

DOI: 10.29064/ijma.735287

**KOLEKTİF ADALET KAVRAMI**  
*COLLECTIVE JUSTICE CONCEPT*

**Taşkın KILIÇ<sup>1</sup>**  
**Soner ÖZARAZ<sup>2</sup>**  
**Ash KAYA<sup>3</sup>**

**ÖZET**

İlgili yazında örgütsel adalet kavramını ele alan kuram ve modeller, konuya bireyci bir perspektifle yaklaşım sadece bireyin kendisine dönük olan adalet uygulamalarını ele almaktadırlar. Oysa içerisinde bulunduğu grup ve örgütle ilişkili konumda olan birey, sadece kendisine karşı değil grubun diğer üyelerine karşı sergilenen tutum ve davranışlardan da etkilenme potansiyeline sahiptir. Bu çalışmada, bireylerin örgütsel adalet algıları oluşurken kendisi ile örgüt arasındaki bireysel mücadelenin yanında, kolektif olarak diğer örgüt üyelerine karşı yapılan adalet uygulamalarının; bireyin adalet algıları üzerinde belirleyici rolünün olup olmadığı sorgulanmakta ve örgütsel adalet kavramına “kolektif adalet” adıyla yeni bir boyut eklenerek kavramın bütünsel olarak açıklanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın teorik bölümü mevcut yazındaki kuramlarla, saha araştırması ise kolektif ve grup çalışmalarının yoğunlukla yapıldığı sağlık sektöründe çalışan 307 kişi ile basit tesadüfi örneklem tekniğine göre yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının sadece bireye dönük uygulamaları referans olarak açıklanamayacağı; kolektif ve grup düzeyindeki algılarında bu modele dahil edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak mevcut adalet ölçeği ile birlikte kolektif adalet algısını içeren ifadelerin yer aldığı ölçek alan araştırması ile sınanmış ve üç boyutlu örgütsel adalet modeline göre, kolektif adalet boyutunun eklenmesi ile dört boyutlu modelin bilimsel olarak daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kolektif Adalet, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti

**Jel Kodları:** M12, M19

**ABSTRACT**

Theories and models discussing the organizational justice concept in the relevant literature approach to the issue from an individualistic perspective and deal only with justice applications directed to the individual. However, the individual who is related to her/his group and organization has a potential of being affected by attitudes and behaviors displayed against not only herself/himself, but also against other members of the group. This study questions whether the individual exchange between individuals and organization and the justice applications collectively performed against other organization members have a determinant role on individuals' justice perception or not when their organizational justice

<sup>1</sup> Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, taskinkilic79@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2127-2622

<sup>2</sup> Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yönetimi Lisansiyeri, soner-ozrz@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8102-6891

<sup>3</sup> Uzm., İnönü Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., İşletme ABD, Doktora Öğrencisi, dr\_isletme\_23@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6818-3868

perception is formed and aims to explain the organizational justice concept integrally by adding a new dimension to the concept with the name “collective justice”. The theoretical section of the study was conducted with theories in the present literature, while the field research was conducted with 307 individuals working in health sector where collective and group studies are performed intensely, via the simple random sampling technique. As a result of the study it was determined that the organizational justice perception may not be explained only by taking individual-related applications as a reference and collective and group-level perceptions also had to be included in this model. In addition the present justice scale and the scale containing statements concerning the collective justice perception were examined via the field research. According to the three-dimensional organizational justice model it was determined that when the collective justice dimension was added, the four-dimensional model had scientifically better goodness of fit indexes.

**Keywords:** Collective Justice, Organizational Justice, Distribution Justice, Interaction Justice

**Jel Cods:** M12,M19

## GİRİŞ

İnsanlar, hak ettiklerini almak eğiliminde oldukları için, adalet olgusu hem sosyal hem de iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Günlük yaşamdaki adalet uygulamaları ile ilgili asırlar öncesinden günümüze kadar birçok hukuki ve yasal düzenleme ve çalışma olmasına rağmen, örgütsel düzeyde adalet kavramının incelenmesine 1960’lı yıllarda başlanmıştır. Örgütsel adalet algısı, “bir örgütteki bireylerin yöneticiler, iş arkadaşları ve sosyal bir sistem olarak işyeri ile aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal değişim sürecindeki algıladıkları eşitlik (Beugre, 1998)” olarak tanımlanmaktadır.

İlgili yazında, örgütsel adalet kavramını açıklamak için öne sürülen kuramların çoğu; Eşitlik (Adams, 1963), Göreli Yoksunluk (Stouffer, 1949), Adalet Yargısı (Leventhal, 1976); Karşılaştırmalı Biliş (Folger, 1986) ve Kontrol (Lind ve Tyler, 1988) ve bu algıyı ölçmek için geliştirilen ölçekler (Niehoff ve Moorman (1993); Colquitt (2001); Ruder (2003) adalet kavramını “ikili bir yapıda” (birey-örgüt ekseninde) ele almışlardır. Bu yaklaşım, temel olarak “bireyin kendisine dönük uygulamaları” baz alarak adalet algısının oluştuğunu öne sürülmektedir. Mevcut alan yazında baskın olan “bireyci adalet algısı” yaklaşımının dışında, sınırlı sayıda çalışma (Hayashi, 2006; Kılıç, Bostan ve Grabowski,2015) kolektif/grup düzeyindeki adalet algısının varlığına; Seymen, Kılıç ve Saç (2013) ise örgütte “bireyin kendisi dışındaki diğer üyelere dönük uygulamaların” da adalet algısının oluşmasında etkili olduğunu öne sürmektedir.

Daha çok bireyci kültürlerle ait araştırmacıların geliştirdiği örgütsel adalet algısı ile ilgili mevcut modeller, bireyin içerisinde bulunduğu kolektif yapıdan (gruplar veya örgütteki diğer üyeler) etkilenme boyutunun dikkate alınmaması, aynı zamanda sosyal bir varlık olan insanın tutum ve davranışlarını diğer üyelere soyutlayarak ele alınması adalet konusunun bütünsel olarak anlaşılmasını sınırlandırmaktadır (Bandura, 2000; Hofstede, 2001; Simmel, 1909). Oysa birey-grup ve çevre arasındaki etkileşimi ele alan; “Kolektif kültür” (Hofstede, 2001), “Sosyal öğrenme” (Rotter, 1954), “Sosyal Etki” (Latané, 1981), “Sosyal Kimlik” (Tajfel ve Turner, 1979), “Kolektif Hafıza/Akıl” (Weick ve Roberts, 1993) “Kolektif yeterlilik” (Bandura, 1997), “Grup dinamiği” (Lewin, 1948) teorileri ve “Geride Kalanlar Sendromu”na (Noer, 1993) göre, birey sadece kendisine karşı yapılan adalet uygulamalarını değil, sosyal bir varlık olarak örgütteki diğer bireylere karşı yapılan uygulamaları da gözlemci olarak izler ve bu doğrultuda kendi algı, tutum ve davranışını geliştirir. Kolektif etkileşim sonucu oluşan bu durumdan adalet algısının da etkilenmesi muhtemel bir sonuçtur.

Bu kapsamda bu çalışma; mevcut yazında baskın olarak bireyci bir düzlemde incelenen örgütsel adalet algısı modeline “kolektif adalet” adıyla yeni bir boyut dahil ederek kavramın grup ve örgüt düzeyinde ele alınmasını ve bu yolla bütünsel olarak incelenmesini amaçlamaktadır.

**Örgütsel Adalet Kavramı:** Örgütsel adalet kavramı Adams’ın (1963) Eşitlik Kuramı ile örgütsel yazında üzerinde durulan bir kavram haline gelmiştir. Eşitlik teorisine göre çalışan, işyerine yaptığı katkılarının (emek, zaman, bilgi vb.) karşılığında elde ettiği edinimlerini (maaş, görevde yükselme, emeklilik hakları gibi diğer kazanımlar) aynı iş yerinde benzer/eş görevleri yapanlar ile karşılaştırarak eşitlik veya eşitsizlik hakkında bir sonuca varır. İlgili yazında örgütsel adalet ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır (Greenberg, 1987). Fakat (Beugre, 1998) bu tanımları ortak bir paydada şu şekilde toplamıştır. Örgütsel Adalet; “bir örgütteki çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelede algıladıkları eşitliktir” (Beugre, 1998). Örgütsel adalet kavramının algı düzeyinde ele alındığı ilgili yazında ifade edilmektedir (Seymen ve diğ., 2013).

**Örgütsel Adaletin Boyutları:** İlgili yazında çoğunlukla örgütsel adalet “dağıtım, süreç (prosedürel) ve etkileşim” adaleti adıyla üç faktör altında incelenmektedir (Adams, 1963; Leventhal, 1976; Colquitt, 2001); sınırlı sayıdaki çalışmada ise (Colquitt, 2001; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010) Etkileşimsel adaleti, “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet” adıyla iki alt bileşene ayrılarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada ise “kolektif adalet” adıyla yeni bir boyut daha ilave edilmektedir. İlgili boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

*Dağıtım Adaleti:* İşgörenin işyerine yaptığı katkılarının (zaman, bilgi vb.) sonucunda elde ettiği kazanımların (maaş vb.) kıyaslanması sonucu oluşan adalet türüdür (Adams, 1963).

*Süreç (Prosedürel) Adaleti:* İşgörenin işyerindeki kuralların uygulanışını ve kaynakların paylaşımını düzenleyen süreçlerin adilliğine dair geliştirdiği algıdır (Leventhal, 1976).

*Etkileşim Adaleti:* Yöneticinin çalışanlara saygılı ve duyarlı davranıp davranmadığını ayrıca onlara bilgileri doğru aktarıp aktarmadığını ele alır (Colquitt, 2001, 386). Bazı araştırmalarda (Colquitt, 2001; Kernan ve Hanges, 2002) etkileşim adaleti, iki alt bileşenle ifade edilmektedir. Bunlar; karar verici ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanan “kişilerarası adalet” ve bilgi aktarımının doğruluğu ve zamanlamasına odaklanan “bilgisel adalettir.

*Kolektif Adalet:* Örgüt üyelerinin, örgüt tarafından kendilerine karşı yapılan bireysel adalet uygulamalarının yanında; ait oldukları gruba veya örgütün diğer birey veya gruplarına karşı yapılan uygulamaları da referans alarak oluşturdukları bütünsel adalet algısıdır.

**Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Kuramlar:** İlgili yazında örgütsel adalet algısını açıklayan kuramlar ve ilgili değerlendirmeler bu bölümde ele alınacaktır.

*Eşitlik Kuramı:* Adams (1963), tarafından geliştirilen bu teoriye göre, işgörenin işyerine yaptığı katkılarının (bilgi, çaba, zaman vb.) sonucunda elde ettiği edinimlerini (maaş, statü, sosyal haklar vb.) kendisi ile benzer/eş görevleri yapanlar ile karşılaştırarak eşitlik veya eşitsizlik hususunda bir sonuca varır.

*Görelî Yoksunluk Kuramı:* Bu kuram, bireyin örgüte yatırım ve örgütten elde ettiği edinimlerini kendi pozisyonundan daha üst veya daha alt düzeydeki çalışanlara bakarak oluşturduğu adalet algısını açıklar (Stouffer, 1949).

Bu açıklamalara bakıldığında her iki teori de adalet algısının oluşumunu “girdi-çıkıtı” ilişkisi temelinde ele almaktadırlar. Bu süreçte birey; örgüte katkıları ve örgütten edinimlerini gösteren girdi-çıkıtı oranlarını, kendisine benzer olanlar veya ast-üst pozisyonlarındakiler ile

karşılaştırarak örgütsel adalet algısını oluşturur. Bireyci bir yaklaşımla ele alınan her iki kuram da bireyin kendi algısının oluşumunda kendi girdi-çıkıtı oranlarını referans olarak kullanmaktadır. Fakat bu yaklaşım, bireyin içerisinde bulunduğu grubun, grup üyelerinin ve örgütün diğer birimlerinde görev yapan işgörenlerin girdi-çıkıtı oranlarının bireyin adalet algısına olan etkisini dışarıda bırakmaktadır. Örneğin işgörenin bireysel kazanımları konusunda adaletsizlik olmayabilir fakat çalışma arkadaşları veya diğer grubun üyelerinin edinim ve girdi-çıkıtı oranlarında eşitsizlik söz konusu olduğu durumlarda; acaba bir gözlemci olarak ve diğerleri ile formal ve informal etkileşim içerisinde olan birey bu etkileşim sonucunda nasıl bir adalet algısı geliştirecektir? Bu gibi sorular ilgili kuramlarda ele alınmamıştır. Dolayısıyla kolektif etkileşim ve uygulamalar kuramların dışında kalmıştır. Bu yönüyle adalet algısı bireyci bir zeminde değerlendirilmiştir.

*Adalet Yargısı Modeli:* Bu teori işgörenlerin hangi durumlarda adalet prensiplerini dikkate alarak davranış geliştirdiklerini inceler. Buna göre bireyler, neyin hakça olduğuna dair algı oluştururken şu üç kural referans alınır (Leventhal, 1976); Yatırımlar ile kazanımlar arasında belirli bir oranın olmasına dayanan katkı kuralı, Yüksek gereksinimi olanların daha fazla kazanım elde etmesi gerekliliğini öne süren gereksinim kuralı ve katkıdan bağımsız olarak herkesin aynı payı alması gerekliliğine savunan eşitlik kuralıdır.

Adalet Yargısı Modeli, işgörenlerin adalet konusunda algı oluştururken hangi kuralların olması gerektiği ile ilgili bir takım öneriler getirmiş olmakla birlikte; bu yaklaşımlarda gruba yönelik adalet ilkeleri ile ilgili bir açıklama yoktur. Bu bakımdan bu teori de kolektif adaletle ait bileşenleri açıklamaktan uzaktır.

*Karşılaştırmalı Biliş Kuramı:* Bireyin “farklı koşullarda olsaydım aynı sonucu mu alırdım?” düşüncesi, “karşılaştırmalı bilişi” oluşturur (Folger, 1987). Bu kurama göre; bireyler karşılaştıkları durumlar ile zihinlerindeki referansları karşılaştırarak bir biliş yaratmış olurlar. Bilişte oluşan bu düşünceler, mevcut olandan farklı olduğunda, kırgınlık ve tatminsizlik duygusu oluşabilir. Örneğin; Bir işgörenin, örgütte farklı tercih ve kararlar alınması durumunda kendi kazanımlarının daha yüksek ve farklı olacağına inanması, eşitsizlik duygusu oluşturacaktır. Bu teori de diğerleri gibi baskın olarak birey merkezlidir ve referans noktası yine bireydir. Bu yönüyle bu kuram da kolektif adaleti kapsama alanına almamıştır.

*Kontrol Kuramı:* Bu teoriye göre eğer insanlar süreçler veya kararlara katılırlarsa bu durum sonuçları da etkilemektedir (Lind ve Tyler, 1988). Buna göre, işgörenler, bir işlem veya prosedür başlamadan söz hakkına ve kontrole sahip olurlarsa sonuçları daha adil kabul etmektedirler (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, ve Yee, 2001).

Kontrol kuramı, süreçler üzerindeki kontrol gücüne dayanarak örgütsel adalet kavramını ele almaktadır. Diğer kuramlarda olduğu gibi bu kuram da sadece bireyin kontrol yetkisini dikkate alarak kolektif uygulamaları kapsam dışında bırakmıştır.

Yukarıdaki değerlendirmeler özetlendiğinde; örgütsel adalet kavramını açıklamak için geliştirilen beş farklı kuram, grup veya kolektif uygulamaları tam olarak modellerine almayarak örgütsel adalet algısını sadece birey eksenli değerlendirmeye çalışmışlardır. Oysa ilgili yazında yer alan ve aşağıda ele alınan; sosyal etki, sosyal öğrenme, sosyal kimlik, kolektif kültür, kolektif hafıza, kolektif yeterlilik, grup dinamiği gibi kuramlara ve geride kalanlar sendromuna göre; birey örgüt içerisinde sadece kendisine yapılan uygulamaları değil; bir gözlemci olarak iş arkadaşlarına dönük uygulamalardan da etkilenir ve bu kapsamda algı ve tutum geliştirir. Bireyin grup ve örgütle ilişkisini ele alan ve kolektif adalet algısının oluşmasına katkı sunan kuramlar aşağıda açıklanmaktadır:

*Sosyal Etki Kuramı:* Bu kuram grup ve birey etkileşimini ele alır. Buna göre grubun yapısı (büyüklüğü, çekiciliği vb.) bireyi etkiler (Latané (1981).

*Sosyal Kimlik Kuramı:* Bu kurama göre insanlar bir gruba ait olmak isterler. Ait olunun bu grubun kendisine olan bakış açısı kişinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olur (Tajfel ve Turner, 1979).

*Sosyal Öğrenme Kuramı:* Bu teoriye göre insan, pasif bir varlık değil, çevreyle ve yaşamla aktif olarak ilişki içerisine girme kapasitesine sahip bilinçli bir varlıktır (Rotter,1954; Bandura, 1986)). Bu yönüyle bireyler içerisinde bulunduğu çevreden öğrenme ve etkilenme aynı zamanda oldukları çevreyi de etkileme kapasitelerine sahiptirler.

*Kolektif Kültür:* Ulusal ve Örgüt kültürü konusunda ilgili yazında sıkça referans gösterilen Hofstede (2001)'in kültür modelinin altı boyutundan birisi; Bireysellik–Kolektivcilik (Toplumsalcılık) kültürüdür. Kolektivcilik (toplumsalcılık) kültürü baskın olan örgütlerde grubun kazanımları bireyden daha önemlidir. Kolektif örgütlerde takım çalışması, yardımlaşma gibi kolektif unsurlar önemlidir. Bu tür kültürde ben yerine biz demek daha önceliklidir. Bireyselliğin hakim olduğu işletmelerde ise birey katkısını kendi kazanımını göz önüne alarak verir. Bu kültürlerde çalışanların bireysel çıkarları işyerinin önündedir. Hofstede'in çalışmasında Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinin bireyci, Asya (Türkiye dahil), Ortadoğu ve Güney Amerika ülkelerinin kolektif kültüre mensup oldukları tespit edilmiştir (Hofstede, 1991).

*Kolektif Hafıza/Akıl:* Bu kurama göre çalışanlar işyerini sosyal bir sistem olarak görür ve bütün ilişkilerini bu yapı içinde gerçekleştirerek bu süreçte kolektif bir bilinç/akıl geliştirirler (Weick ve Roberts, 1993).

*Kolektif Yeterlilik:* Belirli amaçlara ulaşırken gereken becerilerin örgütlenmesi ve yürütülmesi için, ait olunan grubun kapasitesine olan inançtır (Bandura,1997).

*Grup Dinamiği:* Kurt Lewin'in (1948) çalışmaları ile ortaya çıkan grup dinamiği kavramı, bireyin sosyal ve iş çevresindeki gruplarla olan ilişkisinde geliştirdiği davranış prensiplerini ve bireyin gruptan etkilenme yönlerini ele almaktadır. Örneğin, bireysel hayatlarında daha güçsüz olan kişiler grup içerisine girdiklerinde elde ettikleri destekle daha güçlü olabilmektedirler. Kısaca kurama göre birey, içerisinde bulunduğu gruptan olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir.

*Geride Kalanlar Sendromu:* Bazen işletmelerde küçülme yaşanabilir. Bu dönemlerde bazı çalışanların iş akitleri son bulur. Bu süreçte işten çıkarılmayan fakat işten çıkartılan arkadaşlarının yaşadıkları travmanın kendi başlarına da gelebileceğini varsayan çalışanların, bu olaydan etkilenerek kaygı, panik ve tutarsız davranış kalıpları geliştirmelerini ifade eder (Noer, 1993).

Önceki bölümde birey ve grup ilişkisini ayrıca kolektif uygulamaları açıklayan çalışmalarda ifade edildiği üzere, insanlar yalnızca kendileri ile ilgili uygulamalardan değil, yer aldıkları birim, grup ve örgütteki diğer üyelere dönük uygulamalardan da izleyici ve etkileşim altındaki grup üyesi olarak etkilenme potansiyeline sahiptirler. Örneğin, haksız yere ceza alan veya işten çıkarılan bir işgörenin olduğu bir örgütte; bu uygulama sadece ilgili işgöreni değil bu durumdan haberdar olan herkesi olumlu yahut olumsuz şekilde etkileyecek ve örgütle ilgili algı oluşacaktır. Yine bireysel kültürün egemen olduğu örgüt ile kolektif kültürün egemen olduğu örgütte adalet algılamalarının işgörenler üzerinde farklı yansımaları olacaktır. Bu kapsamda bireyci kültüre mensup çalışanlar, yalnızca bireysel uygulamaları referans alarak adalet algısı

oluştururken, kolektif kültüre mensup çalışanlar ise sadece kendilerini değil grubun diğer üyelerini de önemseyecekleri için onlara karşı yapılan uygulamaları da dikkate alarak kolektif bir bilinçle adalet algısını oluşturacaklardır.

Bu kapsamda, bireyin adalet algısının oluşum sürecinde sadece bireysel etkiler değil kolektif etkilerde kapsama alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ilgili teorilerce ele alınmayan “kolektif / başkalarına dönük uygulamalar” bir anlamda ele alınan bu kuramlar aracılığıyla adalet modeline dahil edilecektir.

Örgütsel adaleti açıklayan teorilerde olduğu gibi örgütsel adalet algısını belirlemeye çalışan ölçeklerde ağırlıklı olarak (Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt, 2001; Ruder, 2003) “benim iş yüküm adildir” ve “yöneticim bana adil davranır” gibi bireye dönük ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler doğrudan bireyin kendisine yönelik adalet uygulamalarını sorgularken; “Herkesin iş yükü adildir”, “Yöneticim herkese adil davranır” gibi diğer grup üyelerinin durumunu veya kolektif uygulamaları sorgulayan bir yaklaşım mevcut değildir. Niehoff ve Moorman, (1993), Colquitt,(2001) ve Ruder, (2003) tarafından geliştirilen ve yazında sıklıkla kullanılan üç farklı adalet ölçeğinin ifadeleri incelendiğinde, kolektif (gruba ve başkalarına yönelik) tutum ve davranışlar ile ilgili durum şöyledir.

Örgütsel adalet kavramını değerlendirmek üzere geliştirilen, üç ayrı ölçek (Niehoff ve Moorman,1993; Colquitt, 2001; Ruder (2003) incelendiğinde, örgütlerde kolektif (başkalarına dönük) uygulamaları içeren ifade sayısının sınırlı -sadece bir olduğu görülmektedir. Örneğin; Niehoff ve Moorman (1993)’ın ölçeğinde (İş ile alakalı kararlar, bu süreçten etkilenen işgörenlere ayırım gözetmeksizin uygulanır) Colquitt (2001)’e ait ölçekte (Yöneticim bilgi aktarıırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur) ve Ruder (2003)’ün ölçüm aracı ise (Prosedürler; kararlardan etkilenenleri kapsayacak şekildedir) ifadeleri kolektif (başkalarına dönük) uygulamaları sorguladığı görülmektedir.

Oysa bunların aksine ölçeklerde yer alan ifadelerin geriye kalanı; İş yükümün adil olduğu kanısındayım, (Niehoff ve Moorman, 1993); Fikirlerimi ve duygularımı süreçler esnasında ifade edebilirim / Yöneticim Bana nazik davranır, (Colquitt, 2001); katkım oranında adilce ödüllendirilirim/ Yöneticim, fikrimi önemser (Ruder, 2003), örneklerinde yer aldığı gibi baskın bir şekilde bireye dönük adalet uygulamalarını içermektedir.

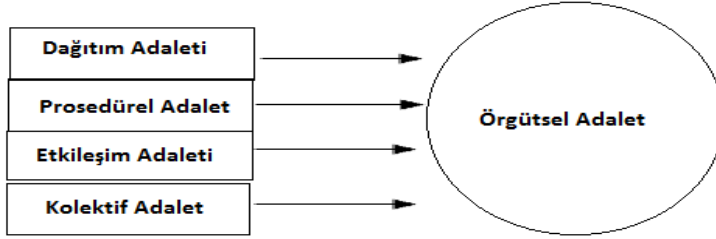
Bu bölüme kadar olan değerlendirmeler göz önüne alındığında mevcut yazındaki iki temel sorunsala vurgu yapılmıştır. Bunlardan birisi; adalet algısını açıklayan kuramlar konuyu birey ekseninde ele almaktadırlar. Diğeri ise adalet algısını ölçmek için geliştirilen ölçekler baskın olarak bireyi merkeze alarak ölçüm yapmaktadırlar. Ancak çalışmanın probleminde vurgulandığı üzere, insanlar yalnız kendilerine karşı yapılanları değil; kolektif düşünen ve etkileşimli varlık olarak, örgütteki diğer çalışanlara yapılanları da göz önüne alarak adalet algısı ile ilgili düşünceler geliştirebilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet algısının belirlenmesinde kolektif uygulamaları sorgulayan ifadelerin daha çok ve net şekilde ölçeğe eklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bu araştırmada Kılıç ve diğ. (2015) tarafından geliştirilen ve kolektif uygulamaları kapsayan bir ölçek kullanılarak konu araştırılmıştır.

## YÖNTEM

**Araştırmanın Modeli:** Araştırmada karşılaştırma modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda mevcut literatürde “dağıtım, prosedürel ve etkileşim” olmak üzere üç alt boyutta incelenen örgütsel

adalet kavramına “kolektif adalet” adıyla dördüncü bir boyut eklenerek, üç boyutlu model ile dört boyutlu model yapısı karşılaştırılmalı olarak analizlere tabi tutulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



**Araştırmanın Ölçekleri:** Örgütsel adalet algısı ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip Polat ve Ceep (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, 20 madde ve 3 faktöre sahip olan likert ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “benim iş yüküm adildir veya benim ücretim adildir” gibi bireyin kendisine dönük adalet ifadeleri yer almaktadır. Ölçeği geliştirenler, ölçeğin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) katsayısı; dağıtım adaleti için; 0.89, prosedürel adaleti için; 0.95; etkileşim adaleti için; 0.90 olarak tespit etmişlerdir. Ayrıca kolektif adalet algısını ölçmek için ise Kılıç ve diğ, (2015) tarafından geliştirilen 6 maddelik likert ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “herkesin iş yükü adildir, yöneticim herkese karşı nazik davranır” gibi kolektif algıları sorgulayan ifadeler vardır. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı 0.78 olarak belirtilmiştir.

**Örneklem:** Araştırmanın evrenini sağlık sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın sağlık sektöründe yapılmasının temel nedeni, sağlık hizmetleri yapısı gereği ekip çalışmasına ve kolektif bilince uygun olmasıdır. Çünkü sağlık hizmetlerinde ameliyat, acil servis, hasta bakımı gibi bütün sağlık bakım süreçleri hekim, hemşire, eczacı, hasta bakım görevlisi vb. birçok farklı meslek grubu tarafından ortaklaşa yapılan bir yapıdadır. Bu kapsamda çalışmada basit tesadüfi örneklem yöntemi ile kolektif kültüre sahip olan (Marcus, Kahraman, Su, Fritzsche, ,2019,777) Van ilindeki hastanelerde çalışan doktor, hemşire, sağlık teknisyeni, destek hizmetleri çalışanlar olmak üzere 307 kişi oluşturmaktadır.

### Analiz ve Bulgular

Araştırma kapsamında sahadan toplanan veriler, SPSS ve LISREL istatistik programlarında eş zamanlı olarak analiz edilmiş olup sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları:** Bu çalışmada kullanılan üç boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha), dağıtım adaleti boyutu için; 0.85; prosedürel adaleti için 0.86; etkileşim adaleti için ise 0.92; kolektif adalet ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0.82 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre ölçekler yeterli güvenilir seviyesine (>0.70) sahiptirler (Özdamar, 1999).

**Ölçeklerin Geçerlilik (Doğrulayıcı Faktör) Analiz Sonuçları:** Daha önceki araştırmacılar tarafından SPSS programında keşfedici faktör analizi ile boyutları belirlenen ölçeklere, bu çalışmada LISREL programı ile “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle mevcut üç boyutlu örgütsel adalet ölçeği (Dağıtım, süreç ve etkileşim) DFA analizine tabi tutulmuştur. Bu işlemin ardından “Kolektif adalet” boyutu modele

eklenerek dört boyutlu model için DFA analizi yapılmış ve her iki modele ait uyum değerleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1:** Modellen DFA Analiz Tablosu

Model İsmi	X <sup>2</sup>	SD	RMSEA	CFI	NFI
3 Faktörlü Model	420.12	145	0.068	0.90	0.91
4 Faktörlü Model	485.54	268	0.062	0.91	0.91

Tablo 1’de yer alan DFA analizi sonucuna göre, kolektif adalet boyutun yer aldığı dört boyutlu model, üç boyutlu modele oranla daha iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu (X<sup>2</sup>, SD, RMSEA, CFI ve NFI)<sup>4</sup> görülmektedir. Bu sonuca göre, örgütsel adalet algısının “dağıtım, prosedürel ve etkileşim” boyutlarına kolektif adalet boyutu da eklenerek dört boyutlu bir yapıyla ele alınmasının kavramı bütünsel olarak açıklamak için daha bilimsel bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, mevcut yönetim yazınında “dağıtım, prosedürel ve etkileşim” olmak üzere üç boyutta ele alınan ayrıca baskın olarak bireysel adalet uygulamalarını referans alarak açıklanan örgütsel adalet modeline; kolektif adalet adıyla yeni bir boyut eklenmesi ve bunun teorik ve alan araştırılmasıyla doğrulanması amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda, mevcut üç boyutlu örgütsel adalet kavramının daha çok bireysel kültüre sahip olan (Hofstede, 2001) ABD ve Avrupa ülkelerindeki çalışmalara konu edinildiği görülmüştür (Adams, 1963; Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt, 2001, Ruder, 2003). Bu kapsamda geliştirilen Eşitlik (Adams, 1963), Göreli Yoksunluk (Stouffer, 1949), Adalet Yargısı (Leventhal, 1976); Karşılaştırmalı Biliş (Folger, 1986) ve Kontrol (Lind ve Tyler, 1988) kuramları ve bu algıyı ölçmek için geliştirilen ölçekler (Niehoff ve Moorman (1993); Colquitt (2001) ve Ruder (2003) daha çok bireysel adalet uygulamalarını sorgulayan bir paradigma ile geliştirilmiştir. Bu kapsamda adalet algısının oluşum sürecinde sadece bireylerin kendilerine dönük uygulamalar kapsama alınmış olup “benim iş yüküm ya da ücretim adildir” gibi salt bireyin örgüt tarafından kendisine dönük uygulamaları merkeze almıştır. Fakat bireyleri özellikle de kolektif kültürlerde olmak üzere ait olduğu guruptan ayrı değerlendirmek, konunun bütünsel olarak ele alınmasını sınırlandıracaktır. Bu amaçla, mevcut üç boyutlu modele ek olarak; örgütsel adalet algısının

<sup>4</sup> **Ki-Kare ( $\chi^2$ ):** Ki-kare değeri alternatif modelleri karşılaştırmak için kullanılan bir ölçüttür. Bu değer serbestlik derecesi ile birlikte kullanılmaktadır. Buna göre; bir modeldeki Ki-kare değerinin serbestlik derecesine olan oranının düşük olması iyi bir uyuma; yüksek olması ise kötü bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ki-kare değeri ile ilgili kabul edilebilir sınırlar ise şöyledir: Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu; 3’ün altında kalması mükemmel uyum, 5’in altında kalması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Şimşek, 2007).

**RMSEA** (Root Mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü): RMSEA değeri hem model uyumu hem de güven aralığı hakkında karar vermek için yazında çok sık kullanılan bir ölçüttür. Bu değer, hesaplanırken, modeldeki serbestlik derecesini dikkate almakta ve böylece model karmaşıklığından etkilenmemektedir. Yazında, RMSEA değerinin 0.080’nin altında olması; modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007).

**CFI** (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve **NFI** (Normed Fit Index/Normlaştırılmış Uyum İndeksi) : NFI ve CFI değerleri ise hem modelin karmaşıklığına hem de örneklem büyüklüğüne duyarısızlaştırılmış uyum iyiliği ölçütleridir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırları 0.90’ın üzeridir ( Kline, 1994; Şimşek, 2007)



kolektif olarak gruba ve diğer örgüt üyelerine yönelik uygulamaları da referans olarak bütünsel olarak oluşacağı “kolektif kültür, kolektif yeterlilik, kolektif akıl, sosyal etki ve geride kalanlar sendromu” gibi kuramlar baz alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalara benzer şekilde; sınırlı sayıdaki araştırmacı Hayashi (2006), Kılıç ve diğ.(2015) kolektif/grup düzeyindeki adalet algısının varlığına dayanak oluşturan sonuçlara ulaşmışlardır. Bunlardan Hayashi (2006), özellikle kolektif kültüre sahip olan Asya toplumlarında adalet algısının grup düzeyinde ele alınması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Kılıç ve diğ.(2015) ise yaptıkları saha araştırması sonucunda örgütsel adalet modeli ile kolektif adalet kavramı arasında ilişki tespit etmişlerdir.

Kuramsal olarak ortaya çıkan teorik zemine dayanak oluşturması için “*benim iş yüküm adildir*” yerine “*herkesin iş yükü adildir*” şeklindeki “kolektif adalet algılarını” içeren ifadelerin yer aldığı kolektif adalet ölçeği alan araştırması ile sınırlı ve örgütsel adalet algısının üç boyutla değil kolektif adalet boyutunun da eklenmesi ile dört boyutlu bir modelle ele alınması bilimsel olarak daha güçlü uyum değerleriyle (CFI, NFI, RMSEA vb.) desteklenmiştir. Bu sonuçlar ilgili yazındaki Seymen, Kılıç ve Saç (2013), Kılıç, Bostan ve Grabowski (2015)’nin ölçüm modelleri ve elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir.

Öne sürülen kolektif adalet kavramının başka araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde ve farklı kültürlerde ele alınıp kolektif kültür, kolektif yeterlilik ve kişilik gibi farklı değişkenlerle ilişkilerinin sorgulanması konunun ilgili yazına kazandırılması için gerekli olan bilimsel adımlar olacaktır. Bu nedenle aynı ölçeğin başka araştırmacılar tarafından daha büyük örneklemelerde test edilmesi önerilir.

## Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Worth Publishers, New York, USA.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy, *American Psychological Society*, Volume 9, Number 3.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Pub. Gr, Westport, CT, USA.
- Browne, M. W., Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Colquitt, A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 86:425-445.
- Colquitt, J. A., (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Folger, R. (1986). Relative deprivation and referent cognitions distributive and procedural justice effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22. 531-546.141

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hayashi, Y., Sekiguch,T. (2006). Collective justice perceptions in group-oriented cultures: proposal of a new construct, *Japanese Journal of Administrative Science* Volume,19, No.3, 207-219
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. London: Sage Publications.
- Kernan, M.C., Hanges, P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and informational justice, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), s.916-928.
- Kılıç,T., Bostan,S., Grabowski, W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: the collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences* March, Vol. 3, No. 1, pp. 157-175.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*:. New York: Routledge
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, Vol 36(4), 343-356.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.). *Advances in Experimental Soc. Psy*, Vol 9 (pp. 91-131). New York: Academic Press
- Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.
- Marcus, J., Kahraman, F., Su, S., & Fritzsche, B. A., (2019). Individualism and Collectivism across 81 provinces in Turkey . 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, Turkey
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Niehoff, Brian, P.I Moorman, Robert H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and org. al citizenship behavior, *Acadey Of Manag. Journal*, 36/3: 527-556.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılar, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, ss: 307-331
- Rotter, J. R. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Ruder, Gary, J. (2003), *The relationship among organizational justice, trust and role breadth self-efficacy*, doctoral thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Seymen. O. A. Kılıç, T. Saç, O. (2013). Örgütsel adalet algısının oluşmasında başkalarına dönük uygulamaların anlamlı etkisi var mıdır? 21. *Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 30 Mayıs 01 Haziran 2013, Kütahya,526-531
- Simmel, G. (1909). The problem of sociology. *American Journal of Sociology* 15, p. 289-320.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.

Stouffer, S.A. (1949). *The american soldier: adjustment during army life*, Oxford University Press. Volume-ii. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.118733/page/n25>

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Giriş, Temel İlkeler Ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları

Tajfel, H.-Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S.

Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, Kaan Kitap Evi, Eskişehir, S. 523.

Weick, K.E, Roberts, K. (1993). Collective mind in org.: heedful interrelating on flight decks. *Ad. Sci Q* 38: 357–381.