



ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŐ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
zbagci@pau.edu.tr

Gürol DEMİR

Akdeniz Üniversitesi
guroldemir@akdeniz.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma Antalya Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü'nde çalışan 199 idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında anket tekniğı kullanılmıştır. Örgütsel adalet Colquitt (2001) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeğı" ile ölçülmüştür. Ölçek dört alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğın Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı 0,909 olarak hesaplanmıştır. İş tatmini ise Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen "İş Tatmini Ölçeğı" kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğın Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı 0,839 olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmininin önemli bir tahminleyicisi olduğı belirlenmiştir. Dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Tatmini, İdari Personel.

AN AFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH ON ADMINISTRATIVE STAFF OF THE MEDITERRANEAN UNIVERSITY

Abstract

The purpose of this research is to examine the impact of employee perceptions of organizational justice on job satisfaction. The research was carried out on 199 administrative staff working at Antalya Akdeniz University Rectorate. Survey technique was used to collect data. Organizational justice is measured by the "Organizational Justice Scale" developed by Colquitt (2001). The scale consists of four sub-dimensions and 20 items. Cronbach's alpha (α) internal consistency coefficient of the scale was calculated as 0,909. Job satisfaction was measured using the "Job Satisfaction Scale" developed by Brown and Peterson (1994). This scale consists of one dimension and 5 items. Cronbach's alpha (α) internal consistency coefficient of the scale was calculated as 0,839. Descriptive statistics, correlation and regression analyses were used in the analysis of the data. As a result of the regression analysis, it was determined that process justice and interaction justice are important predictors of job satisfaction. There is no significant effect of distribution justice on job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, Administrative Staff.

* Bu çalışma Gürol DEMİR tarafından Zübeyir BAĞCI'nın danışmanlığında hazırlanmış olduğı aynı başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Toplumlar sosyal ve biyolojik olarak varlıklarını sürdürebilmek ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için birçok ekonomik ve sosyal kaynağı kullanmak durumundadırlar. Söz konusu bu kaynakların kıt olmasından dolayı kaynakları kullanma gücünü elinde bulunduran bireyler ya da toplumlar ihtiyaç fazlasını dağıtmaktan ziyade kontrolleri altında bulundurmaya tercih edebilirler. Bu durum kaynakların kontrolünü elinde bulunduranlar ile bu kaynaklara ulaşmak isteyenleri sürekli karşı karşıya getirmekte ve aralarında çatışma yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Daha fazla kaynağın kontrolü daha fazla güç sağlamakta, daha fazla güç de daha fazla kaynağın kontrolünü beraberinde getirmektedir. Bu kısır döngüde kıt olan ekonomik ve sosyal kaynakların nasıl paylaşıldığı, paylaşımında izlenen yollar ile bu kaynakları talep eden ve kaynakların kontrolünü elinde bulunduranlar arasındaki ilişkiler konusunda çalışanların tepkilerini belirleyen onların adalet algıları olmaktadır (Bağcı, 2016:331).

Bireyler zamanla değişen şartlara uyum sağlama gayreti içinde ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmenin aynı ihtiyaca sahip olan diğer bireylerle birlikte hareket edilmesine bağlı olduğu gerçeğini fark etmişler ve bu doğrultuda örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Örgütler, iş birliği ve iş bölümü sayesinde kaynakların tedarik edilmesini kolaylaştırmakta, üretimini arttırmakta, denetimini eline almakta ve ihtiyacın faydasını maksimize etmektedirler. Örgütlerin kişisel ve ekonomik işlevlerinin yanı sıra toplumsal oluşumundan dolayı sosyal özelliği de ön plana çıkmaktadır. Örgütler, insanların ve toplumların yaşam biçimlerinin ve kültürel yapılarının gelişiminde etkin rol oynamaktadırlar. Örgütlerin gelişmesi ve yaşam standartlarının yükselmesi, etkinliğinin artması, başarısının devam etmesi ve sürekliliğinin sağlanması örgütün en önemli parçasını oluşturan çalışanlarıyla aralarında kurdukları pozitif iletişimle ve onların haklarının korunması yönünde gösterdikleri çabayla yakından ilişkilidir. Çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını algıladıklarında, işlerinden, işyerlerinden, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden daha fazla memnun olacaklardır. Çalışanların işlerine yönelik memnuniyet hissetmeleri onların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olur. Bu olumlu tutum ve davranışların da çalışanların motivasyonlarını artırmak suretiyle hem çalışanların hem de bir bütün olarak işletmenin performansına pozitif bir şekilde yansıtacağı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının istenilen düzeyde performans sergilemelerini sağlamak için yapmaları gereken en önemli faaliyetlerden biri de onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayacak imkân ve koşulları oluşturmaktır (Bağcı, 2014:59).

Örgütler, ekonomik ve teknik bir sistem olmasının yanı sıra sosyal bir sistemdirler. Sosyal sistem olmalarının sonucu olarak sosyal ilişkiler, sosyal çatışmalar ve algılar örgütsel

hayatın devamlılığında önemli yer tutmaktadır. Örgütlerin içinde yaşanan her çeşit sosyal etkileşimler adalet kavramını ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel çevrede sosyal etkileşimler sonucu iş görenlerin adalet algıları hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan dikkate alınması gereken sonuçlar doğurmaktadır (Cropanzano ve Wrigh, 2003:7). Bu nedenle iş görenlerin tutumları ve davranışlarında belirleyici role sahip olan örgütsel adalet konusu, örgütlerde yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konulardan bir tanesini oluşturmaktadır (İçerli, 2010:68).

Adalet kavramını ilk olarak anlamlı bir şekilde inceleyip yorumlayan Aristoteles ve Platon'dur. Platon'a göre adalet, toplumsal düzenin sağlanmasında bir aracı ve bir erdem ölçüsüdür. O'na göre mutlak eşitlik sağlanmalıdır. Yani adaletin gerçekleşebilmesi için her bireye eşit imkânların sunulması gerekmektedir. Toplumda adaletin temelini ekonomik düzenden kaynaklandığını öne süren Aristoteles "dağıtıcı adalet" ve "denkleştirici adalet" ayrımını yapmıştır. Dağıtıcı adalet, her bireyin kendi payına düşeni almasını ifade ederken; denkleştirici adalet, herkesin hukuki çerçevede eşit muamele görmesini ifade etmektedir (Çakır, 2006:30).

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile birlikte biçimlenmeye başlayan örgütsel adalet kavramı, çalışanın iş yerindeki başarısıyla ve tatmin olma derecesiyle bulunduğu örgütte algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunun ilişkisi şeklinde değerlendirilmektedir (Aliyeva, 2013:5). Her bireyin ilgi ve dikkatini çeken çevresel olay ve bilgiler birbirinden değişiklik göstermektedir. Bu değişikliği doğuran insanların birbirlerinden farklı ihtiyaçlara, güdülere, değerlere, inançlara ve tecrübelere sahip olmalarıdır. Bu değişiklikler, kişilerin çevreden algıladıkları ve ilgi duydukları olay ve bilgileri gruplama, işleme ve anlamlandırmada farklılıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Eren, 2000:54). Bu nedenle konuyla ilgili olarak literatürde çok çeşitli ve sayıda tanımlamaya rastlamak mümkündür; örneğin Greenberg (1990) örgütsel adaleti, "çalışanların işleriyle ilgili konulardaki adalet algılamalarıyla ilgili bir kavram" olarak ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin temelini, organizasyonda çalışanların dürüstlük ve eşitlik algılamalarına dayandırmaktadır. Bir başka tanımda Polyhart ve Ryan (1997) örgütsel adaleti, "çalışanların işleriyle ilgili içinde buldukları durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkiler ile ilgili bir kavram" olarak tanımlamaktadırlar. Beugre ve Baron (2001) ise örgütsel adaleti, "çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri ve çalıştıkları kurumla olan ilişkilerine yönelik algılamalarını içeren bir sosyal sistem" biçiminde tanımlamaktadırlar. Yapılan tanımlar doğrultusunda örgütsel adalet; örgütle ilgili yöneticiler tarafından alınan karar ve uygulamaların, örgütte bulunanlar tarafından olumlu bulunması olarak tanımlanabilir.

İlgili literatürde örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili olarak genellikle dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti biçiminde üçlü bir sınıflamanın yapıldığı görülmektedir. Buna göre;

Dağıtım adaleti: Çalışanların örgütlere katkıları sonucunda ücret ve terfi gibi edinimlerinin dağıtımında yönetsel kararların adillliğini sorgulayan adalet boyutudur. Dağıtım adaleti yakın bir geçmişe kadar örgütsel adalet algısını meydana getiren tek boyut olarak kabul görmüştür (Yelboğa, 2012:172). Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan dağıtım adaletine göre iş görenler işletmedeki kazanımları ile işletmedeki sorumluluklarını, işlerindeki uzmanlıklarını, sarf ettikleri çabanın miktarını ve işlerine yönelik diğer katkılarını karşılaştırmaktadırlar. McFarlin ve Sweeney (1992), dağıtım adaleti algısının genellikle ücretten tatmin gibi kişisel sonuçları etkilediğini ifade etmektedirler. Dağıtım adaletsizliği, diğer çalışanların aldığı ödülle kıyaslandığında umduğu ödülü alamadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaletsizliği algılandığı durumlarda kızgınlık ve örgütsel yapıya zarar verebilecek diğer olumsuz davranışlarla karşılaşmaktadır (Beugre, 2002:1093). İçerli (2010) ise dağıtım adaletini sonuçlara odaklı bir adalet boyutu olarak görmüş ve ücret, terfi vb. kazanımların adillığının algılanmasını temsil etmekte olduğunu ifade etmiştir.

Süreç Adaleti: Örgütte bulunan yöneticilerce çalışanlarla ilgili alınan kararlar genellikle çalışanları ekonomik, fizyolojik, sosyal olarak etkilemektedir. Bu durum bireyleri kararların adil olup olmadığını sorgulamaya sevk eder. Bireyler sonuçların belirlendiği süreçleri adil olarak algıladıkları zaman istemedikleri bir sonuçla karşılaşmış olsalar dahi olumlu değerlendirme eğiliminde olurlar. Dağıtım adaleti esas itibarıyla çalışanın örgütüne yaptığı katkı sonucunda elde ettiği ödüllerin ve kazanımların miktarına ilişkin bir değerlendirme iken süreç adaleti söz konusu bu kazanımların çeşitleri ve miktarlarının belirlenmesinde kullanılan yöntem, süreç ya da politikadaki adalet derecesine ilişkin bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Keklik ve Us, 2013:147). Bireyler, diğer bireylerle girmiş oldukları etkileşimler esnasında kendi kazançlarını maksimize etme çabası içine girerler (İyigün, 2012:59). Bu amaçla, kendi elde ettikleri sonuçları diğerlerinin elde ettikleri sonuçlarla kıyaslarlar. Bunu yaparken iki farklı yol izlerler. Ya kendilerinin ve diğerlerinin kazandıkları ödülleri hangi yolla elde ettiklerini kıyaslarlar ya da kendilerine ve diğerlerine nasıl davranıldığını karşılaştırırlar (Görgülür, 2013:38). Karar alıcıların çalışanlara karşı dürüstçe ve nazikçe davranış sergilemesi, çalışanlara yönelik alınan kararlar hakkında vaktinde bildirim yapması, kurallara saygı göstermesi gibi davranışları, çalışanların örgütün içindeki süreç adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Greenberg, 1990:411).

Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaleti, karar alma sürecinde ne söylendiğinden çok nasıl söylendiğine ve karardan etkilenenlerin nasıl anladığına ilişkin bir adalet algılamasıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:283). Çalışanlar, süreçler uygulanırken kendileriyle iletişim kurulmasından ve uygulanacak kararların kendilerine zamanında bildirilmesinden son derece memnuniyet duymakta ve iletişim sürecinde samimiyet ve nezaket beklemektedirler. Burada etkileşim adaleti, karar vericilerle süreçleri uygulayan çalışanlar arasındaki iletişimin önemine dikkat çekmektedir (İyiygün, 2012:59). Yöneticilerce iş görenlere karşı nezaket gösterilmesi ve onlara karşı duyarlı olunmasının yanı sıra alınan kararların açıklamasının çalışanlara dürüstçe bildirilmesi durumunda, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları olumlu yönde artacaktır (Colquit, 2001:386; İçerli, 2010:87). Greenberg etkileşim adaletini kişilerarası adalet (insanlara karşı nasıl davranıldığıyla ilgili adalet boyutudur ve daha çok dağıtım adaletiyle ilgilidir) ve bilgisayarlı adalet (süreçlerle ilgili verilen bilgilerin miktarıyla ilgilidir ve daha çok süreç adaletiyle ilişkilidir) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ancak bu ayrım Colquit (2001)'in çalışmasına kadar bilimsel olarak test edilme şansı bulamamıştır (Özer ve Urtekin, 2007:107-108). Kişilerarası adalet, kişilerin birbirlerine karşı davranışlarında gösterdiği hassasiyettir. Yani kişileri etkileyen kararlardan sorumlu olan karar alıcıların kararlardan etkilenen bireylere karşı nezaket çerçevesi içerisinde saygın ve nazik davranmasıyla ilgilidir (Colquit, 2001:427). Bilgisel adalet ise prosedürlerin uygulanması ve kazanımların dağıtımının nasıl gerçekleştirildiğinin bireylere açıklanmasıdır. Başka bir ifadeyle, dağıtım kararlarının uygulanması mantığının karardan etkilenen çalışanlara yeterli oranda, açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılmasıyla ilgilidir. Diğer taraftan bilgisayarlı adalet süreç adaletinin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Uygulanan işlemler sürecinde bilginin ne derece paylaşıldığını yansıtır (Eker, 2006:24).

Bu çalışmada ele alınan diğer kavram ise iş tatminidir. İş tatmini, yapılan işe ait özelliklerin işi yapanlar tarafından değerlendirilmesi sonucu işin çalışanlarda bıraktığı pozitif duygudur. Başka bir ifadeyle, iş tatmini, “bir çalışanın işini veya işiyle ilgili deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan, hoş giden duygusal durum ya da çalışanın işiyle ilgili olumlu veya olumsuz duygularıdır” (Karacaoğlan ve Şahin,2016:423). İş tatmini; çalışılan örgütün özelliklerinin, örgütte yapılan işin niteliğinin, bireysel ihtiyaçlar ve değerlerin sonucu insanların yaptıkları iş hakkında sergiledikleri tavırların toplamıdır (Toplu, 1998:33). İş tatmini çalışanların yaptıkları işe karşı ve içinde buldukları örgüte karşı inanç, duygu, bilgi, davranış ve değerlendirmelerini içeren tutumlarıdır. Birey yaptığı işe karşı edindiği deneyimler sonucu olumlu bir duygu hissediyorsa iş tatmini vardır ama işine karşı olumsuz bir tutum sergiliyorsa iş tatmini daha azdır veya yoktur (Örücü vd., 2006:40). Yapılan

açıklamalardan da anlaşılacağı gibi genel olarak iş tatmini, çalışanların yaptığı işten ve işiyle ilgili etmenlerden duyduğu haz ve olumlu düşüncelerdir.

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, genel olarak örgütsel adalet algısının iş tatminini etkileyen kuvvetli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Çoğunlukla literatür taramasında örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal yönlü olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel adalet algısının yüksek olmasının bireylerin iş tatminini yükselttiği, örgütsel adalet algısının düşük olmasının ise iş tatminini azalttığı vurgulanmaktadır.

Konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çeşitli yabancı ve yerli araştırmalardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Rahman ve arkadaşlarının (2015) bir ilaç firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; süreç adaleti algılarının ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Iqbal (2013) tarafından eğitim kurumlarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise çalışanların süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; dağıtım adaleti algılarının ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan Whisenant ve Smucker (2009) tarafından örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel adalet alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yine Salehi ve arkadaşlarının (2014) örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yürüttükleri çalışmada da örgütsel adalet alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu ve örgütsel adaletin iş tatminini tahminlemede güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Ülkemizde gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular da bu yöndedir. Örneğin Kutanis ve Mesci (2010) tarafından kurumlarda örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının, iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Yavuz (2010) tarafından özel bir bankanın çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada da süreç adaleti ve dağıtım adaleti algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yürür (2008) tarafından bir sanayi işletmesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise süreç adaleti ve

etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediği, buna karşılık dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan Keklik ve Us (2013), sağlık personelinin çalıştıkları hastanede algıladıkları örgütsel adaletin onların iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Elde edilen bulgular örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Diğer bir çalışmada Yeşil ve Dereli (2012)'de örgütsel adaletin iş tatminini önemli derecede etkilediğini tespit etmişlerdir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, örgütlerin sürekliliği için son derece önem arz eden çalışanların işe yönelik davranışlarının şekillenmesinde belirleyici bir etkiye sahip olan örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma yapılırken bazı personelin izinde olması, bazı personelin çeşitli nedenlerle doldurmak istememesi ve zamanın kısıtlı olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan anket uygulamalarının genel varsayımı olarak çalışanların sorulara içtenlikle ve gerçek tutumlarını yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında test edilen hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Çalışanların süreç adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

2.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerde görev yapan idari personel oluşturmaktadır. Çalışma, toplamda 15 farklı birimde çalışan idari personel arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak katılmayı kabul eden 199 personel üzerinde yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. İdari personelin bağlı olduğu amiri

pozisyonundaki genel sekreterden izin alındıktan sonra oluşturulan anket formları katılımcılara elden dağıtılmış ve kendilerine doldurmaları için belli bir süre tanınmıştır. Ardından yine aynı şekilde elden toplanmıştır. Toplamda 220 anket dağıtılmış olmasına rağmen 208 anket geri dönmüş ve bunların 9 tanesi çeşitli nedenlerle geçersiz sayılmıştır.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Kullanılan anket formunda üç kısım yer almaktadır. Birinci kısımda demografik özellikler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Colquitt (2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Boyutlardan süreç adaleti boyutu 7 madde, dağıtım adaleti boyutu 4 madde, kişilerarası adalet boyutu 4 madde ve bilgisel adalet boyutu 5 madde ile ölçülmüştür. Maddelerden her biri 5’li Likert - (1) kesinlikle katılıyorum; (5) kesinlikle katılmıyorum- ölçeğine göre ölçümlenmiştir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,909$ ’dur. Üçüncü kısımda ise Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Ölçek tek boyut ve 5 madde içermektedir. Her bir madde 5’li likert ölçeği - (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (5) “Kesinlikle katılıyorum - ile değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s alpha) $\alpha=0,839$ ’dur. Ölçekteki maddeler 5 ile 25 puan arasında bir değer alabilmektedir. Her bir katılımcıdan elde edilen puanlar toplanarak genel tatmin düzeyleri hesaplanmaktadır. 25 ve altı puan alanların iş tatmini düşük; 26-74 puan alanların iş tatmini orta ve 75 puandan daha fazla puan alanların iş tatmini yüksek kabul edilmektedir.

2.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinde faktör analizi ve güvenilirlik analizi, demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizi, çalışanların adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri için tanımlayıcı istatistikler ve nihayetinde değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde de korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Tüm analizler 0,05 anlamlılık düzeyine göre yapılmıştır.

3. Araştırma Bulguları

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımların gösterildiği tablo 1 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	117	58,8
Erkek	82	41,2
Toplam	199	100
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30 Yaş	38	19,1
31-40 Yaş	93	46,7
41-50 Yaş	51	25,6
51 Yaş ve üzeri	17	8,5
Toplam	199	100
Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve Dengi Okul	34	17,1
Lisans	154	77,4
Lisansüstü	11	5,5
Toplam	199	100
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 – 5 Yıl	56	28,1
6 – 10 Yıl	55	27,6
11 – 15 Yıl	42	21,1
16 Yıl ve üzeri	46	23,1
Toplam	199	100
Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Sözleşmeli personel	50	25,1
Memur	108	54,3
Şef	10	5
Amir	31	15,6
Toplam	199	100
Ücret	Frekans	Yüzde (%)
1000 – 2000 TL	94	47,2
2001 – 3000 TL	93	46,7
3001 TL ve üzeri	12	6,1
Toplam	199	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde kadınların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (%58,8). Katılımcıların % 19,1’i 20-30 yaş aralığında; %46,7’si 31 ile 40 yaş aralığında; % 25,6’sı 41 ile 50 yaş aralığında ve %8,5’i ise 51 yaşın üzerinde bir yaş aralığında yer almaktadır. 40 yaşın altındaki katılımcıların oranı yaklaşık %66’dır. Yani katılımcılar çoğunlukla orta yaş ve altında olan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak lisans düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir (%77,4). Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların oranı %17,1 iken lisansüstü düzeyde bir eğitime sahip olanların oranı ise sadece %5,5’dir. Katılımcıların kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %28,1’inin 1-5 yıl, %27,6’sının 6-10 yıl, %21,1’inin 11-15 yıl ve %23,1’inin de 16 yıl ve üstü bir süredir görev yaptıkları görülmektedir. Gruplar arasında oransal olarak fazlaca bir farkın olmadığı söylenebilir. Katılımcıların %25,1’ini sözleşmeli personel, %54,3’ünü memurlar, %5’ini şefler ve %15,6’sını amirler oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların aldıkları aylık ücretlere göre dağılımları incelendiğinde 1000 TL ile 2000 TL arasında aylık ücret alanların oranı % 47,2; 2001 TL ile 3000 TL arasında aylık ücret alanların oranı % 46,7 ve 3001 TL’den daha fazla aylık ücret alanların oranı ise % 6,1. Dolayısıyla katılımcıların neredeyse yarısının 2001 TL’den az aylık ücret aldıkları kalan diğer yarsının da 2001 TL’den fazla aylık ücret aldıkları söylenebilir.

3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açılımlayıcı faktör analizi, güvenilirliklerinin test edilmesinde ise hesaplanan Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Analize başlamadan önce toplanan verilerin faktör analizine elverişli olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için KMO değerleri ile Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için belirlenen KMO değeri 0,902; iş tatmini ölçeği için belirlenen KMO değeri ise 0,781'dir. Barlett testi sonucuna göre her iki ölçek için sig=0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizi için elverişli olduğu sonucuna varılabilir. Gerçekleştirilen açılımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ve hesaplanan Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Faktör Yükleri Ve Hesaplanan Cronbach's Alpha (A) İç Tutarlılık Katsayıları

İFADELER	FAKTÖRLER			
	Örgütsel Adalet			İş Tatmini
	S. A.	D. A	E. A.	
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,686			
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,716			
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,868			
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,807			
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,791			
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	0,576			
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,701			
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?		0,787		
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?		0,866		
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?		0,818		
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?		0,779		
Size nazik davranır mı?			0,740	
Size değer verir mi?			0,831	
Size saygılı davranır mı?			0,782	
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?			0,750	
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?			0,732	
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?			0,817	
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?			0,669	
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?			0,767	
Genel olarak işimden memnunum				0,737
İşimi ilginç buluyorum				0,787
Bu işyerinde zaman geçirmekten memnunum				0,751
Arkadaşlarıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum				0,806
Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum				0,816
Özdeğer	8,031	2,331	2,145	3,043
Açıklanan Varyans (%)	27,029	22,466	16,334	60,854
Cronbach's Alpha (α)	0,889	0,861	0,922	0,839

Not: S.A. (Süreç Adaleti), D.A. (Dağıtım adaleti) ve E.A. (Etkileşim Adaleti)

Tablo 2’de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinde 3, iş tatmini ölçeğinde ise 1 faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörler “süreç adaleti”, “dağıtım adaleti”, “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet”tir. Analiz sonucunda ölçekte yer alan iki faktörün birleştiği görülmüştür. Bu faktörler “kişilerarası adalet” ile “bilgisel adalet”tir. İlgili literatürde bu iki faktörün ayrışmadığı ve bir bütün olarak etkileşim adaleti biçiminde ele alındığı da görülmektedir (Özmen vd., 2007; Yürür ve Demir, 2011). Örgütsel adalet ölçeğindeki 1-7. ifadeler birinci faktörü oluşturmaktadır ki bu faktöre literatürdeki ismiyle süreç adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri 0,576 ile 0,868 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %27,029’unu açıklamaktadır. Ölçekteki 8-11. ifadeler ikinci faktörü oluşturmaktadır. Buna da literatürdeki ismiyle dağıtım adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri 0,779 ile 0,866 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %22,466’sını açıklamaktadır. Ölçekteki 12 ile 20. ifadeler ise üçüncü faktörü oluşturmaktadır ki buna da literatürde geçen ismiyle etkileşim adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerlerinin de 0,669 ile 0,831 arasında bir değere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan ifadelerden 15. ifade (Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?) birden fazla faktörde aynı anda bulunması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %16,334’ünü açıklamaktadır. Her üç faktör birden toplam varyansın %65,829’unu açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğinde ise özdeğeri 3,043 olan bir tek faktör ortaya çıkmış olup bu faktör toplam varyansın yaklaşık % 61’ini açıklamaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin geneli için hesaplanan Cronbach’s Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının 0,909 olduğu görülmektedir. Alt faktörler için hesaplanan alfa değerleri ise sırasıyla süreç adaleti için 0,889, dağıtım adaleti için 0,861 ve etkileşim adaleti için 0,922’dir. İş tatmini ölçeğinin Cronbach’s Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı ise 0,839 olarak hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha (α) değerinin 0,80 < α > 1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Bu bulgular doğrultusunda her iki ölçeğin de ölçmek istediği özelliği doğru bir şekilde ölçme yeterliliğine sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Analizlere İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin miktarını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayısının 1,00 olması değişkenler arasındaki mükemmel ilişkiyi aksine 0,00 olması ise aralarında hiçbir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Ancak bu iki seçenek de oldukça düşük bir olasılık içerir. Onun yerine mutlak değer olarak 1,00 ile 0,70 arasındaki değer yüksek; 0,70 ile 0,30 arasındaki değer orta ve 0,30 ile 0,00 arasındaki değer düşük düzeydeki bir ilişkinin varlığını gösterdiği kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2003:32). Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’de verilmiştir

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

	SA	DA	EA	GA	İT
Süreç Adaleti	1				
Dağıtım Adaleti	0,326**	1			
Etkileşim Adaleti	0,532**	0,402**	1		
İş Tatmini	0,479**	0,324**	0,598**	0,615**	1

**P<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkilerin genel itibariyle orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte süreç adaleti alt boyutu ile iş tatmini arasında orta ($r=0,479$, $p<0,05$); dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında orta ($r=0,324$, $p<0,05$); etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında orta ($r=0,598$, $p<0,05$) düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Buradan çıkarılabilecek sonuç çalışanların adalet algılarının artmasının onların iş tatminlerini de artıracığı yönündedir. Bu bulgular örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü önemli bir ilişkiye sahip olduğu yönündeki literatürde yer alan çalışma bulgularını desteklemektedir (Salehi vd., 2014; Kutanis ve Mesci, 2010; Whisenant ve Smucker, 2009).

Örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatmininin ne kadarlık kısmını açıklayabildiğini incelemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	1,145	0,210		5,442	0,000
Süreç	0,195	0,060	0,214	3,231	0,001
Dağıtım	0,055	0,047	0,072	1,168	0,244
Etkileşim	0,418	0,063	0,455	6,645	0,000
R= 0,631	R ² =0,398				
F= 42,928	P=0,000				

Örgütsel adalet boyutları bir bütün olarak iş tatmini ile orta derecede bir ilişki içerisindedirler ($R=0,631$, $R^2= 0,398$, $p<0,05$). Bu boyutların birlikte iş tatminindeki değişimin yaklaşık olarak %40’ını açıkladığı söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) dikkate alındığında iş tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının önem sırası etkileşim adaleti, süreç adaleti ve dağıtım adaleti biçiminde gerçekleşmiştir. Bunlar içerisinden etkileşim adaleti ile süreç adaletinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını söyleyebiliriz. Bu bulgulara dayanarak “çalışanların süreç adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde düzenlenen H2 hipotezi ile “çalışanların etkileşim adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde düzenlenen H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiş “çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde düzenlenen H1 hipotezi ise ret edilmiştir. Bu bulgular literatürdeki süreç ve etkileşim adaleti alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki anlamlı etkilerinden söz eden (Salehi vd., 2014; Keklik ve Us, 2013; Whisenant ve Smucker, 2009) araştırmalar ile dağıtım adaleti alt boyutunun iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını gösteren (Iqbal, 2013; Yürür, 2008) araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Sonuç

Bu çalışmada Akdeniz Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan idari personelin algıladıkları örgütsel adaletin iş tatminlerine olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda toplanan veriler ilgili analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve aşağıda özetlenen bulgulara ulaşılmıştır;

Çalışmanın amacını örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Bunun için ilgili literatür incelenmiş ve sıklıkla kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlikleri birçok çalışmada incelenmiş olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Bunlar içerisinde örgütsel adalet ölçeği ön plana çıkmaktadır. Çünkü literatürde genel itibarıyla örgütsel adaletin “dağıtım”, “süreç” ve “etkileşim” olmak üzere üç boyutu üzerinde durulmaktadır. İlk defa Greenberg (1993) tarafından etkileşim adaleti alt boyutunun “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet” olmak üzere birbirinden farklı iki boyuta ayrılabilmesi görüşü Colquit (2001) tarafından test edilene kadar incelenmemiştir. Daha sonraki birçok çalışmada bu dört faktörlü yapı incelenmekle birlikte birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Kimi çalışma bulguları ile bu dörtlü yapı desteklenirken kimi çalışmalarda bunların birbirinden bağımsız olmadıkları birbirleriyle yakın ilişkisi nedeniyle aynı faktör içerisinde toplandığı dolayısıyla etkileşim adaleti olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da etkileşim adaleti alt boyutunun ayrılmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular genel itibarıyla literatürdeki çalışma bulgularıyla paralellik göstermiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminini etkileyen önemli değişkenler olduğu dağıtım adaletinin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 16).

Bu bulgular ışığında şu önerilerde bulunulabilir;

- Çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algılarını olumsuz yönde etkileyen nedenler üzerinde daha fazla durularak bu nedenlerin olumsuz etkilerini bertaraf edecek tedbirlerin alınmasına çalışılmalıdır.
- Çalışanların iş ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmalıdır.
- Çalışanların kendilerini ilgilendiren süreçler konusundaki hassasiyetleri dikkate alınarak karar ve uygulamalara mümkün olduğunca çalışanların katılımı sağlanmalı ve gerekli bilgilerin zamanında, açık ve net olarak kendilerine iletileceği yönünde güvence verilmelidir.
- Çalışanlara görev dağılımı yapılırken eğitim durumları, cinsiyetleri, yaşları göz önünde bulundurulmalıdır (Daha çok güç gerektiren işlere erkek ve daha genç personeller görevlendirilebilir. Çalışanlara aldıkları eğitimle ilgili işler verilebilir).
- Terfi ve atamalarda uygulanacak kriterler belirlenirken kıdem ve eğitim durumu göz önünde bulundurulmalı ve çalışanların ücretlerinde mümkün olan iyileştirmeler yapılmalıdır.

• Çalışanların monotonluktan kurtarılması ve onların motivasyonlarının ve işbirliklerinin arttırılabilmesi için çeşitli eğitim programları düzenlenmeli ve zaman zaman küçük çapta da olsa rotasyona tabi tutulmalıdırlar.

Yukarıda sayılan maddelerin örgütlerde adaletsizlik algısını minimize edeceği ve bunun da iş tatminini attıracağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aliyeva, A., (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı Z. (2016). “An Investigation To Examine The Effect Of Nurses Organizational Justice Perceptions On Their Job Satisfactions”, Pamukkale University Journal Of Social Sciences Institute, (25):330-346.
- Bağcı, Z. (2014). “Çalışanların İş Doyumunun Görev Ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi”, *Journal of Management and Economics Research*, (24): 58-72.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A., (2001). “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”. *Journal of Applied Psychology*, 31(2):312-332.
- Beugre, C., (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees an African Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(7):1091-1104.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A., (1994). “The Effect of Effort on Sales Performance on Job Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 58(2):70-80.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 3b. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Colquit, J. A., (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3):386-400.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A., (2003). “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*, 13(1):7-39.
- Çakır, Ö., (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkisi*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Eker, G., (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E., (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Görgülter, A. A., (2013). “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J., (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2):399-432.
- Iqbal, K. (2013). “Determinants of Organizational Justice”, *International Review of Management Business and Research*, 2(1):48-56.
- İçerli, L., (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):67-92.
- İyigün, N. Ö., (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21):49-64.
- Karacaoğlan, B. & Şahin, H. N. (2016). “Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4):421-444.
- Keklik, B., & Us, C. N., (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):143-161.
- Kutunis, R. Ö., & Mesci, M., (2010). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(9):527-552.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D., (1992). “Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35(3):626-637.
- Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K., (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y., (2006). “Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(1):39-51.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E., (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28:107-125.

- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S., (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7(1):19-35.
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F. ve Miah, W. “Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation”, *American Journal of Business and Management*, 4/4, 2015, ss.162-171.
- Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (1997). “Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks” *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 72(3):308-335.
- Salehi, M., Aslani, F., Moradi, M., Makii, S. & Karimi, G. (2014). “The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(3):109-115.
- Toplu, D., (1998). “Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini”, **Yayınlanmamış Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Whisenant, W. ve Smucker, M., (2009). “Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching”, *Public Organization Review*, 9(2):157-167.
- Yavuz, S., (2010). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yelboğa, A., (2012). “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*, 12(2):171-182.
- Yeşil, S., & Dereli, F., (2012). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1):105-122.
- Yürür, Ş. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):295-312.
- Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011). “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3):311-335.