

Research Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction Using Statistical Analysis Methods

Aydoğan Durmuş¹

Karabük University, Faculty of Management

ABSTRACT

Today, ensuring organizational justice and job satisfaction in companies has importance. In the companies where organizational justice is met, job satisfaction, performance of employees and thus organizational performance is affected. The purpose of this study is analyzing relationship between organizational justice and job satisfaction using statistical analysis methods. For this purpose, organizational justice and job satisfaction scales are applied to 181 people who are randomly selected amongst employees of two companies located in Izmit. The survey results are evaluated by entering into SPSS 22 software. As a result of correlation analysis conducted in order to research the relationship between organizational justice and job satisfaction, it was found a significant positive relationship between job satisfaction and organizational justice of employees

Key Words: Organizational Justice, job satisfaction, relationship, organize

¹ Corresponding author:
Assist. Prof. Dr. Aydoğan Durmuş
aydogandurmus@karabuk.edu.tr
(0 370) 433 82 62 / 2638

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZ YÖNTEMLERİYLE ARAŞTIRILMASI

Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analiz Yöntemleriyle Araştırılması

Aydoğan Durmuş¹
Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi

ÖZET

Günümüzde işletmelerde örgütsel adalet ve iş tatminin sağlanması önem taşımaktadır. Örgütsel adaletin sağlandığı işletmelerde çalışanların iş tatmini, performansı ve dolayısıyla kurumsal performans bundan etkilenmektedir. Bu araştırmanın amacı; örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi istatistiksel yöntemlerle araştırmaktır. Bu amaçla İzmit'te bulunan iki firmanın çalışanları arasından tesadüfi olarak seçilen 181 kişiye örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 programına girilerek değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel adalet ve çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel adalet, iş tatmini, ilişki, örgüt

Giriş

İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş doyumu/tatmini kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmıştır. 1930 ve 40lı yıllarda da kavramın önemi anlaşılmış ve geliştirilmeye başlanmıştır. O yıllardan günümüze ilgili alandaki literatürün en fazla çalışılan konusu haline geldiğini söylemek mümkündür. İş tatmininin bu kadar önemli hale gelmesinin nedenlerinden ilki, insani nedenlerdir. İş tatmini, yaşam doyumu ile alakalıdır ve bunların kişilerin fizik ve ruh sağlıklarını birinci dereceden etkilediği öne sürülmektedir (Yıldırım, 2007). Kişilerin çalıştıkları işten aldıkları tatmin, iş ve onunla ilgili her şeyin, gereksinimlerini ve arzularını karşılama derecesine bağlıdır. Bir bireyin motivasyonunun önemli bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı, birey ihtiyaçlarının tümünün farkında olmayabilir. Bu sebeple, bir kişinin gereksinimleri konusunda tam bir değerlemeye gitmek oldukça güçtür. Diğer yandan "istekler", bir bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzulardır. (Bingöl, 1997) İş doyumu iş deneyimleri

¹ Sorumlu yazar iletişim bilgileri:
Yrd. Doç. Dr. Aydoğan Durmuş
aydogandurmus@karabuk.edu.tr
(0 370) 433 82 62 / 2638

sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. (Bingöl, 1997).

Yapılan araştırmalarda iş tatmininin tanımı konusunda fikir ayrılıkları olsa da iş tatmini temel olarak "... birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlanabilir (Bektaş, 2012).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. Düşük iş tatmini ile yüksek verimliliğin aynı anda birlikte sürdürülmesi son derece güçtür. Çoğu kez iş görenlere, yaptıkları iş anlamlı görülmemektedir. İş işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanın işten bekledikleri ile işin sağladığı ödülleri kapsadığına göre, eşitlik kuramı ve psikolojik anlayışla yakından ilgilidir.

Locke (1976) iş doyumunu, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum ya da hoşnutluk olarak ifade etmektedir. Bir diğer anlayışa göre ise iştatmini, çalışanın işine karşı olan içsel, dışsal ve genel tutumu ile ilgili olumlu veya olumsuz duygu ve düşünceleri içermektedir (Yüksel, 2007).

Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Anlamı

Örgütsel adalet kavramından önce öncelikle adalet kavramını tanımlamak gerekmektedir. Adalet kavramı, bir kişi ya da kişilere adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir biçimde davranılabileceğini ifade etmektedir. İçerik olarak adalet, hakları vermek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, insanlar ya da toplumlar belli haklara sahiptir. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Ancak haklar bunlar ile sınırlı değildir. Saygı, itibar, sadakat gibi sosyal içerikli unsurlarda bu haklar içine girmektedir. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutunu etkilemektedir (Tan, 2006: 14). Adalet kavramının yaşamın hemen hemen her yerinde var olması gerektiği ve bireyler arasındaki ilişkileri etkilediği söylenebilir.

Adalet kavramı sosyal bilimlerin ilgi alanında olan ve pek çok farklı bakış açısından ele alınmış bir konudur. Bilhassa da filozofların uzun seneler boyu ilgisini çekmiş, Platon'dan Aristo ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır. Platon, adaleti en yüce iyiliklerinden biri, insanın ve devletin ana davranış kuralı olarak tanımlamıştır. Platon, adaletin en yüce toplumsal erdem olduğunu, işbirliğinin gerekli olduğunu, bireylerin birlikte yaşamasının kaçınılmaz olduğunu, bu bağlamda adaletin de kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Bu düşünceler, adaletin toplumların mutluluğu için gerekli olduğunu göstermektedir. Aristo da

eşitlik kavramını esas alan bir hukuk düzeninin güçsüzleri koruduğu durumda adaletli olabileceğini öne sürmüştür. Aristo'ya göre, adalet en yüksek insan başarısıdır (Somerville, 1992).

Mikro ve makro sağlanan adaletin adeta bir mihenk taşı kabul edilmesinin sebebi, ölçüğü ne olursa olsun bütün sosyal sistemlerin devamlılığının ve refahının, üyelerinin beklentilerini sağlayabilme durumuyla ilişkili olmasındandır. Üyeleri vasıtasıyla amaçlarını gerçekleştirerek yaşamda kalma savaşı veren örgütler bakımından adaletin önemi de bu durumda oluşmaktadır. Çalışma hayatında kişiler, işgören seçimi, performans değerlendirme, yetkilendirme, ödüllendirme, cezalandırma, ücretlendirme, görevlendirme, terfi ve yükseltme, çalışma ortamında ilgili düzenlemeler, eğitim programları, iş enstrümanlarının tahsisi, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve faaliyetlerinden etkilenmektedirler. Her bir karar sürecinde çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın neticesiyle kazananlar ve kaybedenler olmaktadır. Kendileri taraf olmasa dahi, kişiler, rastgele, üyesi oldukları örgütteki bireylerarası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne biçimde dağıtıldığını, örgütsel faktörlerin uygulanmasında takip edilen kural ve metotları adalet perspektifinden ele almaktadır. Kişilerin dahil oldukları her alanda (aile, okul, arkadaş grupları, işyeri, ülke, vb.) adalet arayışı içinde olmaları, adalet olgusunu örgütsel davranış bakımından incelenmeye değer kılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:9).

Örgütlerde adaletin hassasiyet ile önemsendiğinde ilişkin bir düşüncenin varolması, örgütsel gayeleri gerçekleştirmede yöneticiler bakımından önemli bir kriterdir (Vernon ve Witt, 1992: 297). Adalet olgusunun varlığının bilinmesi örgütsel amaçların gerçekleşmesinde etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminiyle ilişkili olduğunu örgütsel bağlılığı açıklamaya katkıda bulunduğunu, işgörenin kendisini örgütü ile sosyal ve psikolojik bakımından ne derece bütünleştirdiğine vurgu yapan örgütsel kimlik algısını pozitif açıdan etkilediğini, nezaretçilere duyulan güveni açıkladığını, işten ayrılma niyetini ters yönde tahmin edemediğini göstermektedir (Moorman, 1991: 852; Ertürk, 2003: 158; Folger ve Konovsky, 1989: 122; Bryne, 2001: 36). Bu sonuçların her biri, işgörenlerin tutum ve davranışlarının örgütlerine kazanım sağlayacak şekilde oluşması bakımından örgütsel adaletin önem oluşturduğu fikrini güçlü hale getirmektedir. Örgütte adaleti sağlayan politikalar, direkt ya da dolaylı yollar ile, çatışmaların azaltılmasına yardım etmektedir, personel arasındaki bağları güçlendirmektedir. Rutin uygulamaların devam ettiği zamanlardan çok hassas virajlardan dönerken; kriz, ekonomik anlamda kısıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri,

işgören çıkarma olduğunda veya küçülme, tekrardan işletme ve benzeri örgüt geliştirme çabaları sırasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşmektedir.

Greenberg'e (2001) göre; insanlar çalıştıkları durumda her zaman adalete ilişkin birtakım potansiyel kaygılar yaşamaktadır fakat bu potansiyel kaygılar, bazı hallerde kaygının gerçekten yaşanmasına sebep olmakta ve kişiler durumun adil olup olmamasıyla daha fazla ilgilenmeye başlamaktadır. Bu durumlardan birincisi, kişinin istenmeyen bir kazanç ya da sonuca ulaşmasıdır. Kişi bu durumda uygulanan prosedürün ve ulaştığı sonucun adil olup olmamasıyla daha fazla ilgilenmektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan değişimdir. Değişim, insanların adalete ilişkin korkularını arttırmaktadır ve adalet konusu ile daha fazla ilgilenmelerine sebep olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların yetersiz olduğu durumlardır. Örgütte yeterli derecede kaynak olduğunda bunların nasıl dağıtıldığı, insanlar için çok önemli olmamaktadır. Fakat kaynakların yetersiz olduğu durumlarda, bu kaynakların nasıl bölüştürüldüğü ve bu durumun ne düzeyde adaletli olduğu tartışma konusudur. Dördüncü durumsa, insanlar arasındaki güç değişimleridir. Güç farklılıklarının olması doğrultusunda, bazı insanlar için adalet daha önemli duruma gelmektedir (Greenberg, 2001: 325). Örgütsel yaşam içerisinde de adalete karşı bir kaygısında var olabileceği söylenebilir. Greenberg'in sıralamış olduğu dört durumda da örgüt içerisindeki bireyler için adalet olgusunun daha çok önem kazandığı fikrine varılabilir.

Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletin türleri; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalettir. Bunları açıklamakta fayda görülmektedir.

Dağıtımsal Adalet

Farklı uzmanlık alanları olan araştırmacılar, sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunları üzerinde çalışmalar yapmışlardır. İlk araştırmalarda “kazanımların adilliği” yani “dağıtım adaleti” konusu ele alınmıştır. Kazanımların ve kaynakların dağıtımını küçük gruplardan bütün topluma kadar her büyüklükteki sosyal mekanizmalarda oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların hepsi ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını problemiyle ilgilidir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007).

İnsanlar gelir, terfi, prim, sosyal haklar gibi sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak düşünebilirler. Kişiler kendi elde ettikleriyle başka insanların elde ettikleri arasında

karşılaştırma yapmaktadır, bunun neticesinde kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu düşünce insanların tutumlarını etkiler ve onların davranışlarını tutumları doğrultusunda değiştirebilir. Dağıtım adaletinde temel olan, insanların, dağıtılan kaynaklardan adil biçimde pay aldığına inanmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003). Dağıtımsal adaletin eşit paylaşım ile ilişkili olduğu ve örgüt içerisindeki kişilerce kaynakların adil bir şekilde dağılımına inanması dağıtımsal adaletin en önemli unsuru olduğu söylenebilir.

Kaynakların (ücret, ödül, fazla mesai, zam, terfi etme gibi) adaletli şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Kişiler diğer kişilerin aldıkları ücretle kendi aldıkları ücreti karşılaştırıp dağıtımın adaletli yapıp yapılmadığı konusunu değerlendirmektedir. Diğer kişilerin aldığı ücret hakkında bilgisi yoksa kendi aldığı ücretin yeterli olup olmadığını düşünmektedir. Bu karşılaştırmalar vasıtasıyla kişi dağıtımsal adalet hakkında hükme varabilmektedir (Aslantürk ve Şahan, 2012).

Dağıtımsal adalet algısı, işgörenin bilgi, kabiliyet ve becerisini örgütün amaçlarına yönlendirilerek doğru orantılı olacak olarak, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi faktörlerin örtüşmesidir. İşgörenlerin ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin olası üç sebebi bulunmaktadır. İşgörenler, ödüllerin dağıtımıyla ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlar ile ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada gözlemledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yeniceri ve ark., 2009).

İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, karar alma süreç ve faaliyetlerinin ve kazanımların dağıtılma şeklinin kişi tarafından adaletli olma derecesinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, zamların dağıtımı, işgören anlaşmazlıklarının bitirilmesi, performans değerlendirmesi gibi hususların nasıl yapıldığıyla ilgili adalet kavramı olarak gösterilmektedir. Khan vd. (2010), karar verme aşamalarındaki işlemsel adaletin çalışanın davranışsal ve duygusal tarafını ve onların kararlarını pozitif yönde etkilediğini öne sürmektedir (Aslantürk ve Şahan, 2012). İşlemsel adaletinde dağıtımsal adalet gibi eşit paylaşım dayandığı ve kişilerinde eşitlik olgusuna dayanarak işlemsel adaletin olup olmadığına karar verdiği söylenebilir.

Prosedürel adaletin temelinde prosedürlerdeki adalet ve dürüstlüğün personel tarafından doğru şekilde algılanabilmesiyle davranış ve tutumlarda belirgin pozitif koşulların oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun işgören tutumunu ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir (Dinç ve Ceylan, 2005). Leventhal işlemsel adalet kavramının

yasal olmayan yapılarda genişletildiğine inanmaktadır. Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılarını direkt etkileyecek altı temel kural vardır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir (Leventhal, 1980):

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararları ile ilgili alınacak kararların birbirleri ile tutarlı olması ile ilgili kuraldır.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmama ile ilgili kuraldır.
- **Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğuyla ilgili olan kuraldır.
- **Düzeltilme kuralı:** İşgörenlerin işletmede alınan birtakım kararlara itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olmasıyla ilgili kuraldır.
- **Temsilcilik kuralları:** İşgörenleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımıyla ilgili kuraldır.
- **Etik kuralı:** Alınacak kararların, bilhassa dağıtımının ve kullanılan işlemlerin işgörenlerin etik değerleriyle aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bu altı kural işlemsel adalet ve ilişkili kazanımları göstermektedir.

Etkileşimsel (İletişimsel) Adalet

Örgüt içindeki insanlar arasındaki davranışın niteliğini gösteren, örgütsel adalet boyutu olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin kendi aralarındaki ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkinin adil olup olmadığı, etkileşimsel adalet ile ilgili çalışmaların konusu olarak düşünülmektedir. Bir örgütteki faaliyetin uygulanması sırasında kişinin bireylerarası davranışta algıladığı adalet, etkileşimsel adaleti yansıtmaktadır. Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet kavramı altında gibi görünmesine karşın, işlemsel adaletten ayrılmaktadır. Etkileşimsel adalet daha çok faaliyetler sırasındaki bireylerarası ilişkiler ile ve bu süreçteki adalet ile ilgilenmektedir. Bu iki adalet kavramı farklı faktörlerden etkilenmektedir (Aslantürk ve Şahan, 2012). Etkileşimsel adaletin, örgüt içerisindeki işgörelere yönetim tarafından sergilenen davranışların adil bir şekilde olması gerektiğine dayanan bir adalet anlayışı olduğu söylenebilir.

Dağıtım adaleti ve işlemsel adaletle ilgili çalışmalar devam ederken, örgütsel uygulamaların bireylerarası yönüne odaklı, bilhassa bireylerarası tavırlar ve yönetimle işgörenler arasındaki iletişim ile ilgili "etkileşim adaleti" araştırma konusu olmaya başlamıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Örgüt içerisindeki hakların eşit dağılımına ilişkin pek çok

araştırma yapıldığı ve bu araştırmaların örgüt içerisindeki işgörenlere yönelik sergilenen tutum ve davranışların adaletli olup olmadığını inceleyen araştırmalar olduğu söylenebilir.

Greenberg, 1993 senesinde yayınlamış olduğu çalışmasıyla adalet algısına yeni boyutlar kazandırmış ve etkileşim adaletini ‘bireylerarası adalet’ (kazanımları belirleyenlerin personele ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin bireylerarası tavırlar ile ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve ‘bilgisel adalet’ (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlar ile ilgili süreçlere ilişkin işgörenlere ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen ve diğ., 2007). Dürüstlük, saygı ve nezaket genellikle bireylerarası adalet algısını arttıran etkilere sahiptir. Bies’e göre bireylerarası adalet yalnızca karar alma durumundaki formel ilişkileri değil, günlük ilişkilerdeki saygıyı da içermektedir. İletişimdeki netlik, yeterlilik ve dürüstlükse, bilgi adaletinin önemli ve önde gelen faktörleridir (Shaw ve diğ., 2003: 445). Bu durumda bireyler kendilerine uygun açıklamalar yapıldığı zaman karşılaştıkları olumsuz durumlara karşın alınan kararların adil olduğunu düşünebilmekte ve istenmeyen bir durumla karşılaşmış olsalar dahi örgüte ve üstlerine karşı daha anlayışlı davranabilmektedirler (Greenberg, 1990; Folger ve Cropanzano, 1998). Fakat bu açıklamaların adil olarak algılanabilmeleri için (Keskin ve diğ., 2008):

- İçten olmaları ve bir art niyet olmaksızın paylaşılmaları,
- Gerçekçi bir bilgi temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmaları,
- Keyfi değil yasal faktörlerle belirlenmeleri gerekmektedir

Etkileşim adaleti, örgütlerde kişilerarası ilişkilerin niteliğini göstermektedir. Prosedür adaletine ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların sonlandırılmasında kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini ifade eden Greenberg (1993), etkileşim adaleti, prosedür adaletini tamamlayan bir kavram olarak incelenmiştir (Özen, 2003). Bu adalet şekli, dağıtım kararından etkileneceklerle dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bies (2001), etkileşim adaletini, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken insanların etkilendiği tutumun derecesi olarak belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003). Prosedür adaleti ile etkileşimsel adaletin birbirine paralel olduğu ve etkileşimsel adaletin tamamlayıcı bir unsur olarak görüldüğü söylenebilir.

Gereç ve Yöntem

Araştırmanın Amacı

İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesinde çalışanların iş tatmininin rolü büyüktür. İş doyumunu yüksek olan çalışanların performansları da yüksek olmakta ve kurumsal performans da artmaktadır. Çalışanların iş doyumuyla örgütsel adaletin ilişkisi literatürde ve iş hayatında üzerinde durulan konulardan biridir. Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletle iş tatmini arasındaki ilişkiyi istatistiksel yöntemlerle araştırmaktır.

Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmit İli'ndeki 2 firmada çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından tesadüfi olarak seçilen 181 çalışandan oluşmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2015 yılında İzmit ilinde KOBİ ölçeğindeki 2 firmada çalışan 181 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

Verilerin Toplanması:

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki çalışanlara mail ve yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırmada kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Anketin bu bölümü, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki kıdem şeklindeki kişisel bilgilere ilişkin veri toplanmasına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adaleti ölçmek için Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve Özmen ve arkadaşları tarafından (2005) İngilizceden Türkçeye çevrilen ‘Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği’ kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (bilgisel adalet, kişilerarası ilişkide adalet, işlemsel adalet ve dağıtım adalet) birleştiren bir ölçektir (Görgülür, 2013).

İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmek için tasarlanan ‘Minnesota İş Tatmini Anketi- Kısa Formu’ kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek insanların tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili içsel iş faktörlerinin yanı sıra ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları gibi iş çevresi ile ilgili olan dışsal iş faktörlerini de ölçmektedir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ortaya çıkaran özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır (Görgülür, 2013).

Verilerin analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde ise sosyo demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve iş doyumu boyutlarının karşılaştırılması için t testi ve ANOVA analizlerine yer verilmiştir. örgütsel adalet ve iş doyumu ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Tablo 1.Sosyo Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet			
	n	%	
bayan	75	41,4	
erkek	106	58,6	
Total	181	100,0	
yaş			
	n	%	
18-25 yaş	53	29,3	
25-35 yaş	93	51,4	
35-45 yaş	27	14,9	

45 ve üstü yaş	8	4,4
Total	181	100,0
medeni durum		
	n	%
bekar	136	75,1
evli	45	24,9
Total	181	100,0
eğitim durumu		
	n	%
lise	6	3,3
ön lisans	79	43,6
lisans	90	49,7
yüksek lisans	6	3,3
Total	181	100,0
iş yerindeki kıdem		
	n	%
0-5 yıl	136	75,1
5-15 yıl	33	18,2
15-20 yıl	3	1,7
20 ve üstü yıl	9	5,0
Total	181	100,0

Araştırmaya katılanların %41.4 ü bayan, %58.6 sı ise erkektir. Katılımcıların %29,3 ü 18-25 yaş aralığında, %51,4 ü 25-35 yaş aralığında, %14,9 u 35-45 yaş aralığında, %4,4 ü 45 ve üstü yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların %75.1 i bekar, %24.9 u ise evlidir. %3,3 ü lise, %43,6 sı ön lisans, %49,7 si lisans, %3.3 ü yüksek lisans mezunudur. %75,1 i 0-5 yıldır, %18,2 si 5-15 yıldır, %1,7 si 15-20 yıldır, %5 i 20 yıl ve üzeri süredir işyerinde çalışmaktadır.

Tablo 2.Eğitim Durumu Değişkeni İle Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		N	Mean	Std. Deviation	F	P
bilgisel_adalet	"lise"	6	2,5000	1,64317	5,372	,001
	"ön lisans"	79	3,3595	1,02900		
	"lisans"	90	3,2467	,94717		
	"yüksek lisans"	6	4,7000	,32863		
	Total	181	3,3193	1,03425		
kişiler_arası	"lise"	6	2,5000	1,64317	6,664	,000
	"ön lisans"	79	3,7131	,95591		
	"lisans"	90	3,4000	1,04720		
	"yüksek lisans"	6	4,8333	,18257		
	Total	181	3,3193	1,03425		

işlemsel_adalet	Total	181	3,5543	1,06239		
	"lise"	6	2,5000	1,64317	8,456	,000
	"ön lisans"	79	3,7342	,85517		
	"lisans"	90	3,2583	,93725		
	"yüksek lisans"	6	4,5000	,54772		
dağıtımsal_adalet	Total	181	3,4820	,97683		
	"lise"	6	2,2000	1,31453	6,137	,001
	"ön lisans"	79	3,3620	,86651		
	"lisans"	90	3,1333	1,01539		
	"yüksek lisans"	6	4,4000	,65727		
iç_doyum	Total	181	3,2442	,99411		
	"lise"	6	2,8750	1,23238	2,917	,036
	"ön lisans"	79	3,5675	,69415		
	"lisans"	90	3,4806	,76520		
	"yüksek lisans"	6	2,8750	,86723		
dış_doyum	Total	181	3,4784	,76756		
	"lise"	6	2,6875	1,43777	6,711	,000
	"ön lisans"	79	3,6693	,74033		
	"lisans"	90	3,6125	,76485		
	"yüksek lisans"	6	2,5000	,95851		
genel_doyum	Total	181	3,5698	,82404		
	"lise"	6	2,8000	1,31453	4,696	,004
	"ön lisans"	79	3,6082	,67806		
	"lisans"	90	3,5333	,71900		
	"yüksek lisans"	6	2,7250	,90374		
örgütsel_adalet_genel	Total	181	3,5149	,75323		
	"lise"	6	2,4118	1,54651	8,453	,000
	"ön lisans"	79	3,5108	,77092		
	"lisans"	90	3,2431	,83637		
	"yüksek lisans"	6	4,5882	,45107		
	Total	181	3,3770	,87879		

Örgütsel adalet ve iş doyumunu ölçeklerinin eğitim durumu ile ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bilgisel adalet, kişilerarası, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet,

iç doyum, dış doyum, genel doyum, genel örgütsel adalet boyutlarıyla eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$) Anlamlı farklılığın nedenini saptamak için post hoc çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD ve tamhane testleri kullanılmıştır.

Tablo 3. Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Post Hoc Tablosu

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
bilgisel_adalet	"lise"	"ön lisans"	-,85949	,68074	,835
		"lisans"	-,74667	,67821	,900
		"yüksek lisans"	-2,20000	,68411	,120
	"ön lisans"	"lise"	,85949	,68074	,835
		"lisans"	,11283	,15288	,976
		"yüksek lisans"	-1,34051*	,17721	,000
	"lisans"	"lise"	,74667	,67821	,900
		"ön lisans"	-,11283	,15288	,976
		"yüksek lisans"	-1,45333*	,16724	,000
	"yüksek lisans"	"lise"	2,20000	,68411	,120
		"ön lisans"	1,34051*	,17721	,000
		"lisans"	1,45333*	,16724	,000
KİŞİLERARASI	"lise"	"ön lisans"	-1,21308	,67939	,570
		"lisans"	-,90000	,67984	,807
		"yüksek lisans"	-2,33333	,67495	,100
	"ön lisans"	"lise"	1,21308	,67939	,570
		"lisans"	,31308	,15412	,236
		"yüksek lisans"	-1,12025*	,13085	,000
	"lisans"	"lise"	,90000	,67984	,807
		"ön lisans"	-,31308	,15412	,236
		"yüksek lisans"	-1,43333*	,13319	,000
	"yüksek lisans"	"lise"	2,33333	,67495	,100
		"ön lisans"	1,12025*	,13085	,000
		"lisans"	1,43333*	,13319	,000
İŞLEMSEL	"lise"	"ön lisans"	-1,23418	,67769	,554
		"lisans"	-,75833	,67806	,894

		"yüksek lisans"	-2,00000	,70711	,164
	"ön lisans"	"lise"	1,23418	,67769	,554
		"lisans"	,47584*	,13790	,004
		"yüksek lisans"	-,76582	,24343	,093
	"lisans"	"lise"	,75833	,67806	,894
		"ön lisans"	-,47584*	,13790	,004
		"yüksek lisans"	-1,24167*	,24446	,008
	"yüksek lisans"	"lise"	2,00000	,70711	,164
		"ön lisans"	,76582	,24343	,093
		"lisans"	1,24167*	,24446	,008
DAĞITIMSAL	"lise"	"ön lisans"	-1,16203	,54544	,405
		"lisans"	-,93333	,54723	,608
		"yüksek lisans"	-2,20000*	,60000	,043
	"ön lisans"	"lise"	1,16203	,54544	,405
		"lisans"	,22869	,14478	,523
		"yüksek lisans"	-1,03797	,28549	,057
	"lisans"	"lise"	,93333	,54723	,608
		"ön lisans"	-,22869	,14478	,523
		"yüksek lisans"	-1,26667*	,28889	,021
	"yüksek lisans"	"lise"	2,20000*	,60000	,043
		"ön lisans"	1,03797	,28549	,057
		"lisans"	1,26667*	,28889	,021
İÇ DOYUM	"lise"	"ön lisans"	-,69251	,50914	,790
		"lisans"	-,60556	,50954	,867
		"yüksek lisans"	0,00000	,61520	1,000
	"ön lisans"	"lise"	,69251	,50914	,790
		"lisans"	,08695	,11227	,969
		"yüksek lisans"	,69251	,36256	,500
	"lisans"	"lise"	,60556	,50954	,867
		"ön lisans"	-,08695	,11227	,969
		"yüksek lisans"	,60556	,36312	,624
		"lise"	0,00000	,61520	1,000

	"yüksek lisans"	"ön lisans"	-,69251	,36256	,500
		"lisans"	-,60556	,36312	,624
DIŞ DOYUM	"lise"	"ön lisans"	-,98180*	,33345	,019
		"lisans"	-,92500*	,33200	,030
		"yüksek lisans"	,18750	,45462	,976
	"ön lisans"	"lise"	,98180*	,33345	,019
		"lisans"	,05680	,12140	,966
		"yüksek lisans"	1,16930*	,33345	,003
	"lisans"	"lise"	,92500*	,33200	,030
		"ön lisans"	-,05680	,12140	,966
		"yüksek lisans"	1,11250*	,33200	,005
	"yüksek lisans"	"lise"	-,18750	,45462	,976
		"ön lisans"	-1,16930*	,33345	,003
		"lisans"	-1,11250*	,33200	,005

Yapılan post hoc testleri sonucunda yüksek lisans ile önlisans mezunlarının bilgisel, kişilerarası adalet boyutları puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunlarının bilgisel ve kişilerarası adalet boyutları puan ortalamaları önlisans mezunlarından daha yüksektir. Yüksek lisans ile lisans mezunlarının bilgisel, kişilerarası adalet boyutları puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunlarının bilgisel ve kişilerarası adalet boyutları puan ortalamaları lisans mezunlarından daha yüksektir. Önlisans ve lisans mezunlarının ve lisans ile yüksek lisans mezunlarının işlemsel adalet boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0,05$). Önlisans mezunlarının işlemsel adalet puan ortalamaları lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının işlemsel adalet puan ortalamaları lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lise ve yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puan ortalamaları lise mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puan ortalamaları lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lise mezunları ile önlisans mezunlarının, lise mezunları ile lisans mezunlarının dış doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Ön lisans ve lisans mezunlarının dış doyum puan ortalamaları lise mezunlarından yüksektir. Önlisansla yüksek

genel_doyum	Pearson	,547*	,541*	,634*	,567*	,967*	,934*	1	,659*
	Correlati								
	on								
	Sig. (2-	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	tailed)								
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
örgütsel_adalet_doyum	Pearson	,909*	,849*	,882*	,822*	,579*	,697*	,659*	1
	Correlati								
	on								
	Sig. (2-	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	tailed)								
	N	181	181	181	181	181	181	181	181

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; bilgisel adalet ile içsel doyum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgisel adalet arttıkça içsel doyumun da arttığı söylenebilir. Bilgisel adalet ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Bilgisel adalet arttıkça dışsal doyumun da arttığı söylenebilir.

Kişilerarası ilişkide adalet ile içsel doyum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Kişilerarası ilişkide adalet arttıkça içsel doyumun da arttığı söylenebilir. Kişilerarası ilişkide adalet ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Kişilerarası ilişkide adalet arttıkça dışsal doyumun da arttığı söylenebilir. İşlemsel adalet ile içsel doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki vardır. İşlemsel adalet arttıkça içsel doyumun da arttığı söylenebilir. İşlemsel adalet ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. İşlemsel adalet arttıkça dışsal doyumun da arttığı söylenebilir.

Dağıtımsal adalet ile içsel doyum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet arttıkça içsel doyumun da arttığı söylenebilir. Dağıtımsal adalet ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet arttıkça dışsal doyumun da arttığı söylenebilir.

Sonuç

Örgütsel adalet, örgütlerde adalet kavramının önemsendiğine dair bir düşüncenin var olmasıdır. Örgütte adaleti sağlayan politikalar ile çalışanlar arası bağların güçlendirilmesi ve işgörenler arasında oluşabilecek olan çatışmaların azaltılması sağlanmaktadır. Örgütsel alanda

adalet kavramı çalışanların dahi oldukları her organizasyonda önemlidir. Örgütlerde çalışanlar birçok faaliyetten etkilenmektedir. İş görenler, performans değerlendirme, çalışan seçimi, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, izin, terfi ve iş eğitimlerinin düzenlenmesi gibi birçok alanda faal olmakla birlikte burada alınan kararlardan oldukça etkilenmektedir. Çalışanlar alınan bu kararların adaletli olduğunu ve bu kaynakların ne biçimde alındıklarını örgütsel adalet kavramı doğrultusunda yorumlamaktadır

İş tatmini örgütlerde hem örgüt verimliliğini arttırmak hem de örgütte çalışanlarının performansını arttırmak için çok önemlidir. İş tatmini sağlayan örgütler çalışanlarının motivasyon ve performansını yüksek tutarak kendi şirket başarısını da yakalayabilmektedir. Örgütlerde, iş tatmininin yakalanmasını ve sürekliliğinin sağlanması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Örgütlerdeki iş tatminini ve bunun örgüt hedeflerine yansımaları liderler ve gerekli birimler düzenli olarak kontrol etmelidir. Çalışanlara adil olunması ve eşit ücret dağılımı da iş tatmini algısı içindedir. Yöneticilerin adil ücret, terfi, ödüllendirme politikaları iş tatmininde önemli bir yere sahiptir

Örgütsel adalet ve iş tatmini örgütlerde çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığının sağlanması açısından önemli kavramlardır. Ayrıca çalışan performansını ve dolayısıyla kurumsal performansı da etkilemesi açısından üzerinde durulan konulardır. Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu araştırma da örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır. Bu amaçla İzmit ilindeki iki firmada çalışanlar arasından seçilen 181 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada bulunan sonuçlar aşağıdadır:

Örgütsel adalet ve iş doyumu ölçeklerinin eğitim durumu ile ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan analiz sonucunda bilgisel adalet, kişilerarası, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, iç doyum, dış doyum, genel doyum, genel örgütsel adalet boyutlarıyla eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yüksek lisans ile önlisans mezunlarının Bilgisel, kişilerarası adalet boyutları puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır Yüksek lisans mezunlarının bilgisel ve kişilerarası adalet boyutları puan ortalamaları önlisans mezunlarından daha yüksektir. Yüksek lisans ile lisans mezunlarının bilgisel, kişilerarası adalet boyutları puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yüksek lisans mezunlarının bilgisel ve kişilerarası adalet boyutları puan ortalamaları lisans mezunlarından daha yüksektir. Önlisans ve lisans mezunlarının ve lisans ile yüksek lisans mezunlarının işlemsel adalet boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Önlisans mezunlarının işlemsel adalet puan ortalamaları

lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının işlemsel adalet puan ortalamaları lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lise ve yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puan ortalamaları lise mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet puan ortalamaları lisans mezunlarının puan ortalamasından yüksektir. Lise mezunları ile önlisans mezunlarının, lise mezunları ile lisans mezunlarının dış doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ön lisans ve lisans mezunlarının dış doyum puan ortalamaları lise mezunlarından yüksektir. Önlisansla yüksek lisans ve lisansla yüksek lisans mezunları arasında dış doyum puanları açısından anlamlı bir farklılık vardır. Ön lisans ve lisans mezunlarının dış doyum puan ortalamaları yüksek lisans mezunlarından yüksektir.

Örgütsel adalet ve iş tatmini ölçeklerinin tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşyeri ortamında örgütsel adalet arttıkça çalışanların iş tatmininin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda öneriler aşağıdadır:

- İşyerinde adil bir ortamın kurulması için yöneticiler gereken çalışmaları yapmalıdır.
- İşyerinde çalışanlara eşit davranılması çalışanların performansını artıracaktır.
- Yöneticilerin çalışanları rekabette stratejik unsur olarak görmesi, onlara değer vermesi ve iş tatminin artması için gayret etmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranışlar sergileme konusunda rol model olması çalışanların da işyerinde adil bir örgüt iklimi oluşturulmasına katkısını artıracaktır.

Kaynakça

Aslantürk, G., Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, Polis Bilimleri Dergisi C.14(1) s.135-159.

Bektaş, A., (2012), “Yöneticilerin İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

Bingöl, D., (1997), Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Byrne, Z. S. (2001), "Effects of Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support on Outcomes within Work Teams", Doktora Tezi, Colorado State University /FortCollins, Department of Psychology, Colorado, ss. 36-46.

Dinç, A. ve Ceylan, A. (2008), "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet Ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(2).

Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989), "Effects Of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," Academy of Management Journal, 32(1), ss. 122-123.

Folger, R. ve Russel, C. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management , Sage Publications Inc., USA.

Görgülüer, A.A., Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, 16(2), s.400.

Greenberg, J. (2001), Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why, and How," Journal of Vocational Behavior, 58, ss.210-219.

Karaeminoğulları, A.(2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.

Leventhal, G. S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships" in K. J. GERGEN, M. S. GREENBERG, and R. H. WILLIS (Ed.), Social Exchange: Advances in Theory And Research New York: Plenum, pp. 27-55.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," Journal of Applied Psychology, 76(6), ss. 845-856, 05.04.2013. <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21.

Özen, J. (2003), "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: ERDEM, Ferda, Ankara: Vadi Yayınları.

Özmen, Ö. A., Özer, P. (2007), “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma,” *Ege Akademik Bakış*, 7(1), ss. 17–33.

Shaw, J. C., E. Wild, J. A. Colquitt (2003), “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations”, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), s.445.

Somerville, J.(1992), “Adalet”, *Temel Britannica Ansiklopedisi*, Cilt:1, Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica, İstanbul.

Vernon, L. J. ve Witt, L. A. (1992), “Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship,” *Group & Organization Management*, 17(3).

Yeniçeri, Ö, Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009), “Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16).

Yıldırım, F. (2007), İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62.1, s.253-278.

Yüksel, Ö. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.