Toplumsal Cinsiyet Temelinde Örgütsel Adalet Algısı: Etik İklimin Rolü

Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar¹

Öz

Toplumsal cinsiyet kişilerin sosyal ve örgütsel davranışlarını etkileyen bir unsurdur. Örgütsel açıdan diğer önemli bir kavram da çalışanların performansını etkileyen, motivasyonunu artıran adalettir. Toplumsal cinsiyete dayalı olarak kadın ve erkeklerin “dağıtımsal”, “prosedürel” ve “etkileşimsel” adalet algıları farklılık göstermektedir. Bu sebeple adalet algılarını güçlendirmek için oluşturulması gereken etik uygulamalar da farklılaşmaktadır. 562 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda kadınlarda adalet algılarını güçlendirecek etik ortam oluşturulmasının daha güç olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları yükseköğretim sektörü dışındaki diğer sektörlerde ışık tutmakta, yöneticilere yol gösteren öneriler ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler

Dağıtımsal adalet • Prosedürel adalet • Etkileşimsel adalet • Toplumsal cinsiyet • Örgütsel etik iklim

¹ Düzce Üniversitesi Rektörü, Konuralp Yerleşkesi Merkez, 81620 Düzce. Eposta: nigarcaakar@duzce.edu.tr

Yönetim süreçlerine dair yeni teorilerin geliştirildiği, çalışma ortamlarının verimli-liğinin artırılması için yeni yöntemlerin tartışıldığı günümüzde, iş yaşamının kadın ve erkekler için kolaylaştırılması büyük önem taşımaktadır. Kadın ve erkek çalışanların etkin bir çalışma düzenine sahip olması, yöneticiler için üstünde durulan bir husustur. Kadın ve erkek çalışanların, çalışma ortamının temel unsurlarını algılamadaki farklılıkları, bunların etkileyebileceği sonuçları da değiştirmektedir. Bu sebeple iş yaşamına dair kavramların kadın ve erkek çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını ortaya koymak, ulaşılmak istenen hedeflere yönelik süreçlerin de daha detaylı ve açık olarak tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Temelde referansı hukuk bilimi olan adalet kavramı, toplumsal yaşamda kişilerin en fazla değer verdiği unsurların başında gelmektedir. Adalet kavramı bireyi algı boyutuyla, örgütü de davranış boyutuyla ilgilendirir (Tuna, 2013). İş ortamının değişmez ve en önemli verimlilik unsurlarından biri, çalışma ortamında yer alan ilişkilere dayalı olarak elde edilen kazanımların adaletli dağılımı ve bu dağılımları belirleyen karar süreçlerine yönelik adaleti ifade eden “örgütsel adalet” kavramıdır (Özen, 2002). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004).

Kadın ve erkekler; karşılaşılan olaylarda ne derece adil olduğunu değerlendirirken de adaletsizliklere yönelik tepki geliştirirken de farklı algılamalardan hareket ederler (Lee, Pillutla ve Law, 2000). Bu farklılıkların temel sebebi, elbette kadınlarla erkekler arasında toplumsal olarak mevcut olan ve yine toplumsal olarak onlardan beklenen farklılıklara göndermede bulunmak suretiyle kullanım alanı kazanan “toplumsal cinsiyet (gender) kavramı” ile açıklanmaktadır (Toker, 2009). Toplumsal cinsiyet kavramı ile esasında kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal boyutuna dikkat çekilmektedir (Ersoy, 2009). Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkek için toplumun uygun gördüğü, doğal olmayan, yapay değer kalıplarına dikkat çeker. “Cinsiyet”, biyolojik olarak erkek-kadın ayrımını anlatırken; “toplumsal cinsiyet” erkeklik ile kadınlık arasındaki toplumsal ayrımı ifade etmektedir (Gürhan, 2010). Toplumsal cinsiyet kadınların ve erkeklerin yalnızca bireysel kimliği ve kişiliği değil, erkekliğin ve kadınlığın kültürel yapısı ile kurumlar ve örgütlerdeki cinsiyet konumlandırmalarını da içermektedir (Marshall, 1999).

Toplumdaki en eski, en derinden hissedilen ve en etkili toplumsal güçlerden biri de “din” olduğundan “toplumsal cinsiyet”i din kavramından bağımsız olarak, sosyal hayatta gelişen olayların dışında düşünmek mümkün değildir (Gürhan, 2010). Bu sebeple Türkiye gibi “İslami toplumsal ortamlarda”, cinsiyet kavramının farklı algılamalardaki yerinin ve başka kavramlarla arasındaki ilişkilerin ele alınması açısından “din” önemli bir yerde durmaktadır. Yine bunlar, çalışma ortamlarındaki Müslüman kadın öznelliklerinin daha iyi anlaşılması açısından da önemlidir.

İslami toplumsal ortamlarda, modernleşme süreci ile birlikte ele alınan toplumsal cinsiyet kavramı bazı araştırmacı ve yazarlar tarafından “eşitlikçiliğe” ya da “tamamlayıcılığa” atıfta bulunan bir kavram hâline getirilirken (Afshar, 1998; Göle, 1993; Roald, 2001); “adalet” merkezli bakış açısı bir bakıma ihmal edilmiştir. Oysa, İslami düşünce ve kültür yapısı içinde, toplumsal cinsiyet kavramından hareketle daha çok farklılıklara vurgu yapan yaklaşım örnekleri gündeme geldiğinden “eşitlik” merkezli bakış açılarına mesafeli olunması ve adalet merkezli bir bakış açısı geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, adalet kavramını toplumsal cinsiyet unsurunu ele almadan incelemek eksik ve bir o kadar da sınırlandırıcıdır.

Toplumsal cinsiyet çerçevesinde kadınların iş ortamında karşılaşılan durumları adil değerlendirmelerle algılamasını sağlamanın yolu toplumsal cinsiyete duyarlı, etik örgüt politikaları geliştirmekten geçmektedir. Örgütlerde doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikaların oluşturulması, toplumsal cinsiyete duyarlı bu politikaların kadınların adalet algıları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak yapılandırılması, kadınlara yönelik politika ve hizmetlere öncelik verilmesi toplumsal cinsiyet adaletinin sağlanması açısından gereklidir.

Çalışma ortamlarında kadın ve erkekler algılama farklılıklarına da dayalı olarak, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı, iş yerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı (Irak, 2004), iş yerinde etik bir iklim oluşturulup oluşturulmadığı konusunda farklı tepkilere sahip olacaklardır.

Bir yargının ya da davranışın adilce olup olmadığı kadın ve erkek çalışanların onları adil bulup bulmadığı ile ilgilidir. Bu bakış açısıyla adalet, toplumsal cinsiyete dayalı algısal bir durumdur. Kadın ve erkek çalışanların adaletle ilgili algıları aynı durum ve koşullar altında farklılık gösterebileceğinden adalet algısı da cinsiyetlere göre değişebilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Toplumsal cinsiyet temelinde kadın ve erkeklerin, çalışma ortamlarındaki çeşitli durumları zihinlerinde birbirlerinden farklı olarak şekillendirdikleri için, içinde bulundukları örgütün adil olup olmadığına ilişkin algılamaları da farklıdır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yönetim anlayışında toplumsal cinsiyet kavramını gözeterek kadınların ve erkeklerin adalet algılamalarındaki farklılıkta “etik iklim”in rolünü araştırmaktır. Bu çalışma ile erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel adalet algılamalarının farklılaşması, örgütsel adaletin farklı boyutları üzerinde “etik iklim”in rolünün de toplumsal cinsiyet dayalı olarak değişmesi beklenmektedir. Böylece toplumsal cinsiyet kavramını merkeze alarak kurumsal fayda yaratmak isteyen yöneticilere asli görevlerini yerine getirmede yol gösterebilmek hedeflenmektedir.

Literatür İncelemesi ve Araştırma Modeli

Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgütsel Adaletin Boyutları

Uluslararası yönetim yazınında “adalet” kavramının daha çok Aristo, Platon, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenler tarafından geliştirildiği görülmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Greenberg ve Bies, 1992). Kavramı ilk olarak ortaya koyan John Rawls’a (1971) göre adalet, sosyal kurumların ilk erdemidir (Firat, 2003). “Sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanması ile örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ve bu dağıtım sürecini ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (İşbaşı, 2001).

Son yıllarda araştırmacılar çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rolü olan örgütsel adalet dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır (Clay-Warner, Raynolds ve Roman, 2005). Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin adaletle uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise örgütlerle ilgili olarak, yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Colquitt ve ark., 2005; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtım gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005).

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl dağıtılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Ambrose ve Schminke, 2009; Chernyak-Hai ve Tziner, 2012; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Örgütsel adalet ile ilgili algılar dağıtımsal adalet (kaynak ve ödül dağıtımının adaleti), prosedürel adalet (kaynak ve ödül dağıtım kararlarını belirleyen prosedürlerin adaleti) ve etkileşimsel adalet (örgütte mevcut olan kişiler arası ilişkilerin adaleti) olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Cropanzano ve ark., 2002; Folger ve Cropanzano, 1998; Kernan ve Hanges, 2002; Miller ve Lee, 2001; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Dağıtımsal adalet. Dağıtımsal adalet, örgütte elde edilen sonuçlar ile ilgili adalet algılanmasını ifade etmektedir. Literatürde örgütsel adalet, genellikle “dağıtım ada-

leti” içeriğine odaklanır. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri faydaların adil olup olmadığı hakkındaki algılamalarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla dağıtım adaleti, iş yerinde oluşan çıktıların adil paylaşımı ile ilgilidir (Adams, 1965). Diğer bir görüşe göre de dağıtımsal adalet; elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın kadın ve erkek çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder (Cropanzano ve ark., 2002). Dağıtım adaleti kavramının eşitlik teorisine (Adams, 1965) dayanan kökleri bulunmakta (Beugré, 2002) ve girdi-çıktı oranı arasındaki dengenin çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açtığını öne sürmektedir. Temelde eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet “bireyin elde ettiği sonuçların algılanan eşitliği” olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bir başka tanımda ise dağıtım adaleti, çalışanların “kendi girdilerine verilen ödüllerin eşitlik değerlendirmesi” olarak ifade edilmiştir (Mueller ve ark., 1999). Dağıtım adaleti, bireylerin kendi girdi ve sonuçlarını, diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarında ulaştıkları eşit sonuçlar anlamına gelmektedir. Örneğin, bir çalışan diğer çalışanların aldığı maaş ve sonuçları karşılaştırabilir ve çalışmaları ile elde ettikleri ödüller hakkında bir karşılaştırmada bulunabilir (Adams, 1965). Bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere dağıtımsal adalet, kadın ve erkek çalışanların örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için, emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri kazanımlardan takdir, ödül ve ücretlerin dağıtılması konusunda eşitlik görüşünü temel alan bir adalet boyutudur (Colquitt ve ark., 2005).

Prosedürel adalet. Prosedürel adalet; örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının, karar alma süreçlerinin kadın ve erkek çalışanlar tarafından adalete uygun olduğu şeklinde algılanmasını ifade eder (Colquitt ve ark., 2005). Buradaki temel varsayım, dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil bulunmasının çalışanların bu kararları daha kolay benimsemesine yol açacağı şeklindedir. Dağıtımların belirlendiği karar süreçlerinde; tutarlılık, ön yargılardan uzak olmak, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet, etik (Colquitt ve ark., 2005) gibi unsurlar alınan kararların hem kadın hem de erkekler tarafından adaletli olarak algılanma düzeyini artırır.

Son yıllarda prosedürel adalet; biçimsel süreçlerin adaleti ve ilişkisel adalet olarak iki farklı boyutta incelenmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Biçimsel süreçlerin adaleti, ödüllerin adil dağıtımı için temel unsur olan süreçlerin mevcut olup olmadığını ifade etmektedir.

Etkileşim adaleti ise, süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya biçimsel süreçlerin uygulanmasında çalışanların kabul ettiği davranışların adil olduğunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Etkileşimsel adalet, ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar sebebiyle zaman içerisinde prosedürel adalet kavramından ayrılmış ve adalet algılamalarına ilişkin üçüncü bir boyut olarak incelenmeye başlanmıştır.

Etkileşimsel adalet. Etkileşimsel adalet bazı kaynaklarda prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmakta ve örgütsel uygulamaların insani yönü olarak tanım-

lanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993). Bazı kaynaklarda ise etkileşim adaletinin, ne prosedürel adaletin ne de dağıtım sal adaletin bir türü olmadığı, bunlardan bağımsız bir adalet türü olduğu kabul edilmektedir (Ambrose ve Schiminke, 2009). Etkileşimsel adalet; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (Greenberg, 1990). Dağıtımları belirleyen süreçlerle ilgili karar vericilerin, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eder (Beugré, 2002).

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı üzere günümüzde örgütsel adalet kavramı, ilk ortaya çıkış kaynağı olan “eşitlik teorisi”nin (Adams, 1965) çok ötesinde bir kavram hâline gelmiştir. Toplumsal cinsiyet merkezinde eşit olduğu varsayılan örgütsel unsurlar, kazanımları aynı adalet algısı ile değerlendirmeyebilir. Diğer bir ifade ile toplumsal cinsiyet temelinde kadın ve erkeklerin algı farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda eşitlik, adalet için gerek koşuldur ancak yeter koşul değildir.

Örgütsel Etik İklim Kavramı

Örgütsel etik, bir örgütte doğru ve dürüst davranışlara dayalı örgütsel prosedürlerin ve faaliyetlerin geçerli olduğuna ilişkin algılamaların bütünüdür ve “doğru ve dürüst içeriğe sahip örgütsel faaliyet ve prosedürlerle ilgili genel algılar” biçiminde tanımlanır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim örgütsel çalışma ikliminin bir türüdür (Wang ve Hsieh, 2012). Diğer bir ifade ile etik iklim, doğru davranışı neyin oluşturduğu algısıdır. Hem karar verme sürecini hem de etik çıkmazlara karşılık ortaya çıkan davranışı etkileyen etik yaklaşımlar, etik kararlar alınırken kullanılan kriter, mantık ya da standartlardır. Ayrıca etik iklimler, örgütsel kültürün etik boyutlarıdır ve örgütlerin bir tür kimliği olarak algılanır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, sadece çalışanların hangi konuları etik açıdan uygun gördüklerini etkilemez, aynı zamanda çalışanların bu gibi konuları anlamak, tartmak ve açıklamak için kullandıkları ahlaki kriterleri de belirler (Cullen, Victor ve Stephens, 1989).

Etik algılar; örgüt üyelerinin örgütte var olan etik prosedürleri ve politikalarına ilişkin psikolojik olarak anlamlı algılarıdır (Victor ve Cullen, 1988). Etik algı, bireyin ahlaki bir olguyu tanıma ve ahlaki bir temsilci olduğunu kavraması ile ilgilidir (Jones, 1991). Bireyin herhangi bir konunun veya davranışın doğru olmadığına dair yargısı, bu konuyu veya davranışı ahlaki olarak önemli bulma düzeyine bağlıdır (Reidenbach ve Robin, 1990).

Etik iklimin en önemli belirleyicisi etik kodların varlığıdır. Araştırmalar, çalışanların etik ve etik olmayan davranışları ayırt edilmesini sağlayacak açık kodlara sahip örgütlere karşı olumlu tutum geliştirdiklerini göstermiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Etik kodlar örgütsel etiğe dayalı örgüt içi rolleri ve beklentileri açıklayan araçlar ola-

rak tanımlanır (Brothers, 1991), ve örgütsel etiği güçlendiren bir unsur olarak kabul edilir (McDonald, 1999). Örgütsel etiğin oluşturulmasında sadece etik kodların varlığı yeterli değildir (Soutar, Mcneil ve Molster, 1994). Örgütsel etiği güçlendirmek isteyen bir örgüt yalnızca etik kodlarına değil, bunu uygulamak için isteğe ve bağlılığa da sahip olmalıdır. Günümüzde bazı örgütler çalışanlarına etik kodlarını yazılı olarak dağıtmakta (Weaver, 1993) ve bu kodların örgüt içerisinde yayılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Robertson ve Schlegelmilch, 1993). Örgütsel etik iklim çalışanlara etik davranışların uygun olduğu vurgusunu yaparsa örgüt içinde etik olmayan davranışların ortaya çıkma eğilimi azalır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010). Örgütsel etiğin bulunmadığı ortamlar insanlar arası ilişkileri zedeleyebilir ve örgüt içi güveni sarsabilir (Zajac, 1996). Örgütsel etik, çalışanlara olguları değerlendirme, alternatifleri düşünme konusunda yol gösterir. İş ortamında kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesinde yardımcı olur.

Adalet Algıları ve Etik İklim Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin muhtemel sonuçlarını açıklayan en önemli teori de lider-üye ilişkisi teorisidir (Scandura ve Ragins, 1999). Bu teoriye göre yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim çeşitli toplumsal unsurlara göre farklılık gösterir ve etkileşimin kalitesi de bu toplumsal unsurlardan etkilenir. Lider-üye ilişkisi teorisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, yüksek düzeyde güven, saygı ve destek ile tanımlanır. Düşük kalitedeki ilişki ise düşük güven düzeyi, biçimsel ilişkiler, yöneticiden çalışana doğru tek yönlü etkileşim içerir (Bauer ve Green, 1996).

Lider-üye ilişkisi teorisinin temelinde lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin bazı koşullarda farklılaştığı varsayımı bulunmaktadır. Bu sebeple yüksek düzey etkileşim bulunan ortamlarda yöneticiler güvene dayalı grup içi davranışlar geliştirirken, düşük düzey etkileşimin olduğu ortamlarda ilişkiler daha biçimsel ve denetimci bir yaklaşıma sahiptir. Güven ortamının bulunduğu gruplarda liderler güvenin yaygınlaşması ve çalışanların yeteneklerinden faydalanılmasını kolaylaştıran bir unsur olarak yetki devrini kullanır.

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin adil davranışlarının olumlu bir sosyal etkileşim unsuru oluşturduğunu göstermiştir (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Lider-üye ilişkisi teorisine dayalı olarak örgütsel etik ile ilgili deneysel çalışmalar adalet algılamalarının etik iklim ile yakından ilişki olduğunu göstermiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Kişiler yaşamda karşılaştıkları olayları hafızalarında, dağınık ve düzensiz bir yapıdan çok düzenli ve sistematik biçimde hafızalarında tutmaktadır. Bu düzen alınan bilgiyi yorumlamaya ve hafıza yoluyla işlenmiş bilgiye dönüştürmeye yarar (Fiske ve Taylor, 1991). Hafızada etik ile ilgili olan bölüm adalet ve doğruluk

kavramlarını da içermektedir. Bu sebeple, çalışanlar örgütsel anlamda etik ile ilgili hususlar duyduklarında bilişsel olarak işe alımlarda, terfi süreçlerinde, performans değerlendirmede ve ücret sistemlerinde adalet unsurunun gözetildiğini algırlar (Weaver ve Trevino, 2001). Dolayısıyla örgütsel etik kavramına dikkat çeken çabalar, genel anlamda çalışanlara adil davranılması ile ilgili farkındalığı da artırır. Bundan da öte, örgütte etiğe önem verilmesi çalışanların adil davranılacaklarına dair inançlarını güçlendirir (Van den Bos, Lind ve Wilke, 2001).

Adalet kavramı çalışanlara örgütteki mevcudiyetlerinin değerli olduğu, örgütün çalışanlarına saygı duyduğu ve çalışanların çıkarlarını gözettiği mesajını içerir. Çalışanlar, örgütsel etik ve adalet arasında bilişsel bir bağ kurduğundan örgüte yönelik tutumlarına yön vermede adalet kavramına dayanırlar (Weaver ve Trevino, 2001).

Toplumsal Cinsiyet Temelinde Adalet Algısı

Toplumsal cinsiyet farklılıklarını ise doğuştan değil kazanılmış olarak, kültürün cinsiyetlere çocukluk çağından itibaren uygun bulduğu duygu, tutum, davranış ve roller arasındaki farklılıklar olarak ele almaktadır. Bu tanımlamalara dikkat edildiğinde, beden ve toplumsal olan arasında net bir çizginin çekildiği ve kavramlara yönelik kültürel anlamaların göz ardı edildiği görülmektedir.

Bireylerin örgütsel adalet ile ilgili algıları, toplumda yer alan cinsiyet, medeni durum, statü vb. gruplara üyeliklerinden de etkilenir. Bunun sebebi, farklı toplumsal gruplardaki sosyalleşme yapılarının da birbirinden farklılaşmasıdır. Toplumda insanların iki farklı cinsiyet grubuna ayrılması ve cinsiyetin sosyalleşmenin önemli belirleyicilerinden biri olması sebebiyle, cinsiyet algıları etkiyen doğal bir unsurdur (Cross ve Madison, 1997).

Toplumsal cinsiyet merkezli bazı araştırmalar kadınlar ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerine sahip olmasından dolayı farklı normatif inançlara sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin Gilligan (1977), kadınların etik değerlerinin; erkeklerden farklı olarak soyut bireysel değerlendirmeleri içermediğini öne sürmektedir. Buna göre kadınların kişilik yapısı, bir rol model olarak benimsedikleri anneleriyle etkileşim sürecinde gelişir. Erkekler için ise kişilik anne gibi mevcut bir rol modeli yok sayarak ve soyut bir erkek model ile özdeşleşerek gelişir. Bu sebeple kadınların kişiliği soyut bireysel bir süreçten çok kavramsal ve ilişkisel bir özdeşleşme sürecinin sonucudur. Kadınlar için etik unsurların gelişiminde interaktif sorumluluklar başlıca role sahip olduğundan kadınların etik değerlendirmeleri ve yargıları tek tip değildir, tam tersine konudan konuya ve olaydan olaya değişir. Bu durum kadınların etik yargılarını; erkeklerin soyut, kurala dayalı ahlaki değer yargılarından farklılaştırır. Kadınlar için kişiler arası ilişkileri ilgilendiren olaylarda mevcut ilişkilerin korunması en önemli hususken erkekler; olaylar ile ilgili adil ve tarafsız bir karar vermek için

kişiler arası ilişkilerden soyutlanmaya çalışır (akt., Gilligan, 1982). Kadınlar ilişkileri sürdürmek için kuralları değiştirmeye çalışırken erkekler bu kurallara katlanmayı ve ilişkileri değiştirmeyi tercih eder (Gilligan, 1982).

Bu sebeplerle kişilerin bireysel algılarına dayanan etik iklim, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Beugré ve Baron, 2001). Yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile etik uygulamaların çalışanlar üzerinde benzer davranışsal çıktılara yol açtığı bulgusuna erişilmiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Literatürde etik iklim ile adalet ilişkisini açıklayan az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Örneğin Victor ve Cullen'nin (1988) etik iklim sınıflandırmasının esas alındığı ve Hong Kong'da yer alan 123 firma üzerinde yapılan çalışmada egoizm ve ilkelilik boyutları ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü, yardımseverlik boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Lau ve Wong, 2009).

Toplumsal cinsiyet merkezinde, kadın ve erkeklerin adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugré ve Baron, 2001). Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında toplumsal cinsiyet kavramını göz ardı ederek, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki algılama farklarını ele almadan değerlendirmeleri çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir.

Örneğin Brockner ve Adsit (1986) kadınların dağıtımsal adaletten erkeklerden daha az tatmin olduğunu ortaya koymuştur. Sweeney ve McFarlin (1997) kadınların prosedürel adalet söz konusu olduğunda erkeklerden daha hassas olduklarını göstermiştir. Adalet kavramına toplumsal cinsiyet bakış açısıyla yaklaşan bu çalışmalara karşın Lee ve arkadaşlarına (2000) göre bu araştırmaların bulguları tutarlı ve aynı yönde değildir.

Bu düşüncelerle bu araştırmanın temel hipotezi; kadın ve erkek öğretim üyelerinin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını etkileyen örgütsel etik unsurlarının birbirinden farklı olduğudur.

Araştırma Metodolojisi

Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu, Türkiye'nin farklı bölgelerinden devlet üniversitelerinde görev yapan ve tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilen yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden oluşmuştur. Uygulama sonucunda 562 anketin geri dönüşü sağlanmış ve geri dönüş oranı %35 olarak hesaplanmıştır. Bu geri dönüş oranı elektronik posta ile yapılan çalışmalar açısından kabul edilebilir sayılmaktadır (Demircan, 2003).

Bu çalışmada belirlenen hipotezleri test edebilecek verileri toplayabilmek amacıyla bir anket hazırlanmış, elektronik ortamda e-posta aracılığı ile gönderilen anketlerin öğretim üyeleri tarafından doldurulması istenmiştir. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmının amacına en uygun ifadeleri içerdiği düşünülen Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet algıları soruları ile Qualls ve Puto (1989) tarafından geliştirilen örgütsel etik sorularının kullanılması tercih edilmiştir.

Ölçeklere ilişkin sorular alanlarında deneyimli ve eğitimli bağımsız çevirmenler aracılığı ile önce Türkçeye sonra tekrar İngilizceye çevrilerek değerlendirilmiş ve nihai biçimine kavuşturulmuştur. Anket formunda demografik bilgileri içeren son bölüm hariç anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

Tablo 1
Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Faktör Yükleri

	Dağıtımsal adalet algısı	Prosedürel adalet algısı	Etkileşimsel adalet algısı
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	0,832		
Yöneticim işle ilgili kararlarını almadan önce tüm çalışanların görüşlerinin alındığından emin olur.	0,829		
Yöneticim işle ilgili kararlarını ilgili tüm çalışanlara tutarlı olarak uygular.	0,795		
Yöneticim işle ilgili kararlarını çalışanların sorgulamasına ya da karşı çıkmasına izin verir.	0,717		
Yöneticim işle ilgili kararlarını tarafsız biçimde alır.	0,655		
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum		0,802	
Çalışmamın genel karşılıklarının adil olduğunu düşünüyorum.		0,779	
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.		0,733	
İşle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.		0,672	
Çalışma programın adildir.		0,574	
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana dürüst biçimde davranır.			0,822
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.			0,785
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana saygılı ve onurlu davranır.			0,775
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken çalışan olarak sahip olduğum haklara ilgi gösterir.			0,740
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana nazik ve düşünceli davranır.			0,719
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken kararların sonuçlarını benimle tartışır.			0,611
Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi			
Dönüştürme Yöntemi: Varimax			
Açıklanan varyans oranı: %69,1			

Bu araştırmaya katılan alan öğretim üyelerinin %69,2'si erkek, %30,8'i kadındır. Öğretim üyelerinin %69,2'si evli, %29,6'sı bekâr, %1,3'ü duldur. %79'u yardımcı doçent, %11,8'i doçent, %9,2'si profesördür. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin kurumsal kıdemi 1 yıl ile 24 yıl arasında değişmektedir. Öğretim üyelerinin %83,1'i devlet, %16,9'u vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Faktör Analizleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

Anketi oluşturan sorular keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 1'de adalet algılarına ilişkin faktör yükleri ve faktörlere ilişkin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı verilmiştir. KMO değerleri faktör analizinin kullanılabilirliği hakkında bilgi vermektedir. Bu oranın 0,60'dan fazla olması istenir (Büyüköztürk, 2002). Bu araştırmada tüm KMO değerlerinin de 0,60'dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan tüm faktörler tarafından açıklanan toplam varyans oranı %55'in üzerindedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapı çerçevesinde ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak Cronbach Alpha değerleri ($\alpha > 0,70$) temel alınmıştır (Nunnally, 1978). Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2
Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri ve Cronbach Alpha Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Dağıtım sal adalet algısı	0,814 ^a	-	-	-	-	-	-
2.Prosedürel adalet algısı	0,511**	0,913 ^a	-	-	-	-	-
3.Etkileşimsel adalet algısı	0,509**	0,419**	0,915 ^a	-	-	-	-
4.Etik kurallara sahip olma	0,245**	0,376**	0,406**	-	-	-	-
5.Etik kuralları teşvik etme	0,267**	0,352**	0,380**	0,424**	-	-	-
6.Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> sahip olma	0,195**	0,256**	0,293**	0,416**	0,369**	-	-
7.Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,237**	0,279**	0,337**	0,337**	0,320**	0,522**	-

** Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

^a Değişkenin Cronbach Alpha katsayısı.

Araştırma Hipotezlerinin Testi ve Araştırma Bulguları

Toplumsal cinsiyet bakış açısı ile kadın ve erkeklerin dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etik iklim ile ilgili değişkenlerin etkileri çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Kadın ve erkek öğretim üyeleri arasındaki farklılıkları daha net ortaya koyabilmek amacıyla her iki grup için analizler birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel etik iklim bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alındığından, etik iklimin göstergesi olan her bir ifadenin etkilerini ayrı ayrı ele alabilmek üzere kullanılan ölçekte

etik iklime ilişkin olarak kurumun “etik kurallara sahip olması”, “etik kuralları teşvik etmesi”, “etik davranışlara dair *politikalar*” ve “etik davranışlara dair *politika*ları teşvik etmesi” boyutları ayrı birer değişken olarak regresyon modeline dâhil edilmiştir.

Bu sebeple bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla altı farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci ve ikinci modeller kadın ve erkek akademisyenlerin dağıtımsal adalet algıları üzerinde etik iklim değişkenlerinin etkilerini kıyaslamayı hedeflemektedir. Üçüncü ve dördüncü regresyon modelleri etik iklimin kadın ve erkek öğretim üyelerinin prosedürel adalet algıları üzerindeki etkilerini karşılaştırmaktadır. Beşinci ve altıncı regresyon modelleri ise etkileşimsel adalet algılarını yine toplumsal cinsiyet merkezli olarak ele almaktadır.

Tablo 3
Örgütsel Etiğin Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 1: Erkek öğretim üyeleri		Model 2: Kadın öğretim üyeleri	
	Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı		Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı	
Bağımsız Değişken	β	T	β	t
Etik kurallara sahip olma	0,119	1,445	0,049	0,499
Etik kuralları teşvik etme	0,160	1,968*	0,169	1,778
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> ”a sahip olma	-0,109	-1,476	0,133	1,344
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> ı teşvik etme	0,143	2,206**	0,074	0,756
F	8,746**		5,374	
R ²	0,085		0,115	
Düzeltilmiş R ²	0,075		0,093	

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’te dağıtımsal adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkeklerin dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,746$, $p < 0,01$). Buna göre erkek öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısını etkileyen iki temel unsur kurum içinde etik kuralların ($\beta = 0,160$; $p < 0,05$), etik davranışlara ilişkin politikaların ($\beta = 0,143$; $p < 0,01$) teşvik edilmesidir. Diğer bir ifade ile kurumda doğrudan etik kurallar ve politikaların bulunmasından çok bu politikalar ve kuralların teşvik edildiğinin bilinmesi bile erkek öğretim üyelerinin kurumda dağıtılan kaynakların ve ödüllerin adil olduğunun algılanmasını sağlayacaktır.

Diğer yandan kadınların dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen ikinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,746$, $p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerin hiç biri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre kadın öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısını doğrudan etkileyen bir etik unsur bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından kurumda etik kurallar ve politikaların bulunduğu veya bu yönde po-

litikalar ve kuralların teşvik edildiğinin bilinmesi kurumda dağıtılan kaynakların ve ödüllerin adil olduğunun algılanmasını sağlamamaktadır.

Tablo 4

Örgütsel Etiğin Prosedürel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 3: Erkek öğretim üyeleri		Model 4: Kadın öğretim üyeleri	
	Bağımlı Değişken: Prosedürel adalet algısı		Bağımlı Değişken: Prosedürel adalet algısı	
Bağımsız Değişken	β	T	β	t
Etik kurallara sahip olma	0,251	3,191**	0,201	2,097*
Etik kuralları teşvik etme	0,145	1,867	0,154	1,658
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> a sahip olma	-0,081	-1,143	0,032	,336
Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,132	2,135*	0,105	1,103
F	18,585**		7,941**	
R ²	0,165		0,161	
Düzeltilmiş R ²	0,156		0,140	

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te prosedürel adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkeklerin prosedürel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen üçüncü modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 18,585$; $p < 0,01$). Buna göre erkek öğretim üyelerinin prosedürel adalet algısını etkileyen iki temel unsur kurum içinde etik kurallara sahip olunması ($\beta = 0,251$; $p < 0,05$) ve etik davranışlara ilişkin politikaların ($\beta = 0,132$; $p < 0,05$) teşvik edilmesidir. Dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkilerden farklı olarak dağıtım kararını belirleyen süreçler söz konusu olduğunda erkek öğretim üyeleri doğrudan somut kuralların bulunmasını beklemektedir.

Diğer yandan kadınların prosedürel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen dördüncü modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 7,941$, $p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerden yalnızca etik kurallara sahip olma ($\beta = 0,201$; $p < 0,05$) kadın öğretim üyelerinin prosedürel adalet algısını doğrudan etki-

Tablo 5

Örgütsel Etiğin Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 5: Erkek öğretim üyeleri		Model 6: Kadın öğretim üyeleri	
	Bağımlı Değişken: Etkileşimsel adalet algısı		Bağımlı Değişken: Etkileşimsel adalet algısı	
Bağımsız Değişken	β	T	B	t
Etik kurallara sahip olma	0,231	3,010**	0,254	2,699**
Etik kuralları teşvik etme	0,160	2,109*	0,121	1,328
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> a sahip olma	-0,030	-0,437	-0,062	-0,653
Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,157	2,596*	0,200	2,137*
F	24,349**		9,667**	
R ²	0,205		0,189	
Düzeltilmiş R ²	0,197		0,169	

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

leyen bir etik unsurdur. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından yalnızca kurumun etik kurallara sahip olduğunun bilinmesi kurumda dağıtılan kaynaklar ve ödülleri belirleyen süreçlerin adil olduğunun algılanmasını sağlamaktadır.

Tablo 5'te etkileşimsel adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen beşinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 24,349$; $p < 0,01$). Erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algısını etkileyen üç etik unsur bulunmaktadır. Bunlar; etik kurallara sahip olma ($\beta = 0,231$; $p < 0,01$), etik kuralları teşvik etme ($\beta = 0,160$; $p < 0,05$) ve etik politikalara dair kuralları teşvik etmedir ($\beta = 0,157$; $p < 0,05$).

Kadın öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen altıncı modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 9,667$; $p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerden yalnızca etik kurallara sahip olma ($\beta = 0,254$; $p < 0,01$) ve etik davranışlara ilişkin politikaları teşvik etme ($\beta = 0,200$; $p < 0,05$) kadın öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından yalnızca kurumun etik kurallara sahip olduğunun bilinmesi ve etik davranışlara ilişkin politikaların teşvik edildiğinin görülmesi kurumda dağıtılan kaynaklar ve ödülleri belirleyen süreçlerdeki iletişimin adil olduğunun algılanmasını sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Toplumsal cinsiyet, çalışanların kurum içerisindeki çalışma düzenlerini etkileyen unsurlardan biridir. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların iş yeri motivasyonlarını artıran adalet algısı üzerindeki etkiler ve adalet algılarının toplumsal cinsiyet merkezinde ne şekilde farklılaştığını incelemek de oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma ortamında motivasyonu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin yerine gelmesi ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, kurum içinde elde ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararların alındığı sürecin adil bir şekilde işletilmesi ve bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir.

Gerçekleştirilen altı farklı regresyon modelinden anlaşılabacağı üzere, örgütsel etik iklimin üç farklı adalet algısı boyutu üzerindeki etkileri erkek öğretim üyeleri söz konusu olduğunda daha yüksek olmaktadır. Buna göre erkek öğretim üyelerinde örgütsel etiği etik kurallar ve politikalar oluşturarak veya teşvik ederek adalet algısı oluşturmak kadın öğretim üyelerinde adalet algısı oluşturmaktan daha kolaydır. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyelerinde adalet algıları etik iklimi teşvikten çok somut politikaların hayata geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Çalışma ortamında kadın ve erkek çalışanların beklentilerini, algılarını ve tutumlarını etkileyen unsurlar ve dinamikler elbette aynı değildir. Çalışanların adalet algı-

larında olumlu bir etki yaratılabilmesi için toplumsal cinsiyet kavramını da merkez alarak kadın ve erkek öğretim üyelerine yönelik ne tür kurumsal politikaların geliştirilmesi gerektiği önemli bir araştırma sorusudur. Bu soruyu yanıtlamak amacıyla 562 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, genel olarak kadın öğretim üyelerinin adalet algılarına yönelik etik iklim oluşturulmasının daha güç olduğu anlaşılmaktadır. En temel bulgu kadın öğretim üyelerin her tür adalet algısına yönelik beklentilerinin erkek öğretim üyelerinden daha fazla olduğudur.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısı etik kurallara ve uygulamalara bağlı değildir. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından kurumda ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinin adil olduğunu algılamasını sağlamak için etik kurallar ve politikalar geliştirilmesi doğrudan önerilememektedir. Oysa yine kadın öğretim üyelerinin ücret ve terfi gibi sonuçları belirleyen süreçleri ve kararları adil algılaması somut etik kuralların varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle kurumda etik kulların ve politikaların bulunması veya teşvik edilmesi, elde edilen kazanımlara yönelik sonuç odaklı adalet algılarından çok, bu kazanımların belirlendiği yönleme ve etkileşimlere yönelik süreç odaklı adalet algılarını etkilemektedir. Kadın öğretim üyelerinde adalet algısı geliştirilebilmesi için karar alma sürecinde kadın çalışanların sesinin duyurabilmesi için etik politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde prosedürel adalet algısını desteklemek için kadın öğretim üyelerinin ödülleri belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlamak önemlidir.

Bu araştırmanın bulgularına göre kadın ve erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algılamaları da örgütsel etik iklimin farklı göstergelerinden etkilenmektedir. Yöneticilerin davranış tarzları, alınan kararların gerekçelerini açıklama konusunda samimi ve dürüst davranışları ve bu amaçla çalışanlarla pozitif yönlü bir iletişim kurmaları, kadın öğretim üyelerinin süreç adaletine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Dağıtımları belirleyen kararların alındığı süreçte çalışanlara yapılan açıklamalar sürecin yapısal yönlerini değerlendirebilmek için gerekli bilgiyi sağlayabilir. Kadın öğretim üyelerinde yöneticilerin çalışanlara daha saygılı davranması, onlara karşı daha duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının kadın öğretim üyeleriyle daha net ve dürüstçe paylaşılması durumunda, etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilir.

Sonuç olarak; öğretim üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da önemsenmesi gereken bir konudur. Kadın ve erkek öğretim üyelerinin kurumlarını veya yöneticilerinin adil olduğunu algılamaları tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların adalet algılamalarını etkileyen farklı sebepleri incelemek gerekmektedir. Adalet konusunun hem toplumsal cinsiyet bakış açısıyla ele alınması örgütsel adalet konusunun kuramsal açıdan incelenmesine büyük katkı sağlayacaktır.

Gender-Based Perceptions of Organizational Justice: The Role of Ethical Climate

Nigar Demircan Çakar¹

Abstract

Gender is an important issue which effects both social and organizational behavior. From an organizational perspective, another important issue which creates performance-oriented results and increases employee motivation is organizational justice. A gender-based view of organizational justice implies that women and men differ from each other regarding their perceptions of distributive, procedural, and interactional justice. The codes and strategies of ethical climates need to be established accordingly. The results of this study, which was conducted on 562 academicians, indicates that women's perceptions of justice are less effected by the codes of ethical climate. This study serves as a guide for managers from any sector who aim to increase employee performance concerning gender-based differences.

Keywords

Distributive justice • Procedural justice • Interactional justice • Gender • Organizational ethical climate

¹ Prof., Rector of Düzce University, Konuralp Yerleşkesi Merkez, Düzce 81620 Turkey.
Email: nigarcaakar@duzce.edu.tr

Basically, the concept of justice in reference to science of law is one of the elements that people give the greatest value in social life. The concept of justice is related to the dimensions of individual perception and organizational behavior (Tuna, 2013). One of the most important and unchanging factors of the business environment is the concept of *organizational justice*, which represents fairness towards the decision-making process that determines the equitable allocation of gains obtained on the basis of relationships in the workplace (Özen, 2002). Organizational justice covers employee perception on the correctness of organizational practices and decisions, and the impact of these perceptions on employees (Çolak & Erdost, 2004).

Men and women have different perceptions when assessing the level of fairness of the events they encounter as well as when developing responses to injustice (Lee, Pillutla, & Law, 2000). The main reason for these differences can be explained through the *societal concept of gender* which exists socially between men and women and has gained usage through reference to the differences that are also socially expected from them (Toker, 2009). It draws attention to the social dimension of differences between men and women on the basis of the societal concept of gender (Ersoy, 2009). This concept draws attention to the artificial, unnatural value of the mold that society deems appropriate for women and men. While *gender* describes the biological distinction of male and female, *societal gender* refers to the distinctions between masculinity and femininity in social life (Gürhan, 2010). Societal gender is not just the individual identity and personality of women and men; it also includes the positioning of gender in institutions and organizations through the cultural structure of masculinity and femininity (Marshall, 1999).

Societal gender should not be thought as being separate from religion. In regards to this, religion is known to be one of the most effective driving factors for society.

According to some authors and researchers, the concept of societal gender with modernization has been evolved into a state known as ‘equity’ or ‘complementariness’. With this, the justice-based view has been slightly neglected.

Due to the differing perception of women and men, responses will be different regarding issues of how fair are the wages that have been earned at work, whether or not administrators have treated them fairly, whether or not rewards given at work have been distributed equitably (Irak, 2004), and whether or not an ethical climate has been created at work.

Whether or not a judgment or behavior has been fair is related to whether or not a female or male employee has found them fair. Justice from this perspective is a perceptual condition based on societal gender. Female and male employees’ perceptions of an identical event under identical conditions will differ when related to justice, the perception of justice also varies according to gender (Folger & Cropanzano, 1998).

Literature Review and Research Model

The Concept of Organizational Justice and its Dimensions

The concept of justice which was developed by those interested in philosophy such as Aristotle, Plato, Socrates, Nozick, and Rawls has been observed in international management literature (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Greenberg & Bies, 1992). According to Rawls (1971), who first put forth the concept, justice is the primary virtue of social institutions (Firat, 2003). The concept of *organizational justice* had been developed, representing the benefits that result in connection to relationships within an organization with the adaptation of *social justice* to organizations and the process of distributing these benefits (İşbaşı, 2001).

In recent years, researchers have focused their attention on the important role of organizational justice in shaping the attitudes and behaviors of employees (Clay-Warner, Raynolds, & Roman, 2005). In everyday language, the concept of justice is used to express the appropriateness and correctness of a behavior or action towards justice, and to express people's integrity. In organizational settings, the concept of organizational justice is used to describe the situation of managers as equitable or just with regards to the organization (Colquitt et al., 2005; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999).

Organizational justice is the process of evaluating the administrative decisions towards variables such as employee work distribution, overtime compliance, handing out authority, wage level, and award distribution. Considering from this point, organizational justice can be expressed as a concept related to how the decisions and practices of organizational management are perceived workers (İnce & Gül, 2005).

In the light of these definitions, organizational justice can be described as the decisions and practices of administrators in relation to the organization and workers as positively perceived employees. In other words, organizational justice can be defined as the perception by employees of how awards, penalties, and promotions are distributed and how these types of decisions are received or how decisions that had been taken were told to employees (Ambrose & Schminke, 2009; Chernyak-Hai & Tziner, 2012; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002).

Perceptions related to organizational justice are dealt with in three perspectives: distributive justice, or the fairness of allocating resources and awards; procedural justice, or the equity of the procedures that govern the distribution of resources and awards; and interactional justice, or the fairness of relationships that exist between people in an organization (Cropanzano et al., 2002; Folger & Cropanzano, 1998; Kernan & Hanges, 2002; Miller & Lee, 2001; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

Distributive justice: The term refers to perceived justice which relates to the outcomes that are obtained in the organization. Within literature, organizational justice generally focuses on the content of distributive justice. Distributive justice reflects on the perceptions of employees as to whether or not the compensation they receive is fair. Thus, distributive justice is related to the equitable sharing of outcomes that are formed within the workplace (Adams, 1965). According to another view, distributive justice also means justly perceiving all types of earnings by employees as fair, such as wage received, rewards, punishments, and promotions (Cropanzano et al., 2002). The concept of distributive justice suggests there are roots based on Adam's equity theory (1965, as cited in Beugré, 2002) and that balance between the input-output ratios opens the way to a feeling of equality in workers. Basically, distributive justice as based on the equity theory is defined as "the perceived equality of outcomes that an individual gains," (Folger & Cropanzano, 1998). Another definition of distributive justice has been stated as "assessment of the fairness of rewards given to one's input," (Mueller et al., 1999). Distributive justice means the input and output of individuals achieve equivalent outcomes when compared with other employees. For example, an employee's salary and outcomes can be compared to that of other employees and distributive justice can be found in comparing the rewards earned for their work (Adams, 1965). As understood from these definitions, distributive justice is a dimension of justice based on the opinion of equality concerning recognition of the achievements that male and female employees have earned in return for their labor and the distribution of rewards and wages in order to meet their needs in organizational life (Colquitt et al., 2005).

Procedural justice: Procedural justice refers to the perceptions of the distribution of decisions within the organization and of the decision-making process in a way that is seen as equitable by male and female employees (Colquitt et al., 2005). The basic assumption here is that distribution in the form of decision making which is found to be fair by employees opens the way for employees to adopt these decisions more easily. The elements of decisions such as consistency, being free from bias, correctness, maintainability, representation, and ethics as determined in the decision-making process increase the level of equity perceived by both women and men (Colquitt et al., 2005).

Interactional justice: Interactional justice is considered a sub-dimension of procedural justice in some sources and is defined as the humanitarian aspect of organizational practices (Niehoff & Moorman, 1993). In other sources, interactional justice is neither a form of procedural nor distributive justice; it is considered to be a type of justice that does not tie in with these (Ambrose & Schminke, 2009). Interactional justice includes behaviors such as valuing employees, acting respectfully, and explaining decisions to employees that are defined as a social value (Greenberg, 1990). The effects of the the decision-makers who determine the amount in terms of distribution, upon the employees. (Beugré, 2002).

The Concept of Organizational Ethics

Organizational ethics is the totality of perceptions related to current organizational procedures and is defined as “the general perceptions of organizational activities and procedures that have accurate and truthful content,” (Victor & Cullen, 1988). Ethical climate, as a type of work climate (Wang & Hsieh, 2012), is the perception of what constitutes to proper behavior. Ethical issues that affect behavior which arise in response to both decision-making and ethical dilemmas are the criteria, rationales, or standards that are used while ethical decisions are learned. Additionally, ethical climates are the ethical dimensions of organizational culture and are perceived as a kind of identity of the organization (Victor & Cullen, 1988). Ethical climate does not only affect what issues employees see as appropriate in terms of ethics; at the same time, employees also determine the moral criteria they will use for understanding, weighing, and explaining issues like these (Cullen, Victor, & Stephens, 1989).

Ethical perceptions are the psychologically meaningful perceptions related to the ethical procedures and policies that exist in the organization of which they are members (Victor & Cullen, 1988). Ethical perception is concerned with recognizing an individual's moral case and with the comprehension that it is a moral representative (Jones, 1991). Any judgment about an issue or behavior of an individual as being incorrect depends on the level of moral significance their issue or behavior finds (Reidenbach & Robin, 1990).

The most important predictor of ethical climate is the existence of a code of ethics. Research has shown that employees develop a positive attitude towards organizations that have clear codes which can allow them to distinguish between ethical and unethical behavior (Trevino & Weaver, 2001). Ethical codes are defined as a means to describe the roles and expectations within the organization based on organizational ethics (Brothers, 1991), and they are considered as an element that strengthens organizational ethics (McDonald, 1999). In the creation of organizational ethics, the existence of an ethical code is not sufficient (Soutar, McNeil, & Molster, 1994). An organization that seeks to strengthen their organizational ethics does not just have a code of ethics; they must have the desire and commitment to implement it as well. These days, some organizations try to deploy a written code of ethics to their employees (Weaver, 1993) and organizations work to ensure the code is disseminated within the organization (Robertson & Schlegelmilch, 1993). If the organizational ethical climate emphasizes the appropriateness of employees' ethical behavior, the appearance of unethical behaviors within an organization tends to decrease (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010). The absence of organizational ethics can undermine the relationships between people, shaking the trust within an organization (Zajac, 1996). Organizational ethics shows employees the way to evaluate cases and consider alternatives. It helps to determine acceptable and non-acceptable behaviors in the work environment.

The Relationship Between Justice Perceptions and Ethical Climate

Perceptions of organizational justice and organizational ethics are a product of the interactions between employees and managers. The most important theory that explains the interactions between employees and managers and the possible outcomes of these interactions is the theory of leader-member relations (Scandura & Ragins, 1999). According to this theory, the exchange between managers and employees varies according to various social factors and the quality of exchange is also affected by these social factors. In the theory on leader-member relations, the quality of exchange between managers and employees is defined by a high level of information sharing, high levels of confidence, respect, and support. Relations of poor quality include low confidence, formal relations, and a one-way exchange from the manager to employee (Bauer & Green, 1996).

Research that has been performed shows that administrators' just behaviors create a positive element of social exchange (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Experimental studies on organizational ethics as based on the leader-member relations theory have shown the relationship of justice perceptions to be close with ethical climate (Trevino & Weaver, 2001). People, in their memories of events in life that they've encountered, very systematically and orderly maintain their memories from a scattered and irregular structure. This pattern serves to interpret the received information and convert it to processed information through memory (Fiske & Taylor, 1991). The part that relates to ethics in memory also includes the concepts of justice and correctness. Therefore, when employees hear matters related to ethics in the context of the organization, they cognitively perceive the observed elements of justice in their employment, promotions, performance evaluations, and wage system (Weaver & Trevino, 2001). Accordingly, efforts to notice the concept of organizational ethics also increase the awareness of the fair treatment of employees in general. Furthermore, giving importance to ethics in an organization strengthens employee beliefs that they will be treated fairly (Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001).

Procedural Justice on the Basis of Societal Gender

Individual perceptions of organizational justice are also influenced by gender, marital status, social status and so on as placed in a community, as well as group memberships. The reason for this is that socialization in different social groups also differentiates one structure from another. In society, people are separated into two different gender groups, and along with being an important determinant, gender socialization is a natural element that effects the perceptions of gender (Cross & Madison, 1997).

Some gender-based studies have shown that because women and men have different socialization processes, they also have different normative beliefs. For example, Gilligan (1977) suggested women's ethical values, unlike those of males, do not contain abstract individual assessments. According to this, women's personality structure is

developed in the process of interacting with their mothers, whom they have adopted as a role model. For males, the personality develops while ignoring existing role models like the mother and associating itself with an abstract male model. Therefore, women's personality is a result of a very conceptual and associative process of identification, rather than an abstract and individual process. Women's ethical evaluations and judgments are not uniform due to having a primary role of interactive responsibilities in the development of their ethical elements; on the contrary, it changes from topic to topic and from event to event. This situation differentiates the ethical judgments of females from males' abstract, rule-based, moral values of justice. While protection is the most important issue of existing relationships in cases involving interpersonal relations for women, men work to be isolated from interpersonal relationships in order to provide fair and impartial decisions to related events (as cited in Gilligan, 1982). When trying to change the rules in order to maintain relationships with women, men prefer to tolerate these rules and change relations (Gilligan, 1982).

For these reasons, ethical climate based on people's individual perceptions is of great importance when determining the attitudes and behaviors concerning the organization and its employees (Beugré & Baron, 2001). One study reached a finding that applications of ethics and organizational justice may lead to similar behavioral outcomes on employees (Trevino & Weaver, 2001). Few studies have been encountered in the literature to describe the relationship of justice with ethical climate. As an example, in Victor and Cullen's (1988) study based on the classification of ethical climate on 123 companies located in Hong Kong, a positive correlation was detected between distributive justice and the dimensions of egoism and morality, and a negative correlation was detected between distributive justice and charity (Lau & Wong, 2009).

At the center of social gender, findings reveal the importance of the effect of women and men's perceptions of justice on their attitudes and behaviors (Beugré & Baron, 2001). Therefore, while administrators disregard the concept of gender in the distribution of employee promotions or tasks, evaluations that do not address the differences in perception between male and female employees can cause damage to employee perceptions of organizational justice.

For example, Brockner and Adsit (1986) put forth that women were less satisfied with distributive justice than men. Sweeney and McFarlin (1997) showed that women are more vulnerable than men when it comes to procedural justice. According to Lee et al. (2000), despite these studies that approach the concept of justice from the view of socialized gender, the findings of these studies are neither consistent nor in the same direction.

With these thoughts, the main hypothesis of this study is that the elements of organizational ethics which affect the perceptions of distributional, procedural, and interactive justice are different for male and female faculty members.

Method

Data Collection Method and Sample Structure

The questionnaire was formed and prepared to collect data from assistant professors, associate professors, and professors working at state universities in different regions of Turkey who had been selected in accordance with the random sampling method. As a result of implementation, 562 surveys were provided for feedback and the rate of feedback was calculated at 35%. This feedback percentage was considered acceptable in terms of studies performed by e-mail (Demircan, 2003). Questions on perceptions of organizational justice (developed by Niehoff & Moorman, 1993) and organizational ethics (developed by Qualls & Puto, 1989), which were both thought to contain the proper expressions for the aim of the study, were preferred for use.

Questions relating to the scale were evaluated and given their final form by first being translated to Turkish and then back again to English by experienced and trained independent translators. The answers to the questions in the questionnaire were arranged using a five-point Likert scale, varying between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree), except for the last section on demographic information.

Of the faculty members who participated in the scale, 69.2% were male and 30.8% were female. Of the faculty members, 69.2% were married, 29.6% were single, and 1.3% were widowed; 79% of them were assistant professors; 11.8%, associate professors; and 9.2%, professors. The university experience of the faculty members who participated in the survey ranged from 1 to 24 years. Of all the faculty members, 83.1% were working at state universities and 16.9% of them were working at foundation universities.

Factor Analysis and Relations Between Variables

The questions constituting the survey were subjected to exploratory factor analysis; the most relevant factor structure was achieved using varimax rotations. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) values presented information about the appropriateness of factor analysis. This value is desired to be more than .60 (Büyüköztürk, 2002). All KMO values were observed to be greater than .60 in this study. Meanwhile, the ratio of variance explained by total factor was over 55%.

Cronbach's alpha values of $\alpha > .70$ are considered to be the benchmark of a scale's accepted reliability in accordance with the results obtained from factor analysis (Nunnally, 1978). Correlation analysis was conducted to determine the relationships among variables.

Testing the Research Hypothesis and Research Findings

The effects of variables related to ethical climate on male and female perceptions of distributional, procedural, and interactional justice were analyzed from the

perspective of social gender using multiple regression analysis. Analyses were performed independently for each group in order to clarify the differences between male and female faculty members.

The organizational dimensions of *having ethical rules*, *promoting ethical rules*, *having policies on ethical behavior*, and *promoting policies on ethical behavior* were included in the regression model as a separate variable of the applied scale regarding ethical climate, since organizational ethical climate was considered to be the independent variable in this study. Thus, six different regression models were created to test this study's hypothesis.

The first model, which examined the effects on men's perceptions of distributive justice, were found to be statistically significant ($F = 8.746, p < .01$). Accordingly, the two main factors affecting male faculty members' perceptions of distributive justice were *promoting ethical rules within the institution* ($\beta = .160, p < .05$) and *promoting policies on ethical behavior* ($\beta = .143, p < .01$). The second model, which examined the effects on women's distributive justice perceptions, also appeared to be statistically significant ($F = 8.746, p < .01$). However, none of the variables in the model were statistically significant. Accordingly, no ethical factors were found to directly affect female faculty members' perceptions of distributive justice.

Results were obtained for regression analysis on the effects from factors related to organizational ethics on the perception of procedural justice. The third model, which examined the effects on men's perceptions of procedural justice appeared to be statistically significant ($F = 18.585, p < .01$). Accordingly, the two main factors affecting male faculty members' perceptions of procedural justice were *having ethical rules within the institution* ($\beta = .251, p < .05$) and *promoting policies on ethical behavior* ($\beta = .132, p < .05$).

On the other hand, the fourth model, which examined the effects on women's perceptions of procedural justice, also appeared to be statistically significant ($F = 7.941, p < .01$). However, of the variables that took place in the model, the only factor directly affecting women faculty members' perceptions of procedural justice was *having ethical rules* ($\beta = .201, p < .05$).

Results were obtained from regression analysis regarding the effects of factors related to organizational ethics on perceptions of interactional justice. The fifth model, which examined the effects on male faculty members' perceptions of interactional justice also were found to be statistically significant ($F = 24.349, p < .01$). There were three ethical factors affecting male faculty members' perceptions of interactional justice. These were *having ethical rules* ($\beta = .231, p < .01$), *promoting ethical rules* ($\beta = .160, p < .05$), and *promoting rules on ethics policies* ($\beta = .157, p < .05$).

The sixth model, which examined the effects on female faculty members' perceptions of interactional justice were also found to be statistically significant ($F = 9.667, p < .01$). However, of the variables located in this part, only *having ethical rules* ($\beta = .254, p < .01$) and *promoting policies on ethical behavior* ($\beta = .200, p < .05$) directly affected female faculty members' perceptions of interactional justice.

Conclusion and Suggestions

Social gender is one of the factors that affect the order of work within the employees' institution. Therefore, examining the effects on perceptions of justice that increase the motivation of male and female employees in the workplace and how these perceptions of justice also differ within the center of socialized gender have led to very significant results. The most important factor that increased motivation in the work environment was supplying the demands of employees and their expectations met by the organization. The expectations of employees were that profits earned within the organization be fairly distributed among all employees and that the process of making organizational decisions be distributed equitably; these decisions can be transmitted to employees without bias.

As can be seen from the six different regression models that were performed, concerning male faculty members, the impact of organizational ethical climate was greater on three different dimensions of the perception of justice. Accordingly, it is easier to create a perception of justice by making ethical rules and policies and promoting them to male faculty members than it is to create a perception of justice in female faculty members. In other words, female faculty members' perception of justice can be made possible with the implementation of a concrete policy rather than promoting an ethical climate.

The factors and dynamics that affect the expectations, perceptions, and attitudes of male and female employees within work environment are not the same, of course. The kind of institutional policies need to be developed for male and female faculty members by bringing the concept of gender to the forefront is an important research question to answer in order to create a positive impact on employees' perceptions of justice. In this study, which was conducted on 562 faculty members answering this question, creating an ethical climate intended for women faculty members' perception of justice was generally more difficult to understand. The main finding was that female faculty member's expectations regarding any type of perception of justice were greater than that of male faculty members.

According to the results, female faculty members' perceptions of distributive justice were not bound by ethical rules and practices. In other words, no ethics or politics could be directly proposed for development to ensure that disciplinary actions in the institution

such as wages, promotions, compliance with overtime, and punishment were perceived as fair. On the other hand, female faculty members' perceptions of the processes that determine results such as wages, promotions, and equitable decisions depended on the existence of specific ethical rules. In other words, the presence or promotion of ethical rules and policies in the institution affected their perceptions of process-oriented justice directed towards the method and interactions that determine these gains rather than a results-oriented perception of justice directed towards earning rewards. Ethical policies need to be developed in order to improve female faculty members' perception of justice so that female employees can raise their voices in the process of decision-making. When evaluated from this point, creating a process that will be used to determine female faculty members' awards or to ensure their participation in the process of determining awards is important in supporting the perception of procedural justice.

According to the findings of this study, male and female faculty members' perceptions of interactional justice were also affected by the different indicators of organizational ethical climate. Managers' sincere and honest behaviors in explaining the reasons for decisions they give, as well as their positive communication with employees for this purpose, can be a positive influence on female faculty members' perceptions intended for the process of justice. Statements made to employees during the process of giving decisions that determine distributions can provide the necessary information to evaluate the structural aspects of this process. Female faculty members' perceptions of interactional justice can be positively increased when managers behave more respectfully towards employees, when they are more sensitive to them, and when they also clearly and honestly share a logical explanation of the decisions with the female faculty members who are receiving them.

As a result, the effect of organizational justice on faculty members' attitudes and behavior is a matter that should be paid attention by managers. Male and female faculty member that perceive their managers or institutions as fair may lead to the development of responsive behaviors. For this reason, it is necessary to examine the different reasons that affect male and female employees' perception of justice. Addressing the topic of justice from the perspective of socialized gender will make a major contribution in examining organizational justice from theoretical aspects.

Kaynakça/Bibliography

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY: Academic Press.
- Afshar, H. (1998). *Islam and feminisms: An Iranian case-study*. London: Macmillan.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.

- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104.
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 585–590.
- Brothers, T. (1991). *Corporate ethics: Developing new standards of accountability*. New York, NY: The Conference Board.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470–483.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2012). Organizational citizenship behaviors (OCBS): Socio-psychological antecedents and consequences. *International Review of Social Psychology*, 25(3/4), 53–92.
- Clay-Warner, J., Raynolds J., & Roman, P. (2015). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409.
- Çolak, M. & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51–84.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324–351.
- Cross, S. E., & Madison, L. (1997). Models of the self: Self-construal and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5–37.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50–63.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği (Malatya örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209–230.
- Fırat, A. S. (2003). Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105–144.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York, NY: Random House.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and the women's movement*. Cambridge: Harvard University Press.
- Göle, N. (1993). *Modern mahrem* (4. basım). İstanbul: Metis.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433–444.
- Gürhan, N. (2010). Toplumsal cinsiyet ve din. *E-Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, 4(Kasım), 58–80.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25–43.

- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51–73.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue - Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Kernan, M., & Hanges, P. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916–928.
- Lau, V. P., & Wong, Y. Y. (2009). Direct and multiplicative effects of ethical dispositions and ethical climates on personal justice norms: A virtue ethics perspective. *Journal of Business Ethics*, 90, 279–294.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–702.
- Marshall, T. F. (1999). *Restorative justice: An overview* (A Report by the Home Office, Research, Development and Statistics Directorate).
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü* (çev. O. Akınhay ve D. Kömürçü). Ankara: Bilim ve Sanat Yay.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16.
- McDonald, G. (1999). Business ethics: Practical proposals for organizations. *Journal of Business Ethics*, 19(April), 143–158.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process. *Journal of Management*, 27(2), 163–189.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of the US and South Korea. *Human Relations*, 52, 869–893.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107–117.
- 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.
- Qualls, W. J., & Puto, C. P. (1989). Organizational climate and decision framing: An integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, 26(May), 179–192.
- Reidenbach, R. E., & Donald, R. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639–653.
- Roald, A. S. (2001). *Women in Islam: The Western experience*. New York, NY: Routledge.
- Robertson, D. C., & Schlegelmilch, B. B. (1993). Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics*, 12, 301–312.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 251–265.
- Soutar, G., Mcneil, M. M., & Molster, C. (1994). The impact of the work environment on ethical decision making: Some Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 13, 327–339.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83–98.
- Tang, T. L., & Sarshfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61, 25–31.

- Toker, İ. (2009). Eşitlik ve adalet kavramları çerçevesinde Müslüman kadınlarda toplumsal cinsiyet örüntüleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 142–165.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program follow-through: Influences on employees harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651–671.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997–1023.
- Van Den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 29–66). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, 535–545.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- Weaver, G. R. (1993). Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues. *Business and Society* 32, 1, 44–58.
- Weaver, G. R., & Trevino, L. K., (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113–134.
- Zajac, G. (1996). Beyond Hammurabi: A public service definition of ethics failure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 145–190.