

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

*Sabiha Sevinç ALTAŞ**
*Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU***

Alınış Tarihi: 16 Nisan 2012

Kabul Tarihi: 17 Mart 2015

Öz: Örgütsel adalet ve eşitlik kavramları işyerlerinin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel adalet, prosedürel ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmanın amacı okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla araştırma Sakarya'da çalışan 125 okul öncesi öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar örgütsel adaletin iki formunun da iş tatmini üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu, ancak sadece dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları, hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı.

THE IMPACT OF DISTRIBUTIVE AND PROCEDURAL JUSTICE ON PRE SCHOOL TEACHERS ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE

Abstract: Organizational justice and fairness are fundamental concepts in the workplace and distributive and procedural justice are two dimensions of organizational justice. The aim of this research is to examine the effects of procedural and distributive justice on preschool teacher's organizational commitment, job satisfaction and job performance. In this scope a research was carried out on 125 teachers of preschool in Sakarya. Results of research indicated that both forms of organizational justice had positive effects on job satisfaction, however only distributive justice, but not procedural justice, had a significant impact on organizational commitment. Also the research indicated that distributive justice and procedural justice had positive effect on job performance.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice.

I.Giriş

Çalışanlar örgütteki çeşitli uygulama ve süreçlerin, kendilerine karşı davranış ve kişilerarası etkileşimlerin, görev veya kaynakların dağıtılması ile bu dağıtımı belirleyen süreçlerin adaletli olup olmadığı konusunda sürekli bir yargılama süreci içine girmekte ve bu süreç sonucunda örgüte ve işe karşı bir tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989). Bu

* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu.

** Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

tutum ve davranışlar yapılan işin kalitesini ve örgütün etkinliğini arttırdığı gibi adaletsizliğe ilişkin algılama stres, işten ayrılma eğilimi ve verimsizlik gibi sonuçlarda doğurmaktadır.

Yazın taramasına bakıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütlerde çalışanların elde ettiği ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algıladıkları adaletin derecesi olarak açıklanmaktadır (Cohen-Charas ve Spector,2001: 280; DeConnick, 2010: 1350). Prosedürel adalet ise, örgüt içindeki dağıtım kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısını açıklar (Cohen, Charash ve Spector, 2001: 280). Greenberg (1996)'e göre prosedürel adalet algısı, kuruma karşı davranışları açıklamada daha kullanışlıdır. Dağıtımsal adalet algıları ise alınan kararların sonuçları ile ilgili davranışları daha çok etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramını anlayabilmek için yapılan çalışmalarda bu boyutların her ikisini de ele almak gerekir. Çünkü bu her iki boyutun kendilerine özgü sebep ve sonuçları bulunmaktadır. Örneğin çalışanların dağıtımsal adalet algılarının alınan kararların sonuçlarına karşı tutumlarını etkilediği, prosedürel adalet algılarının ise daha çok örgüte karşı olan tutumların belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Çakar ve Yıldız, 2009: 69).

Hızla değişen çevre koşulları işletmeleri rekabet avantajı yaratmak için farklı yollar aramaya itmiştir. Bu koşullarda çalışanlarının yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde faydalanabilmek en akılcı yoldur. Çalışanların iş tatmininin ve dolayısıyla performans düzeylerinin yüksek olmaları önemli bir avantajdır. Bunların sağlanabilmesi için adaletli bir işyeri ortamı önemli bir etkidir. Yapılan ulusal ve uluslar arası yazın taramasında çeşitli iş kollarında örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu görülmektedir (Lambert vd., 2003; Fulford, 2005; Camerman vd., 2007; Tutar, 2007; Taşkaya ve Şahin, 2011). Fakat dünyadaki tüm ülkelerin geleceğinde çok önemli olan okul öncesi çocukların eğitim ortamları ile ilgili çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Oysa okul öncesi eğitim, sosyal ve duygusal gelişimi destekleyerek, yetişkinlik döneminde kişilerin daha üretici ve verimli olmalarını ve sahip oldukları potansiyeli tam olarak kullanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, ebeveyn ve eğitimcilerin işbirliği içinde, çocukların gelişim özelliklerini, bireysel farklılıklarını ve yeteneklerini göz önüne alarak verilen okul öncesi eğitim, çocukların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarılmasını ve kendilerine güven duymalarını sağlamakta, fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve dil açısından gelişimlerini desteklemektedir. Bunların sağlanmasında okul öncesi öğretmenlerinin rolü çok büyüktür. Dolayısıyla öğretmenlerin içinde buldukları örgüte ilişkin adalet algısı, işe ve örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyecek performanslarını etkileyecektir. Bu nedenle bu araştırmada Sakarya'daki ilköğretim okullarında okul öncesi eğitim veren öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve bireysel iş performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir.

II. Teorik Çerçeve

A. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının temelinde Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bulunmaktadır. Bu teori sosyal karşılaştırma teorilerinden birisidir. Buna göre, örgüt bireyi sarf ettiği gayret ile elde ettiği sonucu aynı iş ortamındaki başkalarının elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Eşitlik teorisi insan davranışı ile ilgili iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde geçerli olan süreçleri kullanırlar. İkinci varsayıma göre ise, bireyler belirli bir denge kurabilmek için kendilerini başkaları ile kıyaslarlar (Şimşek vd., 2005). Bu teoriye göre bireyler emek, zeka, bilgi, kıdem, yaş, yeteneklerden oluşan girdilerini örgütten sağladıkları çıktılar olan ücret, statü artışı, primler, ikramiyeler, iş güvenliği ve işyeri koşullarından oluşan örgütsel çıktılarla karşılaştırırlar (Greenberg, 1990b; Cohen, Charas ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2001; DeConinck ve Stilwel, 2004; Eren, 2007, 543; Koçel, 2011). Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığını gözlemliyorlarsa, tatminsizlik duyacak ve adalet duyguları zedelenecektir. Bu durumda bireyler eşitliği sağlamak üzere sarf ettikleri çabayı azaltmak, başkalarının moralini bozmak, çıktılarını arttırmaya çalışmak gibi birçok yola başvuracaklardır (Eren, 2007: 543; Koçel, 2011). Ayrıca, kendi çabalarının örgütten elde ettiklerine göre az olduğunu düşünen çalışanların davranışları, örgütü etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. Bu örgütsel sonuçlar; saygınlık algısı, güven, devamsızlık, iş gören devri, iş tatmini, çalışanlar arası ilişkilerin kalitesi, performans, örgüte bağlılık, stres, işyerinde saldırganlık olarak sıralanmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170).

Folger ve Cronpanzano (1998)'ya göre örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Yıldırım, 2007: 256). Adil algılayışlar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizliğe ilişkin algılayışlar ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007: 20).

Literatürde örgütsel adaletin en yaygın üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; "dağıtım adaleti", "prosedürel adalet" ve "etkileşim adaleti"dir. Dağıtımsal adalet daha çok alınan kararların sonuçlarının adil olarak algılanması ile ilgilidir. Prosedürel adalet ise bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecinin tutarlı, etik, önyargısız ve doğru işlediğine ilişkin algılarını ifade eder (Moon vd., 2008: 85). Amaç dağıtımsal adalet ile örgütte dağıtılan kaynakların hangi ölçütlere göre belirlendiği ve

dağılımda adaletin olup olmadığını saptamaktır (Konovsky, 2000: 490). Örgütte kaynakların dağılımının adaletsiz olarak algılanması olumsuz davranış formlarına sebep olmaktadır (Beugre, 2002: 1093).

Prosedürel adalet kapsamında, çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri Leventhal (1980)'a göre, prosedürel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir (Colquitt, 2001: 388) :

- Tutarlılık: işlemler zaman ve kişilerden bağımsız olma özelliğine sahip, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.
- Önyargıdan Arınmışlık: işlemler kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmemelidir.
- Doğruluk: işlemler, en az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.
- Kurallara Uygunluk: işlemler ilgili kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikâyetler dikkate alınmalıdır.
- Temsil Edilebilirlik: işlemlerden etkilenen birey veya alt grupların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.
- Etik Olmalı: işlemler genel etik kuralları çerçevesinde oluşturulmalıdır.

Prosedürel adalet, örgüt içindeki dağıtım kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısını açıklar. Prosedürel adaletin özü çalışanlara elde edecekleri kazanımlara ilişkin söz hakkı veya bilgi girdisi sağlama fırsatı verilmesidir (Cohen, Charash ve Spector, 2001). Süreçte çalışana söz hakkı tanınması, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğu azaltabilir. Prosedürel adalet, daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlarla ilişkilidir (Colquitt vd., 2001, Cohen, Charas ve Spector, 2001; Konovsky, 2000; Mastersan vd. 2000; Folger ve Konovsky, 1989). St-Pierre ve Holmes (2010:1170), yapmış olduğu yazın taramasında örgütsel adaletin pek çok örgütsel sonucu etkileme potansiyeli olduğunu tespit etmiştir. Bu örgütsel sonuçlar, saygınlık algısı, güven, devamsızlık, işgören devri, iş tatmini, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, performans, işe bağlılık, stres, işyerinde saldırganlık olarak rapor edilmiştir. Bunlara ilave olarak, lideri değerlendirme, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme davranışı, kurallara uyma (Colquitt vd., 2001), iş gören morali (Williamson ve Williams, 2011), müşteri tatmini ve çatışma (Cropanzano vd., 2007) örgütsel adaletin sonuçlarıdır.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak karşımıza çıkan etkileşimsel adalet ise karar verme sürecinin uygulama ve iletişim boyutu ile ilgili konuları içermektedir. Bu tip adaletin gerçekleşmesi için iki ön koşul söz konusudur. Birincisi “kişilerarası adalet” algısı olup yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencideetmeyecek şekilde davranmasını, onlara karşı saygılı olmasını, uygun olmayan, önyargılı ve özel sorunlardan kaçınmasını, kararlar hakkında bilgi vermesini ve tatmin edici açıklamalar yapmasını kapsar. İkinci ön koşul ise “bilgisel adalet” karar verme süreci hakkında çalışanlara örgüt

yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir (Coulguitt,2001:386).

Bazı araştırmalar ise, prosedürel adalet algısının çok boyutlu bir yapısının olduğunu ve bu boyutların; süreçlerin ne dereceye kadar adaletli olduğunu ortaya koyan “resmi prosedürlerin adalet” ve süreçlerin işleyişi esnasındaki etkileşimi ortaya koyan “ilişkisel adalet” boyutları olduğunu ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Bies ve Moag, 1987). Bies ve Moag(1986)’a göre ilişkisel adalet örgütsel prosedürlerin uygulanması sürecinde bireylerin kişisel muameleyle ilgili algılarının kalitesini yansıtır. İlişkisel adaletin temelindeki fikirler, kaynakların tahsisine ilişkin sebeplerin açık, doğru ve uygun biçimde yapılıp yapılmadığı ve kararları uygulamaktan sorumlu kişilerin bireylere saygılı ve nazik davranıp, davranmadığıdır (Colquitt vd., 2001:427; Çakar ve Yıldız,2009:71; DeConnick, 2010:1350).

B. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş tatmini genel olarak bireyin ihtiyaçları ile iş ve iş şartlarından elde ettiklerine ilişkin algılamasının bir sonucudur (Francies ve Milbourn, 1980). Bu algılamalara bağlı olarak kişi organizasyonuna duygusal bir tepki verir. Bu tepki, kişinin iş ve işten elde ettikleri, beklentileri, arzuladıkları, ihtiyaç duydukları ile kıyaslaması sonucunda oluşan eşitlik veya adalet algısıdır. Kıyaslama sonucunda adalet algılaması iş tatmininin oluşumunu sağlar (Lambert, Barton ve Hogan, 1999). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyderrir, 1975: 31). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir cevaptır (Luthans, 1994: 114). İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991: 376).

Pozitif bir iş tutumu olarak iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tepki iken, örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bütününe karşı olan tutumlarını ifade eder (Luthans, 1994: 108-113). Örgütsel bağlılık farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe en çok kabul gören Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık tanımında örgütsel bağlılığın aşağıda yer alan üç önemli özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 656):

- a- organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,
- b- organizasyon amaçlarının başarılması yönünde çaba harcama,
- c- organizasyon üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu.

Örgütsel bağlılık konusuna farklı yaklaşımlar söz konusudur. Örgütsel bağlılık konusuna ilk yaklaşımlarda bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgüte ait hissetme kapsamında örgüte duyulan duygusal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Ancak daha sonraki çalışmalar bağlılığın, çıkar amaçlı zorunlu nedenlerden kaynaklanabileceğine değinmiştir. Bu yaklaşımlardan biride Becker (1960, 1992) tarafından yapılmıştır. Bu yaklaşımda bağlılığın temelinde kişinin örgüt için sarf ettiği çaba, harcadığı emek, geçirmiş olduğu süre, edinmiş olduğu statü ve unvandan dolayı örgüte karşı hissettiği bağlılık vardır. Bu bağlılık örgüt amaç ve değerlerini benimsemekten dolayı duyulan duygusal bir bağlılık olmak yerine, sahip olduğu kazanımları kaybetme korkusundan dolayı duyulan zorunlu bir bağlılık türüdür. Bununla birlikte örgütsel bağlılık aynı zamanda ahlak ve değerlerden kaynaklı bir bağlılık olabilir. Bu kapsamda, Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılık olarak tanımladıkları bir diğer farklı unsurdan söz etmişlerdir. Çok boyutlu bir yapı olan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip olduğu ifade edilmektedir (Meyer vd., 2001: 20-21). Çok boyutlu olan bu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir.

C. İş Performansı

İş performansı genellikle çalışanların görevlerini gerçekleştirmek için yapmış oldukları eylemler, harcamış oldukları çaba ile birlikte, çalışanların bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini gerçekleştirme ya da hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Benligiray'a göre (2004) iş performansı, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 38). Çalışanların iş performansı oldukça önemli bir kavram olduğu için, örgütsel davranış alanındaki birçok konu iş performansı açısından incelenmiştir. Bu çalışmada iş performansı, çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmesi, kalite standartlarında ürünler üretmesi, işlerini zamanında tamamlaması ve sorun çıktığında çözmesi olarak tanımlanmış ve algısal bir durum olarak kabul edilmiştir.

D. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Birçok araştırmaya konu olan örgütsel adalet konusu çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olan bir değişken olarak kabul edilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Örgütsel adalet çalışanlar için örgüt iş ortamının temelini oluşturmakta (Cropanzano, 1993) örgütsel adaletin yokluğu ise çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesini güçleştirmektedir (Greenberg, 1990). Nitekim, Hoad (1993), örgütteki her tür adaletsizliğin hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olduğunu belirtirken, Morgan (1986) ise, örgütsel işlemlerin ortaya çıkardığı örgüt içi güç mücadeleleri üzerinde araştırma yapmış ve her tür adaletsizliğin örgütsel huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olduğunu tespit etmiştir (Tutar, 2007: 107).

Örgütlerde adalet konusu incelendiğinde çalışanların özellikle, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normları dikkate aldıkları, kişiler arası etkileşim ve uygulamalarda adalet olup olmadığının önem arz ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar işten elde ettikleri sonuçların kendi ihtiyaç ve arzularına göre uygun ya da adil olduğunu düşündüğünde, dağıtımsal adalet olduğu kararına ulaşacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanların dağıtımsal adalet olmadığına ilişkin algılayışları ise iş tatminsizliğine neden olacaktır (Brief, 1998). Yapılan araştırmalar (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990) eşitlik teorisinin motivasyon ve iş tatminini açıkladığına ilişkin güçlü kanıtlar içermektedir. Genellikle araştırmalar dağıtımsal adaletin örgüte ilişkin sonuçlar olan örgütsel bağlılığı açıklamaktan çok, özellikle ücret ve iş tatminini açıkladığını dolayısıyla dağıtımsal adaletin yapılan işten ve alınan ücretten alınan tatmini arttırdığını göstermektedir. (McFarlin ve Sweeney, 1992; Folger ve Konovsky, 1989).

Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini övmeyizler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir ölç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar ve davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilir (Yıldırım, 2007: 259).

Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada adalet algısının iş tatmini ile oldukça güçlü bir ilişkisinin olduğu ve özellikle yöneticilerin çalışanlara davranışının niteliği, onları alınan kararlar ve değişikliklerle ilgili

bilgilendirmelerinin bu algıda önemli bir payı olduğu görülmektedir. Ücret burada iş tatmininde en önemli unsur olarak görülmemekte, özellikle yükselme fırsatlarından ve iş rollerinden duyulan tatmin daha önemli görülmektedir. Bu bulgular özellikle yöneticilerin orta düzey çalışanların kariyer gelişimi ve performansında önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir (McAuliffe vd., 2009).

Türkiye’de sağlık sektöründeki devlet hastanelerinde yapılan araştırmada işlem adaletinin iş tatmini yüksek bir oranda pozitif yönde etkilediği aynı zamanda duygusal bağlılık üzerinde de pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2007: 259). Benzer şekilde eğitim sektöründe örgütsel adaletin üç boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bir diğer çalışmada, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu araştırmada dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile yöneticiden, iş arkadaşlarından, ücretten ve yükselme fırsatlarından duyulan tatmin arasında güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür (Zainalipour vd., 2010). Zeinabadi ve Salehi (2011) tarafından yapılan ve prosedürel adalet, güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolünün incelendiği araştırmada ise prosedürel adaletin iki şekilde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını yükselttiği görülmüştür. Buna göre, prosedürel adalet güven duygusu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken, aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden de öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır.

Ulusal yazın incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili önemli çalışmalar göze çarpmaktadır. Çakar ve Yıldız(2009) bankacılık ve sigortacılık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada ise (Yavuz, 2010), özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Poyraz ve arkadaşlarının (2009) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin etkisini araştırdığı çalışmalarında, etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin dağıtımsal ve prosedürel adaletin etkisinden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Doğan (2002) tekstil çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada ise örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin genel adalet algılamaları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Tarkan ve Tepeci(2006) adalet unsurlarından biri olan etkileşimsel adaletin, aşırma ve sektörel düzeyde hırsızlık üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Şeşen ve Basım(2010) çalışanların örgütsel adalet algısının iş tatmini aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Kılıçlar (2011)’ın öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel uygulama ve süreçlerde adalet olduğuna ilişkin algılamaları öncelikle içinde buldukları kuruma güven duymalarını ve

kendilerini değerli görmelerini sağlayarak, iş tatmini duymalarına ve örgüt amaçlarına bağlanmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada örgütsel adaletin iki boyutu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışanların prosedürel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H3: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H4: Çalışanların prosedürel adalet algısı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

E. Örgütsel Adalet İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adalet aynı zamanda çalışan ve örgüt performansı açısından da oldukça önemli bir kavramdır. Yapılan bazı araştırmalar adaletin tüm boyutları ile performans ve örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Moorman 1991; McFarlin, Sweeney, P 1992). Çalışanlara dürüst ve adil bir şekilde davranılması onların daha iyi performans sergilemesini sağlayacak, bunun aksine adil olmayan davranışlar karşısında çalışanlar performanslarını azaltarak adaleti sağlamaya çalışacaklardır (Latham G. Ve Pinder, 2005). Eşitsizliğe dayanan örgütsel uygulamalar karşısında çalışanların adalet duyguları zedelenecek, iş performansları buna bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel uygulamaların adil olduğuna ilişkin inançları onların motive olmasını sağlayarak iş performansını yükseltecektir.

H5: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı iş performanslarını pozitif yönde etkiler.

H6: Çalışanların prosedürel adalet algısı iş performanslarını pozitif yönde etkiler.

III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet değişkeninin ölçümünde Niehoff ve Moorman (1993) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Dağıtımsal adaletin güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.83 olarak belirlenmiştir. Prosesdürel adalet değişkeninin güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.98 olarak saptanmıştır. Bu değişken oldukça güvenilirdir. İş performansı ile ilgili 4 soru Kirkman ve Rosen (1999) ölçeğinden elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinde beş soru bulunmakta olup güvenilirlik katsayısı 0.65 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile ilgili sorular Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) tatmin ölçeğinden alınmış olup ölçekte beş soru vardır ve alfa katsayısı 0.79'dur. İş performansı ölçeğinde dört

soru vardır ve güvenilirlik katsayısı 0.90'tür. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için SPSS for Windows 13.0 adlı istatistik programı kullanılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

A. Faktör Analizleri

Tablo 1: *Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri*

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
D.ADAL.3	.878	
D.ADAL.4	.856	
D.ADAL.5	.759	
D.ADAL.2	.769	
D.ADAL.1	.544	
P.ADAL.10		.903
PADAL14		.902
PADAL13		.893
PADAL11		.890
PADAL9		.883
PADAL5		.882
PADAL8		.881
PADAL3		.878
PADAL7		.870
PADAL6		.868
PADAL4		.865
PADAL15		.848
PADAL12		.828
PADAL2		.808
PADAL1		.762

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere yapılan varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizinin sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 20 soru beklenildiği gibi prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki faktörlü bir yapı oluşturmuştur (Tablo 1). Faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan faktörlere ilişkin faktör yük değerlerinin genel olarak 0,50'nin üzerinde değer aldığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ,768 olarak hesaplanmıştır. Kısacası ölçeğin bir bütün olarak içsel tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinde yer alan dört soru ile iş performansı ölçeğinde yer alan dört soru tek faktör altında toplanmıştır. Benzer

olarak, duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan dört soruda tek faktör altında toplandığı için faktör yükleri gösterilmemiştir.

B. Güvenilirlik Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, dağıtımsal adaletin iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş performansı ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki korelasyon ($r=.422$) daha yüksektir. Korelasyon analizi sonuçları aynı zamanda prosedürel adaletin iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş performansı ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon ($r=.432$) daha yüksektir. Ayrıca, iş tatmini ile duygusal bağlılık ve iş performansı arasında da bir korelasyon olduğu gözlenmiştir. İş tatmini ile iş performansı arasındaki korelasyon ($r=.549$) oldukça yüksektir.

Tablo 2: Bileşik güvenilirlik, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	Ort.	St.S.	Dağıtım. adalet	Prosed. adalet	İş tatmini	Duygusal bağlılık	İş perform.
Dağıtımsal Adalet	3,65	,89	(0,83)	.379**	.422**	.251**	.301**
Prosedürel Adalet	3,84	,88	.522**	(0,93)	.400**	.432**	.273**
İş tatmini	4,23	,74	.380**	.314**	(0,79)	.427**	.549**
Duygusal Bağlılık	4,10	,77	.451**	.514**	.456**	(0,65)	.263**
İş performansı	4,20	,65					(0,90)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dağıtımsal adalet ile prosedürel adaletin iş tatminini istatistiksel olarak pozitif ve yüksek bir oranda etkilediği, dağıtımsal adaletin tatmin üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\beta=319$, $p<.01$). Örgütsel adaletin prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarının bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, dağıtımsal adaletin hem duygusal bağlılığı hem de iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha yüksektir. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak ($\text{sig}=0.000$) anlamlıdır.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Boyutlarının İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve İş performansı Üzerindeki Etkileri

Bağımsız değişkenler	İş tatmini Model 1		Duygusal Bağ. Model 2		İş performansı Model 3	
	β	t	β	t	β	t
Dağıtimsal Adalet	.319	3.83**	.389**	4.69**	.249	2.77**
Prosedürel Adalet	.273	3.34**	-.011	-.131	.179	1.99*
Model F	20.85*		12.29**		10.11**	
Model R ²	0.267		0.247		0.127	
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı)						

İş tatmininin duygusal bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde (Tablo 4), iş tatmininin iş performansı ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve oldukça yüksek bir etkisinin olduğu ($\beta = .549$, $p < .01$), iş performansı üzerindeki etkisinin duygusal bağlılığa göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 5 incelendiğinde duygusal bağlılığında iş performansını arttıran bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İş Tatmininin, Duygusal Bağlılık ve İş performansı Üzerindeki Etkileri

Bağımsız değişkenler	Duygusal Bağ. Model 1		İş perf. Model 2	
	β	t	β	t
İş tatmini	.427	5.36**	.549**	7.51**
Model F	28.75*		56.50**	
Model R ²	0.182		0.301	
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı)				

Tablo 5: Duygusal Bağlılığın İş performansı Üzerindeki Etkileri

Bağımsız değişkenler	İş performansı Model 1	
	β	t
Duygusal Bağlılık	.263	3.59**
Model F	9.55*	
Model R ²	0.69	
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı)		

Sonuç ve Tartışma

Yapılan regresyon analizi sonucunda dağıtimsal ve prosedürel adaletin iş tatminini yüksek oranda etkilediği, özellikle örgütsel adaletin dağıtimsal

adalet boyutunun okul öncesi öğretmenlerinin iş tatminini daha yüksek oranda arttırdığı görülmektedir. Buna göre, kaynakların dağıtılmasına ilişkin adalet algısı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Bu sonuç literatür ile uyum göstermektedir. McFarlin ve Sweeney (1992) ile Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan araştırmalar eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adaletin özellikle iş tatminini açıklamakta daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada, okul öncesi öğretmenlerinin özellikle adaletin dağıtılması konusuna daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda bireylerin yapmış oldukları iş ve sahip oldukları yetenek, eğitim, deneyim karşılığında almış oldukları ücret, yan ödemeler, yükselme olanakları, iş şartları gibi sonuçların adil olup olmadığını değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin iş tatminlerini etkilediği görülmektedir.

Araştırmada elde ettiğimiz diğer bir sonuçta prosedürel adaletin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi ile ilişkilidir. Örgüt içindeki ödül ve sonuçların dağıtım kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısının artması ile çalışanların elde edecekleri kazanımlardan haberdar olmaları, onlara bu konuda söz hakkı tanınması onların iş tatminlerini arttırmaktadır. Süreçte çalışana söz hakkı tanınması, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğu azaltarak iş tatmini duymalarını sağlamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki uygulama ve prosedürlerde ve kaynakların dağıtımında eşitsizlik algılaması ise çalışanların adalet duygularının zedelenmesine ve buna bağlı olarak iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır. Araştırma sonuçları aynı zamanda örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun örgüte duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu, prosedürel adalet boyutunun ise örgüte bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığını göstermektedir. Buna göre araştırmamız özellikle çalışanların örgütteki ödül, ceza ve ücret benzeri sonuçların dağıtılmasında ilişkin adalete daha fazla anlam yükledikleri ve örgüt adına çalışma, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgütte kariyerini sürdürme eğiliminde olma gibi kararlarında dağıtımsal adaletin büyük bir rol oynadığı görülmektedir.

Yurtiçinde, Çakar ve Yıldız(2009) tarafından bankacılık ve sigortacılık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediği saptanmıştır. Diğer bazı araştırmalarda da adil dağıtım arttıkça iş tatmininin arttığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Yıldırım, 2007). Literatür incelendiğinde, prosedürel adaletin daha çok örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını gösteren araştırma sonuçları olduğu görülmektedir (Colquitt vd., 2001, Cohen, Charas, Spector, 2001; Konovsky, 2000; Mastersan vd., 2000; Folger ve Konovsky, 1989). Bu araştırmada dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin iş tatmini ve örgüte bağlılığı kuvvetli bir biçimde etkilediği, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni, araştırma yapılan kitlenin özellikleri ile ilişkili olabilir. Araştırmaya konu alan kişiler kamu memuru olup, hak ve kazanımları prosedürler, kurallar yasalar

çerçevesinde belirlenmiştir. Yani ücret ve yan ödemeler, ödüller gibi hak ve kazanımların dağıtılması ile ilgili süreçler yasalarca belirlenmiştir, sabittir, çok az değişkenlik içerir. Ancak, dağıtım sonuçları kişilerin girdileri, çabalarına göre az algılanması, örgüt içindeki kişiler arası etkileşimler, yönetimin tutumları, kaynakların kullanılmasının adil olup olmadığı iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve iş performansını etkilemektedir.

Araştırmamızda elde edilen önemli sonuçlardan biride örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilişkilidir. Örgütsel adaletin hem prosedürel adalet hem de dağıtımsal adalet boyutları iş performansını arttırmaktadır. Sonuçlar, kaynakların dağıtılması ile ilgili kararların sonuçlarının adil olarak algılanmasının, çalışanların iş performansının daha yüksek oranda etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, prosedürel adalet kapsamında bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecinin tutarlı, etik, önyargısız ve doğru işlediğine ilişkin algılamalarının çalışan performansını arttırdığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Bazı araştırma sonuçları süreçlerin adil algılanması, çalışanlara dürüst ve adil bir şekilde davranılmasının çalışanların daha iyi performans sergilemesini sağladığı, bunun aksine adil olmayan davranışlar karşısında çalışanların performanslarını azaltarak adaleti sağlamaya çalıştıkları görülmüştür (Latham G, Pinder, 2005).

Araştırmanın sonucu genel olarak değerlendirildiğinde, öncelikle örgüt iş ortamındaki kaynakların dağıtılması ardından kaynakların dağıtılması ile ilgili karar süreçlerinin tutarlı, etik, önyargısız ve doğru işlemesi, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmesini sağlayarak iş tatminlerini, örgütsel bağlılığı ve iş performansını arttırdığı görülmektedir.

Kaynaklar

- Allen, Natalie.J. ve Meyer, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation", *Journal of Occupational psychology*, 63, ss.1-18.
- Becker, Howard S. (1960) "Notes On the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, <<http://www.jstor.com>> (10 Nisan 2006).
- Becker, T. E. (1992). "Foci and bases of commitment: Are They Distinctions Worth Making", *Academy of Management Journal*, 35, ss.232-244
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Beugre, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective", *Journal of Human Ressource Management*, 13, ss.1091-1104.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", *Research on Negotiations in Organizations*, 1, ss. 43-55.

- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1987), "Interactional justice: Communications criteria of fairness", In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research in Negotiation in Organizations* (Vol. 1, ss. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brief, A.P. **Attitudes In and Around Organizations**, California: SAGE Publications, 1998.
- Cameron J., Cropanzano R. Ve Vandenberghe C. (2007). "The Benefits of Justice for Temporary Workers", *Group & Organization Management*, 32, ss. 176-207.
- Cohen-Charash, Yochi ve Spector, P.E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, ss.278-321.
- Colquitt, J. A. (2001), "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, ss. 386-400.
- Cropanzano, R. (Ed.) (1993). "Justice in the workplace: Approaches, theories, and research in human resource management Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano R., Bowen D.E. ve Gilliland S.W. (2001), "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, November, ss. 34-48.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007), "The management of organizational justice", *Academy of Management Perspectives*, 21, ss. 34-48.
- Çakar D.N. ve Yıldız S. (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken Mi?" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, ss. 68-90.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DeConinck, J.B., ve Stilwell, D.C. (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, 57, ss. 25-231.
- Deconinck, J. B. (2010). "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*, 63, ss. 1349-1355.
- Doğan H. (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi*, 2, ss. 69-76.
- Erdoğan, İ., (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- Eren, Erol. (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Folger, R., ve Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions". *Academy of Management Journal*, 32, ss. 115-130.
- Folger, R., ve Cropanzano, R. (1998), **Organizational Justice and Human Resource Management**. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Fulford M.D. (2005), "That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4:1, ss. 73-84.
- Greenberg J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *The Academy of Management Review*, 12:1, ss. 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, ss. 399-432.
- Greenberg, J. (1990b), "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, ss. 561-568.
- Greenberg, J. (1996), **The Quest For Justice On The Job**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoad, C. (1993), "Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employees", *Security Journal*, 4(2), ss.64-86.
- Kılıçlar A. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3/3.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, ss. 58-74.
- Koçel, Tamer. (2011), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 13 Baskı, İstanbul.
- Konovsky, M.A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, 26, ss. 489-511.
- Lambert, E. G., Barton, S. M., ve Hogan, N. L. (1999), "The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment", *American Journal of Criminal Justice*, 24(1), ss. 95-116.
- Lambert Eric, (2003), "The impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of Criminal Justice*, 31 ss. 155- 168.
- Latham, Gary P. ve Pinder Craig C, (2005) "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, ss. 485-516.
- 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, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27-55). New York: Plenum.

- Luthans F., (1994), **Organizational Behavior**, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M. ve Tylor, S. M. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, ss. 738-748.
- McAuliffe, Eilish vd., (2009), "Measuring And Managing The Work Environment of The Mid-Level Provider – The Neglected Human Resource", *Human Resources for Health*, 7:13.
- McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". *Academy of Management Journal*, 35, ss. 626-637.
- Meyer, J.P., ve Allen N.J. (1991), "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 ,ss. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, .D., Herscovitch L. ve Topolnytsky, L. (2001), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, ss. 20-52.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M., Takeuchi, R. (2008). "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93, ss. 84-94
- Moorman, R.H. (1991), "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, ss. 845-855.
- Morgan, G. (1986), **Images of Organization**, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour", *Academy of Management Journal*, 36(3), ss. 527-556.
- 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, ss. 17-33
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., ve Boulian, P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, ss. 603-609.
- Poyraz K., Kara H. ve Çetin S.A. (2009), "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9, ss. 71-91.

- Rusbelt; Farrell; Rogers ve Mainous, (1988), "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 31(3), ss. 599-627.
- Schneider, B., ve Snyder, R.A. (1975), "Some relationships between job satisfaction and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), ss. 318-328.
- St-Pierre I, Holmes D. (2010), "The relationship between organizational justice and workplace Aggression", *Journal of Advanced Nursing*, 66:5, ss. 1169-1182
- Sweeney, P. D., ve McFarlin D. B. (1997), "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18, ss. 83-98
- Şeşen H. ve Basım H.N., (2010), "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü", *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, 5. Basım, Ankara.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M., (2006), "Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, sayı 17 (2), ss. 137-152.
- Taşkaya S. Ve Şahin B. (2011), "Hastane Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi", *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 1, ss. 165-185
- Tutar, H. (2007), "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, ss. 97-120.
- Williamson K. ve Williams K. (2011), "Organisational Justice, Trust and Perceptions Of Fairness in The Implementation of Agenda For Change", *Radiography*, 17, ss. 61-66.
- Yavuz E., (2010), "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), ss. 302-312.
- Yıldırım F., (2007), "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62:1, ss. 253-278.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., Mirkamali, S. M., (2010), "A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School", *Social and Behavioral Sciences*, 5, ss. 1986-1990.

Zeinabadi, H. ve Salehi, K. (2011), “Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Ofteachers: Proposing A Modified Social Exchange Model”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, ss. 1472 – 1481, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011).