

Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı

Organizational Justice Perception According to Generations

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ*
Zeynep HATİPOĞLU**
Nişantaşı Üniversitesi

Özet

Literatürde örgütsel adalet üzerine birçok çalışma yapılmış olsa da, farklı kuşakların örgütsel adalet algıları üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, X ve Y kuşaklarının örgütsel adalet algılarının farklı olup olmadığı incelenmiştir. 430 anket ile yapılan çalışmada Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kuşakların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir fark olmadığı ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: örgütsel adalet, örgütsel adalet algısı, kuşaklar, x ve y kuşağı

Abstract

Although there are many different researches on the subject of organizational justice, there is no research on organizational justice perception according to generations. In this study, the research subject is defined if there is a difference on the perception of organizational justice between x and y generations. After a conduct of 430 surveys the Organizational Justice Scale is used. As a result, it is proved that there is no significant difference between the organizational justice perceptions according to generations.

Keywords: organizational justice, organizational justice perception, generations, x and y generation

Giriş

Hızla değişen ve gelişen çalışma hayatında başarının teknolojik gelişme ile değil bu teknolojiyi üreten ve etkin şekilde kullanan insanın gelişimi ile gerçekleşebileceği kabul edilmiş bir gerçekliktir. Gayri maddi sermaye kaynakları içerisinde yer alan insan sermayesi, en önemli sermaye unsuru haline gelmiştir. Dengeli ekonomik yapıdan belirsiz bir ekonomiye, otoriter bir hiyerarşiden katılımın esas olduğu bir düzene, kitlesel üretimden bireyselleşen hizmet sunumuna dönüşen ekonomik ve teknik yapılarda nitelikli işgücünü kurumlara çekmek ve elde tutmak en önemli stratejik hedeftir.

İnsanlar yalnızca fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için iş yaşamında bulunmamaktadırlar. Sosyal ihtiyaçlarını ve psikolojik tatminlerini sağlamak temel ihtiyaçlarından sonra gelen en önemli beklentileridir. Dolayısıyla kendilerini mutlu hissettikleri, çalışmaktan gurur duydukları, topluma sosyal yönden katkı sağlayan kurumsal yapıların içinde bulunmak isterler. Duygusal bir

* Pazarlama Danışmanı, e-mail: yuksekbilgili@gmail.com

** Öğr. Gör. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, e-mail: zeynohat@gmail.com

varlık olan insanı yönetmek ve kuruma en yüksek düzeyde katkı sunmasını beklemek başta tepe yönetim olmak üzere her kademedeki yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgilidir. Liderden beklenen ana sorumluluk ise çalışanlarına adil davranmasıdır.

Gerek artan eğitim düzeyi gerekse küreselleşme olgusu çalışanlar arasında rekabeti artırmıştır. Bu doğrultuda beklentilerde değişimler ortaya çıkmış ve adalet algısı ön plana çıkmıştır. İnsan sadece ürettiği mal ve hizmetin parasal karşılığı ile ilgilenmez. Aynı zamanda kendisini diğer çalışma arkadaşlarıyla mukayese eder. Bireysel kazanımlarından memnun olsa da elde ettiği kazanımların aynı işi yapan işgörenlerle karşılaştırmasını yaptığında kendini kötü hisseder ve adil olmayan bir sistem olduğuna inanırsa iş tatmini ve bağlılık düzeyinde azalmalar olacaktır. Ayrıca kazanımları elde ettiği sürecin de adil olmasına ve yöneticilerin yaklaşımlarına da dikkat etmektedir.

Yöneticilerin sorumlulukları yalnızca hedefleri belirlemek ve denetlemek değildir. Katı denetleme sistemleri çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Denetlemenin amacı süreçleri daha iyi hale getirmek olmalıdır. Bu süreçlerde adaletli bir yapının oluşturulması da yöneticilere düşen roldür. Çalışanları sıradan bir insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla değerlendirmek ve sistemleri iyi işler hale getirilmeden etkin katılım sağlamalarını beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Örgütün temel ilkelerini tüm çalışanların benimseyeceği, katılımlarını teşvik edecek ve adalet algısını güçlendirecek bir şeffaflıkta oluşturmak gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı sosyal bilimlerde üzerinde sıkça durulan ve yukarıda genel olarak ifade edilen adalet ve adaletle temel teşkil eden unsurların değerlendirilmesi ve literatüre katkı sağlayacak bulguların ortaya konulmasıdır. Örgütsel adalet ile ilgili pek çok kaynak ve araştırma bulunduğu dikkate alınmıştır. Her geçen gün farklılaşan, kuşaklar arasında önemli ölçüde farklılıkların bulunduğu iş yaşamındaki değişimlerin akademik olarak da takip edilmesi gerektiğine inanılarak araştırma geniş bir katılımcı kitlesine ulaşarak yürütülmüştür.

Örgütsel Adalet Kavramı

Son dönemde yapılan araştırmalar işgörenlerin bağlılığı, tatmin düzeyi ve motivasyonu üzerinde adalet algısının önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2007: 274, Bilsel, 2013: 108). Örgütsel adalet bağlamında yapılan ilk araştırmalarda ise genel adalet anlayışı üzerinde durulmuş ve tüm sosyal yapılarda adalet kavramı irdelenmiştir. Ancak bulgular örgütsel adaleti direkt açıklamakta yetersiz kalmıştır (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet, işgörelere sunulan ödüllerin ve olumsuz sonuçlara bağlı verilecek cezaların ne şekilde planlanacağına, dağıtılacağına ve yönetileceğine ilişkin kuralları ifade eder (Folger ve Cronpanzano, 1998, Çakmak, 2005). Örgütlerde işgörenlerin çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmalardır (Töremen, 2001,s.79).

Örgütsel adalet kavramı olarak incelendiğinde örgütte yer alan ödül ve cezaların nasıl belirleneceğine, yönetileceğine ve dağıtılacağına ilişkin kuralları kapsar. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını,

alınan bazı dağıtım kararlarının ne şekilde alındığını gösteren örgütsel uygulamaları ve bireysel iletişimlerde ki kuralların toplamını anlatmaktadır (Yıldırım, 2003: 376).

Örgütsel adalette üç farklı adalet biçimi olduğu savunulmaktadır. İlki adil dağıtım, ikincisi adil işlem ve üçüncü adalet biçimi ise adil etkileşimdir. İşgörenlerin çalışmaları karşılığında elde ettikleri sonuçların adil olması adil dağıtım olarak ifade edilir. Adil işlem, elde edilen sonuçların neler olacağı belirlenirken kullanılan yöntemlerin adil olmasıdır. Yapılan işlemlerde yürütülen kişilerarası iletişimin adil olarak algılanması ise adil etkileşimdir. Ancak ilişkili kabul edilen bu adalet biçimlerinin yapıları farklılık göstermektedir (Erdoğan ve arkadaşları, 2001).

Adil Dağıtım

Adil dağıtım veya diğer ifadesiyle dağıtımsal adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Teoriye göre, insanlar elde ettikleri kazanımları diğer bireylerin kazanımlarıyla mukayese ederler. Bu mukayese adilliği sorgulayan bir bakış açısı ile yapılır. Çaba, emek, deneyim, statü, eğitim, yaş vb. öğeler işgörenin katkılarıdır. Kazanımlar ise; ücret, ödül, sosyal haklar, terfi, önemli kararlara katılma vb. olarak açıklanır (Koçel, 2010:636). İşgörenin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını incelemesidir. Bu inceleme bireyi tatmin etmez ve bir eşitsizlik duygusu yaratırsa birey takım davranışlarına yönelecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4). Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalarda, konu adil dağıtım yönüyle incelenmiş ve kazanımların eşit dağıtılıp dağıtılmadığı üzerinde durulmuştur (Taşkıran, 2011:100, Tınaz, 2009:11).

Adil dağıtıma ilişkin bir yargı oluşması için diğer sosyal gruplar, tepe yöneticilerin yaklaşımların veya benzer işletmelerde çalışanların elde ettikleri kazanımlar dikkate alınır (İşcan ve Naktiyok, 2002:182). Birey bir adaletsizlik olduğunu hissettiğinde işe devamsızlığı artacak, verimi düşecek ve alternatif arayışı içerisine girecektir. Uygun bir alternatif bulamadığında o işletmede kalmaya devam etmesi yine işletmeye olumsuz etki edecek; hem işgöreni hem de işletmeyi zarara uğratacaktır.

Adil dağıtım hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktör dikkate alındığında oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

* Hakkaniyet faktörü; ödül ve kazanımlar işgörenlerin örgüte ve yönetime yaptıkları yatırımına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin çabası ile uyumlu olmalıdır.

* Eşitlik faktörü; işgörenlerin emeğine bakılmadan eşit şekilde yapılmalıdır ve ödüllendirmede herkes eşit fırsatlara sahip olmalıdır.

* İhtiyaç faktörü; ödüller ve elde edilen kazanımlar, işgörenin ihtiyaçlarına veya mutluluğuna göre dağıtılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Dolayısıyla günümüzde adaletin dağıtımı, paylaşılması ve ölçülmesi önceden belirlenen standart kurallara göre yapılırsa bile hakkaniyetin yerine getirilmesinde daha soyut ölçütler olan vicdan ve kıyaslama da önemli adalet kaynaklarıdır ve yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir (Atalay, 2010:41-59, Bilsel, 2013).

Adil İşlem

Literatürde adil işlem veya prosedürel adalet olarak adlandırılan adalet şeklinde ise elde edilen sonuçlara götüren sürecin adilliği incelenmiştir. Buna göre prosedürel adalet kavramı ile işgörenler örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini savunmaktadırlar (Çakmak, 2005, s.31). Leventhal, Karuza ve Fry, prosedürlerin adil olup olmadığını belirlemede adaletin altı kuralı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kurallar; tutarlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik, önyargılı olmama, temsilcilik ve etik olmaktır (Altıntaş, 2007,s.155). Bu altı ilkeye uyan bir prosedür, işgörenlerde adalet algısını ortaya çıkaracaktır.

İşlemsel adalet sarfedilen emek neticesinde elde edilen kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararlar alınırken ve uygulanırken kullanılan prosedürlerin işgörenler tarafından adil algılanma düzeyinin ne olduğu ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987:10).

Eğer bir işletmede çalışanlar, alınan tüm örgütsel kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar kendi aleyhine olsa bile, çalışanlar en azından bu süreci kontrol ettiğini düşünerek, alınan sonuçları "adil olarak" değerlendireceklerdir (Taşkıran, 2011:107).

İşgörenler ayrıca yöneticileri ilişkilerini de prosedürel adalet çerçevesinde değerlendirirler ve bu değerlendirme sonuçlarına göre örgütsel bağlılık şekilleri ve düzeyleri değişir (Tyler, 1989: 831).

Adil Etkileşim

Adil etkileşim veya etkileşim adaleti kavramı Bies and Moag (1986:43) tarafından ileri sürülmüştür. Adil etkileşim, örgütsel adalet kapsamında yer alan adil işlem ve adil dağıtım faktörleri süresince işgörenlerin tecrübe ettikleri etkileşimlere, organizasyonel prosedürlerin ve kendilerine yönelik davranışların kalitesine dikkat ettiklerini ifade etmektedir. Bies'ın 1985 yılında yaptığı araştırmada etkileşim adaletinin alt faktörleri irdelenmiş ve işe alım yapan kişilerin adaylara nasıl davrandığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sonucunda prosedürel adaletten farklı kurallar belirlenmiş ve bu kurallar yalnızca işe alıma değil diğer örgütsel süreçlerle de ilişkilendirilmiştir (Colquitt ve ark., 2005: 29):

- **Doğru sözlü olmak:** Karar vericilerin işgörenlerle iletişim sürecinde açık, dürüst ve içten davranmalarıdır.
- **Açıklama:** Karar vericiler, karar alma süreçleri ve verdikleri kararlar ilgili tatmin edici açıklamalar yapmalıdır.
- **Saygı:** Karar vericiler, mevcut ve potansiyel işgörelere saygılı davranmalıdır.
- **Uygunluk:** Karar vericiler, önyargısız hareket etmeli ve konu dışında uygun olmayan soruları yöneltmekten kaçınmalıdır.

Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel adalet algısıyla ilintili olarak, ücret ve ödüllendirme hakkındaki kararların verilmesinde uygulanan işleyiş mekanizmaları sürecinde, yönetim ve yöneticilerin çalışanlara, saygı ve nezaket ile

davranmalarının, kurulan iletişim ve gösterilen tutum ve davranışların niteliği ile ilgili algısıdır ve bu yönüyle işlemsel adaletin tamamlayıcısıdır (Greenberg, 1990, akt. Akyüz, 2012:44).

İşgörenler, yöneticilerin diğer işgörenlerle kurdukları iletişim şeklini dikkate alarak adalet ararlar. Diğer işgörenlere nasıl davranılıyorsa kendilerine de aynı muamelenin yapılmasını beklerler. Bir kısım işgörene saygılı, bir diğer kısma ise tam tersi yönde saygısız davranan bir yöneticinin adil olarak kabul edilmesi olanaksızdır. İşgören bu etkileşimlere bakarak adalet yargısına varmaktadır (Cropanzano ve ark., 2002: 326).

Araştırma

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, kuşakların örgütsel adalet algılarında bir fark olup olmadığı araştırılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın hipotezi şu şekilde ifade edilebilir; H₁: Kuşaklara göre örgütsel adalet algısında fark vardır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı verilerin il düzeyinde toplanmış olmasıdır. Veriler zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Türkiye genelinde değil İstanbul genelinde elde edilmiştir. Araştırma, anket denek grubundaki 430 denek ve uygulanan ölçek ile de sınırlıdır.

Araştırmanın Betimsel İstatistikleri

Araştırma kapsamında 430 denek ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin %21,4'ü x kuşağına, %78,6'si ise y kuşağına mensuptur. Tablo 1'de görüldüğü gibi 430 anketin 92 tanesi x kuşağı, 338 tanesi y kuşağı mensupları tarafından doldurulmuştur. X ve y kuşağının belirlenmesinde, literatürde yaygın olarak kullanılan 1965-1979 arası doğumlular x, 1980 - 1999 arası doğumlular y kuşağı (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:171; Yüksekbilgili, 2013:342) doğum aralığı kullanılmıştır.

Tablo 1 . Araştırmaya katılanların kuşaklara göre dağılımları

| X Kuşağı | | Y Kuşağı | |
|----------|-------|----------|-------|
| N | N % | N | N % |
| 92 | 21,4% | 338 | 78,6% |

Araştırmada Kullanılan Ölçek

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Fatma Yıldırım (Yıldırım, 2007:278)

tarafından 2007 yılında Türkçe'ye uyarlanan ölçek bu çalışmada aynen kullanılmıştır.

Tablo 2 . Örgütsel adalet ölçeğinde kullanılan sorular ve ölçtüğü boyutlar

| Soru No | Soru | Ölçtüğü Boyut |
|---------|--|----------------|
| 1 | İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır | Adil Dağıtım |
| 2 | Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum | |
| 3 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır | |
| 4 | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum | |
| 5 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar | |
| 6 | Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler | Adil İşlem |
| 7 | Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar | |
| 8 | Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar | |
| 9 | Çalışma programım adildir | |
| 10 | İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır | |
| 11 | Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler | Adil Etkileşim |
| 12 | İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım | |
| 13 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler | |
| 14 | Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar | |
| 15 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler | |
| 16 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler | |
| 17 | Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar | |
| 18 | İş yükümün adil olduğu kanısındayım | |
| 19 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar | |
| 20 | Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar | |

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adilliğini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru

biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (İnteractional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir (Yıldırım, 2007: 264).

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. (Yıldırım, 2007: 264). Ölçeğin orijinal İngilizce formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 537). 430 denek ile yapılan bu çalışmada Cronbach's Alpha değeri .96 olarak belirlenmiştir. Tüm Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3 . Kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları

| | Orijinal Ölçek Cronbach Alpha katsayıları | Türkçe'ye Uyarlanan Ölçek Cronbach Alpha katsayıları | Araştırmanın Cronbach Alpha katsayıları |
|----------------|---|--|---|
| Adil Dağıtım | .74 | .81 | .842 |
| Adil İşlem | .85 | .89 | .861 |
| Adil Etkileşim | .92 | .95 | .948 |

Geçerlilik ölçümün amacına uygunluk ve ölçüm yapılan ana kütleyle genelleme yapabilme anlamına gelir. Ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığını ölçebilirliği geçerlilik kavramıyla değerlendirilir. Geçerlilik, test sonucuyla ne yapılabileceğini belirler (Portney ve Watkins , 1993: 42). Ölçüm aracının içerdiği maddelerin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği belirlenirken güvenilirlik ile geçerliliğin bir arada olduğu görülür. (Şencan, 2005). Bu amaçla araştırma sonuçlarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Bulunan katsayı değeri 1.00'e yaklaştıkça mükemmel olmakta, 0.50'nin altında kabul edilememektedir (Field, 2000). Araştırma sonuçlarında elde edilen KMO test değeri .951 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonuçlarından, araştırma hipotezi ile ilgili sonuç çıkarmak ve iki ayrı grubun aynı niteliğe ait ölçümlerinin ortalamaları farklı olup olmadığını anlamak amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testine tabi tutulan grupların istatistikleri

Tablo 4'de özetlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında y kuşağının örgütsel adalet algısının x kuşağına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Fakat bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir farkın göstergesi mi olduğunu

belirleyebilmek için bağımsız örneklem t testi sonucu tablosunun incelenmesi gerekir.

Tablo 4. Grup istatistikleri

| | Kuşak Sınıflaması | N | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|-------------------|-----|----------|----------------|
| Ortalama | X Kuşağı | 92 | 3.0509 | .84774 |
| | Y Kuşağı | 338 | 3.3452 | .93689 |

Bağımsız örneklem t testi sonucu tablosu (**Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**) incelendiğinde anlamlılık sütunundaki değer $.07$ olduğu görülmektedir. Söz konusu değer $0,05$ 'den küçük olmadığı için $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Gruplara ait Levene's test sonuçları incelendiğinde anlamlılık değerinin $.312$ olduğu dolayısıyla dağılımların homojen olduğu ($p = > 0.05$) gözlemlenmektedir.

Tablo 5. Bağımsız örneklem t testi sonucu

| Levene's Test | | Bağımsız Örneklem T Testi | | |
|---------------|-------------------|---------------------------|-----|---|
| F | Anlamlılık (Sig.) | t | df | Anlamlılık - 2 kuyruklu (Sig. - 2 tailed) |
| 1.026 | .312 | -2.724 | 428 | .007 |

Dolayısıyla araştırmanın hipotezi olan '**H1: Kuşaklara göre örgütsel adalet algısında fark vardır.**' hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yöneticilerin günümüzde üzerinde durması gereken en önemli yönetsel konuların başında farklı kuşakların beklentilerini anlamak ve bu beklentiler doğrultusunda her işgöreni işletmenin ortak hedeflerine yönlendirecek motivasyon araçlarını belirlemek gelmektedir. Özellikle katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, öneri sistemlerinin aktif şekilde işlemesi ve farklı düşüncelerin kuruma değer katacağının çalışanlara hissettirilmesi kurumsal başarının önemli yapı taşlarıdır.

Örgütlerde başta tepe yöneticiler olmak üzere, insan kaynakları ve bölüm yöneticilerinin seçme-yerleştirme politikalarını çalışan motivasyonunu dikkate alarak yapabilmeleri son derece önemlidir. Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri yöneticilerin çalışanları aynı hedefe yönlendirebilmeleri için göz önünde bulundurulmalıdır. Y kuşağının kariyer basamaklarını diğer kuşaklara oranla daha hızlı çıkmak istemesi, hiyerarşik basamaklara bağlı kalmadan tüm kademelerle

aktif iletişim halinde olma beklentisi gibi temel özellikler bu kuşağın yönetiminde bakış açısını değiştirmeyi gerektirmektedir. Adalet algısı, hemen her sektörde, her yaş grubunda dolayısıyla insanın olduğu her yerde performansı etkilemektedir. Aynı koşullarda çalışan ve benzer performans seviyesinde çalışan bireyler kendi kazanımları ile işletme içi ve dışında aynı pozisyonlarda çalışanların kazanımlarını dikkate alarak bireysel katkılarını dengelemektedirler.

Yapılan bu araştırmada, güncel yönetim konuları arasında yer alan ve çalışan motivasyonunu etkileyen örgütsel adaletin kuşaklara göre algı farklılıkları incelenmiştir. Analizler neticesinde genel olarak x ve y kuşakları arasında örgütsel adalet algısı bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; örgütsel adaletin her yaş grubundaki işgörenler için birbirine yakın düzeyde önemli olduğu, iş hayatında karşılaşılan pek çok örgütsel davranış konusunun aynı ortamda çalışan ve sürekli iletişim halinde olan çalışanlar arasında aynı yönde değerlendirildiği söylenebilir. Ayrıca y kuşağının x kuşağından hemen sonra gelmesinin, yakın yaş gruplarının net şekilde birbirinden farklı algı düzeylerinin olmamasına neden olabileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda, yapılacak yeni araştırmalarda kuşakların farklı sınıflandırmalarından yararlanılması, birbirine yakın kuşaklar dışında da geniş kapsamlı karşılaştırmaların kullanılması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altıntaş, F.Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-45
- Bilsel, M.A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. *Mahwah, NJ*, 3 – 56.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. ve Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group Organization Management*, 27,3
- Çakmak, Ö.K. (2005). Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Erdoğan, B., Kraimer, M., Liden, R.C., (2001).Procedural Justice as a Two-dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2) 205-222.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA, USA.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2002). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-203.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12.Basım, Beta Yayınları, İstanbul
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Portney, L.G. ve Watkins, M.P. (1993). *Foundation of Clinical Research. Applications to Practice*. Appleton & Lange, Connecticut
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik*. 1.Basım. Ankara. Seçkin Yayıncılık
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. Beta Basım Yayım, İstanbul
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Tyler, T.R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G., (2009).Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research (İşletme Araştırmaları Dergisi)*, 1, 3-16
- Yıldırım, F. (2003).Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 371-402.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353.