

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR KARŞILAŞTIRMA ÇALIŞMASI

A COMPARATIVE STUDY ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR WORKERS

Ercan YAVUZ

Gazi Üniversitesi

Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

eyavuz@gazi.edu.tr; ercanyavuz4806@gmail.com

ÖZET: Bu araştırmanın amacı kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarını tespit etmek için karşılaştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Ankara'daki kamu ve özel sektörde çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet; Kamu ve Özel Sektör Çalışanı

JEL Sınıflaması: D23

ABSTRACT: The aim of this study is to determine whether there is a differentiation in the perception of organizational justice between public and private sector workers. A comparative approach is preferred to examine the organizational justice perceptions of public and private sector workers. Public and private sector workers in Ankara are the scope of the study. As a result of the study, significant differentiations have been found between public and private sector workers' organizational justice perceptions. Accordingly, the organizational justice perceptions of private sector workers are found to be higher than public workers.

Keywords: Organizational Justice, Public and Private Sector Workers

JEL Classifications: D23

1. Giriş

Örgütlerde insan kaynağı, örgütün başarısında çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi ve birikim sahibi çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilme ise nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ise, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların adalet algılamalarının bu yönde olmasına dayanır. Çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel adalet örgüt içinde çalışanlar tarafından önem verilen konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni ise, çalışanların yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını yakından takip etmesi ve bu doğrultuda bir algıya sahip olmalarıdır. Örgütsel adalet aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını da

etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlığı etkileyen en temel bilişsel faktörlerden biri adalet algılamalarıdır. Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise, örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselmektedir. Bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir. Çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüştürmektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: s.84).

Örgütsel adaletin diğer unsurlarla ilişkileri hakkında çeşitli çalışmalarda kısa bilgiler verilmiştir. Örgütün kamu veya özel sektör içinde yer alması, çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşmaya yol açmakta mıdır? Çalışmanın amacı bu soruya cevap bulmaktır. Örgütsel adaletle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmasına rağmen genel kabul görmüş olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti şeklinde yapılan sınıflandırma biçimidir. Bu üç farklı örgütsel adalet biçimi adalet algısı olarak değerlendirilmiştir.

2. Örgütsel Adalet

Toplum hayatında belirli bir zaman diliminde olumsuz bir durumla karşılaşıldığı zaman, bu olayın ekonomik, politik ve sosyal sonuçları beraberinde getirmesi beklenmektedir. Aristo'dan bu yana ahlak felsefecileri, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurgulamışlardır. Politik felsefeciler yüzyılın başından beri, toplumu düzenlemek için bir takım normlar oluşturma girişiminde bulunmuşlardır.

M.Ö. 18 yy.'daki Hammurabi Kanunları toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok öncede Afrika'daki bazı tarihi araştırmalarda, toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın, neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Taylor, 2003:211).

McLeish, adaletin şimdiki yasal uygulamalardan veya teorilerden öte politik ve ahlaki değerlerin merkezi olduğunu ileri sürmüştür. John Rawls'a göre ise, adalet her sosyal örgütün öncelikli erdemi olmalıdır (Özmen vd., 2007:20). Rawl'a göre, eğer herkes en geniş anlamda ve eşit bir şekilde özgürlüklerden faydalanmak istiyorsa, bireysel özgürlük talebinin örgütün özgürlük anlayışıyla uyumlu olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, herkes temel ve eşit özgürlüklerin uygulandığı bütüncül bir sistemde, aynı özgürlük sistemi içinde, eşit haklara sahiptir (Taylor, 2003: 211). Adaletle ilgili ilk çalışmalar, sosyal etkileşim sürecindeki adalet prensibini açıklamaya yöneliktir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Stouffer'ın "Görelî Yoksunluk", Homans'ın "Dağıtım Adaleti" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile atılmıştır (Özmen vd., 2007:20). Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik teorisinin çatisını; bireyin örgütün girdilerine eğitimi veya

çabasıyla sağladığı katkı oranındaki karşılığını örgütün çıktılarında alması oluşturmaktadır (Barsky ve Kaplan, 2007:286).

Adams'ın adalet teorisine göre bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğer bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin; birey içinde bulunduğu örgütüne emeğini ve zamanını vermekte, örgütten ücret, statü vb. almaktadır. Bu bağlamda verdiği emeğin karşılığında aldığı ücreti diğer bireylerle karşılaştırmakta ve nihayet örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Eğer, birey örgütün adaletsiz olduğuna karar verirse, başka bir deyişle, örgüte verdiği emeğin karşılığı olarak aldığı ücretin düşük olduğuna karar verdiği takdirde örgüte veya örgütün çıkarlarına zarar verme yolunu seçecektir. Bireyde adaletsizlik algısının neden olabileceği birçok durumla karşılaşmak mümkündür (Tarkan ve Tepeci, 2006:140).

Bu yaklaşımın yazındaki gelişimi dağıtım adaleti kavramının temelini oluşturmuş, ayrıca işgörenlerin, örgütün çıktılarının dağıtımının adaletli olup olmadığı ile ilgili algıları bilimsel çalışmaların konusunu oluşturmuştur. Adaletli olmayı yalnızca çıktılarının dağıtımında bireysel anlamda ele almak yetersiz bir yaklaşım olacaktır. İşyerindeki adaletsizlikleri veya adaleti açıklamak için araştırmacılar, adaletin diğer biçimlerini araştırmışlardır. Thibaut ve Walker 1975 yılında yapmış oldukları araştırmada örgütlerde uygulanan ve işgörene tahsis edilen çıktılarının yanında sürecin ve prosedürlerin dürüstlüğü dayanıp dayanmadığının önemini vurgulamışlardır. Bireylerin bu dağılımın nasıl yapıldığını diğerleri ile kıyasladıklarını belirtmişlerdir (Barsky ve Kaplan, 2007:286).

Aybay adaleti; “en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ve erdem” olarak tanımlamıştır. Adalet kavramının, örgütlerde işgörenin bağlılığını etkileyen bir faktör olarak yöneticiler tarafından önemsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aybay,1991:40). Örgütsel adaleti sadece örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren yaklaşımların yanı sıra, iş stresi, iş tatmini ile ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır (Lambert vd.,2007:644).

Örgütsel adaleti, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri yönünde etkileyen bir faktör olarak ele alan araştırmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli bilişsel faktörlerden birinin, örgütsel adaletle ilgili olarak işgörenlerin algılamaları olduğu ileri sürülmüştür (Johnson vd., 2005:175; İşbaşı, 2000:50; Özdevecioğlu, 2003: 78). Bazı sosyal değişim ve prosedürel adalet teorisyenleri araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile prosedürel adalet algısını nihayet ilişkilendirmişlerdir (Konovsky ve Pugh, 1994:657).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda; örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yine örgütsel adaletin, örgütsel bağlılıkla olan ilişkisine bakılmış, örgütsel adaletin, işgören davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel adaletin, olumsuz etkileri üzerinde duran araştırmalarda yapılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmalar da yapılmıştır (Johnson vd., 2005:175). Hatta örgütsel adaletin düşük veya orta düzeyde olduğu örgütler ile örgütsel adaletin yüksek düzeyde olduğu örgütlerdeki kalp rahatsızlıklarına dayalı ölüm oranları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, işyerlerinde

sağlıklı gelişmenin olmasında, karar alma sürecindeki adalet ve yönetsel becerinin iki önemli faktör olduğu ileri sürülmüştür (Elovainio vd., 2006:273).

Örgütsel adaletle ilişkilendirilen bir başka kavram örgütsel vatandaşlıktır. Bu iki kavramın bir arada ele alınmasının nedeni, bir örgütte örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasının, o örgütte örgütsel adaletin yerleşmesine bağlı olmasıdır. Yönetim kadroları eğer işgörene adaletli şekilde davranırlar ise, daha da ötesi işgörenin algılaması bu yönde oluşursa, işgörenin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür. Yöneticilerin işgörenlerle etkileşimleri sırasında gösterdikleri adil davranış, yöneticilerin örgütün işleyişi ile ilgili süreçteki adil davranıştan daha fazla işgöreni etkilemektedir. Aslında örgütlerde bireyler, örgütsel adaletten daha çok bireysel adalet beklemektedir. İşgörenin bakışı, örgütün işleyişi sırasında adaletin işlediği bir süreç olabilir, ancak asıl önemli olan bireylerarası adalettir. Çünkü yöneticilerin örgütte bireylere karşı göstermiş olduğu davranış hem adaletin uygulandığını hem de bireylerin önemli ve değerli olduklarının bir göstergesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışında, örgütte işgörenin rol kimliği tanımlandığı zaman, örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için sorumluluk hissetmektedir. Bu doğrultuda bir rolün benimsenmesi, bireyin rol kimlik davranışını sergilemesine neden olur. Böylece işgörenin rol kimliği, örgütsel vatandaşlık kimliğine dönüşmektedir (Moorman, 1991: 845; Kamdar vd.2006:842).

Örgütsel adalet ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka araştırmada, örgütsel kimlik “bireyin kendisini, bir anlamda, örgüte ait hissetmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Örgütlerde, dağıtım adaletinin ve prosedürel adaletin örgütsel kimlik davranışını etkilediği ileri sürülmüştür. Araştırmacılar ayrıca etkileşim adaleti ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi de ele almışlardır (Olkonen ve Lipponen, 2006:203).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda farklılıklar görülmesine rağmen, en sık karşılaşılanı dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti biçiminde yapılan sınıflandırma biçimidir (Olkonen ve Lipponen, 2006: 203; Moorman,1991: 845). Örgütsel adalet bazı araştırmacılar tarafından da prosedürel adalet ve dağıtım adaleti şeklinde ele alınmıştır(Lambert vd.,2007:645; Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda genellikle fikir birliğine varılan noktalar; Adams’ın ileri sürdüğü işle ilgili çıktılar, Leventhal’ın belirttiği çıktıyı elde etmek için uygulanan prosedürler ve diğer işgörenler tarafından itibar ve saygı görmedir. Tüm bunların hepsi örgütsel adalet algısı açısından önem taşımaktadır. Bunlar sırasıyla, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti türlerini de açıklayan ifadelerdir (Johnson vd.,2005:175).

Dağıtım adaleti; işgörene örgütün sunduğu kazanımları ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman,1991: 845). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktıların dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert vd.,2007:645). Lambert dağıtım adaleti ile prosedürel adalet arasındaki farkı şu şekilde özetlemektedir. Dağıtım adaleti sonuçlarla ilgiliyken, prosedürel adalet örgütteki izlenen yol veya yöntemle ilgilidir (Lambert 2003:157). Bu paylaşımdan kastedilen, işgörenin örgütteki çalışmalarının bir sonucu olarak aldığı ücret, prim, terfi, sosyal haklar gibi hususlarda kendi elde ettikleri ile diğer işgörenlerin elde ettiklerini karşılaştırarak örgütü hakkında ulaştığı adaletli veya adaletsiz algısıdır(Özdevecioğlu,2003:78; Barsky ve Kaplan,2007:286). İşgörenler kendi durumları ile ilgili karar alırken,

örgütün çıktılarının adaletli dağıtılıp dağıtılmadığını dikkate almaktadırlar (Lambert vd,2007:645).

İşlemsel adalet kavramı ile ilgili olarak, Elovainio, Kivimaki ve Helkama, Moorman yaptıkları çalışmalarda farklı açıklamalara yer vermişlerdir (Olkkonen ve Lipponen,2006:207). Leventhal 1980 yılındaki çalışmasında prosedürel adaleti altı kritere dayandırmıştır. Bu altı kriter; örgütteki baskı eğilimi, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, temsil durumu ve ahlaklıdır (Yıldırım,2002:28). Prosedürel adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer işgörenlere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde; prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne dayanmaktadır. Prosedürel adaletin anlamı örgütte herkese yönelik olarak aynı prosedürün izlenmesi, işgörenlerin kararlara katılma imkânının olması ve bilgilendirme sisteminin olmasıdır. Uygulanan prosedürlerin örgütte oluşmuş kültüre uygun olması ve bireysel önyargılardan, yanlı davranışlardan uzak kalmasıdır. Ayrıca örgütte işgörenin kendisiyle ve diğer işgörenlerle ilgili kararların alınışı sırasındaki adalet algılaması da prosedürel adalet ile açıklanmaktadır (Barsky ve Kaplan,2007:287).

Elovainio ve diğerleri 2001 de yapmış oldukları bir çalışmada etkileşim adaletinin işlemsel ve dağıtım adaletinden farkını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada etkileşim adaleti; yöneticilerin kararlarının, işgörene saygı ve verilen kıymeti gösteren, daha açık bir ifade ile yöneticilerin işgörene davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimi olarak açıklanmaktadır (Bies ve Moag,1986:43).

Çalışanların örgütsel adaletle yönelik tutumları çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalardan bazılarını kısaca değinmekte yarar vardır. Dinç ve Ceylan tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet ve iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş memnuniyetinin alt boyutlarından olan ücretten memnuniyet arasında istatistiksel yönde ilişkinin olduğu yönünde bir sonuç bulunmuştur. Bu araştırma TEDAŞ çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır (Dinç ve Ceylan,2008:21). Bir başka araştırmada özel ve kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumları incelenmiştir. Kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti puan ortalaması, özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin puan ortalamasından yüksek olarak bulunmuştur. Yani kamuda çalışan sağlık personeli, örgütlerinde yürütülen işlemlerde adaletin özel sektörde çalışanlara göre daha iyi bir düzeyde gözetildiği kanaati taşımaktadır. Ayrıca algılanan işlem adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde % 25 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tutar,2007:111). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacıyla kamu çalışanları üzerinde yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre ise, çalışanların iş tatminlerinin, sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Öte yandan örgütsel adalet algısının da, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde adalet algısının etkisinin, iş tatminine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir (Gürbüz,2008:76). Bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde yapılan bir araştırmada çalışanların adalet ve örgütsel destek algısının iş tatminlerini önemli düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre çalışanların iş tatminine ulaşabilmesi örgütte adalet algısının ve örgütsel desteğin yerleşmesine bağlıdır (Çakar ve Yıldız,2009:85). Bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal

olayların da etkisi bulunmaktadır. Bu olaylar bireylerin davranış ve tutumlarını da etkileyecektir. Bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duyguların da etkisi vardır. Bu konuyla ilgili olarak özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; pozitif duygusallık algılanan işlem adaletini, dağıtım adaletini, kişilerarası etkileşim adaletini pozitif yönlü etkilemektedir. Pozitif duygusallık artıkça, örgütsel adalet algılaması da artmaktadır. Negatif duygusallık örgütsel adaletin üç boyutunu da negatif yönlü olarak etkilemektedir. Hatta negatif duygusallığın, örgütsel adalet üzerine etkisi, pozitif duygusallığın etkisinden daha güçlüdür (Özdevecioğlu,2007:197). Üretim işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlikleri ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre, duygusal tükenmişlik ile etkileşimsel ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılamalarında meydana gelen olumsuz gelişmelerin, tükenmişlik eğilimlerini artırıcı bir etki yaptığı söylenebilir. İşlemsel adalete ilişkin olarak yapılan uygulamaların çalışanlar üzerinde olumlu etkiye neden olması, çalışanların tükenmişlik duygularını azaltıcı bir etkiye yol açabilir(Yeniçeri, Demirel ve Seçkin,2009:96). Kamu çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir başka araştırmada örneklem olarak okullarda çalışanlar seçilmiştir. Türkiye’de kamu okullarının ilköğretim kısmında çalışanların adalet düzeylerinin genellikle olumlu olduğu belirlenmiştir. Hem orta öğretim öğretmenleri hem de ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algısıyla ilgili olumlu bir düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Ancak çalışanlar arası ilişkilerdeki adalet algısının, yönetici-çalışan ilişkisinde adalet algısının daha düşük olduğu belirlenmiştir (Titrek,2009:561). Kamuda çalışan yöneticilerin örgütsel adalet algısı ile bireyin iç girişimcilik davranışının iki alt boyutu (yenilikçilik ve risk alma) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, fırsatlara odaklanma üzerinde ise zayıf anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Basım, Meydan ve Şeşen,2009:79).

Yukarıda bahsi geçen bütün araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışanlar bazen tamamıyla özel sektörden bazen de kamu sektöründen seçilmiştir. Kamu çalışanı ile özel sektör çalışanın adalet algısı karşılaştırılmamıştır. Bu yüzden bu çalışma önem taşımaktadır.

3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu ve özel sektördeki çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca dayanarak geliştirilen hipotez ise şu şekildedir.

H₁: Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

H₂: Kamu ve özel sektör çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

H₃: Kamu ve özel sektör çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

H₄: Kamu ve özel sektör çalışanlarının ücretten memnuniyet durum değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

H₅: Kamu ve özel sektör çalışanlarının çalışma yılı değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

4. Veri Tabanı ve Yöntem

Araştırmada iki bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde örneklem grubunun kimi özelliklerini (cinsiyet, medeni hal, kıdem, kurumu ve maaştan memnuniyet durumu) tespit etmek için tanımlayıcı bilgilere, ikinci bölümde ise kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. İfadeler, 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde Likert dereceleme ölçeğiyle derecelenmiştir.

Araştırmanın evrenini Ankara'da çalışan yaklaşık 1.500 bin çalışan oluşturmaktadır. Türkiye'deki yaklaşık toplam 2 milyon 300 bin kamu çalışanının ise, 400 bini Ankara'da istihdam edilmektedir (Devlet Personel Dairesi Başkanlığı). Evrene bağlı kalınarak yapılan hesaplama sonucunda ise, örneklem 384 kişiden oluşmaktadır. Çalışanlara 600 anket gönderilmiş ve gönderilen bu anketlerin 535'i araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Araştırma bulguları bilgisayar ortamında, istatistik analiz programı yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

5. Bulgular

Araştırmaya katılan örneklem grubunun; cinsiyet, medeni durum, kıdem, maaştan memnuniyet durumu ve kurum türü değişkeni açısından dağılımları Tablo-1'de gösterilmektedir. Bunun yanında sektörel açıdan işgörenlerin adalet algılarındaki farklılaşmaya ilişkin t-testine Tablo-2'de yer verilmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından sektörler göre adalet algılarındaki farklılaşmaya ilişkin t-testine Tablo-3'de, medeni durum değişkeni açısından sektörler göre adalet algılarındaki farklılaşmaya ilişkin t-testine Tablo-4'de, maaştan memnuniyet değişkeni açısından sektörler göre adalet algılarındaki farklılaşmaya ilişkin t-testine ise Tablo-5'te yer verilmiştir. Bununla birlikte kıdem yılı değişkeni açısından sektörler göre adalet algılarındaki farklılaşmaya ilişkin ANOVA testi ise Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubuna İlişkin İstatistikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kıdem	Frekans	Yüzde
Bayan	243	45,4	0-1 yıl	46	8,6
Bay	292	54,6	2-5 yıl	105	19,6
Toplam	535	100	6-10 yıl	163	30,5
M. Hal	Frekans	Yüzde	11-15 yıl	134	25,0
Evli	404	75,5	16 ve +	87	16,3
Bekâr	131	24,5	Toplam	535	100
Toplam	535	100	Maaştan	Frekans	Yüzde
Kurum	Frekans	Yüzde	Memnuniyet		
Kamu	425	79,4	Evet	149	27,9
Özel	110	20,6	Hayır	386	72,1
Toplam	535	100	Toplam	100	100

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ilişkin istatistikler Tablo-1 de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan örneklem grubunun % 45'i bayanlardan, % 55'i erkeklerden oluşmaktadır. Diğer yandan medeni durum değişkenine göre bakıldığında ise %75'inin evli, % 25'inin bekâr olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte %72'sinin aldıkları maaş ve ücretten memnun olmadıkları, yalnızca %25'

inin aldıkları maaş ve ücretten memnun oldukları görülmektedir. Araştırmanın temel problemini oluşturan sektörel dağılıma bakıldığında ise, örneklem grubuna dâhil kişilerin % 79'unun kamu kurum ve kuruluşlarında görev yaptıkları, buna karşın % 20'sinin ise özel sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 2. Kamu ve Özel Sektöre Göre Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı

	n	Ort.	S.S.	t	df	P
Kamu Sektörü	425	2,8765	0,82400			
Özel Sektör	110	3,9000	0,88523	-11,433	533	,000

H1: Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre sektörel açıdan bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu görülmüştür ($p=,000$). Böylece araştırma hipotezi desteklenmektedir.

Tablo-2'den de anlaşılacağı üzere, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları 2,8765 gibi düşük bir ortalamaya sahip iken, özel sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları 3,9000 ortalama ile kamu kurum ve kuruluşlarına göre açık bir farkla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu durum, kamu ve özel sektör açısından çalışanların adalet algılarındaki farklılaşma için çok açık bir kanıt olarak gösterilebilir. Başka bir ifade ile kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adaletin olmadığı anlamına gelebilecek bu durumları dikkat çekici bir özellik taşımaktadır.

Tablo 3. Kamu ve Özel Sektör Açısından Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı

		N	Ort.	S.S.	t	df	P
Kamu Sektörü	Bayan	204	2,8586	0,77543			
	Bay	221	2,8930	0,86785	-430	423	,668
Özel Sektör	Bayan	39	4,0231	0,89331			
	Bay	71	3,8324	0,87974	1,082	108	,282

H₂: Kamu ve özel sektör çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kamu özel sektör açısından cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde değerlendirilmiştir. Buna göre sektörel açıdan cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Tablo 4. Kamu ve Özel Sektör Açısından Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı

		N	Ort.	S.S.	t	df	P
Kamu Sektörü	Evli	343	2,8570	0,81783			
	Bekâr	82	2,9660	0,85168	-1,071	422	,285
Özel Sektör	Evli	61	4,2320	0,60028			
	Bekâr	49	3,4867	1,0073	4,814	108	,000

H₃: Kamu ve özel sektör çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kamu ve özel sektör açısından, medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu görülmüştür (p=0,000). Özel sektörde çalışan evli işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları bekâr işgörelere göre oldukça yüksektir. Evli işgörelenler çalıştıkları örgütteki uygulamaların adalete uygun olduğuna inanmaktadır.

Tablo 5. Kamu ve Özel Sektör Açısından Maaştan Memnuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı

		N	Ort.	S.S.	t	df	P
Kamu Sektörü	Evet	85	3,2788	0,74823	5,185	423	0,000
	Hayır	340	2,7759	0,81225			
Özel Sektör	Evet	64	4,3258	0,59821	7,208	108	0,000
	Hayır	46	3,3076	0,88349			

H₄: Kamu ve özel sektör çalışanlarının maaştan memnuniyet durum değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kamu ve özel sektör açısından, maaştan memnuniyet durumu değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0.05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre özel sektörde ve kamu sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu görülmüştür (p=0,000). Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışan ve maaş veya ücretinden memnun olan işgörelenlerin örgütsel adalet algılamaları memnun olmayan işgörelere göre oldukça yüksektir. Maaşından/ücretinden memnun olan işgörelenler çalıştıkları örgütteki uygulamaların örgütsel adalete paralel olduğuna inanmaktadır.

Tablo 6. Kamu ve Özel Sektör Açısından Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı

		N	Ort.	S.S.	F	df	P
Kamu Sektörü	0-1 yıl	19	3,3605	0,67671	2,806	4	0,025
	2-5 yıl	83	2,9928	0,84652			
	6-10 yıl	124	2,7548	0,85773			
	11-15 yıl	114	2,8645	0,84058			
	16 ve +	85	2,8482	0,71591			
	Toplam	425	2,8765	0,82400			
Özel Sektör	0-1 yıl	27	3,5093	0,97793	2,710	4	0,034
	2-5 yıl	22	4,0477	0,76087			
	6-10 yıl	39	3,8679	0,85205			
	11-15 yıl	20	4,3000	0,77629			
	16 ve +	2	4,1750	1,1667			
	Toplam	110	3,9000	0,88523			

H₅: Kamu ve özel sektör çalışanlarının çalışma yılı değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında farklılaşma vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kamu özel sektör açısından kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05

önem seviyesinde değerlendirilmiştir. Buna göre sektörel açıdan kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Sonuç ve Tartışma

Gerek çalışanlar gerekse genelde bireyler, buldukları ortamda adaletin var olması beklentisi taşımaktadır. Adaletin yöneticiler tarafından yerine getirilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Asıl önemli olan ise çalışanların adaleti nasıl algıladıklarıdır. Örgütsel adalet, son yıllarda örgütsel davranış alanında çalışmalar yapan araştırmacıların üzerinde durdukları konulardandır. İlgili çalışmalar daha ziyade örgütsel davranışın diğer konularıyla örgütsel adaleti ilişkilendirme şeklinde literatürde yer almıştır. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ilişkisi gibi. Bu çalışma ise, örgütün kamu ya da özel sektör içinde yer almasının çalışanların adalet algısında farklılaşmaya neden olup olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en temel sonucunun katılan örneklem grubunun kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılamaları, özel sektörde çalışanların adalet algılamalarından düşüktür. Kamu çalışanları özel sektör çalışanlarına göre; örgütsel adaletin, kurumlarında yeterli düzeyde olmadığını ileri sürmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde maaş veya ücretinden memnun olanların örgütsel adaleti algılama düzeyinin, maaş veya ücretinden memnun olmayanlara göre yüksek olduğudur. Özel sektörde çalışan evli işgörenlerin bekâr işgörelere göre adalet algısı yüksek iken, kamuda tersi durum söz konusudur.

Kamu çalışanlarında adalet algısının özel sektöre göre düşük olmasının birçok nedeni olabilir. Ancak kamu çalışanlarının kurumlarındaki işleyişin örgütsel adaletin boyutlarıyla yeterince örtüşmediği yönünde görüş belirtmeleri, örgütte yöneticilerin tamamıyla adaletli davrandıkları veya davranmadıkları anlamı taşımamaktadır. Yöneticilerin iş ve işlemlerde veya kazanımların paylaşılmasında adaletli davranmaları, çalışanların algılarında olumlu yönde bir etki bırakmıyor olabilir. Bu yüzden örgütte yöneticiler çalışanlar üzerinde adaletli bir yönetim anlayışının uygulandığına yönelik tutum oluşturabilmelidir.

Referanslar

- AYBAY, R., AYBAY, A., (1991). *Hukuka giriş*, İstanbul, Aybay Yayınları.
- BARSKY, A., KAPLAN, S.A., (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*. vol. 92, no.1, pp. 286-295.
- BASIM, H.N., MEYDAN, H.C. ve ŞEŞEN, H.(2009). Bireyin örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı ile ilişkisi: kamuda bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, cilt 24, sayı 274, 79-99.ss.
- BIES, R.J., MOAG, J.F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*. vol.1, pp. 43-55.
- COLQUITT, J.A., SCOTT;A.B., JUDGE, A.T., SHAW, J.C.(2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, pp.110-127.
- ÇAKAR, N.D., YILDIZ, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 8, sayı 28, 68-90. ss.
- DİNÇ, A., CEYLAN A.,(2008). Kaçak elektrik kullanımıyla ilgili idare çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, çalışma gruplarına göre farklılıklar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 9, sayı 2, 13-29. ss.

- ELVAINIO, M., ARJAS, P.L., VAHTERA, J., KIVIMAKI, M., (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 61, pp. 271-274.
- GREENBERG, J., (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, vol.16, pp.399-432.
- GÜRBÜZ, S.,(2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, cilt 41, sayı 4, 49-77. ss.
- İŞBAŞI, J.Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- JOHNSON, R.E., SELENTA C., LORD, R.G. (2005). When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its memers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 99, pp.175-201.
- KAMDAR, D., McALLISTER, D.J., TURBAN, D.B., (2006). All in a day's work; how follower individual differences and justice perceptions predict ocb role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol.91, no 4, pp.841-855.
- KONOVSKY, M.A., PUGH, S.D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 656–669.
- LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L., GRIFFIN, M.L., (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres. job satisfaction, and organizatioal commitment. *Journal of Criminal Justice*. vol.35, pp.664–656.
- MOORMAN, H.,(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, vol.76, pp. 845-855.
- NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*. vol.36, no.3, pp.527-556.
- OLKKONEN, M.E., LIPPONEN, J., (2006). Relationship between organizational justice, identification with Organization and work Unit, and group-related outcoes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.100, pp. 202-215.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 21, 77-96. ss.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2007). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. sayı 59-3, 182-202. ss.
- ÖZMEN, Ö., ARBAK, Y. ve ÖZER P., (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, sayı 7 (1), 17–33. ss.
- TARKAN, G., TEPECİ, M., (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, sayı 17 (2),137-152. ss.
- TAYLOR, A.J.W, (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*. vol. 21, pp.209-219.
- TUTAR, H., (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 12, sayı 3, 97-120. ss.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN Z., (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, yıl 11, sayı 16, 83-99. ss.
- YILDIRIM, F., (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.