



ÖRGÜTSEL ADALET: BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE ARAŞTIRMA

ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH IN A GREATER MUNICIPALITY

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ¹
Mustafa ÇÖPOĞLU²
Osman GÜR³

Öz

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıklarının ve farklı demografik özelliklerin algılamaları farklılaştırıp farklılaşırmadığının belirlenmesidir. Araştırma Türkiye’de 551 büyükşehir belediye çalışanı ile yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkan bilgilerden derlenmiştir. Elde edilen veri, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının cinsiyet, yaş ve çalışma şekline göre farklılık göstermediği fakat eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ispatlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, yönetim, örgütsel davranış, büyükşehir belediyesi

Abstract:

The objective of the study is to determine how workers perceive the organizational justice and whether the different demographic features affect how these groups perceive organizational injustice. Research is based on 551 surveys conducted a greater municipality in Turkey. Data were collected by “Organizational Justice Scale” developed by Niehoff and Moorman (1993). Results demonstrated that perception of organizational justice does not differentiate according to sex, age and working seniority but differentiates according to educational level and length of service.

Keywords: Organizational justice, management, organizational behavior, greater municipality

¹Doktora Öğrencisi, Avrasya Üniversitesi, yuksekbilgili@gmail.com

²Ordu Büyükşehir Belediyesi, mcopoglu@gmail.com

³Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, ogur80@gmail.com

1. LİTERATÜR TARAMASI

Adalet algısı ile ilgili araştırmalar sıklıkla Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayandırılmaktadır. Adams'a göre birey, referans olan diğeri ile yaptığı karşılaştırmada "girdi" ve "çıktı" oranlarında adaletsizlik algırsa kızgınlık veya suçluluk gibi olumsuz duygular hisseder. Burada "girdi" olarak ifade edilenler yaş, kıdem, eğitim, çaba, sosyal statü, yetenek gibi bireysel nitelik ve özelliklerdir. Adams, "çıktı" ile ise ödüllendirme, para, artan statü, otorite veya eğlenceli görevleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle kendi katkısı ve kazanımlarının oranı ile diğerlerinin katkısı ve kazanımlarının oranında bir eşitsizlik algıladığında birey örgütte adaletsizlik algılamaktadır ve bu eşitsizliği gidermek adına birey bazı davranışlarda bulunmaya yönelir (Adams, 1965).

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996). Aynı şekilde, kazançların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerle bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade edilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990). Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütsel adalet, özellikle yönetim alanında çok önem kazanmaktadır. Çünkü örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003). Örgüt içerisinde çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal imkânlardan eşit olarak yararlanmayı beklerler. Ancak, çalışanların adalet algılamalarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması bulunmamakta, aynı zamanda örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Barling ve Phillips, 1993). Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanı sıra, yönetimin izlediği politikaların da adil olmasını ifade eder ve bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Cremer, 2005).

Araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta inceleneceği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütsel adaletin genel olarak dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere iki önemli boyutta incelendiği görülmektedir (Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Love ve Vodanovic, 1995; LemonsveJones, 2001; Rifai, 2005). Diğer yazarlar ise örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedürel (işlem) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemektedir (Öğüt vd., 2009; Foley, Kidder ve Powell, 2002; Folger, 1987; Greenberg, 1990).

Dağıtım adaleti, örgüte katkıları aynı olan çalışanlara benzer davranılmasını açıklamakta ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002). Prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürlerin adil algılanıp algılanmadığını (Folger, 1987) ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaktadır (Greenberg, 2000). Çalışanların karşılıklı ilişkilerde ortaya çıkan tutum ve davranışlara olan ilgisi ise etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır (Bies, 2001).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve HİPOTZELERİ

Örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normları içermektedir. Adalet, örgütlerde yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgudur. Adalet kavramının öneminden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, bir büyükşehir belediyesinde çalışanların demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının araştırılmasıdır.

Bu amaçla araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H₁: Örgütsel adalet algılaması ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂: Örgütsel adalet algılaması ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Örgütsel adalet algılaması ile çalışma şekli arasında anlamlı farklılık vardır.

H₄: Örgütsel adalet algılaması ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₅: Örgütsel adalet algılaması ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, 2014 yılında Türkiye’de bulunan bir büyükşehir belediyesi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarına anket uygulanmış ve sonuçta 551 geçerli anket elde edilmiştir.

3.2. Yöntem

Bu çalışmada veriler saha çalışması sonucunda elde edilmiştir. Saha çalışmasında birincil veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programında frekansve ANOVA Testi ile analiz edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Toplamda 20 maddeden oluşan bu ölçekte maddelerden ilk 9 ifade etkileşim adaleti,10-15 arası ifadeler işlem adaleti ve 16-20 arası ifadeler ise dağıtım adaleti boyutlarını ölçmektedir. Kullanılan bu ölçeğin Polat (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilerek uyarlanması yapılmıştır. Polat (2007) ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0.96 olarak bulmuştur.Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği’nde kullanılan sorular ve ölçtüğü alt boyutlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1- Örgütsel adalet ölçeğinde kullanılan maddeler ve ölçtüğü alt boyutlar

Madde No	Madde	Ölçtüğü Alt Boyut
1	İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	Etkileşim adaleti
2	İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	Etkileşim adaleti
3	Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	Etkileşim adaleti
4	İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	Etkileşim adaleti
5	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	Etkileşim adaleti
6	İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	Etkileşim adaleti
7	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	Etkileşim adaleti
8	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	Etkileşim adaleti
9	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	Etkileşim adaleti
10	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	İşlem Adaleti

11	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	İşlem Adaleti
12	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.	İşlem Adaleti
13	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	İşlem Adaleti
14	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	İşlem Adaleti
15	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	İşlem Adaleti
16	Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	Dağıtım Adaleti
17	İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	Dağıtım Adaleti
18	İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	Dağıtım Adaleti
19	Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	Dağıtım Adaleti
20	Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	Dağıtım Adaleti

Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, toplamda 551 büyükşehir belediye çalışanının katılımıyla veri toplanmıştır. Örnekleme yer alan çalışanlara ait demografik veriler derlenerek frekans analizi yapılmıştır. Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 1’de, yaşlarına göre dağılımları Tablo 2’de, çalışma şekillerine göre dağılımı Tablo 3’te, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4’te ve işyerlerinde çalışma süresine göre dağılımı Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 2 -Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet			
Kadın		Erkek	
Adet	%	Adet	%
225	40,8%	326	59,2%

Tablo 3 -Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı

Yaş									
21-25		26-30		31-35		36-40		40 ve üzeri	
Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
29	5,3%	116	21,1%	151	27,4%	96	17,4%	159	28,9%

Tablo 4 -Ankete katılanların çalışma şekillerine göre dağılımı

Çalışma Şekli			
Memur		İşçi	
Adet	%	Adet	%
311	56,4%	240	43,6%

Tablo 5 -Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim Durumu									
İlkokul		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans	
Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
38	6,9%	117	21,2%	107	19,4%	235	42,6%	54	9,8%

Tablo 6 -Ankete katılanların işyerlerinde çalışma süresine göre dağılımı

İşyerinde Çalışma Süresi							
2 yıldan az		3-6 yıl		7-12 yıl		13 yıl ve üstü	
Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
79	14,3%	170	30,9%	193	35,0%	109	19,8%

Araştırma sonuçları incelendiğinde “Dağıtım Adaleti” boyutu için Cronbach’s Alfa 0,909 olduğu tespit edilmiştir. Tüm faktörler için ise Cronbach’s Alfa değeri ise 0,değerinin, 0,843, “İşlem Adaleti” boyutu için 0,935 ve “Etkileşim adaleti” boyutu için 942 olarak hesaplanmıştır. Her bir boyuta ait güvenirlik katsayısı $\alpha=0,70$ ’in üzerinde hesaplanmış olup, bu sonuçlar ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu (Şencan, 2005) şeklinde yorumlanabilir.

Hipotezlerin test edilebilmesi için, iki ve daha az değişkenli parametrik olmayan değerlerin farklılıklarını hesaplamada Mann Whitney U testi, üç ve daha çok değişkenli parametrik olmayan değerlerin farklılıklarını hesaplamada Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılaması ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde kadınlar için örgütsel adalet algısı 2,4111 ve erkekler için 2,4321 olarak ölçümlenmiştir. Dolayısıyla her iki değer arasında önemli bir fark yoktur. Mann Whitney U testine göre, örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($U=35259,500$, $p=0,440$, $z=-0,772$, $r=-0,032888306$). Bu durumda H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılaması ve yaşarasındaki ilişki incelendiğinde, 21-25 yaş aralığı için örgütsel adalet algısı 2,5768, 26-30 yaş aralığı için 2,3824, 31-35 yaş aralığı için 2,3525, 36-40 yaş aralığı için 2,4598 ve 40 yaş ve üzeri için 2,4711 olarak ölçümlenmiştir. Dolayısıyla değerler arasında önemli bir fark yoktur. Kruskal Wallis H testine göre, örgütsel adalet algısı ile yaşarasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($H=7,179$, $sd=4$, $p=0,172$). Bu durumda H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılaması ve çalışma şekli arasındaki ilişki incelendiğinde, memurlar için örgütsel adalet algısı 2,4658 ve işçiler için 2,3688 olarak ölçümlenmiştir. Dolayısıyla değerler arasında önemli bir fark yoktur. Mann Whitney U testine göre, örgütsel adalet algısı ile çalışma şekli arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($U=36320,500$, $p=0,589$, $z=-0,540$, $r=-0,023$). Bu durumda H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılaması ve eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, ilkökul mezunları için örgütsel adalet algısı 2,0586, lise mezunları için 2,5016, ön lisans mezunları için 2,3658, lisans mezunları için 2,4667 ve yüksek lisans mezunları için 2,4377 olarak ölçümlenmiştir. Özellikle ilkökul mezunlarının örgütsel adalet algısı diğerlerine göre önemli farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis H testine göre, örgütsel adalet algısı ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($H=10,212$, $sd=4$, $p=0,037$). Bu durumda H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılaması ve işyerlerinde çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde, 2 yıldan az çalışanlar için örgütsel adalet algısı 2,2071, 3-6 yıl arası çalışanlar için 2,5417, 7-12 yıl çalışanlar için 2,4414, 13 yıl ve üstü çalışanlar için 2,3645 olarak ölçümlenmiştir. Özellikle 2yıldan az çalışanların örgütsel adalet algısı diğerlerine göre önemli farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis H testine göre, örgütsel adalet

algısı ile işyerinde çalışma süresi arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($H=8,173$, $sd=3$, $p=0,043$). Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlar örgüte kattıkları faydalara karşılık bir kıyaslama yaparak elde ettiklerini değerlendirmesi sonucunda “adalet” algılamasını gündeme getirmektedir. Bu algılamada maddi çıkarlar ön plandadır. Bununla birlikte bu durum tek başına yeterli değildir. Buna ilaveten sosyal ihtiyaçların karşılanmasında adalet algısı da önemlidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Aynı zamanda adalet algılaması bireyin işyerinde işle ilgili görevleri yerine getirmesinde etkili bir öncüdür (Cropanzan, Bowen ve Gilliland, 2007).

Bu çalışmada, bir büyükşehir belediyesinde örgütsel adalet algısının cinsiyet, yaş, çalışma şekli, eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Literatürde bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Bir grup araştırmaya göre, tıpkı bu çalışmada olduğu gibi örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermediği belirtilmiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Yürür, 2005; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yavuz, 2010; Kılıç, 2013). Diğer araştırmalarda ise (Yavuz, 2010; Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010, Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008) örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur.

Araştırma bulguları incelendiğinde, örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum, bazı araştırmalarda (Yürür, 2005; Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010) elde edilen sonuçlara göre farklılık göstermektedir.

Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının çalışma şekline göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısı, gerek işçiler gerekse memurlar arasında farklılaşmamaktadır.

Örgütsel adalet algısının eğitim durumu ile olan ilişkisi incelendiğinde, örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur. Bu sonuç Altinkurt ve Yılmaz (2010) tarafından öğretmenler arasında yapılan araştırma sonuçlarından tamamen farklılık göstermektedir. Fakat bu sonuç Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan araştırma sonucuyla uyum göstermektedir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan ve eğitim durumu ilköğretim olan bireylerin, eğitim durumu önlisans olan bireylere göre örgütsel adalet algılarının daha olumlu düzeyde olduğunu saptamışlardır.

Yapılan bu çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biri, ilköğretim mezunlarının örgütsel adalet algısının diğerlerine göre çok düşük olduğunun belirlenmesidir.

Örgütsel adalet algısının işyerinde çalışma süresi ile olan ilişkisi incelendiğinde örgütsel adalet algısının işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, Tuna (2013), Kılıç (2013) ve Polat (2007) tarafından yapılan araştırmalarla uyumludur. Diğer yandan da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından Yılmaz (2010) tarafından bu konuda yapılmış olan çalışmada farklılaşmadığı saptanmıştır.

Yaptığımız bu çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biri, 2 yıldan az çalışanların örgütsel adalet algısının diğerlerine göre çok düşük olduğunun belirlenmesidir.

Son olarak, bir büyükşehir belediyesinde yapılan bu çalışmaya göre, çalışanların örgütsel adalet algısı 2,5102 olarak belirlenmiştir. Bu değer “orta” olduğu söylenebilir.

Literatürde daha önce örgütsel adalet algısı üzerine kamu sektöründe yapılan çalışmalar Tablo 12’de özetlenmiştir (Polat ve Celep, 2008).

Tablo 7 -Türkiye’de örgütsel adaletle ilişkin araştırmalar ve bu araştırmalara ilişkin aritmetik ortalamalar

Araştırmacı	Alan	Ölçek Derecesi	Ortalama	Düzye
Altunkese(2002)	Kamu(memurlar)	5	2,30	Düşük
Demircan(2003)	Eğitim(üniversiteler)	5	3,10	Orta
Ünal(2003)	Eğitim(ilköğretim)	5	3,54	Yüksek
Dilek(2004)	Savunma(Askeri örgütler)	5	3,64	Yüksek
Atalay(2005)	Eğitim(ilköğretim)	5	3,62	Yüksek
Polat ve Celep (2008)	Eğitim(orta öğretim)	5	3,66	Yüksek

Araştırma, bir büyükşehir belediyesi çalışanlarını kapsamı açısından literatürdeki bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırma bazı kısıtlar altında yapılmıştır. Bunlar, sadece bir ile özgü olması, yalnızca anketle toplanan verilere dayanması ve sadece bir büyükşehir belediyesini kapsamıdır. Daha sonra yapılacak olan araştırmalarda farklı illerdeki büyükşehir belediyelerinin de araştırma kapsamına alınması, evreni daha iyi yansıtan sonuçlar alınmasında belirleyici rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-269.
- Altunkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 463-485.
- Altunkese, T.N. (2002). Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*. 127(6), 649-656.
- Baş, G., ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Bies, R. (2001). Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane. Edited by: Greenberg, J. ve Cropanzano, R. *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Pres., 89-118.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 6(12).
- Cremer, D.D. (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification”, *Journal of Managerial Psychology*, 20(1): 4–13.

- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans) Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü*
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R.G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Greenberg J. (1996). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks. California: Sage Publications Inc; 24-57.
- Greenberg, J. (1990). "Looking Fair vs Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", Ed. B.M. Staw, L.L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, JaiPress, Greenwich, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (2000). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. Edited by: Locke, E.A., *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, 181-195
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. 59, 181-201.
- Kılıç, E. D. (2013). Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet: Sinop Örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 5(2), 19-32.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31, 155-168.
- Lemons, M. A., ve Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268–280.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99–114.
- Mc Farlin, D.B. and Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, s. 626-637.
- Niehoff, B P. ve Moorman, R. H. (1993). "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

- Ögüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D.M. (2009). Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 158-164
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307-331.
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Gadjah Mada International Journal of Business, 7(2), 131-154.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma, The Journal of Academic Social Science Studies,6 (8), 997-1023.
- Ünal, Z. (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık. (Yayınlanmamış Yüksekisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E.. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, KMU İİBF Dergisi, 11 (16), 83-99.
- Yılmaz, K.,&Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. Journal of Educational Administration, 47(1), 108-126.
- Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.