Yayın Geliş Tarihi: 13.04.2025
Yayına Kabul Tarihi: 26.07.2025
Online Yayın Tarihi: 29.12.2025
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1675163

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 27, Sayı: 4, Yıl: 2025, Sayfa: 1789-1820
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

KARİYER YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Ali TOSUN[*]

Öz[1]

Bu araştırmanın amacı, bir kamu kurumunda çalışan bireylerin kariyer yönetimi ile örgütsel adalete ilişkin tutum ve algılarını ölçmeye yöneliktir. Bu kapsamda araştırma bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin çeşitli değişkenler aracılığıyla kariyer yönetimi ve örgütsel adalet algılarının saptanmasını içermektedir. Kamu yönetiminde kariyer yönetimi ve örgütsel adalet çalışan motivasyonu ile adil bir örgüt iklimi için zorunluluk olarak görülmektedir. Nicel araştırma yöntemine uygun şekilde anket tekniği kullanılmış ve 505 kişiden veriler elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda kariyer yönetimi ve örgütsel adalet ölçeği ile genel bilgiler yer almıştır. Araştırmada çalışanların bu iki kavram çerçevesindeki düşünceleri analiz edilmiştir. Araştırmada eğitim durumuna göre bireylerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir istatistiksel farka sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile kariyer yönetimi çerçevesinde de idari görev alma durumu, gelir düzeyi ve çalışma süresinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet ve kariyer yönetimi çerçevesinde orta düzeyde tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel alanda çalışma motivasyonunu sağlayıcı bir ortamın olmadığı ve çeşitli eksikliklerin olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanların kariyer yönetimi ile buna yönelik örgütsel adalet algılarının kurumda yapılacak bazı düzenlemeler ve politikalarla yüksek bir düzeye ulaşabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırmada birtakım önerilerde bulunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Örgütsel Adalet.*

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 7. Sürüm):

Tosun, A. (2025). Kariyer yönetimi ile örgütsel adalet ilişkisinin belirlenmesi: uygulamalı bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *27* (4), 1789-1820.

[*]Dr., Bağımsız Araştırmacı, ORCİD: 0000-0001-7908-964X, alitosunn@yahoo.com

[1]Araştırma için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 09.10.2024 tarih ve 13-2024/287 sayılı etik onay alınmıştır.

DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: AN APPLIED RESEARCH

Abstract

The purpose of this research is to measure the attitudes and perceptions of individuals working in a public institution regarding career management and organizational justice. This research involves determining the perceptions of career management and organizational justice among academic and administrative staff working at a public university through various variables. Career management and organisational justice in public administration are seen as a necessity for employee motivation and a fair organisational climate. In accordance with the quantitative research method, the survey technique was used and data were obtained from 505 people. The questionnaire form used as a data collection tool included career management, organisational justice scale and general information. In the research, the thoughts of the employees within the framework of these two concepts were analysed. In the study, it was revealed that there was a significant statistical difference in the perceptions of organisational justice according to educational status. Within the framework of organisational justice and career management, it was revealed that the status of taking administrative duty, income level and working time had a statistically significant difference. As a result of the research, it is seen that employees have moderate attitudes within the framework of organisational justice and career management. In this context, it is considered that there is not an environment that provides motivation to work in the organisational field and there are various deficiencies. It is predicted that career management and organisational justice perceptions of employees can reach a high level with some regulations and policies to be made in the institution. In this context, some suggestions are made in the research..

Keywords: *Public Administration, Human Resources Management, Career Management, Organizational Justice****.***

GİRİŞ

Küresel rekabetin yoğunlaştığı ve teknolojik dönüşümün iş yapma biçimlerini radikal biçimde etkilediği günümüz çalışma hayatında, örgütlerin en değerli kaynakları olan çalışanların bilgi, beceri ve potansiyellerinin etkin şekilde değerlendirilmesi giderek daha kritik hale gelmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde önemli bir yer tutan kariyer yönetimi, sadece bireylerin mesleki gelişimlerini destekleyen bir süreç olarak değil, aynı zamanda kurumların stratejik amaçlarına ulaşmasında da önemli bir araçtır. Kariyer yönetimi; çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak amacıyla yapılan planlama, yönlendirme, eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması gibi sistemli çabaları kapsamaktadır. Etkin bir kariyer yönetimi süreci, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, iş doyumlarını ve motivasyonlarını artırarak örgütsel verimliliğe doğrudan katkı sağlar. Öte yandan, örgütlerin çalışanlarına sunduğu uygulamaların çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığı, onların tutum ve davranışlarını önemli

ölçüde etkilemektedir. Örgütler hem kendi amaçlarını hem de çalışanların amaçlarını bütünleştirmek adına kariyer yönetiminde kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları yaparak etkinliği sağlamaya çalışmaktadırlar (İrmiş & Bayrak, 2001). Kariyer yönetimi, bu bağlamda örgütlerin kariyer planlarına ulaşması için bireyleri desteklediği süreçtir (Okakın, 2008: 2-3). Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları durumlara ilişkin adalet algılarını yansıtır ve dağıtımsal adalet (sonuçların adilliği), işlemsel adalet (süreçlerin adilliği) ve etkileşimsel adalet (iletişimin adilliği) olmak üzere üç temel boyutta ele alınır (Şahin & Kavas, 2016: 121-123). Örgütsel adaletin Adams'ın eşitlik kuramıyla başladığı kabul edilmektedir (Bal, 2014: 2) Esasen kariyer yönetimi örgütler için vazgeçilmez bir insan kaynakları politikası olarak tanımlanmaktadır (Cigara, 2019: 4573). Bu bağlamda kariyer yönetimi örgütlerin yeniden yapılanmalarının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel adalet çalışanların örgütle olan ilişkileri çerçevesinde irdelenmelidir (Yalçın, 2021: 1583). Örgütsel adalet iş memnuniyeti noktasında da ön plana çıkan bir faktördür (Dönbak & Kırpık, 2020: 3678-3679). Literatürde örgütsel adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda çalışanların işe yönelik olumlu tutumlar sergiledikleri, kuruma olan güvenlerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sıkça vurgulanmaktadır. Zira güven, örgütsel literatürde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır (Kurnaz, 2018: 508). Özellikle kariyer yönetimi gibi doğrudan çalışan beklentilerini etkileyen uygulamaların adalet algısı ile güçlü bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar adaletsizliğe maruz kaldığında örgüt çıkarları noktasında da olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Tağraf vd., 2016). Bu çalışmada, kamusal alanda çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki nicel bir yaklaşımla incelenmektedir. Özellikle kariyer planlaması, terfi sistemleri, eğitim ve gelişim fırsatları ile yöneticilerin kariyer gelişiminde sunduğu destek gibi değişkenlerin, çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisi değerlendirilecektir. Elde edilecek bulguların, kamu kurumlarının insan kaynakları politikalarını daha adil, şeffaf ve çalışan odaklı hale getirmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında test edilmesi planlanan bazı temel hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Kariyer yönetiminin yüksek düzeyde olması çalışanların örgütte adalet algılarının yüksek olmasıyla ilişkilidir. Bu çerçevede iki kavram da birbirini pozitif anlamda etkilemektedir. Örgütsel adalet iş tatmininin yüksek olmasına katkı sağlamaktadır (Pehlivan Kurnaz & Oruç, 2019: 375). Kariyer açısından ele alındığında örgütsel adalet düzeyinin de bu noktada yüksek olması beklenmektedir. Kariyer yönetimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır (H1).

Eğitim durumu ve gelir düzeyi çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde önemli iki kavramdır. Eğitim düzeyi, çalışanların bağlılıklarını etkilemekte ve anlamsal açıdan bu düzey yükselebilmektedir (Şahin & Kavas, 2016: 125-126). Bu durumun istatiksel olarak da bir sonuç meydana getirmesi

beklenmektedir. Eğitim durumu ve gelir düzeyi ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (H2).

Örgütsel yapı içinde idari görev alan bireylerin kariyer yönetimlerine uygun bir şekilde hareket ettikleri ve sonuca ulaştıkları savunulabilir. Kariyer yönetimi/planlaması, personel gelişimi, yükselme ve bireysel başarıların artması gibi unsurlarla ilişkilidir (Taşlıyan vd., 2011: 234-236). İdari görev alma durumu kariyerin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, çalışma amacına uygun bir sonuç olarak yorumlanabilir. İdari görev alma durumu ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (H3).

Bireylerin örgütte ne kadar sürede çalıştıkları önemlidir. Kariyer olanakları ve adalet algıları çalışma süresini doğrudan etkilemektedir. Kariyer faaliyetleri ile çalışanların çalışma süresi arasında istatistiksel farklılıklar çıkması olağandır (Sevinç & Sabuncu, 2018: 585). Bu da anlamlı bir fark meydana getirebilmektedir. Çalışma süresi ile kariyer yönetimi ve örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (H4).

Gerek erkekler gerekse de kadınlar açısından ele alındığında kariyer olanakları ve örgütsel adalet algıları değişebilmektedir. Kadınlar ve erkekler, karşılaştıkları durumların adil olup olmadığını değerlendirirken ve adaletsizliklere verdikleri tepkilerde farklı bakış açıları sergileyebilirler. Bu farklılıkların temelinde ise, toplumsal olarak kadınlara ve erkeklere atfedilen roller ve bu rollere ilişkin beklentiler yer almaktadır. Bu bağlamda, söz konusu farklılıklar toplumsal cinsiyet kavramı ile açıklanmakta ve toplumsal cinsiyet merkezinde, cinsiyete göre adalet algılarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular söz konusudur (Demircan Çakar, 2015: 81-83). Özellikle örgüt içinde cinsiyetlere göre tutum ve işleyişin söz konusu olması, cinsiyetler arasında istatistiksel bir farkın ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Cinsiyet ile kariyer yönetimi ve örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (H5).

Araştırmada kariyer yönetimi ile örgütsel adalet kavramları birçok yönden ele alınmış ve günümüzdeki etkinliği birçok yönden değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, kariyer yönetimi süreçlerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarında nasıl bir etki yarattığını belirlemeyi ve bu ilişkinin iş yerindeki motivasyon, performans, iş tatmini ve kurum bağlılığı gibi faktörler üzerindeki yansımalarını araştırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algılarını nasıl şekillendirdiği ve bu algıların çalışanların genel iş verimliliği ve memnuniyet düzeyleriyle ilişkisi üzerinde durulacaktır. Bu çerçevede araştırma sorusu, kamu çalışanlarının kariyer yönetimi ile örgütsel adalete ilişkin algılarının ne düzeyde olduğudur. Kamu sektöründe çalışanların kariyer yönetimi süreçleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, hem bireysel performans hem de kurumsal verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, kamu kurumlarında bu iki kavram

arasındaki etkileşim ve dinamiklerin nasıl şekillendiğine dair literatürde yeterli uygulamalı araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, bir kamu kurumunda kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediği ve bu ilişkinin kurum içindeki çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın temel problemi, kamu kurumlarında uygulanan kariyer yönetimi stratejilerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu araştırmanın önemi, örgütlerin hızlı değişim ve dönüşüm geçirdiği günümüzde kariyer yönetimi ile örgütsel adalet kavramlarına ilişkin çalışan tutum ve algıları ile bu algıları etkileyen değişkenlerin bir üniversite çalışanları örneğinde derinlemesine analiz edilmesidir. Bu araştırma, kamu kurumlarında kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini inceleyerek çalışan memnuniyeti, verimlilik ve performansı artırmaya yönelik katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Kariyer yönetimi ile adaletin etkileşimini anlamak, etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, örgütsel adaletin sağlanmasının çalışan motivasyonunu artırarak iş gücü verimliliğini iyileştirme potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışma, kamu kurumlarında daha adil ve verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına yönelik stratejik kararlar ve politikalar geliştirilmesine rehberlik edebilir.

Literatürde kariyer yönetimi ile örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar genelde bu iki kavramın başka kavramlarla ele alındığını göstermektedir. Kariyer yönetimi ile örgütsel adaletin birbiriyle ilişkisinin ele alındığı bu çalışma bu çerçevede önem taşımaktadır. Araştırmada örneklemi oluşturan kitle kamu çalışanlarıdır. Örgütlerde hayatlarının büyük bir bölümünü geçiren bireyler bu amaçla örneklem seçimine dâhil edilmiştir. Bu çalışma çalışanlara yönelik politikaların şekillenmesinde önemli bir veri kaynağı sunabilmektedir. Araştırmanın sınırlılığı şu şekilde ifade edilebilir. Bu araştırma, yalnızca ilgili kamu kurumundaki çalışanlarla yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulgular genellenmez ancak bir fikir sunabilir. Araştırmada anket, gönüllülük esaslıdır ve verilen yanıtlarla sınırlıdır. Çalışma bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelle sınırlı olup veriler 09.10.2024-31.03.2025 tarihleri arasında bizzat toplanmıştır.

KARİYER YÖNETİMİ

Günlük hayatta ve iş hayatında insanların çeşitli amaçlara ulaşmaya yönelik tutum ve davranışları bulunmaktadır. İnsanların gelişimlerini ve ilerlemelerini ifade eden kariyer kavramı belirlenen hedeflere ulaşmada çeşitli özelliklere sahiptir. Kariyer terimi Latince *carrus* ve *carrera* Fransızca *carriere*, İngilizce *career* sözcüklerinden oluşmaktadır (Aktaş, 2015: 27). Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak ifade edilebilir (Tunçer, 2012: 214-216). Kariyerde iş alanında yükselme, belirli bir statüye sahip olma ve saygınlık kazanma söz konusudur (Kılıç & Öztürk, 2010: 984). Kariyer, bireyin hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde kişiliğine uygun bir tarzda yol belirlemesi ve kendini gerçekleştirmeye yönelik çabaları olarak da ifade

edilmektedir (Dağyar vd., 2021: 558). Kariyer kelimesi birçok dilde benzer anlamlara sahip olmakla beraber birbirinden ayrılan yönlere de sahiptir. Kariyer kavramı, iş hayatında bireylerin gelişimi ve ilerlemesi noktasında farklı dinamiklere sahiptir. Bu durum mesleki ilerlemeyi sağladığı gibi kişisel gelişimin de önünü açmaktadır.

Kariyer, bireylerin çalışma yaşamları boyunca deneyim kazanarak, becerilerini geliştirerek ve belirli bir alanda uzmanlaşarak ilerlediği; kamu ve özel sektörde başarı elde etmeye yönelik izlediği yol ve yöntemleri kapsayan bir gelişim süreci olarak tanımlanabilir (Özdemir & Aras, 2015: 109). Kariyer kavramının bu bağlamda iş hayatının dinamikleri ve gerekleri kapsamında bireyi etkileyen, çeşitli fırsatları değerlendirmeye ve buna yönelik tutum ve davranışlarda bulunmaya iten bir yapıya haiz olduğu ifade edilebilir.

Kariyerde kişinin gelişerek çalıştığı alanda ve meslekte ilerlemesi söz konusudur (Karcıoğulu & Bakan Atasever, 2024: 4-5). Kariyer imkânlarının kişisel gelişimle doğrudan ilişkili bir yapıda olması mesleki gelişimin iş hayatına olumlu bir şekilde yansıması açısından önem taşımaktadır. Kariyerde insanların hedef ve beklentileri birçok aşamadan oluşurken aynı zamanda farklı unsurlar da bu kapsamda anlamlı hale gelmektedir. Kariyer kavramının sadece maddi anlamda değil sosyal ve psikolojik bir yapıya da haiz olduğu değerlendirilir. Kariyerde bireyler psikolojik açıdan tatmin olmaya yakındır ve daha iyi hayat şartlarına sahip olmaları da bu kapsamda olanaklı hale gelmektedir (İrmiş & Bayrak, 2001: 179-180). İş hayatında şartların değişmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi, piyasa olanaklarının genişlemesi ve bireylerin örgütlerde tatmin edilip verimliliğin artırılmaya çalışılması, kariyer yönetiminin ön plana gelmesinde etkili olmuştur.

Kariyer kavramı, bireyin hayatında edindiği iş donanımları, tüm hayatı boyunca görev edindiği işler ile iş hayatı ile aile hayatında yetkin bir hale geldiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2021: 382-383). Değerlendirildiğinde kariyer; bir işletme veya örgütte çalışanların ya da çalışma niyetinde olanların eğitim, sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim, yetkinlik ve yeterliliklerinin iş yaşamı boyunca devam eden bir sürecidir (Büyükyılmaz vd., 2018: 2-4). Kariyerin farklı şekillerde tanımlanması ve ele alınması iş hayatı dinamikleri ile özel hayat dinamiklerinin ne şekilde ele alındığına bağlı olarak değişebilmektedir. Kariyer planlama veya yönetimi olarak tanımlanan bu süreç, bireylerin güçlü özelliklerini geliştirip zayıf yönlerini azaltıp iş hayatındaki ilerlemeyi belirtmektedir. Kariyer süreci, dikey olarak yükselme, yatay olarak yükselme ile bu iki yükselmesinin bir arada olduğu yükselmeyi içermektedir (Gürbüz, 2017). Bireyler kariyer yönetiminde belirli planlamalar yaparken buna göre hedefler ve amaçlar belirlerler. Hedef ve amaçları belirlemede de kişilerin yetenek ve ilgileri önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Gül & Avcı, 2018: 54). Kariyer yönetiminde kişilerin hedefleri ile çalışılan kurum veya örgütün uyumlu olması önem taşımaktadır.

Kariyerde; ilerleme, gelişim, kişisellik, iş davranışları ve sürekli birbirini takip eden işler yer almaktadır (Özdemir & Aras, 2015: 108-110). Kariyer yönetimi olarak

tanımlanan ve bireyin buna göre davranışlarda bulunmasını ifade eden süreç iş hayatı boyunca önemli bir planlamadır. Kariyer yönetimi, kamu ve özel sektörde benzer özelliklere sahiptir. Ancak piyasa koşulları ve sektörlerin kariyer anlayışında farklılıklar olması, bireylerin her iki sektörde de bu farklılıklara dikkat etmesini gerektirmektedir. Kariyer yönetimi bireyin çalıştığı alanla ve kişisel özellikleriyle bağlantılıdır. Bu kapsamda kariyer yönetiminin farklı yaş devrelerine sahip olduğu kabul edilmektedir. Keşfetme-arama devresi (25 yaş altı), kariyer kurma devresi (26-35 yaş arası), kariyer ortası (36-50 yaş), kariyer sonu (51-65 yaş arası) ve azalma ile emeklilik devresi (65 yaş üzeri) kariyer yönetimindeki bir sınıflamayı ifade etmektedir (Özdemir & Aras, 2015: 110-111; Tunçer, 2012: 217-218). Keşif dönemi, kurulma dönemi, kariyer ortası dönemi, kariyer sonu dönemi, azalma/emeklilik dönemi, bireylerin kariyer süreçlerinde birçok planlamayı ve etkinliği içinde bulundururken aynı zamanda bireysel ve örgütsel ilke ve uygulamaları da içermektedir. Özellikle işe başlanmasına kadarki evreyi ifade eden keşif dönemi bireyin çevresel faktörlerden yoğun bir şekilde etkilendiği dönemi ifade etmektedir (Kılıç, 2008: 22).

Kariyer, insanların hayatını birçok yönden etkilemektedir. Bu durum özellikle kişisel gelişim ile iş hayatında buna göre davranma ile ilgilidir. Kariyerin keşfetme evresi genç yaş grubundaki bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bu da eğitimlerini henüz bitiren bireylerin kariyer olgusuyla tanışmaları anlamına gelmektedir. Kariyer seçiminin bu kapsamda genç yaşlardan başlayan bir süreci ifade ettiği görülmektedir. Özelikle genç yetişkin bireylerin bu çerçevede zorlu ve karmaşık bir süreçle karşı karşıya kaldığı söylenebilir (Dabanlı vd., 2024: 2-3). Özellikle kariyerde işle ilgili rollerin sonlandığı emeklilik dönemine (Dönmezoğulları, 2024: 657-658) kadar aktif bir süreç içinde bulunan bireylerin bu açıdan kariyer seçimi önem taşımaktadır.

Bireylerin kurum veya örgütlerde kendilerini önemli hissetmeleri ve buna göre olumlu tutumlara maruz kalmaları, örgütsel bağlılığı artırırken aynı zamanda verimliliği de etkilemektedir (Aydoğan vd., 2024). Kariyer geliştirmelerine fırsat verilmesi ve örgütün buna yönelik bir anlayışa sahip olması, çalışanlar açısından önemlidir. Kariyer seçim süreci, bireylerin düşünceleri ve kararlarıyla oluşmaktadır. Bu kapsamda bireylerin kariyer seçiminde çevresel faktörler etkilidir (Dabanlı vd., 2024: 4). Bireylerin sahip olduğu sosyal çevre kişiliğin gelişiminden tutum ve davranışlara kadar birçok unsuru etkilediği için karar alma süreci de buna göre şekillenmektedir.

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyerle ilgili davranışları dışında örgüt yöneticilerinin de bireylerin kariyer olanaklarına fırsat verecek şekilde stratejiler geliştirmeleridir (Gül & Avcı, 2018: 55-56). Bu durum, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarında, sistemli, ölçülebilir ve adil bir ilerleme programının yapılanmasında etkili olmaktadır. Kariyer yönetimi, örgütün hedef ve beklentileri ile bireylerin amaçları açısından uyumlu bir süreci zorunlu kılmaktadır. Özellikle bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin uyuşmadığı bir yapıda kariyer yönetiminin hem örgüt hem de bireyler aleyhine bir sonuca neden olacağı düşünülmektedir.

Kariyerin ele alınmasında ve doğru bir şekilde değerlendirilmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. *Sınırsız kariyer yaklaşımı* bireyin tek bir örgüte bağlı olmaksızın çalışmalarını ifade ederken, *iki basamaklı kariyer yolu* teknik eğitim almış bireylerin başka bir alanda da kariyer gelişmeleri olarak tanımlanır, *esnek kariyer* de sürekli bir arayışta öğrenme çabasına girişen birey anlayışına dayanmaktadır. *Portföy kariyer*de ise bireyler örgüte bağlı olmadan, bağımsız şekilde çalışıp yaptığı işin karşılığını alarak örgütle bir ilişki içine girmektedirler (Atalay, 2021: 387-388).

Kariyer yönetimi, çeşitli değişkenlerin de ön planda olduğu ve bireylerin buna göre izledikleri faaliyetler yolu olarak kabul edilir (Noe, 2009). Bu yönüyle kariyer yönetiminin yapısına bağlı olarak örgüt ile bireyler arasında organik bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ, örgütsel ve bireysel hedefler ile amaçlar doğrultusunda şekillenmektedir.

Kariyer yönetimi, yapısı itibariyle bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz vd., 2018; Serinkan & Yurtseven, 2021: 6-10). Bireysel kariyer yönetiminde bireylerin kendilerini değerlendirmesi ve buna göre planlamalar dahilinde kariyer hedeflerini oluşturmaları, bilgi beceri ve değerlerini dikkate almaları söz konusudur (Polat vd., 2016: 31-33). Bireysel kariyer yönetiminde kişiler örgütten ziyade kendilerini değerlendirerek buna yönelik tutum ve davranışlarda bulunmayı ilke edinirler. Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, kariyer amaçlarının ortaya konulması, örgüt içi ve dışı olanakların belirlenmesi, kariyer planlarının hazırlanıp uygulanması ile ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi bireysel kariyer planlamasının evreleri olarak ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede örgütlerde kariyer yönetim ilkeleri söz konusudur. Kariyer planlaması için gerekli işgörenin tespiti, kariyer döngüsünün çizilmesi, kariyer mentörlerinin seçimi, bireysel planlar ortaya koyma belirlenen esaslardır (Kılıç, 2008: 31-32). Örgütsel kariyer yönetimi ise bireylerden ziyade örgüt yapılarının temellendirilmesi ile ilgilidir. Örgütün etkinliği ve verimliliği bu noktada temel amaçlardır. Özellikle olanakların artması ve teknolojik gelişmelerin örgütlerin devamlılığı noktasında birtakım sorunları beraberinde getirdiği söylenebilir. Rekabet edebilme gücüne ulaşma, pazar payını artırma, teknolojik kazanımlar ede etme ve çalışanlarının gelişimine önem vererek buna göre politikalar sürdürme örgütsel kariyer yönetiminin esaslarını oluşturmaktadır.

Kariyer yönetiminde kariyer planlamanın önemi birçok aşamada ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütsel amaçlar -*örgüt hedef ve amaçları başta olmak üzere bireysel hedef ve amaçların da bulunduğu*- ile bireysel amaçlar -*bireysel amaç ve hedeflerin ön planda olduğu, bireysel yeteneklerin tespit edildiği, örgüt dışında alternatif iş imkânlarının ortaya konulduğu*- bu kapsamda birbiriyle iç içedir. Birbirini tamamlayan örgütsel ve bireysel amaçlar kariyer yönetiminin istenilen seviyeye gelmesinde büyük önem taşımakta olup bu da amaçların bir arada olma zorunluluğu vurgulamaktadır.

Kariyer yönetiminde çeşitli geliştirme araçları vardır ve buna göre bireyler ile örgütler buna göre çeşitli ve uyumlu faaliyetlerde bulunurlarsa daha fazla ve kalıcı başarı sağlanır. Kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, mentörlük hizmetleri, kariyer merkezleri, koçluk hizmetleri, eğitim çalışmaları, iş rotasyonları ve iş zenginleştirme kariyer geliştirme araçları olarak sunulabilir (Kılıç, 2008; Tuncer, 2012). Kariyer geliştirme araçları örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşılmasına olanak sağlarken bireylerin de kendilerini geliştirmelerine ve buna göre kişisel kariyer stratejileri belirlemelerine imkân vermektedir.

Kariyer ve kariyer yönetimi sürecinde çeşitli engellemeler ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar kişilerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel yapılardan da kaynaklanmaktadır. Özellikle herhangi bir engel olmamasına rağmen cinsiyetler arasında -*özellikle kadınlara yönelik*- kariyer yönetimine zarar veren *cam tavan sendromu* son yıllarda tartışılmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt'ın The Wall Street'te 1986 yılında yayımlanan makalesi ile kadınların üst düzey yönetim kademelerine erişmelerini önleyen örgütsel gelenek ve önyargıların neden olduğu engelleri ifade etmek için kullanılan cam tavan kavramı, sonraki yıllarda başka bireyler ve gruplar için de kullanılmıştır (Candan vd., 2017: 70-73). Kariyer yönetiminde örgütsel adalet ilkesine karşıt bir durumu ifade eden cam tavan sendromunda çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercihleri, örgüt kültürü ve politikaları, mentör eksikliği, mesleki ayrım ile cinsiyetlere ilişkin önyargılar gibi faktörler söz konusudur (Şen & Candan, 2021: 897-899). *Çift kariyerlilik* olarak tanımlanan ve birden fazla alanda beceri ve uzmanlığa sahip olmayı ifade eden durum, kişinin tek bir alana yoğunlaşması ve kariyerini bu yönde geliştirmesi açısından olumsuz bir durum olarak görülebilir. Ancak ilgi duyulan ve hedeflenen kariyer alanına yoğunlaşılması kişilerin kariyerlerinde başarılı olması açısından önem taşımaktadır (Kır & Salkım Er, 2017). *Çift kariyerli eşler* durumunda kadın ve erkeğin kariyerinde çeşitli sorunlara neden olurken bu durum çoğu zaman kadınların erkeklere nazaran kariyerlerinde arka planda kalmalarına ve hedef ve amaçlarına ulaşamamalarına neden olmaktadır. Örgütlerde *ay ışığı sorunu*, bir kişinin birden fazla işte çalışmasını ifade etmektedir (Kırmızıgül, 2020). Daha fazla kazanç sağlamaya çalışmak, çalışılan ikinci işte daha fazla parasal getirinin olması, ikinci bir iş için yeterli zamanın olması, farklı işlerde çalışarak deneyim kazanma isteği, insanların potansiyelini genişletmek istemesi, ay ışığı sorunun nedenleri olarak görülebilir. Bu durum bireylerin kariyer gelişimlerinde sorunlara neden olurken örgütsel bağlılığa zarar vereceği de düşünülmektedir.

Kariyer platosu bireylerin kariyerlerinin bir noktasında yükselme durumlarının geçici ya da kalıcı bir şekilde yok olması anlamına gelmektedir (Ak & Soybalı, 2019: 170-172). Kişisel platolaşma olarak tanımlana durumda isteklendirme eksikliği ortaya çıkarken örgütsel platolaşmada ise fırsatların yeterli sayıda olmaması söz konusudur. *Mobbing* psikolojik bir sorun olarak birisine karşı çete kurmak, zorbalık veya psikolojik taciz adlandırmalarıyla seçilen bir mağdura karşı çatışma temeline dayanan, sistematik uygulanan ve kişilik haklarının ihlal edildiği bir süreçtir (Efeoğlu & Karaman, 2023: 366). Mobbingde güçlü konumdaki

bir kişinin zayıf konumdaki bir kişiye karşı sistematik kötü uygulama davranışları söz konusudur. Gözden düşme, engellenme, stres ve tükenmişlik gibi kariyer sürecinde ortaya çıkabilecek engel veya sorunların da olduğu görülebilmektedir (Kır & Salkım Er, 2017: 18-21). Bireylerin kariyerleri ve kariyer yönetim süreçleri engellemeler ve çeşitli sorunlar nedeniyle sekteye uğrarken aynı zamanda örgütler açısından da bu durum olumsuzluk oluşturabilir. Özellikle kariyer yönetimine uygun şekilde kendini geliştirmeyen bireylerin örgütlerin ihtiyacı olan insan kaynağını karşılamadığı kabul edilmektedir. Günümüzde örgütlerin modern bir yapıya kavuşmasına bağlı olarak insan kaynakları yönetimine uygun kariyer yönetim sistemine ulaşmaya yönelik temel ilkeler, uygulamalar ve stratejiler yürüttükleri söylenebilmektedir. Kariyer ilkesine uygun şekilde kamusal alan da kendine özgü dinamiklerle dönüşüm geçirmekte ve buna göre bir yapılanma içine girmektedir.

ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı, bireylerin haklarının gözetilmesi ve buna göre bir insanlar arasında bir dağılımın olmasını ifade etmektedir. Adalet kavramı, geçmişten günümüze değin farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Özellikle adalet kavramı Antik Yunan'da çeşitli düşünürlerce değerlendirilmiştir (Cropanzano vd., 2007: 35-36). Adalet kelimesi menfaat, yakınlık gibi sebeplerden uzak bir şekilde hakkın sahibine verilmesi ve doğru bir şekilde iş yapmak anlamına da gelmektedir (Akın & Zan, 2024: 3). Adalet kavramı, iş hayatının birçok alanında etkisini göstermektedir. Bu durum özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ön plana çıkmıştır (Candan, 2014: 891). Örgütler belirli amaçlarla bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu yapılar olarak tanımlanmıştır (Canbaz & Çoruk, 2024: 2-3). Bu kapsamda örgütlerde çalışan insanların aldıkları maddi kazançlar, çalışma şartları ve kariyer ile ilerleme imkânları önem taşımaktadır. Adaletin örgütlerdeki tanımlaması olarak ifade edilen örgütsel adalette çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iş ilkelerinin doğruluk temelleri üzerindeki durumu ön planda olmaktadır.

Çalışanların yöneticilerle örgütsel alandaki ilişkileri hakkaniyete uygun ilkelerin uygulanması ile ilgili durumlarla ifade edilmektedir. Örgütsel adalet, bireylerin örgüte yatırdığı zaman ve emeğin psikolojik algısıyla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Jang vd., 2021: 147-148). Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki katkılarına karşılık olarak hak ettikleri maddiyat, ödül ya da ilerleme ile yönetimin bu çerçevede ortaya koyduğu ilke ve işlemler ile çalışanlar arasında ortaya çıkan algılar şeklinde ifade edilmektedir (Tarsuslu & Coşkun, 2024: 177-178). Örgütsel adalet (Greenberg, 1990) örgüt işleyişi açısından önemlidir. Örgütsel adaletin, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti gibi farklı alt boyutları bulunmaktadır (Canbaz ve Çoruk, 2024; Doruköz vd., 2024; Moges & Amentie, 2022; Şahin & Kavas, 2016; Tarsuslu ve Coşkun, 2024; Teyin, 2024; Yılmaz, 2024). Dağıtım adaleti, bireylerin eşitlik temeline dayanmakta iken prosedürel adalet alınan kararların adil bir yöntem ve kurallara göre alınıp alınmadığını ifade etmektedir. Etkileşim adaleti ise bireylerin yöneticiler ile

aralarındaki ilişkinin ve iletişimin niteliğini ele almaktadır (Yılmaz, 2024: 70). Yapılan çalışma ve araştırmalarda örgütsel adalet alt boyutlarının düşük çıktığı durumlarda hem yöneticilere hem de örgüte karşı olumsuz durum ve algıların ortaya çıktığı görülmektedir (Balcı, 2024). Özellikle 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ileri sürülen yeni boyutta daha çok örgütsel işlem ve faaliyetlerin işleyişinde iş görenlere ilişkin davranışların kalitesi veya kalitesizliği söz konusu olmuştur. Ancak zaman zaman ortaya konulan bu örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel adaletin doğru şekilde tanımlanmasında ve yeterli olmasında ne derece yeterli olduğu tartışılmaktadır. Bu kapsamda başka alt boyutların da örgütsel adalet bağlamında ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet kavramının günümüzde örgütler için önemli bir kavram olarak ele alındığı söylenebilir. Özelikle iş hayatının farklı dinamiklere sahip olması ve örgütlerin katı ve hiyerarşik yapılarının insan ilişkileri yaklaşımına evrildiği yirmi birinci yüzyılda çalışan beklentileri ve algılarının dikkate alındığı görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel adaletin iş görenlerin örgütte harcadıkları emek karşılığında elde edilen kazanımlara yönelik adalet algısı olarak tanımlanması söz konusudur (Tapşın vd., 2024: 56-57). Örgütsel adalet, yönetimin ahlaki standartlara, din ya da kanunlara uygun bir biçimde aldıkları kararları ve faaliyetleri ifade etmektedir (Yılmaz, 2024: 70-71). Örgütsel adaletin adil dağıtım, adil prosedür ve adil etkileşim gibi alt boyutlarla çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında sonuç verici etkileri bulunmaktadır. Zira örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini yansıtan ve örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkileyen duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır (İraz vd., 2018: 397-398). Bu da sonuç açısından anlam taşımaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, özelikle 1980'li yıllardan sonra ön plana çıkmış ve örgütlerin etkinliği, verimliliği ve örgütsel bağlılık çerçevesinde ele alınmıştır. Greenberg'in örgütsel adalet tanımı ile örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler adalet kavramı etrafında tartışılmaktadır. Bireylerin örgüt içinde karşı karşıya kaldıkları tutumlar ile elde ettikleri faydalar, örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır (Teyin, 2024). Örgütsel alandaki güven veya güvensizlik durumu, örgütsel adalet boyutuna bağlı olmaktadır (Saunders & Thornhill, 2003: 361-362). Bu durum çalışanların birbirileri olan ilişkileri açısından da ifade edilebilir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, hem örgüt hem de çalışanlar açısından çeşitli kazanımların ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet, sergilenen davranışların adil olup olmamasıyla ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir (Durmuş & Erbaşı, 2024: 597).

Örgütsel adaletin üst düzeyde olması ve çalışanların buna göre tutum ile davranışlarda bulunması, örgütün birçok yönden lehine sonuçlar doğururken örgütsel bağlılığın da bu çerçevede artmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların performansını yükseltme, iş doyumu sağlama, örgütte işbirliğinin geliştirilmesine katkı sağlama, işgörenlerin sorumluluklarını yerine getirmesine, örgütsel verimliliğin artmasına, uzun süre örgütte çalışmaya olanak sağlama,

yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliğini geliştirme gibi birçok misyona sahiptir (Teyin, 2024: 25-27). Örgütsel adalette kişisel özellikler ile örgütsel özelliklerin çeşitli etkilerde bulunan iki unsur olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler yaş, cinsiyet ve eğitim gibi faktörler olurken bu faktörlerin örgütsel adalet algısının oluşmasında büyük etkileri bulunmaktadır.

Örgütsel adaletin kurumun kaynakların dağıtımıyla ilgili alınacak kararların ve süreçlerin bireylerle olan ilişkilerin yapılanmasında etkileri bulunmaktadır (Balcı, 2024). Örgütsel adalet, örgütte ortaya çıkan kazanımların örgüt bünyesinde çalışanlar arasında hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması, çalışanlar arasında eşitlilik ilkesine uygun bir biçimde davranılması ve örgütte açık bir iletişimin olmasını ifade etmektedir (Şen & Candan, 2021: 899-900). Örgütsel adaletin irdelenmesinde sosyal psikolojide bulunan birçok kuram ele alınmıştır. Eşitlik teorisi, göreli yoksunluk teorisi, dağıtım tercihi teorisi ve adalet güdüş teorisi bunlardan birkaçıdır (Tarsuslu & Coşkun, 2024: 178). Özellikle son yıllarda çeşitli örgütlerde örgütsel bağlılığın düşük bir düzeye gelmesi endişe verici olarak değerlendirilirken örgütsel bağlılığın örgütsel adalet tarafından şekillendiği görülmüştür (Rahman vd., 2016: 188-189). Buna yönelik birçok araştırmanın örgütsel adaletle ilişkili olarak örgütsel bağlığın güçlendirilmesine yönelik olarak yapıldığı söylenebilir. Bu kapsamda yöneticilerin örgütsel adalet ilkelerine uygun davranmaları çalışanların etkinliği ve verimliliği üzerinde birçok etkide bulunmaktadır (Alanoğlu & Demirtaş, 2019). Bu çerçevede örgütsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans artışı gibi sonuçların ortaya çıktığı kabul edilmektedir.

Örgütsel adaletin gerçekçi bir temele dayandırılması, birçok ilkesinin bir arada olmasıyla ilgilidir. Eşitlik ilkesi, algı ilkesi, kararlara katılım ilkesi, kişilerarası adalet ilkesi, tutarlılık ilkesi, kişisel çıkarlardan arınmış kararlar ilkesi, düzeltme ilkesi, doğruluk ilkesi ve etik ilkeler gibi unsurların varlığı örgütsel adalet için önem taşımaktadır (Hoy & Tarter, 2004: 251-256). Örgütsel adaletin bu ilkeler çerçevesinde kişilerin lehine bir iş ortamı sağlayacağı ifade edilebilir. Örgütsel adalet, 21. yüzyıl örgütlerinin rekabet avantajı olarak etkinlik yolunda ilerlemesine yardımcı olabilecek temel değişkenler arasındadır (Bidarian & Jafari, 2012: 1622). Örgütsel adalet iş bilen personelin motivasyonu ve verimli ve etkin bir örgütsel yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel adaletin buna uygun olarak temel bir işleve sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet, insanlar arasındaki hak paylaşımını ve sorumluluklarını yerine getirme noktasında da yardımcı bir kimliğe sahiptir. Bu durum birçok kurumda adalet ilkelerine uygun bir yapının oluşmasına etki etmektedir (Yılmaz & Taşdan, 2009: 112-113). Çalışanlar, kuruluşun kendilerine adil veya hakkaniyetli davrandığını düşündüklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgüte daha fazla karşılık verebilmektedir (Erkutlu, 2011: 534). Bu durum örgütle çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkilerin seyrini kişisel ve örgütsel fayda kapsamında etkilemektedir.

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda örgüt yapısının ve temel ilke ile uygulamalarının çalışanlar üzerinde ne denli etkiler meydana getirdiği incelenmektedir. Örgütsel adalet çalışmalarında çalışanların algılarının belirlenmesine yönelik olarak adalet alt boyutlarının düzeyleri açıklanmaya çalışılmıştır. Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin ön planda tutularak -*özellikle dağıtım adaleti ile süreç adaleti*- örgütsel adalet alt boyutları yapılan çalışmalarla birlikte değerlendirilmektedir (Kaya, 2024: 160-162). Özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin çalışanlarda nasıl algılandığı ve buna göre örgütsel politikaların çalışanlar lehine sonuçları üzerinde durulmuştur. Yöneticilerin kurum ve iş görenlerle gerçekleştirdikleri kararların algılanması (Alhas, 2024: 189) örgütsel adalet derecesinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütlere ve üyelerine yönelik tutumları, bilişleri ve davranışları üzerindeki geniş kapsamlı etkisi nedeniyle araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çalışılmıştır (Benk & Kenek, 2024: 993-994).

Örgütsel adalet çalışanların hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş hayatındaki hakkaniyet algılarını ifade etmektedir. Bu sebeple çalışanların buna yönelik tutum ve davranışlarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Örgütlerde adalet temel bir değer olarak algılanmaktadır (Taksi Deveciyan, 2024: 30). Örgütsel adaletin çeşitli etmenlerle ele alınarak buna yönelik örgütsel yapının düzeltilmesi ve adil bir çalışma alanı oluşturulması kayda değerdir. Yapılan çalışmaların büyük bir kısmı buna ilişkindir.

Greenberg tarafından literatüre kazandırılan örgütsel adalet kavramı (Kılınç & Yüceler, 2021: 262) birçok etmen etrafında ele alınmaktadır. Yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine birçok yönden etkide bulundukları görülmektedir. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu gibi kavramlar arasındaki ilişkileri ele aldıkları görülmektedir (Doğan, 2018: 30) çalışanların bağlılıkları ve örgüte yönelik algıları şekillenmektedir. Bu durum örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile algılandığını göstermektedir.

Örgütsel adaletin düşük olduğu örgütlerde örgütsel adaletsizlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adaletsizlik bireylere yönelik haksız davranışları ifade etmektedir (Aykan, 2020: 202-203). Örgütsel adaletin düşük olduğu örgütlerde ve alanlarda örgütsel adaletsizlik meydana gelmekte ve örgütsel bağlılık, verimlilik ve etkinlik azalmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen bireyler örgütsel bağlanmışlığını, motivasyonunu, iş tatminini ve psikolojik sözleşmesini kaybederek örgütte çalışmaktan gurur duymamaya başlarlar ve kişilerde ayrılma niyeti ön plana çıkar (Şahin & Kavas, 2016: 123-127). Örgütsel adaletsizliğin yüksek bir düzeyde olduğu kurumlarda işten ayrılma niyeti, yaşam tatmini, geri çekilme davranışı ve nezaketsizlik (Aykan, 2020: 202-204) gibi durumlarla daha sık karşılaşılmaktadır. Örgütsel alanda kendilerini adil olmayan bir yapıda gören ve bunu tutum ve davranışlarına yansıtan çalışanlar örgüt aleyhine sonuçlara da neden olurken bu

durumun örgütün var olma ilkeleri ile hedef ve amaçlarına zıtlıklar oluşturacağı söylenebilir.

Örgütlerin sahiplenilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilen örgütsel adaletin (Chi & Han, 2008) kurumların devamlılık göstermesinde de önemli etkileri olabilmektedir. Örgütsel adaletin bireylerin verimlilik düzeylerinin yüksek olmasında ve istenilen çıktılara ulaşmada önemli etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin üzerinde durduğu bir kavram olarak verimlilik daha az kaynakla en yüksek düzeyde sonuçlara ulaşmada temel bir ilke olarak kabul edilir. Bu durum, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek tutularak örgüt içinde sorumluluklarını yerine getirmelerine yönelik çalışmaların yapılmasına katkı sağlar. Özelikle küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan rekabet ortamı, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamasını ve buna göre davranmasını zorunlu bir hale getirmektedir. Bu da örgütlere yönelik olumlu bir algının yaratılmasına ve buna yönelik olarak çalışılmasına etki etmektedir.

YÖNTEM

Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmış, anket soruları katılımcıların kariyer yönetimi ve örgütsel adaletle ilgili tutum ve algılarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Katılımcılara anketler hem çevrimiçi hem de yüz yüze olarak sunulmuş ve veriler, gönüllülük esaslı alınmıştır. Anket soruları, *likert ölçeği* kullanılarak oluşturulmuş ve katılımcıların iki ölçeğe yönelik görüşleri 1-5 puan arasında değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, kariyer yönetimi ile örgütsel adalet ile ilgili tutum ve algılarını ölçmek amacıyla kamu çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini bir devlet üniversitesindeki farklı birimlerde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmanın yöntemi, ilgili üniversitede çalışan 1184 kamu çalışanı üzerinden belirlenmiştir. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup katılımcılara anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel güç (G-Power) ve güvenilirlik göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Evreni bilinen durumlarda minimum örneklem büyüklüğü hesaplanarak en az 291 kişiye ulaşılması gerekli olup çalışmada 505 kişiye ulaşılmış ve araştırma için yüksek düzeyde katılımcı geçerli cevap vermiştir. Sonuç olarak, ulaşılmış olan örneklem büyüklüğünün doğruluğunu tespit için evreni bilinen durumlarda aşağıdaki formül ile hesaplama yapılmıştır:

Kesitsel araştırmamızın gücü *G-Power* istatistik programı kullanılarak %95 olarak hesaplanmıştır. Hedef kitledeki kişi sayısı biliniyorsa, 1. $n= N.t^2.p.q / d^2. (N–1) + t^2.p.q$ formülü kullanılarak tespit edilir (Taşlıbeyaz, 2020) Burada; N, evrendeki toplam birey sayısını; n, örnekleme dâhil edilecek birey sayısını; p, incelenen olayın ortaya çıkma olasılığını; q, olayın ortaya çıkmama olasılığını (1-p); t, belirli bir

serbestlik derecesi ve belirlenen güven düzeyine karşılık gelen t tablosundaki teorik değeri; d ise olayın gerçekleşme olasılığına göre kabul edilebilir ± sapma miktarını ifade etmektedir. Bu kapsamda araştırma, genel çalışan kitlenin kariyer yönetimi ve örgütsel adalet algılarına dair görüşler sunmayı amaçlamakta olup farklı birimlere ait çalışanlardan bir örneklem oluşturulmuştur. Bu çerçevede örneklem sayısı araştırma için yeterli düzeydedir (Cochran, 1977; Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

Araştırmanın sınırlılığını bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Verilerin elde edilmesinde kampüs içindeki enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarındaki 18 yaş üzerindeki çalışanlara ulaşılmıştır. Bu çerçevede anket formu/ölçek bireylere hem fiziki ve hem de çevrimiçi olarak verilmiş ve geri dönüşü sağlanan 505 anket araştırmada değerlendirmeye alınmıştır. Eksik veya hatalı olarak doldurulan 25 anket ise değerlendirmeye alınmamıştır.

Veri Toplama Araçları

Verilerin elde edilmesinde Kılıç & Öztürk'ün (2010) kariyer yönetimi ile ilgili çalışmasından yararlanılmış olup buna göre çalışmanın kariyer bölümü dizayn edilmiştir. Kariyer yönetimi ölçeğinde 22 soru ve kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Bu ölçekte alt boyutların *cronbach alpha* katsayılarının 0,90'dan büyük olduğu ve iç tutarlılığı sağladığı görülmektedir. Bu sayısal veriler çalışmanın yetkinliği ve güvenirliği noktasında yeterli bir sonuç vermektedir. Yıldırım'ın (2007) çalışmasında vurguladığı örgütsel adalet çalışmasından da yararlanılarak diğer çalışma bölümü oluşturulmuştur. Bu ölçekte yirmi madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşimdir. Ölçekte *cronbach alpha* katsayıları 0,70'den yüksek çıkmış ve iç tutarlılık yönünde geçerli bir yapıya ve güvenirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bireylerin genel bilgilerini elde etmeyi amaçlayan bölümü de bu kapsamda şekillendirilmiştir. Araştırmada demografik/genel bilgilerle beraber ölçekte yer alan kariyer yönetimi ile örgütsel adaletin toplam altı alt boyutu ölçülmüştür.

Veri Toplama Süreci ve Çalışmanın Etik Boyutu

Veri toplama süreci, anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup katılımcılara çevrimiçi ve yüz yüze uygulanmıştır. Veriler 09.10.2024-31.03.2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışmanın etik boyutunda katılımcılara araştırmanın amacı ve gizlilik politikaları hakkında bilgi verilmiş, katılımları gönüllülük esasına dayanarak alınmıştır. Kişisel veriler gizli tutulmuş ve sadece araştırma amacıyla kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 09.10.2024 tarih ve 13-2024/287 sayılı onay kararıyla uygun görülmüştür.

Verilerin Analizi ile Geçerlik-Güvenirlik

Verilerinin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerden; kategorik değişkenler yüzde olarak, sayısal değişkenler ortalama-standart sapma olarak verilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden yararlanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık düzeyi $p \leq 0.05$ olarak belirlenmiştir. İki ölçek arasındaki ilişki için Pearson analizi kullanılmıştır. Pearson analizi 0.05-0.30 (düşük veya önemsiz derecede kolerasyon), 0.30-0.40 (düşük orta derecede korelasyon), 0.40-0.60 (orta derecede korelasyon), 0.60-0.70 (iyi derecede korelasyon), 0.70-0.75 (çok iyi derecede korelasyon) ve 0.75-1.00 (mükemmel derecede korelasyon) olarak değerlendirilmektedir. İki bağımsız gruptaki ortalama değerlerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi (independent sample t-test), ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc analizler uygulanmıştır. Varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumda Scheffe testi, varyanslar homojen olmadığında Games Howell testi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket soruları, daha önce geçerliği ve güvenirliği yapılan araştırmalara dayanmakta olup ölçeğin geçerlik ve güvenirliğinin belirlenmesine yönelik olarak ayrıca Cronbach alpha analizi yapılmış ve iç tutarlılık yönünde yüksek güvenirlikte bir oran ortaya çıkmıştır (>0,90).

Tablo 1. Değişkenlerin Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu

Ölçek	**Boyutlar**	**Çarpıklık (Skewness)**	**Basıklık (Kurtosis)**
Örgütsel Adalet	Adil Dağıtım	-0,495	0,213
	Adil İşlem	-0,814	0,046
	Adil Etkileşim	-0,825	0,102
	Toplam Boyut	-0,759	0,065
Kariyer Yönetimi	Kariyer Yönetim	0,690	0,287
	Kariyer Planlama	0,964	1,120
	Kariyer Geliştirme	-1,109	0,012
	Toplam Boyut	-0,641	0,789

Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olması normal dağılım olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Örgütsel adalet alt boyutları ve kariyer yönetimi alt boyutları arasında Kurtosis ile Skewness değerlerinin normal aralıkta olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayısı Sonuçları

Ölçek/Madde Sayısı		**Cronbach Alpha Katsayısı**
Kariyer Yönetimi	22	0,929
Örgütsel Adalet	20	0,951

BULGULAR

Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin demografik dağılımları incelendiğinde, yaş grubu bakımından en fazla katılımın %49,7 oranıyla 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu %24 ile 41-50 yaş grubu takip etmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %53,7'si kadın, %46,3'ü ise erkektir. Bu dağılım, çalışmanın cinsiyet temsili açısından dengeli bir örnekleme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Medeni durum açısından katılımcıların %59,4'ü bekâr, %40,6'sı ise evlidir. Bu oranlar, kariyer yönetimi ve örgütsel adalet algılarında bireysel sorumlulukların etkisinin analizinde dikkate alınabilecek önemli bir değişkendir. Gelir düzeyine bakıldığında, katılımcıların %44,6'sının gelir-gider dengesinin eşit olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Geliri giderinden az olanların oranı %32,1, geliri giderinden fazla olanların oranı ise %23,4'tür. Bu bulgular, ekonomik doyumun örgütsel adalet ve kariyer yönetimi algılarıyla olan ilişkisine zemin oluşturabilir.

Eğitim durumu açısından katılımcıların büyük bir kısmı %54,5 oranıyla doktora düzeyindedir. Bunu %20 ile lisans ve %17,4 ile yüksek lisans düzeyi takip etmektedir. Eğitim düzeyinin yüksekliği, katılımcıların örgütsel yapılar ve kariyer beklentileri konusunda daha bilinçli olabileceğini göstermektedir. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, %41,4'ünün 10 yıl ve üzeri süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu oran, kurumla uzun süreli deneyime sahip bireylerin örgütsel adalet ve kariyer yönetimi süreçlerine ilişkin daha kapsamlı değerlendirmelerde bulunabileceğini düşündürmektedir. Görev alanı bakımından katılımcıların %68,5'inin akademik, %31,5'inin ise idari personelden oluştuğu görülmektedir. Bu dağılım, akademik kadronun araştırmada baskın bir çoğunlukta olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak, katılımcıların %28,9'u idari görevde bulunduğunu belirtmiştir. Bu oran, yönetsel sorumluluğun katılımcıların algıları üzerinde farklılaşma yaratabileceği yönünde değerlendirilmelidir.

Tablo 3. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Belirlenmesi

Özellik	**Sayı (n)**	**Yüzde (%)**
Yaş		
21-30	94	18,6
31-40	251	49,7
41-50	121	24,0

51 yaş ve üzeri	39	7,7
Cinsiyet		
Kadın	271	53,7
Erkek	234	46,3
Medeni durum		
Bekâr	300	59,4
Evli	205	40,6
Gelir durumu		
Gelir giderden az	162	32,1
Gelir ile gider eşit	225	44,6
Gelir giderden fazla	118	23,3
Eğitim durumu		
Ön lisans	41	8,1
Lisans	101	20,0
Yüksek Lisans	88	17,4
Doktora	275	54,5
Kurumda çalışma süresi		
0-3 yıl	117	23,2
4-6 yıl	94	18,6
7-9 yıl	85	16,8
10 yıl ve üzeri	209	41,4
Çalışma ünvanı		
Akademik	346	68,5
İdari	159	31,5
İdari görev alma durumu		
Evet	146	28,9
Hayır	359	71,1

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Kariyer Yönetimi Toplam Puan Ortalamaları

	Minimum-Maksimum Puan	Toplam Puan Ortalaması/Standart Sapma
Örgütsel Adalet	20,00-100,00	54,66±16,23
Kariyer Yönetimi	22,00-110,00	59,97±14,77

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla uygulanan örgütsel adalet ölçeğinden alınan puanlara ilişkin veriler incelendiğinde, ölçekten alınabilecek puan aralığının 20 ile 100 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalete yönelik toplam puan ortalaması 54,66 olup, bu ortalamanın 16,23 puanlık bir standart sapma ile dağıldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç, genel olarak katılımcıların örgütsel adalet algısının orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel adalet ölçeği adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları bu çerçevede katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Ölçeğin puan aralığı dikkate alındığında, ortalamanın bu aralıkta orta düzeye karşılık gelmesi, örgüt içinde adaletin tam anlamıyla sağlanamadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, oldukça yüksek bir standart sapma değerinin olması, katılımcıların adalet algılarında önemli düzeyde bireysel farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin, çalışanların kurumlarına olan güvenlerini, aidiyet duygularını ve kariyer planlamalarına yönelik algılarını doğrudan etkileyen bir unsur olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların bu alandaki algılarının kurumsal bağlamda ele alınması önem arz etmektedir. Araştırma bulgusu, kurumların daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemelerinin, çalışanların kariyer gelişimini destekleyici bir faktör olabileceğini göstermektedir**.**

Araştırma kapsamında kariyer yönetimi ölçeği için elde edilen toplam puan aralığı 22 ile 110 arasında değişmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puan 59,97 olup, 14,77'lik bir standart sapma ile dağılmaktadır. Kariyer yönetimi ölçeği yönetim, planlama ve geliştirme alt boyutları katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Ortalama puanın 59,97 olması, katılımcıların kariyer yönetimi konusundaki algılarının orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kariyer gelişim fırsatlarının ve örgütsel destek unsurlarının katılımcılar tarafından kısmi olarak algılandığını, ancak belirgin bir tatmin seviyesinin olmadığına işaret edebilir. Standart sapma değeri, katılımcıların kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında önemli bir çeşitlilik bulunduğunu göstermektedir. Bu çeşitlilik, bireysel kariyer beklentileri ile örgütsel kariyer planlaması arasındaki uyumsuzluğu veya kişisel algı farklılıklarını yansıtmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Bazı Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Toplam Puan Ortalamaları

Özellik	Toplam Puan/Standart Sapma	Test değeri	p değeri
Yaş			
21-30	54,26±15,86		
31-40	55,03±14,88	1,161	0,923
41-50	54,89±14,67		
51 yaş ve üzeri	53,46±13,09		
Cinsiyet			
Kadın	54,43±15,26	1,019	0,485
Erkek	54,41±16,78		
Eğitim durumu			
Ön lisans	51,20±19,17		
Lisans	53,53±13,15	**2,981**	**0,031**
Yüksek lisans	56,62±16,17		
Doktora	57,81±15,83		
İdari görev alma durumu			
Var	57,70±15,66	**2,953**	**0,003**
Yok	53,09±15,92		
Medeni durum			
Bekâr	53,73±16,24	-1,185	0,236
Evli	55,45±15,53		
Çalışma Ünvanı			
Akademik	54,38±15,16	1,089	0,325
İdari	54,52±17,64		
Gelir durumu			
Gelir giderden az	50,13±13,57	**12,093**	**0,001**
Gelir ile gider eşit	54,93±16,36		
Gelir giderden fazla	59,35±16,80		
Çalışma yılı			
0-3 yıl	58,68±17,11	**3,649**	**0,013**
4-6 yıl	53,36±15,89		

7-9 yıl	53,10±16,15		
10 yıl ve üzeri	53,00±14,94		

Katılımcı bireylerin örgütsel adalet ölçeğine göre belirli değişkenler aracılığıyla analiz edilmesinde istatistiksel olarak anlamlılıklar ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete göre örgütsel adalet boyutunda istatistiki bir fark ortaya çıkmamıştır (*H5 desteklenmedi*). Bireylerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve çalışma ünvanına göre örgütsel adalet bağlamında istatistiki bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim durumuna göre örgütsel adalet olgusunun istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır (p=0,031-*H2 desteklenmiştir*). Özellikle eğitim düzeyi arttıkça bu anlamsal farklılık artmaktadır. Bu istatistiki anlamlılık idari görev alma durumuna göre de ortaya çıkmıştır (p=0,03). Gelir düzeyi ile kurumda çalışma yılına göre de istatistiki olarak anlamsal bir farklılık söz konusudur (p<0,05), (*H2 ve H4 desteklenmiştir*). Gelir düzeyi düşük olanların bu kapsamda örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu, çalışma yılı fazla olanlar da örgütsel adalet çerçevesinde istatistiki olarak diğer iki gelir grubuna göre farklılaşmaktadır**.**

Tablo 6. Katılımcıların Bazı Özelliklerine Göre Kariyer Yönetimi Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Özellik	Toplam Puan/Standart Sapma	Test değeri	p değeri
Yaş			
21-30	59,24±12,77		
31-40	59,64±12,13	1,494	0,687
41-50	60,85±13,52		
51 yaş ve üzeri	61,35±11,31		
Cinsiyet			
Kadın	59,58±12,53	1,822	0,411
Erkek	60,52±12,51		
Eğitim durumu			
Ön lisans	59,91±14,71		
Lisans	59,22±14,78	1,287	0,278
Yüksek lisans	62,40±11,01		
Doktora	59,53±11,75		
İdari görev alma durumu	63,46±12,95 58,59±12,07	**3,916**	**0,001**
Medeni durum		1,932	0,352

Bekâr	60,45±12,36		
Evli	59,37±12,74		
Çalışma Ünvanı			
Akademik	59,87±12,15	1,349	0,718
İdari	60,31±13,34		
Gelir durumu			
Gelir giderden az	57,42±11,87	**6,153**	**0,002**
Gelir ile gider eşit	60,46±12,22		
Gelir giderden fazla	62,70±13,35		
Çalışma yılı			
0-3 yıl	62,75±12,84		
4-6 yıl	60,42±11,69	**2,710**	**0,045**
7-9 yıl	59,26±12,36		
10 yıl ve üzeri	58,65±12,57		

Cinsiyete göre kariyer yönetiminde istatistiki bir fark ortaya çıkmamıştır (H5 desteklenmedi). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma ünvanına göre kariyer yönetimi bağlamında istatistiksel anlamda bir farklılık söz konusu değildir. İdari görev alma durumu, gelir düzeyi ve çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamsal bir farklılık ortaya çıkmıştır (*H3 ve H4 desteklenmiştir*). İdari görev alanların almayanlara göre daha yüksek düzeyde bir kariyer yönetim algısına sahip olduğu, geliri giderden fazla olanların diğer gelir gruplarına göre kariyer yönetiminde yüksek düzeyde çıktığı ve daha az çalışma süresine sahip olanların da yüksek düzeyde olduğu açıktır.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Kolerasyon Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	r değeri	p değeri
Kariyer Yönetimi (Toplam)	Yönetim	0,81	0,001
	Planlama	0,75	0,001
	Geliştirme	0,83	0,001
Örgütsel Adalet (Toplam)	Adil Dağıtım	0,77	0,001
	Adil İşlem	0,79	0,001
	Adil Etkileşim	0,87	0,001

Kariyer yönetimi ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Tabloda yer alan Pearson korelasyon katsayıları (r) ve anlamlılık düzeyleri (p), ölçeklere ait değişenler arasında mükemmel derecede kolerasyon olduğunu göstermektedir. Kariyer yönetiminin toplam puanı ile örgütsel adaletin toplam puanı arasındaki korelasyon katsayısı r = 0,81 olup, bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001). Bu bulgu, kariyer yönetimi uygulamalarının artmasının, çalışanların örgütsel adaleti algılamalarını da olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir.

Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde; kariyer planlama (r = 0,75), kariyer geliştirme (r = 0,83) ve kariyer yönetimi süreçlerinin genel olarak, adil dağıtım (r = 0,77), adil işlem (r = 0,79) ve adil etkileşim (r = 0,87) boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Özellikle adil etkileşim ile kariyer geliştirme arasındaki ilişkinin (r = 0,87) oldukça güçlü olması, çalışanların gelişim süreçlerinde karşılaştıkları iletişim ve etkileşim biçimlerinin adalet algılarını derinden etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, örgütlerin etkili bir kariyer yönetimi sistemi oluşturmasının, çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarını olumlu yönde güçlendireceği söylenebilir. Ayrıca, tüm korelasyonların anlamlılık düzeyi p<0,001 olduğundan, elde edilen ilişkilerin tesadüfi olmadığı ve güvenilir istatistiksel temellere dayandığı ifade edilebilir (*H1 desteklenmiştir*). Bu durum, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve birindeki değişikliklerin diğerini etkileyebileceğini göstermektedir. p değeri 0,001 olduğundan, bu korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir başka deyişle, gözlemlenen ilişki tesadüfi olmayıp, araştırmada kullanılan örneklem için geçerli bir bulgudur. Sonuç olarak, kariyer yönetimi puanı yüksek olan bireylerin, örgütsel adalet algılarının da yüksek olma eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu bulgu, örgütsel adaletin kariyer yönetimi süreçlerine nasıl etki ettiğini ve bu iki faktörün birbirini nasıl etkileyebileceğini anlamada önemli bir ipucu sağlamaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanımını ifade eden insan kaynakları yönetimi, günümüz iş hayatında önemli bir planlama olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimi ve örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki algılarını ve iş yerindeki performanslarını önemli ölçüde etkileyen iki temel faktördür. Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algıları, iş tatmini, motivasyon ve organizasyonel bağlılık üzerinde doğrudan etkiler yaratmaktadır (Greenhaus vd., 2009). Kariyer yönetimi, bireylerin mesleki gelişim süreçlerini şekillendirirken örgütsel adaletin algılanması, çalışanların iş yerindeki tatmin seviyelerini belirler ve iş yerindeki genel atmosferi iyileştirir (Colquitt vd., 2001). Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine olan güvenini ve aidiyet duygusunu güçlendirirken kariyer yönetimi süreçlerinde adaletin sağlanması, çalışanların uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırabilir. Kariyer yönetimi ve örgütsel adalet, örgütlerdeki verimlilikle doğrudan ilişkilidir. Yüksek

düzeyde örgütsel adalet algısı, bireylerin kariyer gelişimlerini daha iyi yönlendirmelerini ve örgütsel süreçlere daha fazla katılım göstermelerini teşvik etmektedir. Ayrıca, adaletin sağlandığı bir çalışma ortamı, çalışanların kişisel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bir uyum yaratmakta performans artışı ile iş gücünün sürekliliğini sağlamaktadır. Örgütsel adaletin sağlanması, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumun genel stratejik başarısı üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Kariyer yönetimi ve örgütsel adalet arasındaki güçlü ilişki, bu iki faktörün birbirini destekleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu ilişki, çalışanların tatmin düzeylerini artırırken, kurumların başarısını sürdürülebilir kılmaktadır.

Araştırmanın bulguları, katılımcıların demografik özellikleri ile kariyer yönetimi ve örgütsel adalet algıları arasındaki derinlemesine ilişkiyi yansıtmaktadır. Katılımcıların yaş grubu, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ve görev alanlarına göre yapılan analizlerde belirli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel adalet algılarının daha belirgin farklılıklar gösterdiği ve idari görevde bulunan bireylerin daha yüksek kariyer yönetimi algısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Gelir düzeyi ve kurumda çalışma süresi ile katılımcıların örgütsel adalet ve kariyer yönetimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu da her iki değişkenin etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet algısı, katılımcılar arasında orta düzeyde bir dağılım göstermektedir ve bu durum, kurumda adaletin tam anlamıyla sağlanamadığını ve katılımcılar arasında önemli bireysel farklılıkların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin, çalışanların güvenini, aidiyet duygusunu ve kariyer planlamalarını doğrudan etkilediği düşünülürse, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyici bir faktör olabileceği vurgulanabilir. Kariyer yönetimi algıları da orta seviyede olup, katılımcıların kariyer gelişim fırsatlarına dair algılarının kısmi olduğunu, ancak belirgin bir tatmin seviyesinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, bireysel kariyer beklentileri ile örgütsel kariyer planlaması arasındaki uyumsuzluğu veya kişisel algı farklılıklarını işaret etmektedir. Ayrıca, kariyer yönetimi değişkenleri ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki güçlü ve pozitif korelasyon bu iki faktörün birbirini etkileyen ve destekleyen unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır. Gerek örgütsel adalet gerekse de kariyer yönetimi boyutunda yaşa, cinsiyete, medeni duruma ve çalışma ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç katılımcıların her iki ölçek düzeyinde de benzer tutum ve algılara sahip olmasıyla ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel adalet boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olan eğitim kariyer boyutunda ise anlamlı çıkmamıştır. Bu durum katılımcıların farklı tutumlara sahip olmasıyla açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet ile kariyer yönetimine ilişkin algılarının orta düzeyde olması, çalışan memnuniyeti ve verimlilik çerçevesinde olumsuz bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar özellikle kariyer olanakları ile buna göre şekillenen örgütsel adalet algılarının betimlenmesi açısından önem taşımaktadır. Teorik arka planda yer alan kariyer ve örgütsel adalet kavramının pratikte istenilen

düzeyde olmadığı araştırmada ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda özellikle örgütsel adalet kavramının birçok faktörle ele alındığı ve ortaya konulduğu görülmektedir. Araştırmada kariyer yönetim ilkesi çerçevesinde örgütsel adalet kavramı ele alınarak bireylerin buna yönelik algı ve tutumları ölçülmüştür. Ortaya çıkan sonuç çalışma hayatında çalışanların motivasyonlarını artıracak şekilde kariyer olanakları sunulmasının gerekliliğini göstermektedir. Bu durum çalışanların adalet algılarının da buna paralel şekilde şekillenmesine etki edecektir. Araştırmanın bilimin öncüsü üniversitede bu denli sonuç vermesi, akademik hayatta olumsuz bir çıktı olarak yorumlanabilmektedir.

Araştırmada, örgütsel adalet ve kariyer yönetimi birbirini şekillendiren iki önemli unsur olarak değerlendirilmiştir. İş yerlerinde ve özellikle kamusal alanda adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların kariyer gelişimlerini ve örgütsel adalet algılarını daha etkili bir şekilde destekleyecektir. Araştırma çıktılarına dayanarak şu şekilde öneriler geliştirilmiştir:

Örgütsel adaletin sağlanması için adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi önemlidir. Adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim ilkelerine dayalı bir yönetim tarzı, çalışanların karar alma süreçlerinde kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar. Örneğin, kariyer fırsatları ve ödüller gibi kaynaklar, objektif kriterlere dayalı olarak adil bir şekilde dağıtılabilir. Bu sayede, çalışanlar kariyer gelişim süreçlerinde eşit fırsatlar sunulduğunu ve ayrımcılığın olmadığını hissedeceklerdir. Çalışanlara düzenli ve anlamlı geri bildirim sağlamak, kariyer yönetimi ve örgütsel adalet algılarını iyileştirebilmektedir. Açık iletişim kanalları ve geri bildirim kültürünün oluşturulması, çalışanların örgüt içindeki kararların gerekçelerini anlamalarına yardımcı olur. Bu, işlem adaleti üzerinde olumlu etki yaparak çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar.

Kariyer yönetimi süreçlerinde eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların kariyer beklentilerini şekillendiren önemli unsurlardır. Bu aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de bir sonucudur. Eğitim programları, kariyer gelişimlerine katkı sağlarken çalışanlar arasındaki eşitlik duygusunu pekiştirebilir. Çalışanlara yönelik kariyer gelişim fırsatlarının eşit ve şeffaf şekilde sunulması, örgütsel adalet algılarının yükselmesine yardımcı olur. Performans değerlendirmeleri, çalışanların kariyer yönetimi süreçlerinde önemli bir rol oynar. Performans değerlendirmeleri açık, objektif ve adil kriterlere dayandırılmalıdır. Ayrıca, değerlendirmeler sırasında geri bildirim sağlayarak çalışanların gelişim alanlarını belirlemeleri sağlanabilir. Bu tür sistemler, örgütsel adalet algısını güçlendirirken, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına olanak tanır.

Örgütsel adaletin algılanması, sadece kariyer fırsatlarıyla sınırlı değildir. Çalışanların iş-yaşam dengesi de önemli bir faktördür. Çalışanlar, kişisel yaşamlarını iş hayatlarıyla dengelemeye yönelik destekleyici uygulamaları gördüklerinde, örgüte olan bağlılıkları artar. Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi düzenlemeler, çalışanların adalet algılarını artırabilmektedir. Liderlik tarzı, örgütsel adalet algılarında kritik bir rol oynar. Adaletli liderlik anlayışı

benimseyen yöneticiler, çalışanlarıyla daha pozitif ilişkiler kurar ve onların kariyer gelişimlerini destekler. Adaletli bir liderlik anlayışı, kararların ve süreçlerin adil bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur, bu da çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirir.

Örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde gelişimini sürdürebilmesi, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel faaliyetler üzerindeki belirleyici rolü doğrultusunda, bireysel, toplumsal ve örgütsel düzeyde performansı etkileyen faktörlerin tespit edilip ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Kurnaz, vd., 2024: 162). Örgütsel adalet ve kariyer yönetimi, çalışanların algılarını yükseltmek için birbiriyle etkileşim içinde yönetilmesi gereken önemli kavramlardır. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alındığında bu iki kavramın iş hayatında önemli unsurlar olduğu görülmektedir. Şeffaflık, eşit fırsatlar, adil değerlendirme süreçleri ve liderlik yaklaşımları faktörleri, çalışanların hem kariyer gelişimlerini hem de adalet algılarını güçlendirebilir. Örgütler, bu alanlarda gerekli iyileştirmeleri yaparak çalışanlarının bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırırken aynı zamanda örgütün genel başarısına katkı sağlayabilirler.

Yazar Katkı oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100'dür ve herhangi bir kurum veya kişiyle çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Ak, S., & Soybalı, H. H. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, *6*(2), 169-183.

Akın, Ö., & Zan, G. (2024). Kontrol odağı, örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma ilişkisine yönelik Hatay'daki hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(1), 1-34.

Aktaş, K. (2015). Genel anlamda kariyer ve kariyer sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, *1*, 26-36.

Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *49*(49), 1-16.

Alhas, F. (2024). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *26*(46), 187-209.

Atalay, E. (2021). Kariyer yönetimi ve güncel kariyer sorunları. Ş. Karabulut (Ed.), *Yönetim, strateji ve organizasyon: Teoride ve uygulamada*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydoğan, M., Leflef, S., & Özcan, D. (2024). Yeni öğretmenlik kariyer basamakları: Bir karma desen çalışması. *IZU Journal of Education*, *6*(1), 53-73.

Aykan, E. (2020). Çalışma yaşamında örgütsel adaletsizlik algısının yöneticilerin işten ayrılma niyeti, yaşam tatmini, geri çekilme ve nezaketsizlik davranışları üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir araştırma. *Journal of Life Economics*, *7*(2), 201-216.

Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 1-9.

Balcı, İ. (2024). Mesleki eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyelerinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(13), 1-15.

Benk, O. & Kenek, G. (2024). The effect of organizational justice on emotional exhaustion: The case of health employees. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *22*(53), 992-1016.

Bidarian, S. İ., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *47*, 1622-1626.

Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 1-29.

Canbaz, S., & Çoruk, A. (2024). İlkokul ve Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Manisa Celal Bayar University Journal of the Faculty of Education*, *12*(1), 1-24.

Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *13*(4), 889-917.

Candan, H., Oktay, E., & Kaya, T. P. (2017). Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Karaman ili kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *49*, 67-87.

Chi, N.-W., & Han, T.-S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(4), 691-711. https://doi.org/10.1348/096317907X262314.

Cigara, İ. (2019). Örgütlerde kariyer yönetiminin gelişimine etki eden faktörler. *International Social Sciences Studies Journal*, *5*(42), 4573-4580.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York: Wiley.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, J. M., Porter, C. O., & 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.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of Organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34-48.

Dabanlı, F., Arslan, C., & Yalçın, S. B. (2024). Üniversite öğrencilerinde kariyer kararsızlığı, benliğin farklılaşması ve uyumsuz düşünce stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, *7*(1), 1-22.

Dağyar, M., Kasalak, G., & Uğurlu, N. (2021). Yükseköğretimde akademik kariyer farkındalığı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, *50*(230), 557-580.

Demircan Çakar, N. (2015). Toplumsal cinsiyet temelinde örgütsel adalet algısı: etik iklimin rolü. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 79-93.

Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(2), 26-46.

Doruköz, K. D., Durmaz, Ş., & Çivilidağ, A. (2024). Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, *8*(1), 328-354.

Dönbak, E. R., & Kırpık, G. (2020). Örgütsel adalet algısı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Adıyaman ili konaklama işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *12*(4), 3676-3688.

Dönmezoğulları, C. (2024). Yaşlılık döneminin kariyer gelişimi açısından değerlendirilmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(3), 656-680.

Durmuş, Ş., & Erbaşı, A. (2024). Örgüt Kültürü Tipinin Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Türkiye'deki en büyük 500 şirket üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *26*(2), 595-617.

Efeoğlu, M. S., & Karaman, A. (2023). Çalışma yaşamında mobbing: Kavramsal bir bakış. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(1-Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Armağan Sayısı), 365-380.

Erkutlu, A. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(6), 532-554.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, *16*, 399-432.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Gaodshalk, V. M. (2009). *Career management*. Beverly Hills, California: SAGE Publications.

Gül, H., & Avcı, M. (2018). Kurumsal itibarın kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: KTMÜ örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *20*(34), 53-69.

Gürbüz, S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, *18*(4), 250-259.

İraz, R.,Kalfaoğlu, S., & Kurnaz, G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon performansının örgütsel bağlılığa etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *21*(2), 393-406.

İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *1*(1-2), 177-186.

Jang, J., Woong, D. L., & Kwon, G. (2021). An analysis of the ınfluence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, *44*(2), 146-154.

Karcıoğlu, F., & Bakan Atasever, S. (2024). Üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulama düzeyi ile bireysel kariyer yönetimi ilişkisi: Atatürk Üniversitesinde bir uygulama. *Academic Knowledge*, *7*(1), 1-18.

Kaya, A. (2024). Örgütsel adalet ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *7*(2), 159-177. https://doi.org/10.33416/baybem.1514084.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, *10*(3), 981-1011.

Kılınç, S., & Yüceler, A. (2021). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *24*(1), 260-273.

Kır, A., & Salkım Er, A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *EJOVOC (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, *7*(2), 14-23.

Kırmızıgül, B. (2020). Ayışığı sorunu. B. Akdemir (Ed.), *İnsan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kurnaz, G. (2018). A research on the relationship between servant leadership and organizational trust. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, *4*(11), 505-521.

Kurnaz, G., Eroğlu, O., Altun, İ., & Emen, E. (2024). Psikolojik sermayenin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin analizi. *Artuklu Kaime*, *7*(2), 156-170.

Moges, A., & Amentie, C. (2022). Effect of organizational justice on organizational performance with mediating variables of job satisfaction and organizational commitment-systematic article review study. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, *3*(3), 1-9.

Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (Çev.: Canan Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Okakın, N. (2008). Kariyer yönetiminin bazı insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Öneri Dergisi*, *8*(30), 1-8.

Özdemir, Y., & Aras, M. (2015). Sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (*Sosyal Hizmet Özel Sayısı*), 107-121.

Pehlivan Kurnaz, İ., & Oruç, İ. (2019). Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(3), 375-390.

Polat, F., Ardıç, K., & Özdemir, Y. (2016). Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma Sakarya devlet okulları örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, *4*(1), 29-65.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Fayaz Khan, M., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *6*(3), 188-196.

Saunders, M. N. & Thornhill, A. (2003). Organizational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, *32*(3), 360-375.

Serinkan, C., & Yurtseven, S. (2021). Örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık. Çanakkale: Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım.

Sevinç E,, & Sabuncu, N. (2018). Kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarına ilişkin bir özel hastanede çalışan hemşirelerin görüşleri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*, 585-606.

Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *7*(14), 119-140.

Şen, E., & Candan, H. (2021). Kamu çalışanlarındaki cam tavan sendromunun örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi: Beyşehir ilçesi örneği. *International*

Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, *7*(35), 896-911.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.

Tağraf, H., Özkan, A. M., & Şahin, İ. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *17*(2), 67-83.

Taksi Deveciyan, M. (2024). Sanal kaytarma ve örgütsel adalet kavramlarını ele alan akademik çalışmaların tematik analizi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *36*, 27-44.

Tapşın, F. O., Ağarlı-Ermiş, S., & Kıvanç, Y. (2024). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel adalet algılarının değerlendirilmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, *7*(1), 55-69.

Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *49*, 174-205.

Taşlıbeyaz, E. (2020). Bilimsel araştırmalarda örnekleme ve örneklem seçim yöntemleri. S. Karaman (Ed.), *Araştırma yöntem ve teknikleri I*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *3*(2), 231-241.

Teyin, G. (2024). Mutfak çalışanlarının örgütsel adalet konusuna yönelik görüşleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *25*(2), 23-44.

Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, *31*(1), 203-233.

Yalçın, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm açısından incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, *10*(4), 1581-1604.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *62*(01), 253-278.

Yılmaz, A. (2024). Örgütsel adalet algısının çalışanların prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *67*, 69-78.

Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, *47*(1), 108-126.