

KAMU İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Semra TETİK

Yrd.Doç.Dr.

Celal Bayar Üniversitesi

Salihli Meslek Yüksekokulu

semratetik@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırma Salihli’de (Manisa) bulunan belediye, vergi dairesi ve tabu müdürlüğünde görevli toplam 133 çalışan üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algıları düşüktür.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt, Adalet, Örgütsel Adalet*

Alan Tanımı: *Örgütsel Davranış (İşletme ve Yönetim)*

ANALYZING IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES IN PUBLIC ENTERPRISES

Abstract

In this study, the correlation between the organizational justice conception of the employees in the public enterprises and their demografic carakteristics has been invetigated. Organizational justice has been investigated three the dimensions as distributional, prosedural and interactional justice. Investigate staff in the municipality, the tax office and the land registry office in Salihli (Manisa) has been conducted on a total of 133 employees. According to the results of employees

Key Words: Organization, Justice, Organizational Justice

JEL Classification: M12, M16, D23,

1.GİRİŞ

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Sosyal kurumların önemli erdemlerinden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir.

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler.

Örgütlerde insan kaynağı, örgütün başarısında çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi ve birikim sahibi çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilme ise nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ise, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların adalet algılamalarının bu yönde olmasına dayanır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada kamu örgütlerinde çalışanların örgütsel adalet algıları anket yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların adalet algıları bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temelini Adams'ın (1965) "Adalet Teorisi" oluşturmaktadır. Adams teorisini, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır (Yeniçeri vd., 2009:84).

Örgütsel adalet kavramı farklı yazarlarca, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt içindeki farklı adalet algılarını ifade eden dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet gibi kavramları bir arada kullanarak, bireyin bulunduğu örgütteki algıladığı adaleti örgütsel adalet olarak isimlendiren ilk kişi Greenberg (1987)'dir (Colquitt vd., 2005:5'den akt. Aslantürk ve Şahan, 2012:138).

Örgütsel adalet, çalışanın örgütteki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması, kazanımların nasıl yönetildiğini, dağıtıldığını, bu dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlemler ve kişilerarasındaki uygulamalardır (Ülbeği, 2011:19).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak işgörenlerde oluşan adalet algısıdır (Özdevecioğlu, 2003, 78).

Örgütsel adalet algısı, kişilerin örgütte kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı konusundaki öznel yargılarını ifade etmektedir (Fortin, 2008:95'den akt. Karikker ve Williams, 2009:114; Çetin vd., 2011:73). Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990:399'dan akt. Songür vd., 2008:85).

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan yazın taraması, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü ve görgül çalışmalarla da desteklendiğini göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006:11).

1.2. Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması

Dağıtımsal Adalet: Alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili örgütsel adalet kavramıdır (Aslantürk ve Şahan, 2012:138). Başka bir deyişle, dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce ve Gül, 2005:77). Bu bağlamda, dağıtım adaletinde, adalet algılamasının odağında bireyin elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Buna göre, çalışanlar işyerinde elde ettiği sonuçları sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adaletli veya adaletsiz davranıldığına ilişkin bir algı geliştirmekte ve bu algılara bağlı olarak da örgüte yönelik tutum ve davranışları değişiklik göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004:185; Efeoğlu ve İplik, 2011:346).

İşlemsel Adalet: İşlemsel adalet, örgütte kullanılan süreçlere dair adalet duygusu olarak tanımlanmış olup, bu süreçler çoğunlukla terfi, performans, değerlendirme, ikramiye gibi edinimlere ilişkin olmaktadır (Ülbeği, 2011:19). Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir vd., 2006:23'den akt. Cihangiroğulları vd., 2010:69). İşlemsel adalet çalışanların işyerinde elde ettikleri çıktılarını belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde

uyulduğuna ilişkin adalet algılaması olarak ifade edilmektedir. Karar vericilerin işlemleriyle ilgili adalet türü olan işlemsel adalet olabildiğince tarafsız ve doğru bilgiyle hareket etme, gerekirse kararı yeniden gözden geçirebilme ve değiştirebilme erdemidir (Tutar, 2007:99; Ngodo, 2008:85'den akt. Efeoğlu ve İplik, 2011:347).

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet, örgüt içinde bireyler arası davranışlara ilişkin bir kavramdır. Bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirtir (Tokgöz, 2011:367). Etkileşimsel adalet, kaynakların dağıtım sürecinde bireylerin gördüğü muamelenin kalitesini ifade etmektedir (Bies ve Moag,1986:44'den akt. Ülbeği, 2011:28). Roch ve Shanock (2006) etkileşimsel adaleti, örgüt içerisinde süreçlerin uygulanması esnasında işgörenlere yöneticiler tarafından nasıl davranıldığına dair adalet hisleri olarak tanımlamışlardır (Ülbeği, 2011:19-20). Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur. (Cropanzano vd., 2002:324-351; Masterson vd., 2000:738-748; Özdevecioğlu, 2003:79).

Çalışanların adalet algıları, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, adalet algılarına göre değişik davranışlar gösterebilmektedirler. Örneğin; dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik tepkiler gösterirken, işlem adaletsizliği algıladıklarında bütün bir organizasyona yönelik, etkileşimsel adaletsizliği algıladıklarında ise yöneticilerine karşı tepkiler gösterebilmektedirler. Bu tepkilerin sonuçları, işletmelerde ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Cihangiroğlu vd., 2010:69).

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarını bazı demografik özellikler açısından incelemektir.

Araştırmada kullanılan anket temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Neihoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Ülbeği'nin yüksek lisans tezinden (Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma) alınarak kullanılmıştır. Anket üç boyuttan (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve 20 ifadeden

oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutunda 5, işlemsel adalet boyutunda 6, etkileşimsel adalet boyutunda ise 9 ifade bulunmaktadır. İfadelerin ölçülmesinde 5'li Likert ölçeği (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum) baz alınmıştır.

Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,90 çıkmıştır. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir. Verilerin analizinde yüzde, frekans, standart sapma, ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Salihli'de (Manisa) hizmet sunan belediye (300), vergi dairesi (75) ve tapu müdürlüğü (15) çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 150 kişiye anket formu dağıtılmış olup 133'ü geriye dönmüştür. Dolayısıyla evrenin %35'i örnekleme teşkil etmektedir. Veriler Mayıs-Haziran 2012'de toplanmıştır.

2.3. Bulguların Analizi

Bu kısımda kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının belirlenmesi amacı ile yapılmış olan bu çalışmada elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlar yapılmıştır.

2.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki çalışanların %53'ü kadın, %80'i erkektir. Yaş durumları bakımından %43.6'sı 36-45 yaş arası, %36.1'i 46-55 yaş arasındadır. Katılımcıların %84.2'i evli, %15.8'i bekar. Eğitim durumları bakımından %52'si lisans, %28'i ise ön lisans mezunudur. Çalıştıkları pozisyon bakımından 79.2'si memur ve işçi, %13.5'i de yönetici düzeyindedir. Katılımcıların %66.2'si genel olarak 16 yıl ve daha fazla yıldır, %23.3'ü de 11-15 yıldır çalışmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi bakımından %54.9'u 16 yıl ve daha fazla süredir, %27.8'i ise 11-15 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %54.9'u belediyede, %37.6'sı vergi dairesinde, %7.5'i tapu müdürlüğünde çalışmaktadır. Katılımcıların %39.1'inin 1501-2000 TL, %24.1'inin 1000-1500 TL, %17.3'ünün 2001-2500 TL, %14.3'ünün ise 2500 TL'den fazla aylık geliri vardır.

Tablo 1. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	53	39.8
	Erkek	80	60.2
Yaş	25 ve aşağısı	3	2.3
	26-35 arası	17	12.8
	36-45 arası	58	43.6
	46-55 arası	48	36.1
	55 üstü	7	5.3
Medeni Durum	Evli	112	84.2
	Bekar	21	15.8
Eğitim	İlkokul	11	8.3
	Ortaokul	19	14.3
	Lise	19	14.3
	Ön Lisans	28	21.1
	Lisans	52	39.1
	Yüksek Lisans	4	3.0
Pozisyon	Üst düzey yönetici	2	1.4
	Orta düzey yönetici	7	5.3
	Alt düzey yönetici	9	6.8
	Uzman	13	9.8
	Teknik personel	10	7.5
	Memur	62	46.6
	İşçi	30	22.6
Genel Çalışma Süresi	1-5 yıl	6	4.5
	6-10 yıl	8	6.0
	11-15 yıl	31	23.3
	16 ve üzeri	88	66.2
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	11	8.3
	6-10 yıl	12	9.0
	11-15 yıl	37	27.8
	16 ve üzeri	73	54.9
Kurum Adı	Belediye	73	54.9
	Vergi Dairesi	50	37.6
	Tapu Müdürlüğü	10	7.5
Gelir	0-1000 TL	7	5.3
	1000-1500 TL	32	24.1
	1501-2000TL	52	39.1
	2001-2500 TL	23	17.3
	2500'den fazla	19	14.3

2.3.2. Kamu İşletmelerinde Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Algısı Değerlendirme Tablosu

NO	İFADE	ORT (X)	S.S
1-5	Dağıtımsal Adalet Boyutu	2.7	0,83
1	Çalışma saatlerim adildir.	3.7	1.107
2	Ücret düzeyimin adil olduğu fikrindeyim	2.1	1.181
3	İş yükümün oldukça adil olduğu kanısındayım.	2.7	1.290
4	Aldığım ödüller-ikramiyeler adildir.	2.0	1.187
5	İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu fikrindeyim.	3.1	1.318
6-11	İşlemsel Adalet Boyutu	2.8	0,99
6	Yöneticim iş ile kararlarında tarafsız davranır.	2.9	1.272
7	Yöneticim karar vermeden önce tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.	2.6	1.206
8	Yöneticim karar verebilmek için tam ve doğru bilgi edinir.	2.8	1.160
9	Yöneticim kararlarını netleştirir ve gerektiğinde çalışanlara bilgi verir.	2.9	1.163
10	İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanlara uygulanır.	2.6	1.273
11	Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.	2.7	1.196
12-20	Etkileşimsel Adalet Boyutu	2.9	1,04
12	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.	3.0	1.212
13	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır.	3.0	1.184
14	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	2.9	1.190
15	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır.	2.9	1.191
16	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.	2.9	1.182
17	Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder.	2.7	1.162
18	Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	2.9	1.161
19	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur.	2.9	1.176
20	Yöneticim işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	2.9	1.208

Tablo 2’de görüldüğü gibi, kamu işletmelerinde çalışanlarının örgütsel adalet boyutları kapsamındaki ifadelerle katılım dereceleri değerlendirildiğinde genel olarak örgütsel adalet düzeyi 2.8’dir. Bu sonuca göre katılımcıların adalet algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet boyutları kapsamında değerlendirildiğinde dağıtımsal adalet algısı 2.7 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip iken etkileşimsel adalet algısı 2.9 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. İşlemsel adalet algısı ortalaması 2.8’dir.

2.3.3. Örgütsel Adalet Boyutları İle Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özellikler Arasında Korelasyon Analizi

Örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) ve demografik ve sosyo-ekonomik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon, çalışma süresi, kurum adı, gelir) arasındaki ilişkilerin derecesini gösteren veriler Tablo 3’de özetlenmiştir.

Boyutlar		Cinsiyet	Yaş	Medeni	Eğitim	Pozisyon	Kçs	K.A	Gelir
Dağıtım	Kks	,056	,030	-,063	,204(*)	-,094	-,168	-,094	,146
	P	,522	,728	,468	,019	,284	,053	,281	,094
	N	133	133	133	133	133	133	133	133
İşlemsel	Kks	,146	,104	-,022	,082	-,169	,000	-,084	-,087
	P	,096	,235	,801	,346	,052	,999	,338	,319
	N	133	133	133	133	133	133	133	133
Etkileşimsel	KKS	,083	,095	-,102	,044	-,152	-,054	-,181	,040
	P	,345	,276	,244	,619	,082	,539	,037	,651
	N	133	133	133	133	133	133	133	133

p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Kks: Korelasyon Katsayısı Kçs: Kurumda çalışma süresi K.A: Kurum Adı

Tablo 3’de görüldüğü gibi elde edilen bulgulara göre; örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, kurum adı ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, eğitim ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışanların dağıtımsal adalet algısı eğitim düzeylerine ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılığın nedenine eğitim değişkeni açısından bakıldığında yüksek lisans mezunu çalışanların dağıtımsal adalet algısı diğerlerine oranla daha yüksek iken, ortaokul mezunu çalışanların diğerlerine oranla daha düşüktür. Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanların dağıtımsal adalet algısı diğerlerine oranla daha yüksek iken, 11-15 yıl arası çalışanların diğerlerine oranla daha düşüktür.

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kurum adı ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, pozisyon değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışanların işlemsel adalet algısı çalıştıkları pozisyona göre farklılaşmaktadır. Bu farklılığın nedenine bakıldığında ise üst düzey çalışanların işlemsel adalet algısı diğerlerine oranla daha yüksek iken, işçilerin diğerlerine oranla daha düşüktür.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon, kurumda çalışma süresi ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kurum adı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışanların etkileşimsel adalet algısı çalıştıkları kuruma göre farklılaşmaktadır. Bu farklılığın nedenine bakıldığında belediye çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı diğer kurumlarda çalışanlara oranla daha yüksek iken, vergi dairesinde çalışanların diğer kurumlara oranla daha düşüktür.

SONUÇ

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algıdır. Çalışanlar için kendilerine adaletli davranılıp davranılmadıkları her zaman kaygı unsuru olmuştur. Çalışanlar hak ettikleri ya da istedikleri kazanımları elde edemedikleri zaman birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışlara yönelebilmektedir. Çalışanlarda adalet ya da adaletsizlik algısını çoğunlukla örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlarla oluşmaktadır. Çalışanlarca örgütsel adalet algısının negatif olması, onların işlerinden tatmin olmamalarına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşma, işten ayrılmalar gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel adalet algısını arttırmak için kurum içerisinde hak edenin hak ettiğini alabileceği ve haksız algılamaların önüne geçebileceği, kaynaklar, ödüller ve cezaların adil olarak dağıtıldığı bir sistem kurulmalı ve uygulanan prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Aslantürk, G. ve Şahan, S., “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, C.14(1), 2012, ss.135-159.
- Bies, R.J. ve Moag, J.S., Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman içinde, Research on Negotiation in Organizations, (Vol.1) (s.43-55), Greenwich, CT:JAI Pres, 1986.
- Cihangiroğulları, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A., “Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.12, 2010, ss.67-82.
- Colquitt, J.A., What is Organizational Justice? A Historical Overview , Handbook of Organizational Justice, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and P. Y. Chen (2002), Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice, Group and Organizational Management, 27, pp.324-351.
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M., “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.18, S.1, 2011, ss.71-85.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E., Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.20, S.3, 2011, ss. 343-360.
- Fortin, M., “Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality”, International Journal of Management Reviews, 10(2), 2008, pp.93-126.
- Greenberg, J., Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol.16, No.2, pp.399-412.
- İnce, M. ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- Jahangir, N., Akbar, M. ve Begum, N., “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, ABAC Journal, Vol.26, No.3, 2006, pp.21-36.
- Karaeminoğulları, A., Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Karikker, J.H. ve Williams, M.L., “ Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, Journal of Management , 35 (1), 2009, pp.112-135.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M. And S. M. Taylor, Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, Academy of Management Journal, 43, 2000, pp.738–748.

Ngodo, O. E., Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship, *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 2008, ss. 82-100.

Özdevecioğlu, M., Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96.

Özdevecioğlu, M., Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 2004, ss.181-202.

Songür, N., Basım, H.N. ve Şeşen, H., RGÜTSEL Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü, *Amme İdaresi Dergisi*, C.41, S.4, Aralık 2008, ss.79-100.

Tokgöz, N., “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim 2011, ss.363-387.

Tutar, H., Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 2007, ss.97-120.

Ülbeği, İ.D., Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.*

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl.11, S.16, Haziran 2009, ss.83-99.