



An Examination of Factors Affecting University Staff's Perceptions of Organizational Justice

Semih Derelioğlu^{1,*}

¹ Department of Management and Organization, Alaşehir Vocational School, Manisa Celal Bayar University, Manisa, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

History

Received: 10/04/2025

Accepted: 28/06/2025

JEL Codes: M54, D63, M12

ABSTRACT

This study aims to examine the factors influencing university employees' perceptions of organizational justice. Organizational justice is analyzed in three dimensions: distributive, procedural, and interactional justice. The research investigates how perceptions of organizational justice differ based on demographic and organizational variables such as gender, age, educational background, years of service, job type (academic or administrative), institution type (public or private university), and employment status (permanent, contracted, worker, or subcontracted). The study employs a quantitative research method, with data collected through an online survey from 560 academic and administrative personnel working at public and private universities in Turkey's Aegean region. The collected data were analyzed using descriptive statistics and confirmatory factor analysis (CFA) with SPSS 26.0 software.

The findings indicate no significant differences in organizational justice perceptions based on gender, age, educational background, or job position. However, significant differences were observed in procedural justice perceptions regarding years of service. Specifically, employees with 6 to 10 years of service perceived higher levels of procedural justice compared to those with over 21 years of service. Additionally, contracted employees reported more favorable perceptions of interactional justice than other employment groups. No significant differences in organizational justice perceptions were found between public and private university employees. The results indicate that perceptions of organizational justice are more closely associated with organizational processes and managerial practices than with individual demographic characteristics. In particular, the significant associations found between justice dimensions and variables such as length of service and employment status suggest that institutional policies should be designed with sensitivity to these factors. Accordingly, it is recommended that managers develop practices that enhance employee participation, strengthen communication, and facilitate the integration of senior staff into organizational processes. Based on the findings, it is concluded that transparent and consistent management strategies are essential to improving perceptions of justice within organizations. Future studies are recommended to examine changes in justice perceptions across different sectors and through longitudinal designs.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

Üniversite Personelinin Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin İncelemesi

Süreç

Geliş: 10/04/2025

Kabul: 28/06/2025

Jel Kodları: M54, D63, M12

ÖZET

Bu araştırma, üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, görev türü (akademik veya idari), örgüt türü (özel veya kamu üniversitesi) ve çalışma statüsü (kadrolu, sözleşmeli, işçi, taşeron) gibi demografik ve örgütsel değişkenlere göre nasıl farklılaştığı analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Ege bölgesindeki kamu ve özel üniversitelerde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Toplam 560 üniversite çalışanından çevrim içi anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler, anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler, betimsel istatistikler ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve üniversitedeki iş pozisyonu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Ancak, hizmet süresi bakımından işlemsel adalet algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle, 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip çalışanların işlemsel adalet algıları, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, sözleşmeli çalışanların etkileşimsel adalet algılarının diğer çalışma gruplarına kıyasla daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Özel ve kamu üniversiteleri arasında ise örgütsel adalet algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısının bireysel demografik özelliklerden çok örgütsel süreçler ve yönetim uygulamalarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle hizmet süresi ve çalışma statüsü gibi değişkenlerin bazı adalet boyutlarıyla anlamlı ilişkiler göstermesi, örgütsel politikaların bu değişkenlere duyarlı şekilde tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda yöneticilere, çalışan katılımını artıran, iletişimi güçlendiren ve kıdemli çalışanların sürece entegrasyonunu sağlayan uygulamalar geliştirmeleri önerilmektedir. Sonuç olarak, örgütlerde adalet algısını artırmak için şeffaf ve tutarlı yönetim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı sektörler ve uzun dönemli değişimler dikkate alınmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

License



This work is licensed under
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License

Giriş

Adalet kavramı, uzun yıllardır sosyal bilimlerin ilgi alanına girmiş ve farklı açılardan incelenmiş bir olgudur. İlk başlarda sosyal etkileşimlerde adalet prensipleri üzerine yoğunlaşan çalışmalar, sonraki yıllarda örgüt kuramlarının kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimin doğurduğu sorunlar üzerine odaklanmasıyla beraber örgütsel davranış literatürüne dahil olmuştur (Özmen vd., 2007: 20). Bu anlamda örgütsel kazanımların adil dağıtımı ve örgütte adaletle ilişkin sorunların örgütsel adalet sorunu olarak görülmesi gerektiğine yönelik kabul, örgütsel adalet kavramının sosyal bilimlerde yoğun bir şekilde ele alınan konuya dönüştürmüştür (Greenberg, 1990: 399). Günümüz örgütlerinde, çalışanların örgütsel adalet algıları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların adalet duygusunun, örgüt performansı, çalışan bağlılığı ve iş verimliliği gibi temel değişkenler üzerinde belirleyici etkileri olduğu, pek çok ampirik çalışma ile ortaya konmuştur (Colquitt, 2012; Greenberg, 1990). Özellikle üniversiteler gibi performans odaklı örgütlerde, personelin adalet algısı, örgüt içi yönetim süreçlerini, karar alma mekanizmalarını ve iletişim dinamiklerini şekillendiren karmaşık yapının temelini oluşturmaktadır. Son yıllarda, yalnızca hedef ve performans sonuçlarına odaklanan sonuç odaklı zihniyet (Bottom-Line Mentality-BLM), örgütlerde adalet algısını zayıflatılabilen önemli bir yönetsel yaklaşım olarak dikkat çekmektedir (Eissa ve Lester, 2025: 1). Bu durum, yalnızca akademik personelin değil, idari personelin de iş motivasyonu, bağlılığı ve genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, örgütlerin etkin, verimli ve adil yönetim politikaları geliştirmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Örgütsel adalet, literatürde dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları çerçevesinde ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanların aldıkları ödül, terfi ve diğer kazanımların, bireysel katkı ve beklentilerle orantılı olmasını ifade ederken, işlemsel adalet, bu ödüllerin dağıtımında kullanılan süreçlerin şeffaf, tutarlı ve tarafsız olmasını vurgular. Etkileşimsel adalet ise, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde gösterilen saygı, adalet ve bilgilendirme kalitesi üzerinden çalışanların adalet algısını şekillendirmektedir (Özmen vd., 2007). Bu üç boyutun birbirini tamamlayıcı özellikler taşıdığı ve örgüt içindeki genel adalet algısını oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, adalet kavramının çok boyutlu yapısının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Üniversite ortamında, özellikle akademik personelin kariyer gelişimi ve hizmet süresi gibi etkenlerin, örgütsel adalet boyutlarıyla nasıl etkileştiği önemli araştırma alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Nyunt vd., 2024).

Bu araştırma, üniversite personelinin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörleri çok boyutlu bir perspektiften ele alarak hem teorik çerçevenin yeniden değerlendirilmesine hem de ampirik analizlerle desteklenen yeni bulguların ortaya konulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada, demografik ve örgütsel değişkenlerin adalet algıları üzerindeki etkisi detaylı olarak incelenirken, aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarıyla kurulan ilişkiler de değerlendirilecektir. Kullanılan ölçekler ve veri toplama yöntemleri, literatürde yaygın olarak kabul edilen geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerine uygun olarak seçilmiş; elde edilen veriler ise istatistiksel yöntemlerle titizlikle analiz edilmiştir. Bu sayede, örgüt içindeki adalet mekanizmalarının nasıl yapılandırıldığı ve üniversite personelinin algılarının hangi faktörler doğrultusunda farklılaştığının kapsamlı bir analizi yapılabilecektir. Sonuçların, örgüt yöneticilerine ve insan kaynakları birimlerine yönelik stratejik öneriler geliştirilmesinde de yol gösterici olması beklenmektedir.

Genel olarak, literatürde örgütsel adaletin tanımı, ölçümü ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalar, bu kavramın çok boyutlu yapısını ve çalışan tutumları üzerindeki geniş kapsamlı etkilerini ortaya koymaktadır. Üniversite personelinin adalet algılarının, yalnızca bireysel demografik özelliklerden ziyade, örgütsel yapının şeffaflığı, liderlik uygulamaları ve süreçlerin adilliklerinden de etkilendiği görülmektedir. Özellikle üniversite ortamında, akademik ve idari personelin aldıkları ödüllerin, kişisel katkıları ile tutarlı olması beklentisi, adalet algısının örgüt içi motivasyon ve verimlilik açısından kritik önem taşıdığını göstermektedir (Özmen vd., 2007). Bu bağlamda, mevcut araştırmanın amacı, üniversite çalışanlarının adalet algılarını etkileyen faktörleri bütüncül bir yaklaşımla analiz etmek ve literatüre katkıda bulunacak ampirik bulgular sunmaktır. İlerleyen bölümlerde, veri toplama yöntemleri, örneklem özellikleri ve istatistiksel analiz tekniklerine ilişkin detaylı açıklamalar yer alacak; böylece, elde edilen bulgular ışığında örgütsel adaletin geliştirilmesine yönelik yönetsel öneriler tartışılacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet

Adalet olgusu, sosyal bilimlerde tarihsel olarak sosyal etkileşimlerin doğası ve bu etkileşimlerin adil olup olmadığı üzerine yapılan çalışmalarla ele alınmıştır (Colquitt vd., 2001: 425; İçerli, 2010: 68). Bu çalışmalar, bireylerin sosyal ilişkilerde adaleti nasıl algıladıklarını anlamaya yönelik teorik temelleri oluşturmuştur. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve bu etkileşimlerin doğurduğu sorunlar sosyal adalet çerçevesinde değerlendirilir. Sosyal adaletin örgüt içi ilişkilere yansınmasıyla birlikte, çalışanlar arasında hak ve kaynak dağılımının adillik sorgulanmaya başlanmış ve bu doğrultuda "örgütsel adalet" kavramı ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2001: 60). Bu kavram, örgütteki sosyal ve ekonomik mübadelenin adil olup olmadığına dair çalışan algılarını ifade eder (Beugre, 1998: 13). Greenberg (1990), adaletin örgütsel bağlamda, nesnel ölçütlerden çok çalışan algılarına dayandığını vurgulamaktadır. Pillai vd. (1999: 900), örgütsel adaletin, çalışanların karşılaştıkları tutum ve davranışları neye göre adil veya adil olmayan şeklinde değerlendirdiklerini

ve bu algıların hangi sonuçlara yol açtığını incelediğini belirtmektedir. Bu yönüyle örgütsel adalet, nesnel değil; algısal ve göreceli bir kavramdır. Evrensel bir adalet standardı bulunmasa da, çalışanlara saygılı ve insan onuruna yakışır davranılması çoğunlukla adil muamelenin asgari ölçütü olarak kabul edilir (Beugre, 1998: 14).

Rawls (2020: 3), sosyal yapıların en temel özelliğinin adalet olduğunu vurgulayarak, adalet sağlamayan yapıların yeniden değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Cropanzano vd. (2007), adaletsizlik algısının örgüt içindeki sosyal bağları zayıflatabileceğini, hatta çözülmesine yol açabileceğini ileri sürmüştür. Nitekim adaletsizliğin hissedildiği ortamlarda işten ayrılma niyeti (Greenberg, 1990), devamsızlık (Colquitt, 2001), örgütsel yabancılaşma (Chiaburu ve Lim, 2008) ve sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000) davranışları artış göstermektedir. Ayrıca adaletsizlik algısı; üretkenlik karşısı iş davranışları (Skarlicki ve Folger, 1997), örgütsel sinizm (Dean vd., 1998) ve performans düşüşü (Cohen-Charash ve Spector, 2001) gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır.

Dağıtımşal Adalet

Dağıtımşal adalet, çalışanların örgüt içinde aldıkları ödüllerin, kaynakların, terfilerin ve diğer maddi-manevi kazançların ne kadar adil dağıtıldığına yönelik algılarını ifade etmektedir. Örgütlerde temel olarak çalışanların dağıtımşal adalet algıları; maaş, terfi, görev dağılımı ve çalışma süreleri ile ilişkilendirilmektedir (Greenberg, 1993:182). Dağıtımşal adalet, çalışanların örgüt içinde aldıkları ödül ve karşılaştıkları cezalar hakkında ne derece adil bir tutum sergilendiğine dair algılarını ifade eder (Deconinck, 2010: 1350). Kavram temelini Adams'ın (1965) Hakkaniyet (eşitlik) kuramı oluşturmaktadır. Bu kurama göre, çalışanların emek ve zaman harcayarak elde ettikleri çıktılar ile aldıkları maaş, terfi ve/ya kabul görme arasında denge bulunması gerekir (Cook ve Hegtvedt, 1983: 218). Colquitt (2001, 2012) tarafından yapılan çalışmalar, dağıtımşal adaletin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre adil bir dağıtımın olduğu durumlarda, çalışanların örgüte olan güvenleri artar ve huzur ortamı ile iş çıktıları olumlu yönde etkilenir. Cropanzano vd. (2007:38), örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlar üzerinde stres, işten ayrılma niyeti ve işyerinde sabotaj gibi olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmiştir.

İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, sonuçlardan ziyade dağıtım süreçlerinin tarafsız, kurallara uygun, etik, doğru ve tutarlı biçimde algılanmasını ifade eder (Colquitt, 2001: 388-389). Bu adalet türü, karar süreçlerinin yalnızca nesnel değil, aynı zamanda öznel yönlerini de kapsar (Konovsky, 2000: 492). Thibaut ve Walker (1975) ile Leventhal (1980) tarafından geliştirilen prosedür kuramları, adil süreçlerin çalışanların kararların arkasındaki mantığı kavramasını ve sürece güven duymasını sağladığını ortaya koymuştur (Colquitt vd., 2001: 426). Leventhal (1980: 40-46), işlemsel adaletin algılanmasında tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve etik kurallar olmak üzere altı temel ilkenin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede, çalışanlar sonuçlar olumsuz dahi olsa sürecin adil olduğunu düşündüklerinde kararları olumlu değerlendirme eğilimindedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206). İşlemsel adalete ilişkin olumsuz algılar ise yöneticilere duyulan güvenin zedelenmesi (Colquitt vd., 2001), işe ilginin azalması (Greenberg, 1990), kararlara direnç (Lipponen vd., 2004), örgütsel bağlılıkta düşüş (Cohen-Charash ve Spector, 2001) ve işten ayrılma niyeti (Foster, 2010) gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlerin insani yönüne odaklanmakta; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde saygı, dürüstlük ve bilgilendirme kalitesi gibi unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206). Bies ve Moag (1986), çalışanların örgütte yaşadıkları kişilerarası etkileşimlerin adillğine yönelik algılarını etkileşimsel adalet olarak tanımlamış; bu bağlamda yöneticilerin karar alma süreçlerinde sergiledikleri nezaket ve dürüstlük gibi unsurların belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Colquitt (2012: 3-4) etkileşimsel adaleti; kişilerarası adalet (yöneticilerin nazik, saygılı ve duyarlı olması) ve bilgisel adalet (süreçlerle ilgili şeffaf ve doğru bilgilendirme yapılması) olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar, yeterli bilgilendirme yapılmadığını veya saygı gösterilmediğini düşündüklerinde hem yöneticilere hem de örgüte karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedir (Spence ve Heather, 2004: 355). Brockner vd. (2003: 51), çalışanların yalnızca ne yapıldığına değil, nasıl yapıldığına da büyük önem verdiklerini belirtmiş; Greenberg (1993: 147) ise etkileşimsel adaletin düşük algılanmasının örgütsel vatandaşlık ve çalışan bağlılığını olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinde adalet algısının düşük olması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır (Bies, 2001: 91).

Yöntem

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörleri incelemektir. Çalışmada, örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, görev türü (akademik vs. idari), örgüt türü (özel vs. kamu) ve çalışma statüsü (kadrolu, sözleşmeli, işçi, taşeron) gibi değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularının, örgütlerde adalet algısını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Evren ve Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmamızın evrenini, Türkiye'nin Ege bölgesindeki kamu ve özel üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 560 üniversite çalışanı katılmıştır. Katılımcılar, eğitim durumu, yaş, hizmet süresi, görev türü (akademik veya idari), örgüt türü (kamu veya özel) ve çalışma statüsü gibi değişkenlere göre gruplandırılmıştır. Örneklem, olasılıklı olmayan uygun yöntemle seçilmiştir.

Veriler, çevrim içi ortamda uygulanan yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, görev türü, örgüt türü ve çalışma statüsü gibi demografik bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılar, ifadeleri Likert tipi 5'li ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirmiştir.

Veri Analizi

Verilerin analizi, SPSS 26.0 programı kullanılarak %95 güven düzeyinde gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, betimsel istatistikler kapsamında frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel adalet boyutlarındaki dağılımlar incelenmiştir. Verilerin normalliğini değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış, tüm değişkenlerin ± 3 aralığında olduğu tespit edilerek normal dağılım varsayımı sağlanmıştır (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği değerlendirilmiş ve dağıtımsal adalet algısı boyutu için Cronbach's Alpha (α) = 0.94, etkileşimsel adalet algısı boyutu için α = 0,88 ve işlemsel adalet algısı boyutu için α = 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin tüm alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1967).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla ikili karşılaştırmalar için bağımsız örneklem t-testi, üç veya daha fazla grup arasındaki farklılıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testlerinde anlamlı farklılık tespit edilmesi durumunda, gruplar arasındaki spesifik farkları belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Ölçeğin geçerliliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, modelin uyum düzeyi CFI, GFI, AGFI, RMR ve RMSEA gibi indeksler üzerinden değerlendirilmiştir.

Bulgular

Katılımcıların %45,0'ı (252 kişi) erkek, %55,0'ı (308 kişi) kadındır. Eğitim seviyelerine bakıldığında en yüksek oran %33,8 ile ön lisans mezunlarına aittir. Onları %25,5 oranıyla lise ve lisans mezunları takip etmektedir. Bu durum, katılımcıların çoğunun orta düzey eğitim seviyesine sahip olduğunu, ancak ileri düzey eğitim almış çalışanların da dikkate değer bir oranda bulunduğunu göstermektedir. Yaş grupları açısından, katılımcıların çoğu (%52,7) 1980-1999 doğumlu olup, bunu %36,3 oranıyla 1965-1979 doğumlular takip etmektedir. Bu veriler, genç ve orta yaş grubunun çalışma ortamında daha baskın olduğunu göstermektedir.

Çizelge 1. Demografik Değişkenler

Table 1. Demographic variables

		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	252	45,0
	Kadın	308	55,0
Eğitim Durumunuz	İlk Öğretim	27	4,8
	Lise	143	25,5
	Ön Lisans	189	33,8
	Lisans	143	25,5
	Lisansüstü	58	10,4
Yaşınız	1946-1964	11	2,0
	1965-1979	203	36,3
	1980-1999	295	52,7
	2000 ve sonrası	51	9,1
Örgütteki Hizmet Süreniz:	1 yıldan az	39	7,0
	1-5 yıl	175	31,3
	6-10 Yıl	184	32,9
	11-15 Yıl	95	17,0
	16-20 yıl	52	9,3
	21 yıl ve üzeri	15	2,7
Üniversitede İsiniz	Akademik Personel	132	23,6
	İdari Personel	428	76,4
Görev Yaptığınız Örgüt	Özel Üniversite	141	25,2

	Kamu Üniversitesi	419	74,8
Çalışma Statüsü	Kadrolu	323	57,7
	Sözleşmeli	159	28,4
	Daimi İşçi	55	9,8
	Taşeron	23	4,1

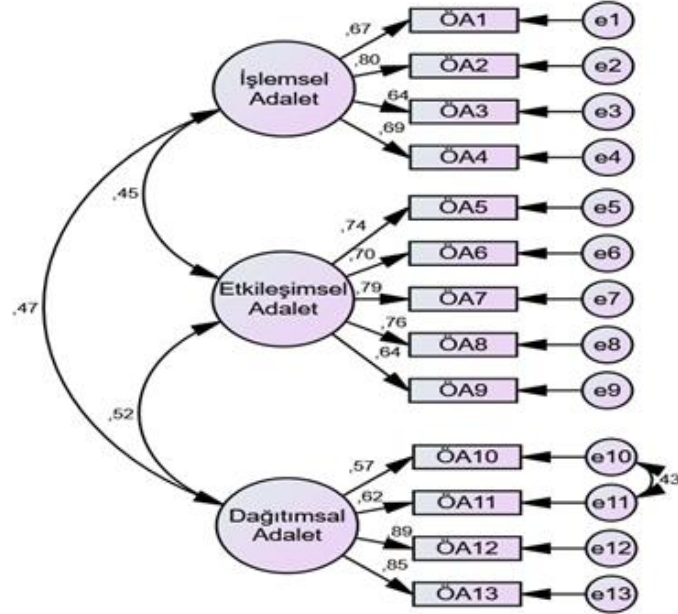
Örgütteki hizmet süreleri açısından, %32,9'luk bir oranla 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar öne çıkmaktadır. Onları %31,3 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar takip etmektedir. Kıdem arttıkça çalışan sayısında azalma gözlenmektedir. Katılımcıların %76,4'ü idari personel, %23,6'sı ise akademik personeldir. Bu, araştırmanın büyük ölçüde idari çalışanların algılarını yansıttığını göstermektedir. Katılımcıların %74,8'i kamu üniversitelerinde, %25,2'si ise özel üniversitelerde çalışmaktadır. Katılımcıların %57,7'si kadrolu, %28,4'ü sözleşmeli, %9,8'i daimî işçi ve %4,1'i taşeron çalışanlardır. Kadrolu çalışanların çoğunlukta olması, iş güvencesi ve çalışan hakları açısından önemli bir veri sunmaktadır.

Çizelge 2. Örgütsel Adalet Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Table 2. CFA Results and Roadmap for Organizational Justice

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Uyum
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	>0.90*	0,96
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	>0.90**	0,95
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	>0.90***	0,92
Kök Ortalama Karekök Hata (RMR)	<0.08***	0,04
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<0.08****	0,06
Ki-kare / Serbestlik Derecesi (χ^2/sd)	<5**	3,31
“(*)”: Bentler, (1990); Jöreskog ve Sörbom, (1984). (**): Schermelleh vd. (2003); (***): Hu ve Bentler (1999); (****):Browne ve Cudeck (1992); (*****)”		

DFA'da modelin yeterliliğini değerlendirmek için çeşitli uyum indeksleri kullanılır. Kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu belirlerken, her bir uyum indeksinin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle model uyumunu daha kapsamlı değerlendirebilmek için literatürde yaygın olarak kullanılan uyum indekslerine başvurulmuştur (Cole, 1987; Sümer, 2000). Örgütsel Adalet ölçeği için gerçekleştirilen DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda sunulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum değerlerini sağladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm maddelerin anlamlı olduğu belirlenmiş ve analize dahil edilmiştir.



Çizelge 3. Örgütsel Adalet Ait Betimsel İstatistikler ve Güvenirlik Katsayıları

Table 3. Descriptive Statistics and Reliability Coefficients for Organizational Justice

	n	Minimum	Maximum	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
İşlemsel Adalet	560	1,25	5,00	4,19	0,65	-1,019	1,835	0,790
Etkileşimsel Adalet	560	1,00	5,00	4,05	0,72	-1,246	2,887	0,846
Dağıtımsal Adalet	560	1,00	5,00	3,96	0,75	-1,174	2,267	0,843
Örgütsel Adalet Ölçeği	560	1,69	5,00	4,07	0,55	-0,609	0,813	0,868

Çizelge 3'te sunulan betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların işlemsel adalet algılarının 1,25 ile 5,00 arasında değiştiği ve ortalama değerinin 4,19 (ss = 0,65) olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,790 olup, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin puanlar 1,00 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalama değer 4,05 (ss = 0,72) olarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, yanıtların belirli değerlere yoğunlaştığını göstermektedir. Cronbach's Alpha katsayısının 0,846 olması, bu alt ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin puanlar 1,00 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalama 3,96 (ss = 0,75) olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri, bu boyuttaki verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik katsayısı 0,843 olup, yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Son olarak, örgütsel adalet ölçeği genel puanları 1,69 ile 5,00 arasında değişmekte ve ortalama 4,07 (ss = 0,55) olarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, bu değişkenin normal dağılıma daha yakın bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,868 olup, yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak, tüm alt boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ölçeklerin iç tutarlılığının yeterli ve yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4. Örgütsel Adaletin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Table 4. An Examination of Organizational Justice in Terms of Gender

	Cinsiyet				t	p
	Erkek		Kadın			
	Ort	ss	Ort	ss		
İşlemsel Adalet	4,15	0,74	4,23	0,57	-1,389	0,165
Etkileşimsel Adalet	4,05	0,75	4,06	0,70	-0,147	0,883
Dağıtımsal Adalet	3,94	0,78	3,97	0,73	-0,439	0,661
Örgütsel Adalet Ölçeği	4,05	0,60	4,08	0,52	-0,772	0,440
*p<0,05 t testi						

Çizelge 4'te sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının cinsiyet değişkenine göre nasıl farklılaştığını incelemektedir. İşlemsel adalet açısından, erkek katılımcıların ortalama puanı 4,15 (ss = 0,74), kadın katılımcıların ise 4,23 (ss = 0,57) olarak hesaplanmıştır. Ancak, iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p = 0,165). Bu sonuç, işlemsel adalet algısının cinsiyetler arasında belirgin bir farklılık göstermediğini ve her iki grubun da benzer düzeyde bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Etkileşimsel adalet açısından, Etkileşimsel adalet boyutunda erkeklerin ortalama puanı 4,05 (ss = 0,75), kadınların ise 4,06 (ss = 0,70) olarak hesaplanmıştır. t testi sonucu (p = 0,883), cinsiyetler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, örgüt içindeki kişiler arası iletişim, saygı ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimsel adalet unsurlarının cinsiyetler arasında belirgin farklılıklar içermediğine işaret etmektedir.

Dağıtımsal adalet açısından da benzer bir çizelge gözlenmektedir. Erkek katılımcıların ortalama puanı 3,94 (ss = 0,78), kadın katılımcıların ise 3,97 (ss = 0,73) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0,661). Bu bulgu, cinsiyetin, örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki algılar üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Son olarak, genel örgütsel adalet ölçeği açısından erkeklerin ortalama puanı 4,05 (ss = 0,60), kadınların ise 4,08 (ss = 0,52) olarak belirlenmiştir. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p = 0,440). Bu bulgu, örgütsel adalet algısının cinsiyet açısından tutarlı olduğunu ve iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Çizelge 5. Örgütsel Adaletin Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Table 5. An Examination of Organizational Justice in Terms of Educational Status

	Eğitim Durumu										F	p
	İlk Öğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü			
	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss		
İşlemsel Adalet	4,08	0,73	4,19	0,61	4,15	0,68	4,24	0,68	4,25	0,52	0,723	0,576
Etkileşimsel Adalet	3,91	0,65	3,98	0,76	4,09	0,67	4,14	0,73	3,97	0,78	1,488	0,204
Dağıtımsal Adalet	3,84	0,73	3,91	0,76	3,97	0,76	4,01	0,79	3,98	0,64	0,497	0,738
Örgütsel Adalet Ölçeği	3,94	0,60	4,02	0,53	4,07	0,54	4,13	0,60	4,06	0,49	1,055	0,378
*p<0,05 ANOVA testi												

Çizelge 5'te sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının eğitim düzeyine göre nasıl farklılaştığını incelemektedir. İşlemsel adalet boyutunda, katılımcıların ortalama puanları eğitim seviyelerine göre küçük farklılıklar göstermektedir. İlköğretim mezunları için ortalama puan 4,08 (ss = 0,73), lise mezunları için 4,19 (ss = 0,61), ön lisans

mezunları için 4,15 (ss = 0,68), lisans mezunları için 4,24 (ss = 0,68) ve lisansüstü mezunları için 4,25 (ss = 0,52) olarak hesaplanmıştır. Ancak, ANOVA testi sonucunda bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p = 0,576). Eğitim seviyesi yükseldikçe işlemsel adalet algısında hafif bir artış eğilimi gözlemlense de fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Etkileşimsel adalet açısından, katılımcıların puanlarının eğitim düzeyine bağlı olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunları için ortalama puan 3,91 (ss = 0,65), lise mezunları için 3,98 (ss = 0,76), ön lisans mezunları için 4,09 (ss = 0,67), lisans mezunları için 4,14 (ss = 0,73) ve lisansüstü mezunları için 3,97 (ss = 0,78) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonuçları, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir (p = 0,204). Bu bulgu, çalışanların etkileşimsel adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık içermediğini ortaya koymaktadır.

Dağıtımsal adalet boyutunda da benzer bir eğilim gözlenmektedir. İlköğretim mezunlarının ortalama puanı 3,84 (ss = 0,73), lise mezunlarının 3,91 (ss = 0,76), ön lisans mezunlarının 3,97 (ss = 0,76), lisans mezunlarının 4,01 (ss = 0,79) ve lisansüstü mezunlarının 3,98 (ss = 0,64) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0,738). Bu bulgu, örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki algıların eğitim seviyelerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, genel örgütsel adalet ölçeği açısından da eğitim grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. İlköğretim mezunlarının ortalama puanı 3,94 (ss = 0,60), lise mezunlarının 4,02 (ss = 0,53), ön lisans mezunlarının 4,07 (ss = 0,54), lisans mezunlarının 4,13 (ss = 0,60) ve lisansüstü mezunlarının 4,06 (ss = 0,49) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p = 0,378).

Çizelge 6. Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı

Table 6. Perceptions of Organizational Justice Across Generations

	Yaş								F	p	Çoklu fark
	1946-1964		1965-1979		1980-1999		2000 ve sonrası				
	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss			
İşlemsel Adalet	4,14	0,57	4,24	0,67	4,13	0,64	4,39	0,60	2,818	0,038	3<4
Etkileşimsel Adalet	4,31	0,47	4,02	0,81	4,03	0,68	4,27	0,58	2,374	0,069	
Dağıtımsal Adalet	4,05	0,46	4,05	0,69	3,86	0,81	4,19	0,60	4,477	0,004	2>3, 3<4
Örgütsel Adalet Ölçeği	4,17	0,37	4,09	0,58	4,01	0,54	4,28	0,51	4,152	0,006	3<4
*p<0,05 ANOVA testi											

İşlemsel Adalet açısından, 1980-1999 doğumlu çalışanların (Y Kuşağı) algısı, 2000 ve sonrası doğumlulara (Z Kuşağı) göre anlamlı derecede daha düşüktür (p = 0,038). Bu durum, Y Kuşağının iş süreçleri ve prosedürlerde adalet algısının görece daha düşük olduğunu göstermektedir.

Etkileşimsel Adalet açısından, farklı kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p = 0,069). Bu sonuç, yöneticilerle olan iletişim ve kişiler arası ilişkilerde kuşaklar arasında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Dağıtımsal Adalet açısından, 1965-1979 doğumluların (X Kuşağı) dağıtımsal adalet algısı, 1980-1999 doğumlulara (Y Kuşağı) göre daha yüksektir (p = 0,004). Ayrıca, 2000 ve sonrası doğan Z Kuşağının dağıtımsal adalet algısı da Y Kuşağına göre daha yüksektir (p = 0,004). Bu bulgular, Y Kuşağının adil ödül ve kaynak dağılımı konusunda daha düşük bir algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Adalet Genel Ölçeği açısından bakıldığında, Y Kuşağı, Z Kuşağına göre anlamlı derecede daha düşük bir adalet algısına sahiptir (p = 0,006). Bu da Y Kuşağının genel olarak örgütsel adaleti daha düşük algıladığını göstermektedir.

Çizelge 7. Örgütsel Adaletin Örgütteki Hizmet Süresi Açısından İncelenmesi

Table 7. An Examination of Organizational Justice in Terms of Tenure in the Organization

	Örgütteki Hizmet Süresi												F	p	Çoklu fark
	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 yıl		21 yıl ve üzeri				
	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss			
İşlemsel Adalet	4,12	,71	4,15	,64	4,30	,57	4,23	,61	4,02	,81	3,92	,88	2,579	,026	3>6
Etkileşimsel Adalet	4,18	,57	4,07	,64	4,08	,72	3,99	,84	3,85	,78	4,17	,88	1,370	,234	
Dağıtımsal Adalet	4,03	,64	3,90	,86	4,03	,65	3,98	,78	3,89	,69	3,73	,85	0,989	,424	

Örgütsel Adalet Ölçeği	4,12	,50	4,04	,55	4,13	,50	4,06	,60	3,92	,59	3,96	,76	1,561	169
*p<0,05 ANOVA testi														

Çizelge 7’de sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının örgütteki hizmet süresine göre nasıl farklılaştığını göstermektedir. **İşlemsel adalet** açısından hizmet süresi arttıkça algılanan adalet düzeyinde farklılık gözlemlenmiştir. En yüksek ortalama 6-10 yıl hizmet süresi olan katılımcılarda (Ort = 4,30, ss = 0,57) bulunurken, en düşük ortalama 21 yıl ve üzeri çalışanlarda (Ort = 3,92, ss = 0,88) tespit edilmiştir. ANOVA testi sonucunda bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p = 0,026). **Etkileşimsel adalet** açısından hizmet süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0,234). Ortalama puanlar birbirine yakın olup, 1 yıldan az hizmet süresi olan katılımcılar en yüksek algıyı (Ort = 4,18, ss = 0,57), 16-20 yıl arasında çalışanlar ise en düşük algıyı (Ort = 3,85, ss = 0,78) bildirmiştir. **Dağıtımsal adalet** boyutunda da hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p = 0,424). En yüksek ortalama 1 yıldan az çalışanlarda (Ort = 4,03, ss = 0,64), en düşük ise 21 yıl ve üzeri çalışanlarda (Ort = 3,73, ss = 0,85) gözlenmiştir.

Genel örgütsel adalet ölçeği açısından da hizmet süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0,169). Ortalama puanlar 4,12 ile 3,92 arasında değişmekte olup, en yüksek algı 1 yıldan az hizmet süresi olanlarda (Ort = 4,12, ss = 0,50), en düşük algı ise 16-20 yıl arasında çalışanlarda (Ort = 3,92, ss = 0,59) gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, yalnızca işlemsel adalet boyutunda hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise hizmet süresinin örgütsel adalet algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Çizelge 8. Örgütsel Adaletin Üniversitede Yapılan İş Açısından İncelenmesi

Table 8. An Examination of Organizational Justice in Terms of Job Roles at the University

	Üniversitedeki Yapılan İş				t	p
	Akademik Personel		İdari Personel			
	Ort	ss	Ort	ss		
İşlemsel Adalet	4,20	0,66	4,19	0,65	0,157	0,875
Etkileşimsel Adalet	4,08	0,64	4,04	0,75	0,519	0,604
Dağıtımsal Adalet	3,99	0,72	3,95	0,76	0,551	0,582
Örgütsel Adalet Ölçeği	4,09	0,55	4,06	0,55	0,548	0,584
*p<0,05 t testi						

Çizelge 8’de sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının üniversitedeki iş pozisyonuna göre farklılaşp farklılaşmadığını göstermektedir. **İşlemsel adalet** açısından akademik personelin ortalama puanı (Ort = 4,20, ss = 0,66), idari personelin ortalama puanı ise (Ort = 4,19, ss = 0,65) olarak belirlenmiştir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p = 0,875).

Benzer şekilde, **etkileşimsel adalet** açısından akademik personelin ortalaması (Ort = 4,08, ss = 0,64), idari personelin ortalaması ise (Ort = 4,04, ss = 0,75) olarak hesaplanmış olup, gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p = 0,604). **Dağıtımsal adalet** açısından da akademik personelin ortalaması (Ort = 3,99, ss = 0,72), idari personelin ortalaması ise (Ort = 3,95, ss = 0,76) olarak bulunmuş olup, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0,582). Son olarak, **genel örgütsel adalet ölçeği** açısından akademik personelin ortalaması (Ort = 4,09, ss = 0,55), idari personelin ortalaması ise (Ort = 4,06, ss = 0,55) olarak hesaplanmıştır. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0,584).

Çizelge 9. Örgütsel Adaletin Görev Yapılan Örgüt Açısından İncelenmesi

Table 9. An Examination of Organizational in Terms of the Institution Type

	Görev Yapılan Örgüt				t	p
	Özel Üniversite		Kamu Üniversitesi			
	Ort	ss	Ort	ss		
İşlemsel Adalet	4,14	0,69	4,21	0,63	-1,153	0,250
Etkileşimsel Adalet	4,09	0,70	4,04	0,73	0,715	0,475
Dağıtımsal Adalet	3,95	0,67	3,96	0,78	-0,253	0,800
Örgütsel Adalet Ölçeği	4,06	0,59	4,07	0,54	-0,164	0,870
*p<0,05 t testi						

Çizelge 9’da sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının görev yapılan örgüt türüne göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. **İşlemsel adalet** açısından özel üniversitede çalışanların ortalama puanı (Ort = 4,14, ss = 0,69), kamu üniversitesinde çalışanların ise (Ort = 4,21, ss = 0,63) olarak hesaplanmıştır. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p = 0,250). Benzer şekilde, **etkileşimsel adalet** açısından özel üniversite çalışanlarının ortalama puanı (Ort = 4,09, ss = 0,70), kamu üniversitesinde çalışanların ise (Ort = 4,04, ss = 0,73) olarak belirlenmiş olup, iki grup arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p = 0,475).

Dağıtım sal adalet açısından özel üniversitede çalışanların ortalama puanı (Ort = 3,95, ss = 0,67), kamu üniversitesinde çalışanların ise (Ort = 3,96, ss = 0,78) olarak hesaplanmış, ancak fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,800$). Son olarak, **genel örgütsel adalet ölçeği** açısından özel üniversitede çalışanların ortalama puanı (Ort = 4,06, ss = 0,59), kamu üniversitesinde çalışanların ise (Ort = 4,07, ss = 0,54) olarak hesaplanmıştır. İki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,870$).

Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin tüm boyutlarında özel ve kamu üniversitelerinde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel adalet algısının görev yapılan örgüt türüne bağlı olarak değişmediğini ve her iki örgüt türünde de benzer şekilde algılandığını ortaya koymaktadır.

Çizelge 10. Örgütsel Adaletin Çalışma Statüsü Açısından İncelenmesi

Table 10. An Examination of Organizational Justice in Terms of Employment Status

	Çalışma Statüsü								F	p
	Kadrolu		Sözleşmeli		Daimi İşçi		Taşeron			
	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss	Ort	ss		
İşlemsel Adalet	4,19	0,65	4,22	0,64	4,21	0,56	4,00	0,92	0,813	0,487
Etkileşimsel Adalet	4,03	0,71	4,17	0,67	3,92	0,89	3,93	0,68	2,316	0,075
Dağıtımsal Adalet	3,95	0,73	3,94	0,80	3,98	0,68	4,09	0,91	0,263	0,852
Örgütsel Adalet Ölçeği	4,05	0,54	4,12	0,56	4,03	0,56	4,00	0,72	0,688	0,560
*p<0,05 ANOVA testi										

* $p < 0,05$ ANOVA testi

Çizelge 10'da sunulan bulgular, örgütsel adaletin farklı boyutlarının çalışma statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. **İşlemsel adalet** açısından gruplar arasında küçük farklılıklar gözlemlenmiş olup, en yüksek ortalama sözleşmeli çalışanlarda (Ort = 4,22, ss = 0,64), en düşük ise taşeron işçilerde (Ort = 4,00, ss = 0,92) hesaplanmıştır. Ancak, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,487$).

Etkileşimsel adalet boyutunda, sözleşmeli çalışanlar en yüksek ortalamaya (Ort = 4,17, ss = 0,67) sahipken, daimi işçiler (Ort = 3,92, ss = 0,89) en düşük ortalamayı bildirmiştir. ANOVA testi sonucunda fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte anlamlılık sınırına yakın bir değere sahiptir ($p = 0,075$). **Dağıtım sal adalet** açısından taşeron işçilerin ortalaması (Ort = 4,09, ss = 0,91) diğer gruplara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Ancak, çalışma statüsü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p = 0,852$). **Genel örgütsel adalet ölçeği** açısından en yüksek ortalama sözleşmeli çalışanlarda (Ort = 4,12, ss = 0,56), en düşük ortalama ise taşeron işçilerde (Ort = 4,00, ss = 0,72) hesaplanmıştır. Ancak, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,560$).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma, örgütsel adalet algısının cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışma statüsü, görev yapılan örgüt türü (özel veya devlet üniversitesi) ve üniversitedeki iş pozisyonu gibi demografik ve örgütsel değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğini incelemiştir. Örgütsel adaletin işlemsel, etkileşimsel ve dağıtım sal boyutları ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bulgular, örgütsel adalet algısının bireysel özelliklerden ziyade örgütsel süreçler ve yönetim uygulamalarıyla daha güçlü bir bağa sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, literatürdeki bazı çalışmalarla örtüşmekte, bazı noktalarda ise ayrışmaktadır.

Colquitt vd (2001) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde, cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde belirleyici olmadığını belirten çok sayıda çalışma mevcuttur (Sousa vd., 2024; Ji ve Shen, 2024). Buna karşın Thunnissen ve Boselie (2024), kadın çalışanların, özellikle akademik kurumlarda, örgütsel adalet algısının daha düşük olduğunu bildirdiğini ve bu durumun cam tavan etkisi ve fırsat eşitsizliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Osekita vd. (2024), kadın çalışanların ücret eşitsizliği ve terfi olanakları bakımından erkeklere kıyasla daha düşük örgütsel adalet algıladıklarını belirtmiştir. Ancak bunların aksine yapmış olduğumuz araştırmanın bulguları, üniversite çalışanlarının cinsiyetlerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde belirleyici olmadığını ortaya koymuştur. Cinsiyet değişkenine ilave olarak bu çalışmada yaş, eğitim durumu ve üniversitedeki iş pozisyonu ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı dikkat çekmektedir. Bu sonuç, Greenberg (1993)'in çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlerden ziyade yüksek oranda örgütsel süreçler ve yönetim yaklaşımlarıyla ilişkili olduğu bulgusuyla örtüşmektedir.

Cropanzano vd., (2007) ve Tepper, (2000), örgütte kıdemli olan çalışanların, örgütsel yeniliklere ve karar alma süreçlerine daha duyarlı olduklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda kıdemli çalışanların yönetim politikalarına da karşı daha eleştirel bir tutum geliştirme yatkınlıklarının olduğunu öne sürülmüştür (Lambert vd., 2007). Araştırma kapsamında hizmet süresi bakımından yapılan analizler, örgütsel adaletin boyutlarından olan işlemsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Buna göre, altı yıldan on yıla kadar çalışma tecrübesi olan çalışanların algıladıkları işlemsel adaletin, 21 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi olan çalışanlarla mukayese edildiğinde daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Bu bulgu, hizmet süresi bakımından kıdemli olan çalışanların örgütsel süreçleri daha eleştirel değerlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koyan literatürdeki çalışmalarla örtüşmektedir.

De Cuyper vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada geçici ve sözleşmeli statüsünde çalışanların yöneticilerle kurdukları ilişkilerin farklı olduğu, aynı zamanda bu faktörün örgütsel bağlılık ve iş güvencesi algıları bakımından kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, çalışma statüsüne bağlı olarak etkileşimsel adalet algısında belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Buna karşın sözleşmeli statüsünde olan çalışanların etkileşimsel adalet algılarında diğer çalışma gruplarına göre daha olumlu bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, sözleşmeli çalışanların yöneticileriyle daha güçlü ilişkiler kurma eğiliminde olduklarını ve örgütte kalıcı olabilmek adına yöneticilerle olumlu bir iletişim geliştirme çabası içinde olduklarını gösteren önceki çalışmalarla tutarlıdır (Wayne vd., 2002; Bies ve Moag, 1986).

Kim ve Mauborgne (1998), örgütsel şeffaflık ve işlemsel adalet mekanizmalarının sağlandığı durumlarda, kamu ve özel sektör çalışanları arasında adalet algısı açısından büyük farklılıklar gözlenmediğini belirtmektedir. Schminke vd., (2000) ve İnce'nin (2019) ise çalışanların adalet algısının örgütsel yapıyla ilişkili olduğunu ancak asıl olarak örgütsel süreçlerden etkilendiğini belirtmiştir. Aynı şekilde Kumari ve Afroz (2024), özel sektör çalışanlarının Kamu çalışanlarına göre daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olabileceğini belirtmiş olmakla birlikte, kamu ve özel sektör çalışanları arasında örgütsel adalet algısında büyük farklılıklar olmadığını, temel belirleyicinin yönetim uygulamaları ve örgütsel süreçler olduğunu öne sürmektedir. Grobler ve Grobler (2024), çalışanların örgütsel adalet algılarının özel veya kamu sektöründen ziyade etik liderlik ve insan kaynakları uygulamalarından etkilendiğini belirtmiştir. Rastgar ve Mousavi (2024), kamu veya özel sektör ayrımından ziyade çalışanların örgüte katılım düzeyleriyle ilişkili olduğu bulmuşlardır. Bu çalışmalarla benzer olarak, araştırmamızın bulguları, çalışanların örgütsel adalet algısının, görev yaptıkları örgütün türüne (özel ya da kamu üniversitesi) bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, adalet algısının yalnızca örgütsel yapıdan değil, daha ziyade örgütsel yapıdan ve yönetim uygulamalarından etkilendiğini düşündürmektedir. Bu bulgulara karşın, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel yapıdaki farklılıklar nedeniyle adalet algılarının da büyük oranda farklı olacağı görüşünü ortaya atan çok sayıda çalışma mevcuttur (Rainey ve Bozeman, 2000; Aryee vd., 2002; Colquitt, 2001).

Bu araştırmaya, örgütsel adaletin bireysel faktörlerden çok, örgütsel süreçler ve çalışanların deneyimleri doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir. Çalışanların uzun vadede adalet algılarında farklılaşmaların ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurularak, örgütlerde adalet mekanizmalarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Barclay ve Kiefer (2014), örgütsel adaletin dinamik bir süreç olduğunu ve çalışanların beklentilerinin zaman içinde değişebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, örgütlerin adalet politikalarını çalışan beklentilerine uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak değerlendirmesi ve yenilemesi önerilmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda, örgüt yöneticilerine ve insan kaynakları birimlerine yönelik olarak, örgüt içi adalet algısının geliştirilmesine katkı sağlayacak çeşitli stratejiler önerilmektedir. İlk olarak, kıdemli çalışanların işlemsel adalet algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kıdemli personelin karar alma süreçlerine daha fazla entegre edilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışan katılımını artıracak ve onların bilgi, deneyim ve eleştirilerinin yönetime yansıtılmasını sağlayacak politikaların geliştirilmesi önerilmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004).

Araştırma bulguları doğrultusunda bazı öneriler sunulmuştur. Öncelikle, kıdemli çalışanların işlemsel adalet algılarının düşük olması nedeniyle, bu gruba yönelik daha kapsayıcı ve katılımcı yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, sözleşmeli çalışanların olumlu adalet algıları, örgüt içi iletişimin bazı gruplar lehine yoğunlaştığını gösterebilir. Bu nedenle, iletişim ve destek mekanizmalarının tüm çalışanları kapsayacak şekilde adil ve eşitlikçi biçimde tasarlanması önerilmektedir. Adalet algısının düzenli olarak ölçülmesi, örgütsel süreçlerdeki aksaklıkların tespiti ve geliştirme stratejilerinin oluşturulması açısından önemlidir. Ayrıca, üniversite çalışanlarıyla sınırlı olan bu çalışmanın farklı sektörlere genişletilmesi, sektörel farklılıkların anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Son olarak, örgütsel adaletin zaman içindeki değişimini değerlendirebilmek için boylamsal araştırmalar önerilmektedir. Özellikle terfi, görev değişikliği, yönetici değişimi veya performans değerlendirme gibi belirli örgütsel dönemlerde adalet algılarının nasıl şekillendiğini anlamak, daha derinlemesine ve anlamlı sonuçlar sağlayacaktır.

Extended Abstract

The conceptualization of organizational justice has evolved considerably over the past decades. Early work primarily focused on distributive justice—the perceived fairness of outcome allocations (Adams, 1965). However, subsequent research expanded the framework to include procedural justice, which pertains to the fairness of the processes that lead to outcomes, and interactional justice, which concerns the quality of interpersonal treatment employees receive during the implementation of procedures (Colquitt, 2012). These three dimensions collectively capture the comprehensive nature of fairness in organizational settings.

Empirical studies have consistently demonstrated that perceptions of organizational justice significantly affect key employee outcomes. Cropanzano et al. (2007) argue that fairness perceptions are intrinsically linked to trust, commitment, and job performance, highlighting the critical role of transparent and equitable organizational processes. Moreover, Özmen et al. (2007) provide evidence that the value individuals attach to justice influences their fairness

perceptions—suggesting that when justice is highly valued, employees may adopt a more critical stance toward perceived disparities in distributive and interactional justice.

Leadership practices have also been identified as a key antecedent of organizational justice perceptions. Research by Tak and Çiftçioğlu (2009) indicates that leadership behaviors which empower, and model ethical conduct can enhance employees' perceptions of fairness. This relationship is further substantiated by findings in the personnel review literature, where supportive and transformational leadership styles are shown to foster organizational citizenship behaviors and affective commitment by promoting a fair and inclusive work environment (Ohana, 2014).

In academic settings, issues related to tenure and promotion add additional layers of complexity to organizational justice perceptions. Faculty who does not achieve tenure often report significant justice violations across distributive, procedural, and interactional dimensions, which can undermine their commitment and long-term engagement with the institution (Nyunt et al., 2022). These findings underscore the necessity of adopting a multifaceted approach when investigating fairness perceptions in higher education.

In summary, the literature suggests that organizational justice is a multidimensional construct influenced by both individual values and organizational practices. By integrating insights from studies on justice dimensions, leadership, and tenure processes, the present research aims to provide a comprehensive analysis of the factors shaping justice perceptions among university personnel. Such an analysis is expected to offer valuable implications for both theory and practice, contributing to the development of fairer organizational policies and more effective management strategies.

The primary objective of this research is to examine the factors influencing organizational justice perceptions among university employees. The study investigates whether perceptions of organizational justice vary based on variables such as gender, age, educational level, length of service, type of role (academic vs. administrative), type of institution (public vs. private), and employment status (permanent, contract-based, worker, or outsourced). The findings of this research are expected to contribute to the development of strategies aimed at enhancing justice perceptions within organizations.

The population of the study consists of academic and administrative staff working at public and private universities in the Aegean region of Turkey. A total of 560 university employees participated in the research. Participants were grouped according to variables such as educational level, age, length of service, type of role (academic or administrative), type of institution (public or private), and employment status. The sample was selected using a non-probability convenience sampling method.

Data were collected through a structured online questionnaire, which consisted of two sections. The first section included questions on participants' demographic information, such as gender, age, educational level, length of service, type of role, type of institution, and employment status. The second section utilized the 20-item Organizational Justice Scale, originally developed by Colquitt (2001) and adapted into Turkish by Özmen et al. (2007). This scale comprises three sub-dimensions. Participants evaluated the statements using a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree).

Data analysis was conducted using SPSS 26.0 at a 95% confidence level. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were calculated to examine the distribution of participants' demographic characteristics and organizational justice dimensions. Normality was assessed using skewness and kurtosis values, and all variables were found to fall within the ± 3 range, confirming the assumption of normal distribution (Groeneveld & Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins & Weeks, 1990; De Carlo, 1997). The reliability of the scales was evaluated, with Cronbach's Alpha (α) values calculated as 0.94 for distributive justice, 0.88 for interactional justice, and 0.86 for procedural justice, indicating high reliability across all sub-dimensions (Nunnally, 1967).

To test the research hypotheses, independent samples t-tests were used for pairwise comparisons, and one-way analysis of variance (ANOVA) was employed to identify differences among three or more groups. In cases where significant differences were detected in ANOVA tests, the Tukey post-hoc test was applied to determine specific differences between groups. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted to test the validity of the scale, and the model fit was evaluated using indices such as CFI, GFI, AGFI, RMR, and RMSEA.

This study examines how perceptions of organizational justice vary based on demographic and organizational variables such as gender, educational level, length of service, employment status, type of institution (private or public university), and job position within the university. Specifically, it investigates the relationship between these variables and the dimensions of organizational justice: procedural justice, interactional justice, and distributive justice. The findings reveal that perceptions of organizational justice are more strongly influenced by organizational processes and management practices than by individual factors. While these results align with some prominent studies in the organizational justice literature, they also present certain divergences.

For instance, Colquitt et al. (2001) found that gender is not a determining factor in perceptions of organizational justice, a conclusion supported by numerous studies (Sousa et al., 2024; Ji & Shen, 2024). However, Thunnissen and Boselie (2024) and Osekita et al. (2024) argue that female employees, particularly in academic institutions, perceive lower levels of organizational justice, attributing this to the glass ceiling effect and unequal opportunities. Contrary to these findings, our study indicates that gender does not significantly influence perceived organizational justice among university employees. Similarly, no statistically significant differences were found in perceptions of organizational justice

based on age, educational level, or job position, supporting Greenberg's (1993) assertion that organizational justice perceptions are more closely tied to organizational processes than to demographic variables.

Regarding length of service, the analysis revealed significant differences in procedural justice perceptions. Employees with 6 to 10 years of service reported higher procedural justice perceptions compared to those with 21 or more years of service. This aligns with studies suggesting that senior employees tend to critically evaluate organizational processes (Cropanzano et al., 2007; Lambert et al., 2007). Additionally, while no significant differences were found in interactional justice perceptions based on employment status, contract-based employees exhibited more positive perceptions of interactional justice, likely due to their efforts to build stronger relationships with managers to secure permanent positions (Wayne et al., 2002; Bies & Moag, 1986).

The study also found no significant differences in organizational justice perceptions between employees of public and private universities, consistent with research emphasizing the role of organizational processes over institutional type (Kim & Mauborgne, 1998; Schminke et al., 2000; Kumari & Afroz, 2024). However, other studies argue that differences in organizational structures between public and private sectors significantly influence justice perceptions (Rainey & Bozeman, 2000; Aryee et al., 2002).

Overall, this study highlights that organizational justice perceptions are shaped more by organizational processes and employee experiences than by individual factors. It underscores the need for organizations to continuously review and improve their justice mechanisms to align with evolving employee expectations (Barclay & Kiefer, 2014). Recommendations include integrating senior employees into decision-making processes, ensuring equitable communication and support for all employees, and regularly measuring justice perceptions to identify and address organizational deficiencies (Bowen & Ostroff, 2004; Masterson et al., 2000). Future research should explore sectoral differences and employ longitudinal designs to better understand the dynamic nature of organizational justice perceptions (Ambrose & Schminke, 2009; Rupp & Cropanzano, 2002).

Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: SD (%100) Veri Toplanması: SD (%100) Veri Analizi: SD (%100) Makalenin Yazımı: SD (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: SD (%100)	Author Contributions	Research Design: SD (%100) Data Collection: SD (%100) Data Analysis: SD (%100) Writing the Article: SD (%100) Article Submission and Revision: SD (%100)
Etik Bildirim	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	Complaints	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Telif Hakkı & Lisans	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	Copyright & License	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0
Etik Kurul	Bu çalışmada kullanılan veriler, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşerî Bilimler Kurulu tarafından 18.03.2025 tarihinde, 2025/05 toplantı sayısı ve 21 toplantıda alınan karar sayısı gereği onaylanmıştır.	Ethics Committee	The data used in this study were approved by the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Social and Human Sciences at Manisa Celal Bayar University with the approval number 2025/05 and meeting number 21, dated Mach18, 2025.

Kaynakça

- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-286. doi:10.1002/job.138
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643. doi:10.1037/0021-9010.90.4.629
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organization*. Westport: CT: Quorum Books.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) Justice: The Sacred and The Profane. J. Greenberg, & R. Cropanzano içinde, *Advances in Organizational Justice* (s. 89-118). Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:10.5465/AMR.2004.12736076
- Brockner, J., Magner, L. H., Folger, R., Umphress, E., Bos, K. v., Vermunt, R., . . . Siegel, P. (2003). High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self Evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 51-68. doi:10.1016/S0749-5978(02)00531-9
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467. doi:10.1007/s10551-007-9631-x
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 195-213.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Cole, D. A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 584-594.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. S. W. Kozlowski içinde, *The Oxford Handbook of Organizational* (Cilt 1, s. 526-547). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (1983). Distributive Justice Equity, and Equality. *Annual review of sociology*, 9(1), 217-241.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi:10.5465/AMP.2007.27895338
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. doi:10.2307/259378
- DeCarlo, L. T. (1997). De Carlo, L.T. (1997), "On the Meaning and Use of Kurtosis", *Psychological Methods*, 2: 292-307. *Psychological Methods*, 292-307.
- Deconinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees Level of Trust. *Journal Of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2025). Supervisor to employee bottom-line mentality: The mediating role of moral disengagement and the moderating roles of organizational justice and self-efficacy. *Journal of business research*, 189, 115206. doi: 10.1016/j.jbusres.2025.115206
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. SAGE Publications.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi:10.1002/hrdq.20035
- Greenberg, j. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi:10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 1, 79-103.

- Grobler, A., & Grobler, S. (2024). Bridging the Gap: Ethical Leadership, Human Resource Practices and Organisational Justice. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. doi:10.4102/sajhrm. v22i0.2697
- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399. doi: 10.2307/2987742
- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729. doi: 10.1177/0013164490504001
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, F. F. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Analizi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 104-17. doi:10.26677/TR1010.2019.98
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Ji, H., & Shen, J. (2024). The Essentialist Gender Assumptions and the Overgeneralization of Managerial Power's Impact on Perceptions of Organizational Justice. *Group & Organization Management*. doi:10.1177/1059601124130111
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood. *Moorestville: Scientific Software*.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511. doi:10.1016/S0149-2063(00)00042-8
- Kumari, N., & Afroz, N. (2024). Do Employees in the Public and Private Sectors see Organizational Justice, Commitment, Creativity, and Life Satisfaction Differently? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 50(2), 226-237.
- Leventhal, G.S. (1980) What Should Be Done with Equity Theory? In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H., Eds., *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, 27-55. doi: 0.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lipponen, J., Olkkonen, M.-E., & Moilanen, M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 391-413. doi:10.1080/13594320444000146
- Moors, J. J. (1985). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284. doi:10.1080/00031305.1986.10475415
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Nyunt, G., O'Meara, K., Bach, L., & LaFave, A. (2024). Tenure Undone: Faculty Experiences of Organizational Justice When Tenure Seems or Becomes Unattainable. *Equity & Excellence in Education*, 57(3), 107-121. doi:10.1080/10665684.2021.2010013
- Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective. *Personnel Review*, 43(5), 654-657. doi:10.1108/PR-05-2013-0073
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). dalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori Get access Arrow. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276
- Rastgar, A., & Mousavi, M. (2004). Investigating the Effect of Perceived Surface Diversity and Organizational Inclusion on Employees' Well-being through the Mediation of Organizational Justice. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 49-69. doi:10.22080/shrm.2024.4836
- Rawls, J. (2020). *A Theory of Justice: Revised Edition*. Harvard University Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 194-304. doi:10.1037/0021-9010.85.2.294
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 423-443. doi:10.1037/0021-9010.82.3.434

- Sousa, J. A., & Francisco Antonio Coelho Jr., T. G. (2024). Organizational Justice, Organizational Values, and Gender-Based Equity of Leadership Opportunities: a Case Study in a Brazilian Public Security Organisation. *Administratie si Management Public*, 43, 85-104. doi:10.24818/amp/2024.43-05
- Spence, L., & Heather, K. (2004). Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice. *The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364. doi:10.1097/00005110-200407000-00009
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma. 9(18), 100- 116.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.2307/1556375
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thunnissen, M., & Boselie, P. (2024). *Talent Management in Higher Education*. Leeds: Emerald pub.
- Wayne, S., & Liden, L. M. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi:10.2307/257021
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (1), 83-99.