



İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt / Vol: 6, Sayı/Issue: 5, 2017

Sayfa: 2574-2593

Received/Geliş: Accepted/Kabul:
[10-10-2017] – [25-11-2017]

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma

Fahri ÖZSUNGUR

Av., Hacettepe Ün. Doktora Öğrencisi

Lawyer, Hacettepe Uni, Phd Student

Orcid ID: 0000-0001-6567-766X

e-mail: ticaretsicili@gmail.com

Öz

Örgütsel adalet algısının çalışanlar üzerindeki etkileri, literatürde araştırma konusudur. Bu çalışmada örgütsel adaletin boyutlarından prosedürel adalet, mahrumiyet ve etkileşim adaleti algılarının insan kaynakları yöneticileri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin personel ve insan kaynakları birimlerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik, Pearson korelasyon ve Anova analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri ile başlangıçta belirlenen modelin uyumlu olduğu (GFI = 0.79, NFI = 0.75, CFI = 0.87, TLI = 0.85 ve RMSEA = 0.084) AMOS Yapısal Eşitlik Modeli ile tespit edilmiştir. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları ile örgütsel adaletin belirlenen üç boyutu karşılaştırılmış; üst yöneticilerin etkileşim ve prosedürel adalet algılarının yüksek olduğu, orta düzey yöneticilerin ise mahrumiyet algılarının fazla olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda prosedürel adalet, mahrumiyet, etkileşim adaleti algılarının insan kaynakları ve personel yöneticileri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin etkileşim adaletine önem vermeleri gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşim Adaleti, Görelî Mahrumiyet, Adalet Algısı.

A Study of Analyzing The Influence of Organizational Justice Perception on Human Resource Managers' Decisions

Abstract

The effects of organizational justice perception on employees is a research object in the literature. Effects of organizational justice scales those are procedural justice, deprivation, interactional justice perceptions on human resource managers are investigated in this research. Survey study consequences data on human resource management and staff management units in operations be active in varied sectors processed to statistical comparison. Analyses executed with reliability, Pearson correlation, Anova analysis techniques. Participants' job position and determined organizational justice three scale are compared. AMOS Structural Equation Model was used to compare the data of the study with the initial model (GFI = 0.79, NFI = 0.75, CFI = 0.87, TLI = 0.85 and RMSEA = 0.084). This research indicated that procedural justice, deprivation, interactional justice perceptions realise positive influence on human resource managers and staff managers. This research identified that senior managers have high perceptions about interactional and procedural justice, in case mid-level managers have high perceptions about deprivation perception. The other consequence is, managers have to put emphasis on interactional justice.

Keywords: Organizational Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Relative Deprivation, Justice Perception.

Giriş

Adalet ve eşitlik kavramlarının sosyal olgular üzerinde gerçekleştirdiği etkiler teorik ve uygulama açısından önemli birer araştırma konularıdır. Sosyal sınıf içinde bulunmanın bireye verdikleri kadar aldıkları kişiler arası bazı etkileşimlere neden olmaktadır. Sosyal sınıflar içinde yer alan örgütlerin çalışanları bu etkileşimde yer alan temel yapı taşlarıdır. Örgütün vazgeçilmez temel kaynağı olan insanın örgüt içindeki konumu, kişiler arası ilişkileri, örgüte bağlılığı, kaynaklardan faydalanma oranının tespiti, yönetilmesi gibi konular örgütsel adaletin içinde yer alır. Bu bağlamda örgütsel adalet, kaynak dağıtımının örgüt içi etkilerinde adil, uygun ölçülerle ve gerçekçi dağıtılmasını gerektiren davranışlar ve prensipler bütünüdür. Örgütsel adalet ile örgüte hizmet eden bireylerin hakları belirli ve adil bir ölçüye göre korunur. Bu korumanın üst sınırı örgütün tâbi olduğu ülke ya da bölgenin hukuk kurallarıdır. Hukuk kurallarının çizdiği sınırı aşan korumalar bireyleri korusa bile, toplam faydayı korumayı amaçlayan kurallara aykırı olduğu için adil olmayacaktır. Bu nedenle, adaletin “örgütsel adalet” olarak nitelendirilmesi, örgüt içi sınırsız bir adalet mekanizmasının işleyeceği anlamını taşımamalıdır.

1.Literatür Taraması

Örgüt çalışanları, psikolojik ve sosyal etkiler altında bazı davranışlar geliştirir. Ortak yaşam ve çalışma psikolojik süreci gerçekleştirir. Adams' in eşitlik teorisi (Equity Theory) bu süreci açıklamaya yöneliktir. Bu teoriye göre bireyler kendilerine gerçekleştirilen davranışları ölçer. Bireyler, dâhil oldukları örgüte verdikleri (zaman, bilişsel katkılar, gayret, performans vb.) ile örgütten aldıkları (yükselme, terfi, ücret, profesyonel gelişim için tanınan imkanlar vb.) arasında bir karşılaştırma yaparlar. Yaptıkları karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan oran bireylere adil davranılıp davranılmadığının tespitine yardımcı olmaktadır. Böylece verilenlerin karşılığında alınanlar arasında bir kıyas yapıp adillik derecesi belirlenir (Adams, 1965; Cropanzano vd., 2001: 167). Bu teoriye göre bireyler adil olmayan davranış ve kazanımlarla karşılaştıklarında, eşitsizlik algısına sahip olacak ve bu güdülenme onları tatminsizlik nedeniyle olumsuz davranışlara itecektir (Adams, 1965; Walster vd., 1978; Greenberg, 1989: 174).

Crosby ve Martin' in Göreli Mahrumiyet Teorisi (Relative Deprivation Theory) arzu edilenin karşılığında elde edilenin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Örgütte çalışanlar bu karşılaştırmayı referans grupları seçerek yapmaktadır. Alt statüde yer alan çalışanlar kendilerini üst statüde yer alan çalışanlarla karşılaştırarak kazanımlar arasındaki farklılık, kazanımın az olduğu taraf için bir mahrumiyet hissine neden olmaktadır (Crosby, 1984; Martin, 1981; Cowherd ve Levine, 1992: 304). Mahrumiyet hissini çalışanlar üzerinde içsel olduğu kadar sosyal sistem üzerinde de etkileri de vardır. Özellikle politik protestolar, isyanlar, devrim gibi sosyal sınıflar arası eşitsizliklerin neden olduğu hareketler bu teorinin pratik sonuçlarına örnek verilebilir (Abeles, 1976; Isaac vd., 1980). Kazandırılanlar ve kazanımların sonucuna odaklanmanın yanında bu durumun bir süreç olduğu ve bu sürece katkı sunan mekanizmanın tespiti, örgütsel adalete



yaklaşımında farklı bir yol çizmektedir. Bireysel kazanımlar karşılığında meydana gelen mahrumiyet durumunu ortadan kaldırmak belirli bir prosedürün uygulanmasını gerektirir. Örgüte dâhil olan bireylerin arzu ettikleri ile kazandıkları arasında kuracakları bağlantının orantılı olması için bir metot ve süreç gerekir. Konovsky ve Pugh (1994), prosedürel adaletin çalışanların üst yönetime olan güvenlerini artırdığını tespit etmiştir. Aynı şekilde, etkileşimsel ve prosedürel adaletin organizasyonel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de pozitif etkileri olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır (Konovsky, 1994; Greenberg, 1990; Morgan ve Hunt, 1994). Etkileşim adaleti (Algılanan Adalet), Bies (1987) tarafından ortaya konulmuştur. Bies, örgütsel adaletin kişiler arası etkileşimle gerçekleşeceği düşüncesini savunmuştur (Bies, 1987; Bies, 2001). Kişilerarası etkileşim, eşitlik yargısının yerini oranlamaya/ değerlendirmeye bırakmasına neden olmaktadır. Yargı, oranlamaya göre daha sübjektiftir ve ön yargılara neden olmaktadır. Bu teoriler ışığında örgütsel adalet konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar örgüt içinde hissedilen adalet duygusunun yakın ilişkiler geliştirdiğini göstermektedir (Cropanzano ve Byrne, 2000). Koordinasyon ve iş birliğinin örgüt üyeleri arasında gerçekleşmesinde en önemli katkının örgüt içi adalet olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Tyler, 1999). Yapılan araştırmalar ve teorik yaklaşımların ortak noktası adalet duygusunun insan davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu yönündedir. Ancak gerek teorik gerekse uygulamalı araştırmalar örgütsel adaletin yönetsel ilişki üzerindeki etkileri konusunda yetersiz kalmaktadır.

2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, belirli bir strateji, koordinasyon, eğitim, kurallar geliştirmek, kuralları uygulamak, bireyleri teşvik gibi bir süreci gerektirir. İnsan kaynağının etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak en etkin birim ise insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynağının doğru, etkin, uyumlu ve verimli şekilde kullanılabilmesi, performansın en üst düzeye çıkarılması insan kaynaklarında strateji geliştirmeye bağlıdır (Becker vd., 2001). Yenilikçilik, yaratıcılık ve bağlılık geliştirilecek yapıcı ve adil stratejiler ile mümkün olabilecektir (Covey, 2004; Senge, 2006). Bireyler arası adaletin sağlandığı inancının iş görenlere yerleştirilmesi, liderlik ve motivasyon ile mümkün olabilir. Bunun nedeni, adalet algısının çevresel olayların değerlendirilmesi ile ortaya çıkmasıdır (Folger ve Cropanzano, 2001). Yönetsel davranışların, iş görenlerce sürekli izleniyor olması adalet, eşitsizlik ve mahrumiyet duygularının ortaya çıkmasında etken olabilir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel strateji geliştirme, program geliştirmede ortaya koyacağı çıktı ve uygulamaların bireylerde yanlış algılamalara neden olmayacak şekilde temin edilmesine dikkat etmesi gerekmektedir.

3. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi



3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Örneklem Kitlesi

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yöneticilerinin etkileşim adaleti, prosedürel adalet, mahrumiyet algılarının cinsiyete, unvana ve eğitim düzeyinden oluşan demografik bilgilere göre farklılıklarını araştırmaktır. Özellikle insan kaynakları yönetiminde geliştirilen stratejiler, insan kaynakları politikaları üzerinde örgütsel adalet duygusunun etkileri inceleme alanı içindedir. Çalışma ile “örgütsel adalet” ve “insan kaynakları yöneticileri” kavramları arasındaki ilişkilerin bir saha araştırması ile incelenmesiyle literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Örneklemede evrenin soruna en uygun kesimin seçilmesine işaret eden amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır (Sencer, 1989: 386). Adana Ticaret Odası’ndan elde edilen bilgiye göre, 2017 yılı Eylül ayı itibarıyla merkezi Adana’da bulunan 1036 adet anonim şirket ile 12817 adet limited şirket bulunmaktadır. İşletme şubelerinin insan kaynakları birimlerinin genel olarak merkezde yer aldığı edinilen bilgiler arasındadır. İnsan kaynakları biriminin örgütsel yapı içinde olduğu işletmelerin anonim şirket kaynaklı olduğu bilgisi anılan kurumdan edinilmiştir. Yaptığımız araştırmaya göre 1036 adet anonim şirketin 96 adetinde insan kaynakları birimi mevcuttur. Araştırmanın örneklem kitlesinde Adana ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 96 işletmeden 26 işletmeye ve bu işletmelerin insan kaynakları personeli ve yöneticilerine ulaşılabilmektedir. Ulaşılamayan 4 işletme, anket uygulamasını insan kaynakları politikalarına uygun olmamasını gerekçe göstererek reddetmiştir. İşletmelerin seçiminde farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, çalışan sayıları, örgütsel yapılarının insan kaynakları yönetimine müsaitlik durumu gözlemlenmiştir. Evren büyüklüğü, her bir işletmenin insan kaynakları biriminde çalışan ortalama personel sayısı 4 kişi alınarak toplam 384 kişi olarak tespit edilmiştir. Her iki çalışan arasında % 50 ilgi düzeyi varsayılarak % 95 güven ve % 5 örneklem hatası gözetilerek örneklem büyüklüğünde sınırlı evren ölçümü kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü yapılan ölçümle 193 kişi tespit edilmiştir. Ulaşılan 26 işletmenin 4 ü hizmet, 5 i, üretim, 4 ü ihracat, 4 ü ithalat, 2 si ulaşım, 4 ü turizm, 3 ü otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmeler çalışan sayısı 100’ den fazla ve insan kaynakları birimi mevcut olduğu için tercih edilmiştir. Bu işletmelerin idari, personel ve insan kaynakları birimlerinde görev yapmakta olan çalışanlara dağıtılan 150 anketin 111’i geri dönmüştür. Bırak- topla yöntemi ile elde edilen anketlerin geri dönüş oranı % 74’ tür. Koşulları taşımayan 6 anket değerlendirme dışında tutulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi ile birimde çalışan tüm çalışanlar örneğe dahil edilmek istenmiştir. Örneklem büyüklüğünün asgari değeri, Sapnas’ ın (2004) 100 ila 200 arasında belirlenecek değer uygun olacağı yönündeki ilkesi ile uyum sağlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın en önemli kısıtı Adana ilindeki işletmelerle sınırlı kalmasıdır. Anketin farklı coğrafya, iklim, kültür özelliklerine sahip başka ilin çalışanlarına ulaşılamamış olması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Örneklem kitlesinin insan kaynakları, personel ve idari işler personel ve yöneticileri ile sınırlı bırakılmış olması örgütsel kültürün etkisinin



gerçekleştiği birimlere farklı yerlerden bakan kişilerin de görüşlerinin alınması çalışmaya katkı sunabileceği gibi amacı aşan veriler de sağlayabilecektir. Bu nedenle, diğer çalışanlar çalışma kapsamına alınmamıştır. Ayrıca farklı zaman, coğrafya, kültür, sektör, yaş, cinsiyet gibi münferit çalışmalarda sonuçlar farklılık arz edebilecektir. Cevaplayıcının anketlere cevap verme aşamasında yaşayacağı bilişsel zorluklar yanlış cevaplar vermesine ve hatalı sonuçlara neden olabilecektir (Converse ve Presser, 1986).

3.3. Hipotezler ve Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada değerlendirilecek hipotezler şu şekildedir:

H_{1a}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *etkileşim adaleti algısı* cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{1b}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *etkileşim adaleti algısı* unvana bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{1c}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *etkileşim adaleti algısı* eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{2a}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *prosedürel adalet algısı* cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{2b}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *prosedürel adalet algısı* unvana bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{2c}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *prosedürel adalet algısı* eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{3a}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *mahrumiyet algısı* cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{3b}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *mahrumiyet algısı* unvana bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H_{3c}. İnsan kaynakları yöneticilerinin *mahrumiyet algısı* eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

Prosedürel adalet algısı yüksek olan çalışanlar pozitif davranışlar sergiler, bu durum işletmenin verimliliğine pozitif değer ekler (Colquitt vd., 2002). Çalışanlar adil prosedürleri, işletmeden elde edecekleri çıkarların temini olarak görürler. Bu nedenle adil prosedürler, adil kazanımlarla sonuçlanır. Adil prosedürler, adil kazanımların bir öncülü olduğuna göre, örgütsel adalet adil prosedürler üzerinde ne yönde etkilidir (Blader ve Tyler, 2005) ? Çalışmanın asıl amacı bu soruya cevap vermek, şimdiye kadar örgütsel adalet algısının çalışan yönlü incelenmesine karşılık yönetim penceresinden farklılıkların incelenmesi konusundaki eksikliğin giderilmesini sağlamaktır. Araştırmanın amaç ve kapsamı dâhilinde belirlenen etkilerin ve ilişkinin incelenmesi için işletmelerin insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri hakkında bilgi edinmeye çalışılmıştır. Buradan hareketle yöneticilerin



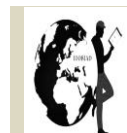
işletmedeki cinsiyet, unvan, eğitim düzeyi kişisel değişkenleri oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin örgütsel adaletin 3 alt boyutunun 3 kişisel değişkene göre farklılıklarını ölçmek için anket kullanılmıştır. Ankette Rensis Likert' in yedi düzeyli ölçeği kullanılmıştır. Önermeler olumlu ifadelerle tasarlanmış böylece cevaplama aşamasında sıkılarak, yanlış cevaplama durumu engellenmeye çalışılmıştır (Carifio and Perla, 2007: 114). Yedili kabul düzeyine göre tasarlanmıştır (Likert, 1932: 47; Vogt, 2005). (1) Kesinlikle Kabul Edilebilir, (2) Kabul Edilebilir, (3) Zor Ama Kabul Edilebilir, (4) Fikrim Yok (5) Kabul Edilmesi Zor (6) Kabul Edilemez (7) Hiçbir Şekilde Kabul Edilemez.

Tablo1. Likert 7' li Anket Cevapları Tablosu

Önermeler	Kesinlikle Kabul Edilebilir	Kabul Edilebilir	Zor Ama Kabul Edilebilir	Fikrim Yok	Kabul Edilmesi Zor	Kabul Edilemez	Hiçbir Şekilde Kabul Edilemez
Olumlu	7	6	5	4	3	2	1

İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algılarını belirleyebilmek için Niehoff ve Moorman (1993)' ın geliştirdiği 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinden (Organizational Justice Scale) faydalanılmıştır. Araştırma öncesi anketin güvenilirliği için ön test, 50 kişilik grup ile kişisel görüşmeler vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir (Synodinos, 2003 ; Boyd, vd., 1989; Churchill ve Iacobucci, 2002; Reynolds vd. 1993). Ön test sonucunda soruların güvenilirliği tespit edilmiştir. 1- 9 arası ifadeler etkileşim adaletini ölçmekte olup güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa katsayısı) ,878 olarak belirlenmiştir. 10- 14 arası ifadeler mahrumiyet algısını ölçmekte olup güvenilirlik katsayısı ,810 olarak belirlenmiştir. ve 15- 20 arası ifadeler ise prosedürel adalet boyutlarını ölçmekte olup güvenilirlik katsayısı ,833 olarak belirlenmiştir. Anket formundaki 20 soru insan kaynakları yöneticilerinin adalet algısı ölçeğine göre hazırlanmıştır. 20 sorunun tamamı ölçülecek olan üç örgütsel adalet boyutu bağlamında kategorize edilmiştir. Böylelikle örgütsel adaletin bu üç boyutunun kendi içindeki tutarlılığı yöneticiler üzerindeki etkiyi gösterecektir. Bu boyutlar güvenilirlidir. Yöneticilerin örgütsel adalet algılarının demografik değişkenler arasındaki farklılıkları t testi ve anova analizi ile ortaya konulmuştur. Anket soruları görel mahrumiyet teorisi, prosedürel adalet, etkileşim adaleti (algılanan adalet) boyutlarına göre oluşturulmuştur. Boyutların değişkenler arasındaki farklılıklarını tespit etmek için IBM SPSS Statistics 23 programı kullanılmıştır. Araştırma verileri ile başlangıçta belirlenen modelin uyumlu olduğu AMOS Yapısal Eşitlik Modeli ile tespit edilmiştir. Analizler Pearson ve güvenilirlik analizleri olarak gerçekleştirilmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Yürür, 2008).

4. Analizler Ve Bulgular



Araştırmaya katılanların % 56,8' i (63 kişi) erkek, % 43,2' si (48 kişi) kadın, % 50,5' i (56 kişi) evli, % 49,5' i (55 kişi) bekârdır. Katılımcıların % 9' unun (10 kişi) eğitim düzeyi ilköğretim, % 36' sı (40 kişi) lise, % 14,4' ü (16 kişi) yüksekokul, % 35,1' i (39 kişi) lisans, % 5,4' ü (6 kişi) lisansüstüdür. İnsan kaynakları ve personel yönetimi birimlerinde çalışan katılımcıların % 46,8' i (52 kişi) çalışan, % 24,3' ü (27 kişi) orta düzey yönetici, % 28,8' i (32 kişi) üst düzey yöneticidir. Katılımcıların karşılaştırmalı sayısal verileri Tablo 2.' de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcı Özellikleri Tablosu

Cinsiyet	Eğitim Düzeyi					İşyerindeki Pozisyon		
	İlköğretim	Lise	Yüksekokul	Lisans	Lisansüstü	Çalışan	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici
Erkek	4	22	10	24	3	23	14	26
Kadın	6	18	6	15	3	29	13	6
Medeni Durum	İlköğretim	Lise	Yüksekokul	Lisans	Lisansüstü	Çalışan	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici
Evli	3	17	10	23	3	21	15	20
Bekâr	7	23	6	16	3	31	12	12

4.1. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması



İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları boyutlarının cinsiyete göre farklılıklarını tespit edebilmek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 3’ te gösterilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete göre Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Karşılaştırması

Boyut	Grup	N	Ort.	Standart Sapma	t Testi		
					t	df (sd)	P
Etkileşim Adaleti	Kadın	48	5,62	1,078	-1,422	109	0,16
	Erkek	63	5,86	0,74			
Prosedürel Adalet	Kadın	48	5,73	1,14	-0,784	109	0,43
	Erkek	63	5,88	0,84			
Mahrumiyet Algısı	Kadın	48	5,70	0,93	-1,074	109	0,28
	Erkek	63	5,89	0,90			

p> 0,05

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin üç boyutunda cinsiyet bağlamında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ortaya çıkan tabloda erkek insan kaynakları yöneticilerinin etkileşim adaleti algısı (Ort.= 5,86), kadın insan kaynakları yöneticilerinin etkileşim adaleti algısı (Ort.= 5,62); erkek insan kaynakları yöneticilerinin prosedürel adalet algısı (Ort.= 5,88), kadın insan kaynakları yöneticilerinin prosedürel adalet algısı (Ort.= 5,73); erkek insan kaynakları yöneticilerinin mahrumiyet algısı (Ort.= 5,89), kadın insan kaynakları yöneticilerinin mahrumiyet adalet algısı (Ort.= 5,70) şeklindedir. Bu analiz sonucu, H_{1a}, H_{2a}, H_{3a} hipotezlerini doğrulamamaktadır.

4.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları boyutlarının unvana göre farklılıkları tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın mevcudiyeti durumunda hangi gruplar arasında gerçekleştiği durumu ise Least Significant Difference (LSD) analizi ile test edilmiştir. Etkileşim adaleti (F₂₋₁₀₈= 2,520, p> 0,05), prosedürel adalet (F₂₋₁₀₈= 0,036, p> 0,05) ve mahrumiyet (F₂₋₁₀₈= 0,385, p> 0,05) algıları yöneticilerin unvanlarına göre anlamlı farklılık arz etmemektedir. Bu analiz sonucu, H_{1b}, H_{2b}, H_{3b} hipotezlerini doğrulamamaktadır. Ancak, yapılan LSD analizi sonucunda multiple comparisons sonuçları insan kaynakları yönetiminde “çalışan” unvanlı kişiler ile “üst düzey yöneticiler” arasında etkileşim adaleti algısı yönünden anlamlı farklılık (- 0,44872*) olduğunu göstermektedir. Descriptives tablosunda grup içi anlamlı farklılığın görüldüğü grubun ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticilerin etkileşim adaleti algısı ortalamasının (6,0278), çalışan unvanlı kişilerin ortalamasından (5,5791) anlamlı düzeyde fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, boyutlar arasında



anlamli bir farklılığa işaret etmese de etkileşim adaleti boyutundaki grup içindeki farklılığı ortaya koymaktadır.

4.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılıkları tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın mevcudiyeti durumunda hangi gruplar arasında gerçekleştiği durumu ise Least Significant Difference (LSD) analizi ile test edilmiştir. Etkileşim adaleti ($F_{2-106} = 0,522$, $p > 0,05$), prosedürel adalet ($F_{2-106} = 0,546$, $p > 0,05$) ve mahrumiyet ($F_{2-106} = 1,350$, $p > 0,05$) algıları yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık arz etmemektedir. Bu analiz sonucu, H_{1c} , H_{2c} , H_{3c} hipotezlerini doğrulamamaktadır. Ancak, yapılan LSD analizi sonucunda multiple comparisons sonuçları insan kaynakları yönetiminde eğitim düzeyi “ilköğretim” olan kişiler ile “yüksekokul” olan kişiler arasında mahrumiyet algısı yönünden anlamlı farklılık ($- 0,78000$) olduğunu göstermektedir. Descriptives tablosunda grup içi anlamlı farklılığın görüldüğü grubun ortalamaları incelendiğinde yüksekokul mezunu yöneticilerin ortalamasının (6,1000), ilköğretim mezunu yöneticilerin mahrumiyet algısı ortalamasından (5,3200) anlamlı düzeyde fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, boyutlar arasında anlamlı bir farklılığa işaret etmese de mahrumiyet algısı boyutundaki grup içindeki farklılığı ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Cinsiyet, Unvan, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Farklılık Tespitine Dair ANOVA Tablosu

Unvan						
Boyut	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df (Sd)	Kareler Ortalaması	F	p
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	1,021	2	2,011	2,52	0,085
	Gruplar İçi	86,165	108	0,798		
	Toplam	90,186	110			
Prosedürel Adalet	Gruplararası	0,07	2	0,035	0,04	0,965
	Gruplar İçi	105,604	108	0,978		
	Toplam	105,674	110			
Mahrumiyet Algısı	Gruplararası	0,65	2	0,325	0,38	0,681



	Gruplar İçi	91,177	108	0,844		
	Toplam	91,827	110			

Eğitim Düzeyi

Boyut	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df (Sd)	Kareler Ortalaması	F	p
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	1,744	4	0,436	0,52	0,719
	Gruplar İçi	88,442	106	0,834		
	Toplam	90,186	110			
Prosedürel Adalet	Gruplararası	2,133	4	0,533	0,54	0,702
	Gruplar İçi	103,541	106	0,977		
	Toplam	105,674	110			
Mahrumiyet Algısı	Gruplararası	4,45	4	1,113	1,35	0,256
	Gruplar İçi	87,377	106	0,824		
	Toplam	91,827	110			

4.4. Örgütsel Adaletin Üç Boyutu ve Değişkenler Arasındaki İlişki

Boyutlar ve değişkenler arasındaki pozitif ilişki pearson korelasyon tekniği kullanılarak tespit edilmiştir. Pearson korelasyon analizinde “r” değeri, standart sapma ve ortalamalar Tablo 5.’ te gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları; 0,00- 0,30 aralığı düşük, 0,30- 0,70 aralığı orta ve 0,70- 1,00 aralığı ise yüksek ilişki olarak analiz edilmiştir (Büyüköztürk, 2006).

Tablo 5. Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6
1. Cinsiyet	1					
2. Unvan	-0,307**	1				
3. Eğitim Düzeyi	-0,82	0,396**	1			
4. Etkileşim Adaleti	-0,135	0,211*	-0,051	1		
5. Prosedürel Adalet	-0,075	0,022	0,101	0,233*	1	
6. Mahrumiyet	-0,102	0,058	0,160	0,258**	0,809**	1



Algısı						
--------	--	--	--	--	--	--

Üç boyutun ortalama, standart sapmalarının etkisel bir boyut kazandırdığı yapılan analiz ile tespit edilmiştir. Etkileşim adaletinin mahrumiyet algısı üzerindeki etkisi ($r=0,258$), prosedürel adalet üzerindeki etkisine ($r= 0,233$) göre daha anlamlıdır ve aralarında düşük düzeyde ilişki vardır. Prosedürel adalet mahrumiyet algısı üzerindeki etkisi ($r=0,809$), etkileşim adaleti üzerindeki etkisine göre daha anlamlıdır ve aralarında yüksek düzeyde ilişki vardır. Her üç örgütsel adalet boyutunun birbirleri üzerindeki etkileri pozitif yöndedir. Ancak, mahrumiyet algısının diğer boyutlar üzerindeki pozitif etkisi daha güçlü ve anlamlıdır. Böylece, mahrumiyet algısının insan kaynakları yönetici ve karar alıcıları üzerinde pozitif yönde ve güçlü bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Anketin 10- 14 arası ifadelerinde yer alan adaletli davranma ve çalışanları haklarından mahrum etmeme, çalışanlar arasında adaletin gerçekleşmesi, çalışanlara sunulan maddi ve manevi ödüllerin adilliği, adil olmayan davranışların öğrenilmesi, mahrum kaldığı şahsi ihtiyaçların tespiti durumları insan kaynakları yöneticilerini bir karar almaya yönelttiği yapılan araştırma ile ortaya çıkarılmıştır.

4.5. Örgütsel Adaletin Boyutlarında Unvana Göre Homojenlik Testi

İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algılarından etkilenme durumu, ölçeklerin işyerindeki pozisyonlarla karşılaştırılması sonucunda elde edilebilecektir. Bu durumun tespiti için, One- Way Anova testi ile homojenlik testi ve betimsel analiz uygulanmıştır.

4.5.1.Etkileşim Adaletinde Unvana Göre Homojenlik Testi

Değişkenler Tablo 6' ya göre grupların varyansları homojendir ($p>0.05$). Tablo 6' da da görüleceği üzere etkileşim adaleti algısı üst düzey yöneticilerde daha anlamlıdır. Bu durum etkileşim adaletinin karar vericiler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.



Tablo 6. Etkileşim Adaletinde Unvana Göre Homojenlik Testi ve Betimsel Analiz Tablosu

Homojenlik Testi			Betimsel Analiz			
İşyeri Pozisyonu	Anket Cevaplanma Sayısı	Anlamlılık	Levene Statistic	df1	df2	P değeri
Çalışan	52	5,5791	1,124	2	108	0,329
Orta Düzey Yönetici	27	5,7901				
Üst Düzey Yönetici	32	6,0278				
Toplam	111	5,7598				

* Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti

** Faktör: İşyerindeki Pozisyon

4.5.2. Prosedürel Adalette Unvana Göre Homojenlik Testi

Değişkenler Tablo 7' ye göre grupların varyansları homojendir ($p>0.05$). Tablo 7' de de görüleceği üzere prosedürel adalet algısı üst düzey yöneticilerde daha anlamlıdır. Bu durum prosedürel adaletin karar vericiler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.



Tablo 7. Prosedürel Adalette Unvana Göre Homojenlik Testi ve Betimsel Analiz Tablosu

Homojenlik Testi			Betimsel Analiz			
İşyeri Pozisyonu	Anket Cevaplanma Sayısı	Anlamlılık	Levene Statistic	df1	df2	P değeri
Çalışan	52	5,8045	,192	2	108	,825
Orta Düzey Yönetici	27	5,8025				
Üst Düzey Yönetici	32	5,8594				
Toplam	111	5,8198				

* Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet

** Faktör: İşyerindeki Pozisyon

5.5.3. Mahrumiyet Algısında Unvana Göre Homojenlik Testi

Değişkenler Tablo 8' e göre grupların varyansları homojendir ($p>0.05$).

Tablo 8' de de görüleceği üzere mahrumiyet algısı orta düzey yöneticilerde daha anlamlıdır. Bu durum mahrumiyet algısının karar vericiler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Mahrumiyet Algısında Unvana Göre Homojenlik Testi ve Betimsel Analiz Tablosu

Homojenlik Testi			Betimsel Analiz			
İşyeri Pozisyonu	Anket Cevaplanma Sayısı	Anlamlılık	Levene Statistic	df1	df2	P değeri
Çalışan	52	5,7346	0,304	2	108	0,738
Orta Düzey Yönetici	27	5,9185				
Üst Düzey Yönetici	32	5,8438				
Toplam	111	5,8108				



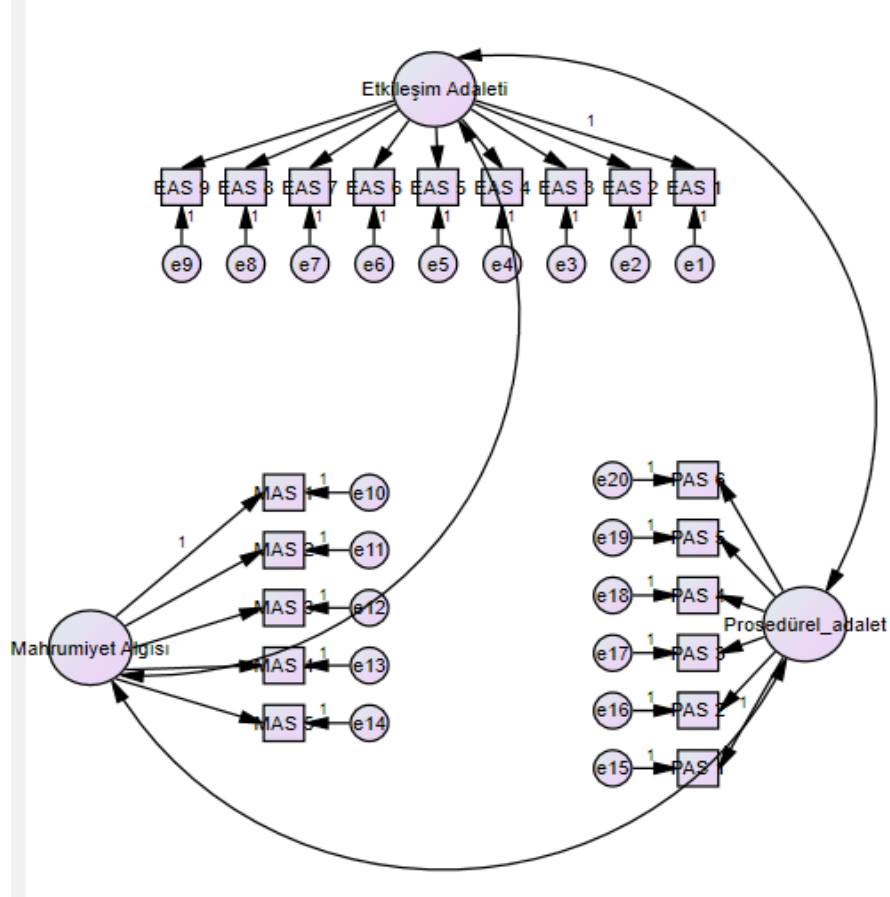
* Bağımlı Değişken: Mahrumiyet Algısı

** Faktör: İşyerindeki Pozisyon

5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmamızda temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen yapının geçerliğini sınamak amacıyla verilere AMOS programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır (Şekil 1).

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Not: EAS: Etkileşim Adaleti Sorusu; MAS: Mahrumiyet Algısı Sorusu; PAS: Prosedürel Adalet Algısı Sorusu.

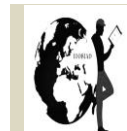
Tablo 9: Model-Veri Uyum Değerleri

	χ^2	$\Delta\chi^2$	SD	χ^2/SD	GFI	NFI	CF	TLI	RMSEA
--	----------	----------------	----	-------------	-----	-----	----	-----	-------

Tek faktörlü

model 632,663 - 170 3.72 .53 .47 .54 .49 .157

Araştırma



"İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi"
"Journal of the Human and Social Sciences Researches"
[itobiad]

ISSN: 2147-1185

modeli	298,096	167	1,79	.79	.75	.87	.85	.084
--------	---------	-----	------	-----	-----	-----	-----	------

Etkileşim Adaleti (EA)

Mahrumiyet Algısı (MA)

Prosedürel Adalet (PA)

Not: χ^2 , Ki-Kare; SD, Serbestlik Derecesi, GFI = İyilik Uyum İndeksleri, NFI = Normlaştırılmış Uyum İndeksi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, TLI, Tucker-Lewis indeksi; RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, χ^2/SD , Relative Ki-Kare.

Araştırmada kullanılan verilerin başlangıçta belirlenen 3 değişkene göre uyumu χ^2/sd , RMSEA, GFI, TLI, CFI ve NFI değerleri ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 9' da gösterilmektedir. Başlangıçta belirlenen üç değişkenli modele ilişkin χ^2 değeri hem anlamlı hem de $\chi^2/s.d.$ değerinin (1.79) 5' in ve hatta 3' ün altında olması nedeniyle başlangıçta belirlenen model ile yüksek düzeyde uyum göstermektedir. Model uyumuyla ilgili göstergeler ve elde edilen değerler incelendiğinde; GFI = 0.79, NFI = 0.75, CFI = 0.87, TLI = 0.85 ve RMSEA = 0.084 göstermektedir ki toplanan verilerle tasarlanan modelin uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Tek faktörlü model ile üç faktörlü model arasında uyum açısından anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 değerlerine "Ki-Kare Fark Testi" uygulanmış ve arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür, (Tablo 9' da). Bu durum ortak yöntem sapmasının olmadığını göstermektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012).

Tablo 10: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort	S.S	α	CR	AVE	1	2	3
1. Mahrumiyet Algısı	5,81	.913	.810	.808	.460	.258**	-	.809**
2. Etkileşim Adaleti	5.76	.905	.878	.881	.457	-	.258**	.233**
3. Prosedürel Adalet	5,82	.980	.939	.833	.470	.233**	.809**	-

Not: Ort, Ortalama S.S, Standart Sapma; α , Alfa Güvenirliği; CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans (OAV); *Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü). **Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü), AVE 0.50' nin üzerinde anlamlıdır. CR (T Değeri > 1,96; T Değeri < -1,96).



Bu çalışmada kullanılan araçlar, ölçmeye yöneldiği yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin yapı geçerliği; 1) yakınsama geçerliği (convergent validity) ve (2) İraksama ve ayırt edici geçerlik (discriminant validity) teknikleri ile irdelenmiştir. Ölçek maddelerinin standardize faktör yükleri 0.51 ila 0.79 arasında değişmektedir, bu yüklerinin 0,5 değerinden büyük olması ölçümün sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2006).

Ölçeklerin AVE yani OAV değerleri 0.50 değerinden büyük olması yakınsama geçerliğinin kanıtı olarak gösterilebilir (Fornell ve Larcker, 1981). Mahrumiyet algısının AVE değeri 0.460, etkileşim adaletinin AVE değeri 0.457, prosedürel adalet algısının AVE değeri 0.470 olarak ölçülmüştür. Ancak Fornel ve Larcker' e (1981) göre AVE değeri 0,50' nin altında olmasına rağmen CR değeri 0.70' in üzerinde ise analiz edilen AVE değeri kabul edilebilirdir. Ayırt edici geçerlik için ise değişkenlerin arasındaki korelasyon 0.80 değerinden küçük olması iraksama ve ayırt edici geçerliğinin kanıtı olarak ifade edilebilir Kline' a (2015) göre. Tablo10' da, ilgili ölçekten elde edilen veriler için alfa güvenilirliği ve yapı güvenilirliği (CR), her iki güvenilirlik düzeyinin 0.70' den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenilirliğinin bir kanıtı olarak ifade edilebilir (Fornel ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006; Nunnally, 1976). Korelasyon analizi; Tablo 10' da görüldüğü üzere,

Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel adaletin üç boyutunda insan kaynakları yöneticilerinin cinsiyet, unvan ve eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Üst düzey yöneticilerin etkileşim adaleti algısının ortalamasının (6,0278), çalışan unvanlı kişilerin ortalamasından (5,5791); yüksek okul mezunu yöneticilerin ortalamasının (6,1000), ilköğretim mezunu yöneticilerin mahrumiyet algısı ortalamasından (5,3200) anlamlı düzeyde fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Ferris ve Buckley (1996), unvanlar ile adalet algıları arasındaki ilişkinin hiyerarşiye bağlı olduğu görüşünü destekleyici niteliktedir. Aynı şekilde Yürür (2008), adalet algısının örgütsel sistemde hiyerarşik ilerleme ile mümkün olacağına işaret etmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların etkileşim adaleti, prosedürel adalet ve mahrumiyet algılarının insan kaynakları yöneticilerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle mahrumiyet algısının insan kaynakları yöneticilerini pozitif yönde etkilediği de araştırma bulguları arasındadır. Bu faktörü takiben prosedürel adalet algısı yöneticiler üzerinde ikinci derecede etkilidir. Son faktör olan etkileşim adaleti algısı da yöneticiyi karar almaya sevk etmektedir. Yapılan analizler ile alt statüde yer alan çalışanlar kendilerini üst statüde yer alan çalışanlarla karşılaştıran çalışanların kazanımının az olduğu düşüncesi ile ortaya çıkan mahrumiyet hissini, çalışanların bireysel kazanımları karşılığında meydana gelen mahrumiyet durumunun ortadan kaldırılması için belirli bir prosedürün uygulanması gerektiği kanaati takip etmektedir. Esasen bu durum bize, mahrumiyet durumunun tespiti ile belirli bir süreçte prosedür uygulama ihtiyacının bireylerde belirdiğini göstermektedir. Örgütsel adaletin kişiler arası etkileşimle gerçekleşeceği düşüncesi ise mahrumiyet durumuna nispeten



karar almaya daha az etki etmektedir. Eşitlik yargısı, oranlama, kıyaslama gibi davranışlar neticesinde beliren ihtiyaçların yöneticileri karar almaya yönlendirmesi, prosedürel adalet ve mahrumiyet algısına göre daha zayıftır. Tüm bu bulgular, mahrumiyetin varlığının karar almada oranlama ile ortaya çıkan duruma göre daha önem arz ettiğini göstermektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin etkileşim adaletine önem vermeleri gerekmektedir. Zira, mahrumiyet ile etkileşim arasında önemlilik boyutunda bir kıyaslama yapmak var olan durumun aciliyeti/ önemi hakkında yanlış bilgiler edinmeye sebebiyet verebilir. Elde edilen sonuçlar, Cropanzano vd.' nin (2007) örgütsel adaletin yöneticilerin kararları üzerinde etki ettiği yönündeki tespiti ile aynı yöndedir. Folger ve Konovsky (1989) de, iş görenlerin örgütsel adalet algısının işletme yöneticilerinin kararları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Anova testi sonuçları, mahrumiyet algısından en çok etkilenenlerin orta düzey yöneticiler olduğunu, etkileşim ve prosedürel adalet algısından ise üst düzey yöneticilerin etkilendiğini göstermektedir. Çoklu regresyon analizi ile de bu durum ortaya konulmuştur. Bu analiz, insan kaynakları yöneticilerinin, diğer iki örgütsel adalet boyutuna göre prosedürel adalet algısından daha çok etkilendiğini göstermektedir. Etkileşim adaletinden ise genel olarak daha az etkilenmektedir. Ancak, tüm analizler birlikte değerlendirildiğinde mahrumiyet algısını oluşturan durumlar karşısında üst düzey yöneticilerin daha hassas davranmaları, etkileşim adaletine ise stratejik insan kaynakları yönetimi açısından ağırlık verilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içi eğitim seminerleri, insan kaynakları politikaları açısından yöneticilere örgütsel adalet anlayışını benimsetecek uygulamalar geliştirilmesi faydalı olabilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin farklı kültür ve coğrafyada örgütsel adalet algılarının araştırılması, çok uluslu şirketler ve küresel ekonomi açısından önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının liderlik özellikleri açısından ve özellikle etik liderlik özellikleri kapsamında ele alınması yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tüm bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde, literatürde insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları üzerine yapılmış çalışmaların eksikliği nedeniyle bu alanda yapılacak araştırmaların artırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Abeles, Ronald D. (1976). "Relative deprivation, rising expectations and black militancy." *Journal of Social Issues*, 32 (2): 119-137.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Altaş, Sabiha Sevinç, Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 29 Sayı: 3, pp. 421- 439.



- Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy , and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. (1987). 'The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9). Eds. L. L. Cummings and B. M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 289-319.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Blader, Steven L. ve Tom R. Tyler (2005). "How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness ?", Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA.
- Boyd, H.P, Jr, R. Westfall ve S.F. Stasch (1989), *Marketing Reserach – Text and Cases*, 7. ed., Boston, Irwin
- Büyüköztürk, Şener (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carifio, J., ve Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about likert scales and likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116.
- Churchill, G.A. Jr. ve D. Iacobucci (2002), *Marketing Research – Methodological Foundadtions*, 8. ed. Harcourt.
- Colquitt, Jason A., Raymond A. Noe ve Christine L. Jackson (2002), "Justice in Teams: Antecedents And Consequences Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, Vol. 55, No: 1, s. 83-109.
- Converse, J.M. ve S. Presser (1986), "Survey questions: Handcrafting the Standardrdized Questionnaire", *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Sciences*" Sage Publications.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York.
- Cropanzano, Russel, Bowen, David E., Gilliland Stephen W. (2007). *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 34-48.
- Cropanzano, R., ve Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. VanVugt, T. Tyler, ve A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions* (pp. 142-161). London: Routledge.



Crosby, Faye (1984). "Relative deprivation in organizational settings." In Barry M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6: 51-93. Greenwich, CT: JAI Press.

Douglas M. Cowherd, David I. Levine (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, C. 37, S. 2, s. 303-304.

Ferris, Gerald R. and Buckley, M. Ronald (1996). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes*. Prentice Hall Business Publishing.

Folger, R., ve Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1–55). Stanford, CA: Stanford Univ. Press.

Folger, Robert, Cropanzano, Russell (1998). "Organizational Justice and Human Resource Management", Sage Publications Inc., USA.

Folger, Robert, ve Konovsky Mary A. (1989). Effects of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.

Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Beirhoff, R. L. Cohen, ve J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145–162). New York: Plenum Press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.2307/3151312

Greenberg, Jeff, Pyswczynski, T., Solomon, S., Rosenblatt, A., Veeder, M., Kirkland, S., ve Lyon, D. (1990). Evidence for terror management II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 308–318.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Isaac, Larry, Elizabeth Mutran, and Sheldon Stryker (1980). "Political protest orientations among black and white adults." *American Sociological Review*, 45: 191-213.

Jerald Greenberg (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, C. 12, S. 1, s. 55.

Kline, R. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press

Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656- 669.



- Likert, Rensis. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes: Archives of Psychology, Vol: 22, New York University, USA.
- MacKenzie, S.B., & Podsakoff, P.M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. Journal of Retailing, 88(4), 542-555.
- Martin, Joanne (1981). "Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources." In L. L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, 3: 53-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morgan, R.M. ve Hunt, S. (1994). The commitment - trust theory of relational marketing. Journal of Marketing, 58, 20-38.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour", Academy of Management Journal, 36(3), ss. 527-556.
- Nunnally, J. C. (1976), "Psychometric theory (2nd ed)". New York: McGraw-Hill
- Reynolds, N., A. Diamantopoulos ve B. Schlegelmilch (1993), "Pretsting in questionnaire design: A review of the literature and suggestionf for further reserach", Journal of the Market Research Society, Vol. 35, No. 2, s. 171- 182.
- Sapnas, K. G. (2004). Letters to The Editor: Determining Adequate Sample Size, Journal of Nursing Scholarship, 36 (1), pp. 4- 9.
- Sencer, M. (1989). Toplumbilimlerinde Yöntem, Beta Basım, İstanbul.
- Senge, P. M (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Doubleday, New York).
- Synodinos, N.E. (2003), "The "art" of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies", Intergrated Manufacturing Systems, Vol. 14, No. 3, s. 221-237.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate in organizations: An identity-based perspective. In B. M. Staw ve R. Sutton (Eds.), Research in organizational behavior(pp. 201-246). Greenwich, CT: JAI Press.
- Walster, E., Walster, G., W., Berscheid, E. (1978). Equity Theory and Research, Boston: Allyn ve Bacon.
- Vogt, W. P. (2005). "Dictionary of statistics ve methodology", A nontechnical guide for the social sciences (3. ed.). Thousand Oaks, Calif. [u.a.], Sage Publications, USA.
- Yürür, Şenay (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.2 pp. 295- 312.

