, s.77–96.
- ÖZER, Gökhan ve Günlük, Mehmet (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 9, No: 2, s. 459-485.
- ÖZERLİ Mustafa ve Kemal BİÇERLİ, (2004), “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, ss.55-65.
- ÖZTÜRK, T. (2007). Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Yaşar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PARLAKTUNA, İnci (2010). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", Ege Akademik Bakış, C: 10, No: 4, s. 1217-1230.
- PFEFFER, J. and Langton, N. (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", Administrative Science Quarterly, Vol. 38, pp. 382-407.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.
- SPIERS, N., MANKTELOW, B. Ve Hewitt, M. J.(2009), Practical Statistics Using SPSS, National Institute for Health Research NHS, England.
- SYNDER, Karolyn J. and Robert H. Anderson, VWilliam L. Johnson. (1992), "A Tool Kit for Managing Productive Schools". Educational Leadership Vol 49, Nu. 5. pp. 76-80, Feb.
- SOYSAL, Abdullah (2010). "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C: 65, No: 1, s. 83-114.
- THIBAUT, J. and Walker, L., (1975). Procedural Justice, Erlbaum, Hillsdale, N J.
- TUTAR, Hasan; "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- TÜMER, E. (2010). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UÇAR, P. (2016). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- YILDIRIM, Fatma; “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, 2003. s.371–402.
- YOĞUN ERÇEN, Ayşe Esmeray, (2008), “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- YÜRÜR, Şenay; Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2005.
- YÜRÜR, Şenay, “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.295-312.
- ZEL, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, C: 35, No: 2, s. 39-48.