

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma

Sait Gürbüz*
İbrahim Sani Mert*

Özet: Bu çalışma, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenirlilik testi bulgularını içermektedir. Uygulama bir kamu kurumunun Erzurum bölgesindeki birimlerinde görevli 254 kamu çalışanı üzerinde yapılmıştır. Yapılan güvenirlilik ve geçerlik analizlerinin sonuçlarına göre, ölçüm aracının, özgün ölçeğin faktör yapısı ile genel olarak uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Tüm ölçeğin güvenirlilik katsayısı 0.905 olarak bulunmuştur. Geçerliğe yönelik olarak yapılan analizlerde ise, ölçeğin özgün halinde olduğu gibi yine üç alt boyuttan oluştuğu ancak, altı maddenin farklı boyutlarda yüklendiği görülmektedir. Sonuç itibarıyla, Niehoff ve Moorman (1993)'e ait ölçeğin, ülkemizde örgütsel adalet algısı ölçümünde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, geçerlik ve güvenirlilik testleri, ölçek uyarlama.

Validity and Reliability Tests of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization

Abstract: This study involves the adaptation of the Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman (1993) to Turkey, and the findings of the reliability, and validity tests. The survey was conducted with a sample of 254 employees working in various departments of a public organization in Erzurum, Turkey. The results of the reliability and validity analysis revealed that the scale was a valid and reliable device and that its factor structure generally fits the original factor structure. The overall coefficient of the instrument was found to be 0.905. The factor analysis revealed that though factor structure was explained by three factors as in the original, six items were loaded on different components. As a result, it has been concluded that the scale developed by Niehoff and Moorman (1993) is a reliable and valid instrument that can be used in measuring the perception of organizational justice in Turkey.

Key Words: Organizational justice, validity and reliability tests, scale adaptation.

* Dr., Genel Kurmay Personel Başkanlığı.

GİRİŞ

Örgütsel adalet, Adams tarafından 1960 yılında ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile gündeme gelmeye başlamış olup; temel olarak çalışanların örgüt ortamında algıladıkları eşitlik/adaletle ilgilidir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yazınında son 20 yıldan buyana örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar, bu kavramın örgüt yaşamına olan göreceli etkilerine işaret etmektedir. Yapılan bu araştırmalarda, örgütsel adalet algısının iş tatmini (Warner vd., 2005), yöneticiye güven (Tyler - Lind, 1992), örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz, 2007), örgütsel bağlılık (Martin - Bennett, 1996), işe geç kalma (DeBoer vd., 2002), örgütten ayrılma (Aquino - Hom, 1997) ve işgören hırsızlığı (Greenberg, 1993) gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediği ortaya konulmuştur. Ancak, bazı araştırmacılar tarafından örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla geliştirilen mevcut ölçeklerin yeterince geçerli olmadığı yönündeki endişelerin dile getirilmesi (Greenberg, 1993; Cropanzano - Greenberg, 1997), yabancı yazından tercüme edilerek kullanılan örgütsel adalet ölçeklerinin geçerliliğinin sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Dolayısıyla, örgütsel adaleti konu alan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olması oldukça önemli bir husus olmaktadır.

Yazında örgütsel adaletin boyutları konusunda araştırmacılar arasında fikir birliğinin olmaması, algılanan örgütsel adaleti ölçmek için geliştirilen ölçeklerin de çeşitliliğine yol açmıştır. Bu amaçla, yazında yaygın olarak kullanılan ve farklı araştırmacılarca geliştirilen üç ayrı ölçeğin olduğu göze çarpmaktadır.

Bunlardan birincisi, Donovan vd.'ne (1998) aittir. Çalışanların iş ortamlarındaki ilişkilerinde ya da kişilerarası etkileşimlerinde algıladıkları adaleti ölçmek üzere geliştirilen bu ölçeğin Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerlik çalışması Wasti (2001) tarafından yapılmıştır. Wasti (2001), ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik incelemesini, birincisini kadın çalışanların, ikincisini ise, hem erkek hem de kadın çalışanların oluşturduğu iki ayrı örneklem üzerinde gerçekleştirmiştir. Her iki inceleme sonucunda da, ölçeğin faktör yapısının ve içsel tutarlılığının tatmin edici olduğu bulunmuştur (Wasti, 2001: 41-47).

Örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere geliştirilen bir başka ölçek de Colquitt'e (2001) aittir. Bu ölçek örgütsel adaleti dört boyutlu (dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet) olarak ölçmektedir. Özmen vd.'nin (2007) kamu kurumunda yaptığı bir araştırmada kullanılan ölçeğin üç boyutlu bir yapıda olduğu (dağıtım, işlemsel, etkileşim) tespit edilmiştir.

Son olarak, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve bu araştırma ile geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek, örgütsel adaletle ilişkin araştırmalarda oldukça fazla kullanılan bir başka ölçektir. Aslında bu ölçek, Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve prosedür adaleti ve dağıtımcı adalet boyutlarından oluşan ölçeğe, etkileşim adaleti boyutunun eklenmesi ile elde

edilmiştir (Niehoff - Moorman, 1993: 541). Anılan ölçeğin, Gürpınar ve Yahyagil (2007) tarafından iletişim sektöründeki işletme çalışanları (N=65) üzerinde yapılan çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Tekstil sektöründe çalışan mavi ve beyaz yakalı işgörenleri hedef alan (N=280) başka bir çalışmada da bu ölçek kullanılmıştır (Yıldırım, 2007). Polat ve Celep'in (2008) ortaöğretim öğretmenleri (N=721) üzerinde yaptıkları çalışmada da yine Niehoff ve Moorman'e (1993) ait ölçeğin tercih edildiği tespit edilmektedir.

Yukarıdaki görüş ve değerlendirmelerden hareketle, bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmaktır. Söz konusu ölçeğinin çalışmada ele alınmasının nedeni, hem yazında oldukça fazla kullanılan bir ölçüm aracı olması, hem de farklı iş kültürü olan ülkelerde, örgütsel adaleti konu alan çalışmalarda yaygın olarak kullanılmasıdır (Örneğin, Moorman vd., 1993, ABD; Kang, 2007, Kore; Fernandes - Awamleh, 2006, Birleşik Arap Emirlikleri; Ramamoorthy - Flood, 2004, İrlanda). Dolayısıyla, kültürel özellikler bakımından yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerin hakim olduğu ülkeler içinde yer alan Türkiye'de (Hofstede, 1984; Gürbüz - Bingöl, 2007), anılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik açısından ne ölçüde uygulanabilir nitelikte olduğunu belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın, yazına önemli katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma, Erzurum'da bulunan ve ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda yapılmıştır. Örgütsel adaletin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkilendirildiği bilinmektedir. Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, söz konusu çalışanların yüksek düzeyde ÖVD sergiledikleri (5 üzerinden 4,19) tespit edilmiştir (Gürbüz, 2007: 199). Bu bulgudan hareketle, örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulamasında kamu kurumu tercih edilmiştir. Seçilen kurumun ulusal güvenlikten sorumlu bir kurum olması ise, örnekleme ulaşma kolaylığı (kolayda örnekleme) nedeniyledir.

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

Genel itibarıyla örgütsel adalet; çalışanın organizasyonunun çeşitli uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algılaması olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1996: 24). Taylor'a göre örgütsel adalet, karar vericilerin birtakım örgütsel çıktıları (ödül, ücret vb.) işgörelere dağıtırken doğru süreçleri izlemeleridir (Masterson vd., 2000). Örgütsel adalet çalışma ortamında çeşitli süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler örgüt içinde yapılan çeşitli uygulamalara, çalışanlara sunulan ödül, ücret ve terfi olanaklarına ve kişiler arası etkileşime ilişkin olabilmektedir.

Yazında örgütsel adaletle ilgili çalışmalar genel olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti türleri üzerinde yoğunlaştığı görülmekte ise de; bunların dışındaki çeşitli örgütsel adalet türlerine ilişkin açıklamalar da söz konusudur. Bu bağ-

lamda Greenberg'in yapmış olduğu sınıflandırma dikkat çekmektedir. Greenberg (1993), örgütsel adalet türlerinden dağıtım ve prosedür adaletinin sosyal ve yapısal belirleyicilerinden yola çıkarak adalet sınıflandırması yapmıştır. Greenberg'e (1987) göre kişiler, eşitlik değerlendirmesini yaparken iki ara belirleyici kullanırlar: sosyal belirleyiciler, yapısal belirleyiciler. Yapısal belirleyiciler, performans değerlendirme, ücretleme ve yönetsel çatışmaların çözümü gibi örgütsel uygulamalar altında yapılan kaynakların tahsisi ve prosedürlere ilişkin algılanan adalete dayanır. Sosyal belirleyiciler ise bireylerin davranışlarına odaklanır. Bu nedenle yapısal belirleyiciler karar verme bağlamındaki adaleti esas alırken, sosyal belirleyiciler kişiler arası ilişkiler bağlamındaki adaleti esas alır. Greenberg, dağıtım adaletini sosyal ve yapısal belirleyicilerine göre kişilerarası ve şekilsel adalet olarak ikiye ayırırken prosedür adaletini, sosyal ve yapısal belirleyicilerine göre bilgisel ve sistematik adalet olmak üzere iki alt bölüme ayırmıştır (Greenberg, 1987: 9-22)

Colquitt (2001: 386-400) ise örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı yoksa, prosedür adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda yazında tartışma vardır. Bazı araştırmacılar (Tyler - Blader, 2000) etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt bileşeni olduğunu savunurken; bazıları (Bies, 2001) da etkileşim adaletinin ayrı bir yapı olduğunu iddia etmektedirler. Görüldüğü gibi yazında örgütsel adaletin türleri konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yukarıda anlatılanlardan, dağıtım ve prosedür adalet türleri üzerinde yoğunlaşıldığı, etkileşim adaleti konusunda ciddi bir tartışma olduğu anlaşılmaktadır.

Dağıtım Adaleti

Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların elde ettikleri örgütsel sonuçların eşitliği konusunda duydukları algılara odaklanmıştır. Dağıtım adaleti, örgüt içinde çalışanların elde ettikleri çeşitli kazanımların (ücret, ödül, terfi vs.) adil olup olmadığına ilişkin algılamalarıdır (Folger - Cropanzano, 1998: 25). Cohen dağıtım adaletini, kaynakların belirli fonksiyonel kuralara ve standartlara göre, tanımlanan kişilere paylaştırılması olarak ifade etmişlerdir (Cohen, 1987: 20). Dağıtım adaletinin konusunu görevler, mallar, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller, cezalar gibi kişiler arası kazanımlar oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtımında bireylerin algıladığı adaleti ifade ederek, bireyin elde ettiği kazanımların adil, uygun ve etik olup olmadığı konusunda fikir verir (Folger - Cropanzano, 1998).

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların davranış ön eğilimi olan tutumla-

rını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir. Dağıtım adaletinin, üç önemli kuralı vardır (Organ, 1988: 64): eşitlik (*equity*), eşit paylaşım (*equality*) ve ihtiyaç kuralı;

- Eşitlik kuralı: Bu kural dağıtımının bireylerin katkılarına göre olmasını açıklar. Yani, eğer bir kişi fazla mesai yapıyorsa, daha fazla emek harcıyorsa kısmi süreli çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücreti hak etmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin fazla mesai yapan çalışana, kısmi çalışana göre daha fazla ücret ödememesi, eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.
- Eşit paylaşım kuralı: Bu kurala göre bütün çalışanlara bireysel özellikleri gözletilmeden (ırk, cinsiyet, vb.) ödülleri elde edebilmesi için fırsat eşitliği verilmelidir. Örnek olarak, bir işletmenin iki ustabaşı kadrosunda boşluk olduğunu ve personel seçiminden sorumlu insan kaynakları (İK) yöneticisinin de bu boşluğu doldurmak için yetkinlikleri aynı düzeyde olan iki bayan ve iki erkek elemanla mülakat yaptığını farz edelim. Bu mülakat sonucunda İK yöneticisi yetkinlikleri ve diğer özellikleri eşit olduğu halde, cinsiyete ilişkin bazı değerlendirmelerle tercihini iki erkek adaydan yana kullandığı takdirde, diğer iki bayan aday, eşit paylaşım kuralının çiğnendiğini düşünebilecektir.
- İhtiyaç Kuralı: Dağıtım bireyin ihtiyacına göre olmalıdır. Yani ekonomik durumu diğerlerine göre daha düşük olanlar daha fazla ücret almalıdırlar. Örneğin iki çocuk annesi bir çalışan, evli olmayan bayan çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücret almalıdır. Bunun aksi durumunda, iki çocuk annesi çalışan örgütünün adalet dağıtımında ihtiyaç kuralını ihlal ettiğini düşünecektir.

Dağıtım adaletine ilişkin yapılan ilk araştırmalar, Adams (1965), Blau (1964) ve Homans'ın (1961) yaklaşımları baz alınarak daha çok sosyoloji ve psikoloji alanında olurken, daha sonraki araştırmalar işgörenlerin algıladıkları dağıtım adaletinin olumsuz olması durumunda, kişilerin iş performans ve işe karşı olan tutumlarına etkileri konusunda yoğunlaşmıştır (Cohen, 1987). Folger ve Cropanzano (1998: 2-24), çalışanların dağıtım adaletsizliği algıladığında, iş performanslarını ve iş kalitelerini düşürdüklerini, ÖVD'den kaçınarak gergin davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Prosedür Adaleti

Örgütsel adalet araştırmacıları, çalışma ortamında kararları vermek için kullanılan süreç ve politikalardan algılanan adaleti, prosedür adaleti olarak kavramlaştırmışlardır (Greenberg, 1990: 399-432). Yani kazanımların adilliğinden çok, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan metot, politika ve prosedürlerin adilliğiyle ilgili algılamalardır. Greenberg (1990: 402) prose-

dür adaletini, kararların verilmesinde kullanılan süreç ve politikalara ilişkin algılamalar olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000: 492) ise bu adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir.

Greenberg'in yapmış olduğu adalet sınıflandırmasına göre prosedür adaleti, bilgisel ve sistematik adaletten oluşmaktadır. Greenberg'in prosedür adaletinin alt boyutları olarak açıkladığı bu adalet türleri diğer araştırmacılar tarafından etkileşim adaleti olarak incelenmiştir. Bilgisel adalet, prosedür adaletinin sosyal yönüdür. Bilgisel adalet, çalışanlara onları ilgilendiren süreçlere ilişkin olarak bilgi aktarmaya dayanır (Greenberg, 1993). Thibaut ve Walker (1975: 34) tarafından formel prosedürler olarak adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce, çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsamaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışanların çeşitli müracaatları veya istekleri yerine getirilmediğinde, buna ilişkin yapılan bilgilendirme ve açıklama hiç açıklama yapılmamasına göre daha adaletli algılanmaktadır (Bies - Shapiro, 1987). Dolayısıyla çalışanlar tarafından yapılan teklif ve isteklerin reddedilmesi, mantıksal açıklama veya bilgi verildiği takdirde, adaletli bir süreç olarak algılanabilir (Shapiro - Buttner, 1988). Ayrıca yapılan başka bir araştırmada da performans değerlendirmelerinde değerlendirilenlere, değerlendirme sonucunu sayısal olarak geri bildirimde bulunmanın, hiçbir açıklama veya değerlendirme sonucu sunmamaya göre daha adil olarak algılandığı tespit edilmiştir (Greenberg, 1991: 51-60).

Sistematik adalet, yapısal metotları kullanarak gerçekleşen prosedür adaletinin bir çeşididir (Greenberg, 1993). Bu boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Sistematik adalet yapısal metotların kullanılarak prosedür adaletinin sağlanmasıdır.

Prosedür adaleti, çalışanların örgütteki prosedürlerin gerçekleştirilmesinde ve uygulanmasında algıladıkları adalet olduğuna göre, bu adalet türü çoğunlukla yönetici ve liderlerin uygulamalarına bağlı olacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmada prosedür adaletinin, yönetime duyulan güven ile, dağıtım adaletine göre daha güçlü ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2004: 20; Gürbüz, 2007). Çalışanların örgüt ile ilgili çeşitli süreç ve kararlarda fikirlerinin alınması, lider adaletinin önemli bir yanıdır. Çünkü liderler böylece hem astlarından yardım alırlar, hem de onların fikirlerine değer verildiğini, seslerinin duyulduğunu gösterirler (Tyler, 1987: 333-344). Dolayısıyla, prosedür adaleti daha çok "algılanan liderlik adaleti" ile ilgilidir. Astların fikirleri alınmadığı ve katılımları sağlanmadığı takdirde, çalışanların örgütsel karar verme sürecini adaletsiz olarak değerlendirdikleri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bos vd., 1998: 1449-1458). Leventhal, yöneticilerin uygulayacakları prosedürlerin çalışanlar

tarafından adaletli algılanabilmesi için prosedürlerin şu özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir (Leventhal, 1980: 42-48):

- Çalışanların kendilerini etkileyecek kararların alınması sürecine dahil edilmeleri gerekir.
- Etkilediği gruplardan geri dönüşüm almalıdır. Bir başka deyimle, alınan bazı kararlara çalışanlar itiraz edebilmeli ve itiraz edilen kararlar gerektiğinde düzeltilebilmelidir.
- Prosedürler doğru bilgiye dayanmalıdır.
- Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması gerekir.
- Sistematik ön yargıdan uzak olunmalı. Yani örgütsel prosedürlerin uygulanmasında çalışanlara karşı önyargılı davranılmamalıdır.
- Çalışanların ve iş ortamının etik kurallarına uygun olmalıdır.

Bu kuralların mevcut olması bireylerin adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Leventhal (1980), bu kurallara ilaveten prosedür adaletinin sağlanmasının, dağıtım adaleti için gerekli ön koşul olduğunu ifade etmiştir.

Prosedür adaletinde özellikle çalışanlara söz hakkı olanağının tanınması önemlidir. Çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, karardan etkilenecek bireylerin karar alma sürecine katkıda bulunmaları anlamına gelmektedir (Folger, 1977: 108). Kişilerin, kendi fikirleri alınarak oluşturulmuş kararlara ve sonuçlara karşı algıladıkları adaletin daha olumlu yönde olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde çalışanlara prosedürlerin oluşturulmasında, kararlara katılım olanağının verilmesi, onlara verilen değer ve gösterilen saygının bir göstergesidir (Tyler - Lind 1992). Yapılan bir araştırmada, çalışanlar kendi görüş ve önerilerinin alınmasını (verilen kararı etkilemese bile), kendilerine söz hakkı tanınması olarak değerlendirdikleri ortaya konulmuştur (Lind vd., 1990: 952-959). Yine yapılan bir meta analizinde, araçsal (kararı etkileyen görüş ve öneri) ve araçsal olmayan (kararı etkilemeyen görüş ve öneri) söz hakkının, tatmin ve işgören performansının bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Korsgaard - Roberson, 1995).

Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, kişinin ilişki içinde olduğu kişiler arası muamele ve etkileşimlere ilişkin algıladığı adalettir (Bies - Moag, 1986, 43-55). Etkileşim adaleti, yöneticilerin veya karar vericilerin prosedürlerini açıklama ve uygulama biçimi ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Bies (2001: 93), etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Barling ve Michelle (1993) ise, etkileşim adaletini,

karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır.

Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerin kendileri ile diğer çalışanlarla kurduğu ilişki ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla bu adalet, yöneticilerin astlarına karşı hassasiyetli, onurlu ve saygılı davranışları ile oluşur (Folger - Bies, 1989: 79-90). Etkileşim adaleti iki alt boyuttan oluşur; kişiler arası ve bilgisel adalet (Greenberg, 1993).

Kişilerarası adalet, yöneticilerin işgörenlere hassasiyetle, onurla ve saygıyla davranışları ile ilgilidir (Folger - Bies, 1989). Bağırma, hakaret ve çalışma ortamında küçük düşürme gibi aşağılayıcı davranışlar, astların algıladıkları adaleti olumsuz yönde etkilemektedir (Tepper, 2000).

Kişilerarası adalet dağıtım adaletinin sosyal yönünü oluşturur. Yöneticilerin işgörenlere karşı onurlu, samimi ve saygılı davranışları, işgörenlerin etkileşim adaletine ilişkin algılarını etkilemektedir (Greenberg, 1993). Yapılan araştırmalarda, kişilerin başkaları tarafından kendilerine yapılan muameleyi, algıladıkları adaletin bir öncülü olarak gördüklerini ortaya koymuştur (Tyler, 1988). Kişiler arasında etkileşim sırasında karar organı ya da amir konumundaki yöneticinin davranışlarının çalışan tarafından adil değerlendirilmesi etkileşim adaleti olarak ortaya çıkar. Amirlerin eşit, nazik ve tutarlı davranışlarının, astların örgütün yararına olan ÖVD'leri sergilemelerine neden olacağı bilinmektedir (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel Adaletin Sonuçları

Çalışanlar, iş ortamında Adams'ın Eşitlik Teorisi gereği algıladıkları örgütsel adaletin sonuçlarına göre çeşitli olumlu ve olumsuz tepkiler vermektedirler. Kişiler kendi yararlarına bir girdi aldıkları takdirde (eşit ücret) bunun karşılığında olumlu davranışlar (işbirlikçi davranış) sergileyeceklerdir (Organ, 1988). Örgüt ortamında adaletsizlik algılayan çalışanların iş tanımları dışındaki davranışlar için gönüllü olmadıkları, adalet algılayan bireylerin ise ÖVD gibi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları bilinmektedir (Schnake, 1991). Dolayısıyla, çalışanlar örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek (Folger ve Konovsky, 1989), örgüte duydukları bağlılıkları artacak (Sweeney - McFarlin, 1992), yöneticilerine daha fazla güven duyacak (Tyler - Lind, 1988) ve ÖVD (Moorman, 1991; Gürbüz, 2007) gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir. Buna karşın çalışanlar örgütsel adaletsizlik veya eşitsizlik algıladıklarında örgütten ayrılma (Aquino - Hom, 1997), işgören hırsızlığı (Greenberg, 1993), işe geç kalma (DeBoer vd., 2002), saldırgan davranışlarda bulunma ve ÖVD göstermeme gibi ÖVD karşıtı davranışlar veya örgütsel misilleme davranışları (Scarlicki - Folger, 1997) sergileyebileceklerdir.

YÖNTEM

Örneklem

Araştırmanın örneklemini, ülkemizde ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunun Erzurum bölgesinde görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen toplam 270 çalışan (orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve memur) oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama safhası Ağustos-Eylül 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kamu kuruluşunun Erzurum bölgesindeki birimlerinde görevli çalışanlara gruplar halinde toplu olarak anket formları dağıtılmıştır. Anketlerin tamamı geri toplanabilmiş, ancak bazı anket formlarının ciddiye alınmayacak doldurulmuş olması ve eksik cevapların bulunması nedeniyle 254 adet anket formu (%94) değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem demografik özellikleri Çizelge 1’de sunulmuştur.

Çizelge 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (N=254)

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde (%)
Yaş	27 ve altı	58	22,8
	28-39 arası	160	63
	40 ve üstü	36	14,2
Eğitim	Lise ve altı	70	27,6
	Ön lisans	44	17,3
	Lisans	96	37,8
	Yüksek lisans	30	11,8
	Doktora	14	5,5
Statü	Orta kademe yönetici	98	38,6
	Alt kademe yönetici	116	45,7
	Memur	40	15,7

Çizelge 1’den de anlaşılacağı gibi örnekleme katılan kamu personelinin %63 orta yaş grubunda (28-39 yaş arası) ve büyük çoğunluğunun eğitim seviyesi yüksek (sadece %27,6’sı lise ve ilköğretim mezunu, diğerleri yüksek öğretim mezunu) seviyededir. Örneklemde yer alan personelin statülerine bakıldığında büyük çoğunluğunun yönetici kadrolarında çalıştığı görülmektedir. Bu özellikleri itibarıyla, örneklemin çoğunluğunun orta yaş grubunda olan, eğitim seviyesi yüksek ve genellikle yönetici kadrolarında çalışan personelden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Ölçme Aracı ve Türkçe’ye Uyarlaması

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklemin özelliklerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen demografik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise prosedür adale-

ti, etkileşim adaleti ve dağıtımcı adalet alt boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan maddeler (ifadeler) beşli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Niehoff ve Moorman'ın (1993: 541) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğinin özgün halinde prosedür adaleti alt boyutu altı maddeden, etkileşim adaleti alt boyutu dokuz maddeden ve dağıtımcı adalet boyutu da beş maddeden oluşmaktadır. Özgün ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde bu boyutların ve maddelerin sıralanışına ve miktarına sadık kalınmıştır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlama sürecinde, ölçeklerin kültürlerarası kullanılmasında Bristlin vd. (1973) tarafından geliştirilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöneme göre uyarlama süreci beş basamaktan oluşmaktadır: Özgün ölçeğin birebir çevrilmesi, çevrilen ölçeğin değerlendirilmesi, ölçeğin geri çevrilmesi, geri çevrilen ölçeğin değerlendirilmesi ve ölçek hakkında uzman görüşünün alınması. Bu yöneme bağlı olarak, araştırmada güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılacak olan ve toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin uyarlama süreci şu şekilde oluşmuştur: İlk olarak, ölçek tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra bu ölçek ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli ve örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi konularda araştırma yapan tecrübeli bir öğretim üyesi tarafından tekrar incelenerek ölçekte yer alan bazı İngilizce kelimelerin çalışma ortamına uygun hale getirilmesi sağlanmıştır. Bundan sonra, araştırmacıların ve araştırmanın uygulandığı kurumun örgüt kültürüne hakim ve akademik kariyeri olan iki personelden oluşan bir ekiple ölçekte yer alan maddelerin teker teker araştırmanın yapıldığı kuruma uyarlanması yapılmıştır. Bunun sonucunda özgün ölçekteki madde sıralaması değiştirmeden tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek anlam kaybı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu çalışmalardan sonra Türkçe'ye uyarlanan nihai ölçek araştırmanın yapıldığı kurumda çalışan 35 kişiden oluşan gruba pilot araştırma olarak uygulanmıştır. Pilot araştırmada ifadelerin deneklerce doğru algılanıp algılanmadığı bizzat araştırmacılar gözetiminde deneklerle yapılan mülakatlar sonucunda kontrol edilmiş ve bazı sorularda kurumun kendine özgü yapısı da göz önüne alınarak, bazı ifadelerde ufak değişiklikler yapılmıştır. Pilot araştırma sonucunda ölçme aracının içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiş ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,905 olarak bulunmuştur.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Güvenirlik analizi

Güvenirlik, bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli niteliklerden birisidir. Güvenirlik, genel olarak bir ölçme aracının ayrı ayrı ölçümlerde tutarlı ve benzer sonuçlar verme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit edilmesinde değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden sosyal bilimlerde en çok kullanılanı Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçekte yer alan madde varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile

bulunan bir ağırlıklı standart değişimi ortalamasını esas alan alfa katsayısıdır. Bu bakımdan, Cronbach Alpha katsayısı ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığını kestirmek ve dolayısıyla ölçeğin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek açısından önem kazanmaktadır.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgüt adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizleri iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeğin tümü güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra örgütsel adalet ölçeğini oluşturan üç alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik testleri yapılarak boyutlar arasındaki bağıntıların yönü ve dereceleri incelenmiştir. Ölçeğin tümüne ait güvenilirlik analizi sonucu, Çizelge 2’de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Madde silindiğinde Ölçek ortalaması	Toplam Madde Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
PRSDRADL1	56,02	,604	,932
PRSDRADL2	55,66	,704	,931
PRSDRADL3	55,76	,776	,929
PRSDRADL4	55,61	,754	,930
PRSDRADL5	55,87	,723	,930
PRSDRADL6	56,31	,549	,933
ETKLSMADL1	55,94	,752	,930
ETKLSMADL2	56,28	,765	,929
ETKLSMADL3	56,01	,775	,929
ETKLSMADL4	55,83	,765	,929
ETKLSMADL5	55,76	,723	,930
ETKLSMADL6	55,89	,745	,929
ETKLSMADL7	55,69	,499	,934
ETKLSMADL8	56,35	,619	,932
ETKLSMADL9	56,70	,329	,939
DAGTMADL1	56,79	,519	,934
DAGTMADL2	56,25	,483	,934
DAGTMADL3	56,05	,571	,933
DAGTMADL4	56,92	,464	,934
DAGTMADL5	56,65	,579	,933
Ölçeğin Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha =0,905 (madde sayısı:20))			

Çizelge 2’den de görülebileceği üzere, örgütsel adalet ölçeğini oluşturan tüm maddelerin toplam madde korelasyon değerlerinin ve güvenilirlik katsayılarının yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Maddelerin toplam madde korelasyon katsayılarının 0,329 ile 0,776 arasında olması, maddeler arasındaki orta ve yüksek derecedeki ilişkiyi göstermektedir. Ölçeğin genel güvenilirlik kat-

sayısının yüksek oluşu da (Cronbach's Alpha =0,905) göz önüne alındığında, ölçeğin içsel tutarlılığının tatmin edici derecede olduğu söylenebilir. Sosyal bilimlerde genellikle 0.70 ve üzerinde bulunan güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu düşünüldüğünde, ölçme aracının güvenilirlik katsayısının oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan alt boyutların (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtımçı adalet) güvenilirlik katsayıları ve bazı tanımlayıcı istatistiki bilgileri Çizelge 3'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere (Çizelge 3) alt boyutların güvenilirlik katsayı değerleri 0,70'in üzerindedir. Ancak, dağıtımçı adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı diğer alt boyutlara göre, görece olarak daha düşük seviyede (0,748) olduğu görülse de; Çizelge 2'den bu boyutta yer alan ifadelerin silinmesi durumunda dahi ölçme aracının genel güvenilirlik katsayısının çok fazla değişmeyeceği anlaşılmaktadır.

Çizelge 3. Alt Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyutlar	Madde Adedi	Güv.Katsayısı (alpha)	Ortalama	Standart Sapma
Prosedür adaleti	6	,851	3,161	,058
Etkileşim adaleti	9	,941	3,372	,037
Dağıtımçı adalet	5	,748	2,439	,136
Tüm ölçek	20	,905	2,990	,156

Ayrıca Çizelge 3'de yer alan ortalama ve standart sapma değerleri, uygulamanın yapıldığı kurumda çalışanların örgütsel adalet algılarının seviyesi ve ortalamalarına yönelik mutabakat konusunda genel bir fikir verebilmektedir. Beşli Likert ölçeğinde üçün üstündeki puanlar olumlu tutumları, üçün altındaki puanların olumsuz tutumlara işaret ettiği göz önüne alındığında, deneklerin dağıtımçı adalet konusunda olumsuz, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti konusunda olumlu tutuma sahip oldukları söylenebilir.

Geçerlik Analizleri

Güvenirlik, bir ölçek için gerekli koşul olmasına rağmen, tek başına yeterli koşul değildir. Başka bir ifadeyle, güvenilir bir ölçek her zaman geçerli olmayabilir (Karasar, 2000). Yani güvenilirliğin yüksek olması, ölçme aracının geçerliliğinin de yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle ölçme aracının geçerliliğinin de saptanarak güvenilirliği ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Geçerlik bir ölçme aracının bir değişkeni doğru ölçebilme derecesidir. Geçerliğin ölçülmesinde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi faktör analizi

olması nedeniyle, örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemesinde bu yöntem esas alınmıştır.

Öncelikle temel bileşenler analizi yapılmış ancak faktör yükleri birbirine yakın olan ya da birden fazla faktörde yer alma eğilimi gösteren maddelerin olması durumunda “varimax” eksen döndürmesi tekniğine başvurulmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test değerleri, ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Son olarak, örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri, Türkçe’ye uyarlanan ölçeğin dışsal kritere dayalı geçerliğinin sorgulanmasında kullanılmıştır.

Alt Boyutlara İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Faktör analizi öncelikle ölçeği oluşturan alt boyutlara, daha sonra örgütsel adalet ölçeğini oluşturan tüm maddelere toplu olarak uygulanarak, özgün ölçeğe ne ölçüde uyum yaptığı incelenmiştir. İlgili analizler 4, 5, 6 ve 8. tablolarda sunulmuştur. Özdeğerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Buna göre her üç alt boyut kendi içinde tek faktörde toplanmıştır.

Çizelge 4. Prosedür Adaleti Boyutunun Temel Bileşenler Analizi Yöntemi ile Elde Edilen Faktör Yükleri ve KMO Bartlett Testi Değeri

Madde Nu.	Faktör yükü
PRSDRADL1	,711
PRSDRADL2	,855
PRSDRADL3	,811
PRSDRADL4	,660
PRSDRADL5	,877
PRSDRADL6	,787
KMO Örneklem yeterliliği değeri: 0,837	
Bartlett Testi Anlamlılık Değeri: 0,000	
Açıklanan toplam varyans yüzdesi: %61,967	

Prosedür adaleti boyutuna ait faktör analizi sonuçlarına göre, maddelerin faktör yükleri 0,660-0,877 arasında değişmekte olup tatmin edici seviyededir. Temel bileşenler analizi sonucunda, maddelerin toplam varyansın %61,967 açıkladığı ve prosedür adaleti boyutunda yer alan maddelerin hepsinin sadece bir faktör oluşturduğu görülmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,837) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (0,000) seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ve değişkenlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyimle, verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

Çizelge 5. Etkileşim Adaleti Boyutunun Temel Bileşenler Analizi Yöntemi ile Elde Edilen Faktör Yükleri ve KMO Bartlett Testi Değeri

Madde Nu.	Faktör Yükleri
ETKLSMADL1	,813
ETKLSMADL2	,741
ETKLSMADL3	,844
ETKLSMADL4	,849
ETKLSMADL5	,872
ETKLSMADL6	,879
ETKLSMADL7	,818
ETKLSMADL8	,588
ETKLSMADL9	,597
KMO Örneklem yeterliliği değeri: 0,924	
Bartlett testi anlamlılık değeri:0,000	
Açıklanan toplam varyans yüzdesi: % 64,900	

Çizelge 5’deki bulgular, etkileşim adaleti alt boyutuna ait faktör analiz sonuçlarının da tatminkar seviyede olduğunu göstermektedir. Çizelge 6’dan dağıtımıcı adalet alt boyutunun faktör yükleri ve KMO- Bartlett Testi değerleri diğer alt boyutlara nazaran daha düşük seviyede olduğu gözükse de; genel kabul gören değerlerin üstünde olduğu söylenebilir. Güvenirlik analizi bölümünde dağıtımıcı adalet boyutunun güvenirlilik değerleri diğer alt boyutlara göre daha düşük idi. Dolayısıyla bu boyutun geçerlik analiz sonuçlarının güvenirlilik analizi sonuçları ile paralellik gösterdiğini de belirtmemiz gerekmektedir.

Çizelge 6. Dağıtımıcı Adalet Boyutunun Temel Bileşenler Analizi Yöntemi ile Elde Edilen Faktör Yükleri ve KMO Bartlett Testi Değeri

Madde Nu.	Faktör Yükleri
DAGTMADL1	,603
DAGTMADL2	,738
DAGTMADL3	,804
DAGTMADL4	,658
DAGTMADL5	,691
KMO Örneklem yeterliliği değeri: 0,696	
Bartlett testi anlamlılık değeri:0,000	
Açıklanan toplam varyans yüzdesi: % 49,310	

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tümüne İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Örgütsel adaletini oluşturan üç alt boyutta yer alan toplam 20 maddenin, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen özgün ölçekteki boyutlarla ne derece uygun sıralandığını görmek amacıyla boyutlar hep birlikte faktör ana-

lizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar Çizelge 7’de görülmektedir. Çizelge 7’den de anlaşılacağı üzere, temel bileşenler analizi sonucunda üç faktör (boyut) oluşmuş olup birinci faktörün etkileşim adaleti, ikinci faktörün prosedür adaleti ve üçüncü boyutunda dağıtımçı adalet boyutuna işaret ettikleri, faktörde yer alan maddelerin sıralanış biçiminden ve ifadelerin incelenmesinden anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adalet ölçeğini oluşturan maddeler genel olarak özgün ölçeğe yakın bir şekilde sıralandığı söylenebilir. Birinci faktörde toplam 11 madde sıralanmış olup, bu maddelerden 8’i özgün ölçekte yer alan etkileşim adaleti boyutunu oluşturan maddeler, üçü de prosedür adaleti boyutunda yer alan maddelerdir. Birinci faktörün toplam varyansın (etkileşim adaleti) %37,061’ini açıklayabildiği görülmektedir.

Çizelge 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yapısı (N= 254)

Maddeler	Faktör		
	1	2	3
ETKLSMADL4	,858	,221	,075
ETKLSMADL6	,806	,342	,065
ETKLSMADL1	,750	,286	,104
ETKLSMADL8	,738	,279	,243
ETKLSMADL3	,736	,321	,236
PROSDRADL3	,731	,115	,440
PROSDRADL4	,712	,079	,474
PROSDRADL1	,699	,144	,066
ETKLSMADL9	,665	,147	,374
ETKLSMADL7	,662	,182	,137
ETKLSMADL 5	,657	,436	,145
DGTMCADL 2	,080	,792	,174
DGTMCADL 5	,191	,660	,215
PROSDRADL5	,162	,645	,447
PROSDRADL2	,179	,610	,214
ETKLSMADL2	,313	,568	,125
PROSDRADL6	,412	,516	,085
DGTMCADL1	,218	,280	,833
DGTMCADL3	,142	,210	,822
DGTMCADL4	,125	,310	,543
Açıkladığı toplam varyans	%37,061	%13,967	%13,370
Tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyans: %64,397			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #cccccc; margin-right: 5px;"></div> Özgün ölçeğe göre uygulamamızda yeri değişen maddeleri simgelemektedir. </div>			

İkinci faktörde toplam altı madde sıralanmış olup, bu maddelerden üçü özgün ölçeğe de prosedür adaleti boyutunda yer alan maddeler, ikisi dağıtımçı adalet boyuta ait maddeler, birisi de etkileşim adaleti boyutuna ait maddeler olduğu görülmektedir. İkinci faktörün açıkladığı toplam varyans %13,967'dir.

Üçüncü faktörde sıralanan her üç faktöründe dağıtımçı adaleti oluşturan maddelerden ibaret olduğu görülmekte olup, açıkladığı toplam varyans %13,370 düzeyindedir.

Çizelge 7'de görülen altı maddenin özgün ölçekteki boyutlardan farklı boyutlarda yer alması, araştırmanın uygulandığı kamu kurumunun özelliğinden kaynaklanması muhtemeldir. Ancak ölçek alt boyutlarına yapılan analiz sonuçları ve faktörlerde sıralanan maddelerin faktör yükleri özgün ölçekten uyarlanan ölçüm aracının ölçme gücüne işaret etmektedir.

Çizelge 8'de örgütsel adalet ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir. KMO örneklem yeterlilik test sonucu 0,915 olarak bulunmuştur. Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0.001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım göstererek, oluşan matrisin faktör analizine uygun olacağını ifade etmektedir.

Çizelge 8. Tüm Ölçeğin KMO ve Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem yeterliliği değeri		,915
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare Değeri	3058,952
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Bilindiği üzere yapı geçerliliğinin sınanmasında kullanılan faktör analizinde, genellikle korelasyon matrisi kullanılmaktadır. Faktörler (boyut), arasındaki korelasyonların katsayı değerlerinin yüksek olması, açıklanan toplam varyans değerinin artması anlamına gelmektedir. Çizelge 9'da ölçme aracının alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösterir Pearson korelasyon katsayı değerleri verilmiştir. İlgili tablodaki sonuçlar, boyutlar arasında yüksek düzeyde olumlu yönde güçlü ilişkilerin bulunduğuna işaret etmektedir.

Niehoff ve Moorman (1993: 545) tarafından yapılan çalışmada, boyutların ölçümünde kullanılan inançsal ifadeler arasındaki korelasyonların 0,56-0,76 aralığında değiştiği bulunmuştur. Çizelge 9'da yer alan boyutlar arası korelasyon değerlerinin, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan korelasyon bulguları ile tutarlılık arz etmesi, Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin dışsal kritere dayalı geçerliliğinin olduğunu da ortaya koymaktadır.

Çizelge 9. Ölçeğin Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	1	2	2
1. Prosedür adaleti	1	,893(**)	,700(**)
	-	,000	,000
	254	254	254
2. Etkileşim adaleti	,893(**)	1	,701(**)
	,000	-	,000
	254	254	254
3. Dağıtımçı adalet	,700(**)	,701(**)	1
	,000	,000	-
	254	254	254

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

TARTIŞMA

Ölçeğin geçerlik testleri sonucunda, bütün ifadelerin faktör yüklerinin tatmin edici seviyede olduğu ve 20 maddeden oluşan ölçeğin faktör yapıları özgün ölçekteki sıralamaya oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bazı maddelerin özgün ölçektekenden farklı boyutlarda yüklendiği görülmektedir. Aynı maddeler olmamakla birlikte, diğer ülkelerde yapılan geçerlik ve güvenilirlik uygulamalarında da, bazı maddelerin farklı boyutlarda yüklendiği gözlenmektedir (Fernandes - Awamleh, 2006; Kang, 2007). Bilindiği gibi Türkiye’de genel olarak, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, dişil değerleri benimseyen ve toplulukçu kültürü esas alan eğilimler hakimdir (Hofstede, 1984). Hatta, Gürbüz ve Bingöl (2007) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin çalıştığı örgütlerin sahiplik türü (kamu ve özel) açısından, bireyci-toplulukçu boyut hariç olmak üzere güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı, kamuda çalışan yöneticilerin, özel sektör örgüt yöneticilerine göre, göreceli olarak daha yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla, uygulamada, bazı maddelerin özgün ölçektekenden farklı alt boyutlarda yer alması, örneklemin seçildiği kurumun örgütsel yapısından veya farklı toplumsal kültürünün özelliklerini taşıyan bir ölçeğin Türkiye’de uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Uygulama neticesinde, Niehoff ve Moorman (1993) ait ölçeğin üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Yazına bakıldığında, örgütsel adaletin boyutlandırılması konusunda, Greenberg’in ikili adalet ayrımı (bilgisel ve kişilerarası adalet), Colquitt vd.’nin (2001) dördümlü ayrımı (dağıtım, işlemsel, kişilerarası adalet, bil-

gisel adalet), Cohen-Charash ve Spector'un (2001) üçlü ayrımı (dağıtım, işlemsel, etkileşim) dikkati çekmektedir. Özmen vd. (2007) tarafından Türkiye'de, yapılan araştırmada da, Colquitt'in (2001) dördü adalet ölçeğinin üç boyutlu bir yapıda olduğu (dağıtım, işlemsel, etkileşim) tespit edilmiştir. Niehoff ve Moorman'e (1993) ait ölçeğin kullanıldığı başka bir araştırmada da (Gürpınar - Yahyagil, 2007) örgütsel adalet ölçeğinin yine üç boyutta toplandığı bulunmuştur. Wasti (2001) tarafından Donovan vd. (1998)'ne ait ölçeğin Türkçe'deki geçerlik ve güvenirlik çalışmasında, ölçeğin özgün halindeki gibi iki boyuttan (amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler) oluştuğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu araştırma sonuçları, Cohen-Charash ve Spector'un (2001), Özmen vd. 'nin (2007), Gürpınar ve Yahyagil'in (2007) sonuçları ile paralellik gösterdiği ve yazında teorik olarak öne çıkan üçlü ayrımın (prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti) uygulamada da gerçekleştiğine işaret etmektedir.

Ölçeği oluşturan üç faktör incelendiğinde, özellikle prosedürel ve etkileşimsel adalet arasındaki korelasyonunun çok yüksek olduğu ($r=0.893$) ve en fazla farklı yüklenmenin bu iki boyut arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, uygulamanın gerçekleştirildiği örneklem için prosedürel ve etkileşimsel adaletle ilişkin ayrıştırıcı geçerliğin ortaya konulamadığını göstermektedir. Bu nedenle, Niehoff ve Moorman (1993) ölçeğinin dikkatli kullanılması gerekmektedir.

Araştırmaya dahil edilen deneklerin büyük çoğunluğu, orta yaş grubu (%63) ve alt/orta kademe yöneticilerinden (%84,3) oluşmaktadır. Bu yönüyle örneklem oldukça yanlı bir özelliğe sahip olduğu açıktır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılığın da dikkate alınması dikkate değer bir husustur. Özellikle, yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin tutumları, diğer örgüt çalışanlara göre göreceli olarak daha yüksek olabilir. Zira, yöneticiler çoğu örgütsel faaliyetlerin uygulayıcıları durumundadırlar. Bu nedenle de, kendi uygulamalarına yönelik adalet değerlendirmesi yaparken olduğundan yüksek değerlendirme yapmış olabilirler.

SONUÇ

Bu çalışma, çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği aracının geçerlik ve güvenirliğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan ve Türkçe'ye uyarlanması yapılan ölçeğin, genel olarak, geçerlik ve güvenirlik açısından yeterli olduğu ifade edilebilir.

Güvenirlik analizi sonuçları ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dağıtımcı adalet alt boyutunun güvenirlik katsayı değeri her ne kadar diğer alt boyutlara nazaran düşük seviyede olsa da; bu durumun ölçeğin içsel tutarlılığını çok fazla olumsuz bir etki yapmadığı görülmektedir.

Prosedürel ve etkileşimsel adalet arasındaki korelasyonunun çok yüksek olması ve en fazla farklı yüklenmenin bu iki boyut arasında olmasından dolayı, bu iki faktöre ilişkin olarak Niehoff ve Moorman (1993) ölçeğinin dikkatli kullanılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış ve 20 maddeden oluşan bu ölçme aracı, ülkemizde geçerlik ve güvenilirlik açısından uygulanabilir nitelikte olup, diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisinin teorik beklentilere uygun olabileceği anlaşılmaktadır. Araştırma sadece bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, bu çalışmada elde edilmiş faktör yapısının, daha genişçe ve farklı özelliklere sahip örneklem üzerinde sınanması ölçek geçerliliğinin genelleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu amaçla, bu araştırmanın örneklem sınırlılığını da göz önüne alarak bundan sonraki çalışmalarda özellikle farklı ekonomik sektörlerden, farklı büyüklükteki işletmelerde yapılacak uygulamaların faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, p. 267-299.
- Aquino D. G. - Hom, P. W. (1997), "Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, p. 1208-1227.
- Barling, J. - Michelle, P. (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, Vol. 127, No. 6, p. 649-656.
- Bies, R. J. (2001), Interactional (in) Justice: The Sacred and the Profane, *Advances in Organizational Justice* içinde, J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Stanford, CA: Stanford University Press, p. 89-118.
- Bies, R. J. - Moag, J. S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness", *Research on Negotiation in Organizations* içinde, B.H. Sheppard (Ed.), Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 1, p. 43-55.
- Bies, R. J. - Shapiro D. L. (1987), "Interactional Fairness Judgments: the Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, p.199-218.
- Bies, R. J. - Shapiro D. L. - Cummings, L. L. (1988), "Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is It Enough to Say It's Not My Fault?", *Communications Research*, Vol. 15, No: 4, p. 381-399.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Bos, V. D. Wilke - H. A. M. - Lind, E. A. (1998), "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, No. 6, p. 1449-1458.

- Brislin, R. W. - W. J. Lonner - Thorndike, R. M. (1973), *Cross-Cultural Research Methods*. New York, John Wiley&Sons Pub.
- Çakmak, A. F. - Biçer, I. H., (2006), "Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar", *İTÜ Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, s. 3-14.
- Cohen, R.L. (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, Vol. 1, No: 1, p. 19-40
- Cohen-Charash, Y. - Spector, P. E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, p. 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, p. 386-400.
- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, p. 297-334.
- Cropanzano, R. - Folger, R. (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation", In R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, p.131-143.
- Cropanzano, R. - Folger, R. (1989), "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, p. 293-294.
- Cropanzano, R. - Greenberg, J. (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, p.317-372.
- Deboer, E. M. - Bakker, A. B. - Syroit, J. E. - Schaufeli, W. B. (2002), "Unfairness at Work As A Predictor of Absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 2, p. 181-197.
- Donovan, M. A. - Drasgov, F. - Munson, L. J. (1998), "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of A Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, p. 683-692.
- Fernandes C. ve Awamleh, R. (2006), "Impact of Organizational Justice in An Expatriate Work Environment", *Management Research News*, Vol. 29, No: 11, p. 701 -712.
- Folger, R. (1977), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, No. 2, p. 108-119.
- Folger, R. - Bies, R. J. (1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, p. 79-90.
- Folger, R. - Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resources Management*. Thousand Oaks, Sage Publications, London.
- Folger, R. - Konovsky, M. A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, p. 115-130.

- Greenberg, J. (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, p. 55–61.
- Greenberg, J. (1990), "Employee Theft as a Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cut", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, p. 561–568.
- Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice in R. Cropanzano (Ed.)", *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management İçinde* Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, p. 79–103.
- Greenberg, J. (1996), *The Quest For Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gürbüz, S. (2007), "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürbüz, S. - Bingöl, D. (2007), "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 68-87.
- Gürpınar, G. - Yahyagil, M. (2007), "Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkisi", Sakarya Üniversitesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace.
- Kang, D. (2007), "Perceived Organizational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, p. 89-107.
- Karasar, N. (2000), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 10. Bs., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Konovsky, M. A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 489-511.
- Korsgaard, A. M - Roberson, L. (1995), "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, p. 657-669.
- Lee, H. R. (2000), "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", Basılmamış Doktora Tezi, State University At Virginia, (Çevrimiçi), [Http://Scholar.Lib.Vt.Edu/Theses/Available/Etd0501200014210002/Unrestricted/Dissertationpdf](http://Scholar.Lib.Vt.Edu/Theses/Available/Etd0501200014210002/Unrestricted/Dissertationpdf), (10 Ocak 2008).

- Leventhal, G. S. (1980), "What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", *Social Exchange: Advances in Theory and Research* İçinde, K. Gergen, M. Greenberg - R. Willis (Eds.), New York: Plenum Pres, p. 27-55.
- Lind, E. A. - Kanfer R. - Earley, P. C. (1990), "Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 5, p. 952-959.
- Martin, C. L. - Bennett, N. (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, Vol. 21, No. 1, p. 84-105.
- Masterson, S. S. - Lewis, K. - Goldman, B.M. - Taylor, M. S. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, p. 738-748.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenshipbehaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, p. 845-855.
- Moorman, R. H. - Niehoff, B. P. - Organ, D. W. (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3, p. 209-225.
- Niehoff, B. P. - Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, p. 527-556.
- Organ, D. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Özmen, N. T. - Arbak, Y. - Özer, P. S. (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 1, s. 17-33.
- Polat, S. - Celep, C. (2008), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 54 (Bahar), s. 300-331.
- Price, J. L. - Mueller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pittman.
- Ramamoorthy, N. - Flood, P. C. (2004), "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, Vol. 15, No. 3, p. 247-258
- Scarlicki, D. P. - Folger, R. (1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, p. 434-443.
- Schnake, M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*, Vol. 44, No. 7, p. 735-759.

- Shapiro, D. L. - Buttner, E. H. (1988), "Adequate Explanations: What Are They, and Do They Enhance Procedural Justice Under Severe Outcome Circumstances"? Paper Presented At the National Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Sweeney P. D. - McFarlin, D. B. (1993), "Worker's Evaluation of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, No. 1, p. 23-40.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, p. 178-190.
- Thibaut, J. - Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. (1987), "Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 2, p. 333-344.
- Tyler, T. - Blader, S. (2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Psychology Pres, Philadelphia.
- Tyler, T. - Lind, E. A. (1992), "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, M. P. Zanna (Ed.), San Diego, CA: Academic Press, Vol. 25, p. 115-191
- Warner, C. J. - Hegtveldt, K. - Roman, P. (2005), "Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 68, No. 1, p. 89-102.
- Wasti, S. A. (2001), "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, s. 33-50.
- Yıldırım, F. (2007), "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 62, Sayı 1, s. 253-278.
- Yılmaz, G. (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.