

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: TURİZM ALANINDA EĞİTİM VEREN BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Rana ÖZEN KUTANİS*

Muammer MESÇİ**

Özet

Bu çalışmanın amacı, kurumlarda örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatminlerini ne yönde etkilediğini belirlemektir. Ayrıca, kurumda çalışan işgörenin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adaletle ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Belirtilen amaca ulaşmak için nicel araştırma yöntemi kurgulanmıştır. Araştırmanın verileri, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın evreni, lisans eğitimi veren bir turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgören olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda, etkileşim adaleti ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işgörenin, eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik ve idari) göre tutum önermelerine yönelik farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Öte yandan, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlem- sel adalet boyutlarının, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkili bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Üniversite

Abstract

This study aims to determine how organizational justice effect job satisfaction of employees in establishments. In addition to this, it is examined that whether demography attributes of working employees make a difference or not in statements of attitude in relation with the job satisfaction and organizational justice in establishments. To reach the stated aim quantitative research method was conducted. The data of research is obtained by using survey technique. The population of the study is determined as academic and administrative employees

* Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Arş. Gör., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

in a high education institution which give the education in field of tourism and hotel management. The data collected has been analyzed by using descriptive and discovery statistics techniques. In the result of findings of the study, it is determined that there is a high and positive relationship between interaction justice and procedural justice. Separately, employees have different opinions on the statements of attitude according to their statues of education and position (academic or adminastrative). On the other hand, it is found out that there are an important effects of distributive and procedural justice factors on internal job satisfaction and external job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, University

1. Giriş

Günümüz rekabet koşullarında hızlı değişen süreçte kurumların uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için birtakım konulara odaklanması gerekmektedir. Bu konular içerisinde özellikle kurumların faaliyetlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için çalışanların haklarının korunması önem taşımaktadır. Çünkü kurum içerisinde çalışanların beklenti ve istekleri yerine geldiğinde, çalışanların motivasyonları artmakta ve bu artış işletmenin performansına olumlu yönde katkıda bulunabilmektedir. İşletme çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde adalet unsuru çok önemlidir. Çünkü çalışanların yapmış oldukları faaliyetleri doğru ve adaletli bir biçimde değerlendiren işletmelerin, etkinliğe ve verimliliğe ulaşmada önemli avantajlar sağlayabildikleri görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı, yönetim alanında detaylı bir şekilde incelenmiş, psikoloji ve örgütsel davranış araştırmalarında yerini almıştır. Son 30 yılda literatürde, yapılmış çalışmalar incelendiğinde, kurumlarda örgütsel adalet kavramının çok önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür (Parker ve Kohlmeyer, 2004; Johnson ve diğ., 2005). Örgütsel adalet kavramı özellikle çalışanlara adil bir şekilde davranılıp davranılmadığı üzerinde temellenmektedir. Örgütsel adalette, kurum çalışanlarının beklentilerinin karşılanması temel bir gereksinimdir (Halis ve Akova, 2008). Literatürde, örgütsel adalet konusu ile ilişkilendirilmiş birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Örneğin; örgütsel adaletle bireylerin kişilik yapıları (Shi ve diğ., 2009); organizasyonel sorumluluk ve iş tatmini (Handlon, 2009); etik çalışmaları (Fortin ve Fellenz, 2008); karar alma ve liderlik (Eberlin ve Tatum, 2008; Dean, 2008); bilgi sisteminin gelişimine etkisi (Raghavan ve diğ., 2008); işgörenlerin davranışları (Bibby, 2008); kariyer planlama (Perreault, 2008) gibi konulara yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Yukarıda belirtilen çerçeve doğrultusunda, bu çalışmada, kurumlarda örgütsel adaletin, işgörenlerin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etki-

leyip etkilemediği araştırılacaktır. Ayrıca, örgütsel adalet ile iş tatmini boyutları arasında ne yönde bir ilişkinin olduğu irdelenecektir. Bu bağlamda, çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini kavramlarına yer verilecektir. Ayrıca literatürde örgütsel adalete ilişkin yapılan çalışmalar kısaca belirtilecektir. Çalışmanın sonunda ise elde edilen veriler ve sonuçlar tartışılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, kurum içinde yapılan işlere ilişkin faaliyetlerin, işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamalara karşı, kurumun vermiş olduğu tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır (Ployhart ve Ryan, 1997; Ambrose, 2000). Elovainio ve arkadaşları (2005) ise örgütsel adalet kavramını; iş ortamında sosyal etkileşimin kalitesini oluşturma şeklinde belirtmektedirler. Bu tanımlar sonucunda, örgütsel adalet kavramı kısaca, kurumlarda işgörenler arasında adaletli bir ortam oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürde, örgütsel adalet kavramı yazarlar tarafından genellikle üç boyutta incelenmektedir. Bunlardan birincisi dağıtımsal (distributive) adalettir. Dağıtımsal adalet, işletme çıktılarının adaletli bir şekilde dağıtılması sürecini kapsamaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2005). Dağıtımsal adalette, çalışanların alacağı oransal paylar, ücret, promosyon, gibi unsurların belirli kurallara göre dağıtılması (Parker ve Kohlmeyer, 2005) ve yönetimin bu unsurları da dağıtırken adil davranarak işletme kararlarını alması gerektiği vurgulanmaktadır (Crank ve Bowman, 2008). Örgütsel adaletin ikinci boyutu işlemsel (procedural) adalettir. İşlemsel adalet, karar vermede izlenen süreçlerle ilgili adalet algılarını belirlemektir (Öğüt ve diğ., 2009). İşlemsel adalet işlemlerin eşit olması, çalışanların kararlara katılımı, önyargıların en aza indirilmesi ve çalışanlara adaletli davranılması ile ilgilidir (Halis ve Akova, 2008). Örgütsel adaletin son boyutu, etkileşim (interaction) adaletidir. Etkileşim adaleti, kişiler arasında yapılan davranışların adaletli olmasını kapsamaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Etkileşim adaleti, örgütte karar alıcılar, yani adaletin kaynağı olanlar, ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecine odaklanılmasıdır (Kutunis ve Çetinel, 2009). Etkileşim adaleti, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin adil olmasını ele almaktadır. Nitekim kişiler arası adil davranışların söz konusu olduğu durumlarda çalışanların yöneticilerle yüksek kalitede ilişkiler kurduğu ve

birbirlerine daha fazla yardımcı oldukları belirlenmiştir (Ehtiyar ve Alper, 2008).

Örgütsel adalet, çalışmamızda bu üç boyutta değerlendirilmiştir. Literatürde, yazarlar tarafından boyutların farklı perspektiflerle de incelendiği tespit edilmiştir. Örneğin Gilliland (2008) dağıtımsal, işlevsel ve etkileşim adaleti şeklinde üç boyutta incelerken, Seymen ve diğ. (2009) dağıtımsal, işlevsel adalet ek olarak etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgi verme adaleti olarak ikiye ayırarak incelemiştir. Yazarlar kişiler arası adaleti; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmaları; bilgi verme adaletini ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, şeklinde tanımlamaktadırlar. Özdevecioğlu (2003) araştırmasında işlemsel adaleti iki alt boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan birincisi, prosedür adaleti, ikincisi formel prosedür adaleti olarak adlandırmıştır. Prosedür adalet; karar alma sürecinde kullanılan süreçler ve uygulamaların yapısal özellikleri kapsarken; formel prosedür adaleti ise çalışanlara, karar alınmadan önce söz hakkı verilmesi şeklinde belirtilmektedir. Öte yandan Blader ve Tyler (2003) ise işlemsel adaleti, adalet şekilleri ve adalet kaynağı olarak iki boyutta ele almıştır. Konu üzerine yapılan uygulamalı araştırmalarda, çalışanların adalet algıları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Atlaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

3. İş Tatmini Kavramı

Kurumların önemli görevlerinden biri de çalışanlarının iş tatminini artırmaktır (Karna, 2004). İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji yazınında önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte konu ile ilgili araştırmaların pek çoğunun içerik açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz yapılamamıştır (Baş, 2002). Buna rağmen literatürde, iş tanımına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Örneğin, Toker (2007)'e göre iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir öğedir. Örucü ve Esenkal (2005)'a göre iş tatminini, çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini nihai olarak da karlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Keleş (2006) ise iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel

olarak verdiği tepkidir. İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir ölçütüdür (Erdinç, 2009). Bu tanımlar doğrultusunda, iş tatmini; çalışanların çalıştığı kurumda beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel iş tatmini; işgörenlerin yaşamlarını etkileyen olayları etkileme konusunda kendilerine büyük iş düştüğü, kendi yaşamlarından sorumlu oldukları düşünürler ve yönde davranışta bulunmaktadırlar (Gülveren, 2008). Dışsal iş tatmini ise; işgörenlerin yaşamlarını etkileyen olayları kendisi dışında şans, kader ve kısmet gibi algılamalarının ve dışsal faktörlerin önemli olduğunu belirtmektedirler (Küçükkaragöz, 1998). İçsel ve dışsal iş tatminine sahip olan işgörenler arasındaki farklardan biri çevreleriyle ilgili bilgi arama konusudur. İçsel iş tatminine sahip işgörenler, dışsal iş tatminine sahip işgörelere göre çevreleriyle ilgili daha fazla bilgi toplama ihtiyacı hissettikleri ve sosyal faaliyetlerde haklarını arama ve kazanma konusunda daha aktif oldukları görülmektedir (Demirkan, 2006).

Son yıllarda literatürde, iş tatmininin, örgütsel bağlılık, kurum performansı, örgütsel vatandaşlık ve işgücü devir hızına etkisi gibi birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (DeConinck ve Stilwell 2004; Bowling, 2007; Poza ve diğ., 2007; Çakar ve Yıldız, 2009). Faaliyetlerini etkin bir şekilde getirmek isteyen kurumlar için ön koşul yeterli ve nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmaktır. Fakat bazen, ekonomik koşullar, işgören maliyetlerinin artışı, etkin işgücü piyasası gibi unsurlar işletmelerin nitelikli çalışanları bulmasını zorlaştırmaktadır (Saane ve diğ., 2003). Öte yandan rekabet şartları ve yönetim alanında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların bağımlılığı ve sadakat duygularını artırıcı şekilde işletmelerin yeniden yapılanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı günümüzde kurumların, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan memnun olmalarını sağlaması, çok önemlidir (Kök, 2006).

Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. İş tatminsizliği ise çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Kök, 2006). İş tatmini, kurumların hedeflerine ulaşabilmesi ve çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmesine katkı sağlarken, iş tatminsizliği, çalışanların işgücü verimsizliği, iş yerine devamsızlığı ve davranış bozukluklarına neden olmakta ve kurumun işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir (Lambert ve diğ., 2007). İş

tatminini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin kurum tarafından sağlanması çalışanların tatmin olmasına ve kurumun faaliyetlerinin etkin bir biçimde yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Aşağıda iş tatmininin önemli faktörleri sıralanmıştır (Dilek, 2005);

- *İşin sağladığı olanaklar*: Öğrenme, kendini geliştirme, risk alma ve başarılı olma fırsatları vb.
- *Ücret*: Ücretin, yapılan işin tam karşılığı olması.
- *Terfi ve yükselme fırsatları*: Gerekli şartların yerine getirilmesi ve istenen niteliklere ulaşılması halinde kurum içinde ulaşılacak mevki ve makamlar.
- *Yönetici desteği*: Yönetici tarafından sağlanan çalışma ortamı, teknik ve bilgi desteği.
- *İş arkadaşları*: İş arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici ve nitelikli olmaları.
- *Çalışma koşulları*: İş ortamının teknik, fiziksel ve mekansal özellikleri.

4. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Güçlü örgütsel adalete sahip kurumların, işgörenlerine nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin bir takım davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu davranış kalıpları bilgi, beceri yetenekler ve roller vb. şeklinde ifade edilmektedir. Zayıf örgütsel adalete sahip kurumlarda ise işgörenlerin kurum içerisinde yapılacak faaliyetlerde, neleri, nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin tanımlamalar yeterince açık değildir (Ylyasov, 2006). Bu durum, işgörenlerin iş tatminlerinin ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir.

Literatürde, örgütsel adalet algısı ile iş tatmininin ilişkisine yönelik birçok çalışma vardır. Bu doğrultuda bu konuya ilişkin olarak yapılmış olan çalışmalar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Konusuna İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
Gilliland	2009	Dağıtimsal adalet için uygun bir model oluşturmak ve adalet oluşumlarını etkileyen adaletsizlik unsurlarını belirlemek.	Örgütsel adalete ilişkin olarak bir model geliştirilmiştir. Bu model aynı zamanda adalet oluşumunu etkileyen unsurları ortaya konulması açısından çok önemlidir.
Lin ve Huang	2009	Sosyal değişim teorisi ile güven, adalet kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek.	Bilgi dağıtım sistemi etkileşimsel adalet ve güvene dayalı yardımseverliğin yükselmesini etkileyebilecektir. Dağıtimsal, etkileşimsel ve işlevsel adalet güveni bütünleştiği kadar, aynı zamanda güvene dayalı yardımseverliğe teşvik etmeye çalışmaktadır
Beugre	2009	Organizasyonlarda adalet veya adaletsizlik durumlarında gösterilen tepki ve adaletsizlik yargılarının kişilik üzerinde asıl bir role sahip olduğunu araştırmaktır.	Organizasyonlarda adalet veya adaletsizlik durumlarında gösterilen tepki ve adaletsizlik yargılarının kişilerin nasıl bir role sahip olduğuna ilişkin olarak nöro örgütsel adalet modeli geliştirilmiştir. Ayrıca adaletsizlik teorisi yöneticilere çevredeki çalışma adaleti ortaya koyma yeteneği kazandırma olanağı sağlamaktadır.
Celani ve Arkadaşları	2008	Literatürde örgütsel adaletle ilgili çalışmaları incelemek ve bir model geliştirmek.	Farklı karar verme süreci içerisinde örgütsel adalet ve güven perspektiflerini güçlendirmek için bir model geliştirilmiştir. Bu model ileriki yapılabilecek uygulamalı çalışmalarda prosedürlerin nasıl seçileceği konusunda öneriler sunmaktadır.
Atalay	2007	Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi denklik duyarlılığı açısından incelemektir	Araştırma sonucuna göre, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlanma üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bireylerin genel örgütsel adalet, dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile genel örgütsel bağlanmaları, örgüte duygusal ve normatif bağlılıkları alıcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
Aykut	2007	Eğitim’de çalışan iş görenlerin örgütle uyumu, adaleti algılayışları ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.	Çalışmada tüm kavramlar ve kavramsal boyutlar yani örgütsel adalet (dağıtım ve uygulama adaleti) ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal, sürekli, normatif) arasında ilişki olduğu özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi belirlenmiştir.

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
Selekler	2007	Eğitim örgütlerinin işgörenleri olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır	Araştırma sonucuna göre, öğretmenler, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklediklerini ve aynı durumu örgütleri için daha az hissetmekte oldukları belirlenmiştir.
Olkkonen ve Lipponen	2006	İş birimi ve organizasyon tanımlama sonuçlarını örgütsel adalet ve organizasyonel davranış boyutu ile incelemektir.	İş birimi ve organizasyon tanımlarının sonuçlarının örgütsel adalet ile yakından ilişkide olduğu tespit edilmiştir.
Karaemi-noğulları	2006	Örgütsel adalet algılarının negatif örgütsel davranış çıktılarıyla ilişkisini ortaya koymaktır.	Araştırma sonucuna göre, örgütsel adalet algılarının negatif örgütsel davranış çıktılarıyla negatif ilişkili bulunduğunu doğrulamakta ancak korelasyon katsayılarının düşüklüğü, üretkenliğe aykırı davranışlar üzerinde etkili olan diğer bazı bireysel ve örgütsel faktörlerin varlığını azalttığını belirlenmiştir.
Tan	2006	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlemek.	Araştırma sonucuna göre, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısının, iş yerinde algılanan adaletin önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet açısından anlamlı çıkan tüm sonuçların bayan öğretmenlerin lehine bir anlamlılık içerdiği; kıdem değişkeni açısından hizmet yılına bağlı olarak ve eğitim bölgeleri bakımından da yorumlarda anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.
Eker	2006	Örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumunu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri incelemektir.	Araştırma sonucuna göre, dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyut ile katılımçıların iş doyumları arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte özellikle, kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin katılımçıların iş doyumları üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
Parker ve Kohlmeyer	2005	Büyük yerel muhasebe firmalarında işgücü devir hızı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemektir.	76 muhasebe firmasından alınan sonuçlara göre adaletsizlik anlayışı iş tatmini ve örgüt sorumluluğunu içerisindeki işgücü devir hızı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Elovainio ve arkadaşları	2005	Zamanı kontrol altına almadaki eksiklikler, işteki değişimlerin olumsuz durumu ile örgütsel adaletin bireyler üzerindeki etkisini incelemek	Yaş, gelir ve sağlıklı davranışların düşük dağıtımsal ve etkileşimsel adaletle sahip olduğunda uzun dönemli hastalıkların ortaya çıktığı görülmüştür.
Cremer	2005	Dağıtımsal ve işlemsel adaletin işletmeye etkisi.	Yüksek dağıtımsal ve işlemsel adalet için çok iyi bir işbirliğine gereksinim vardır. Ayrıca organizasyonun kimliğini oluşturmada bu iki unsurun önemli bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Çakmak	2005	Örgütsel adalet algısını açıklamak ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özelliklerin neler olduğunu incelemek.	Araştırma sonucuna göre, örgüt, yöneticiler ve çalışanlara sağladığı bu yararlar göz önüne alındığında performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının sağlanmasının önemli olduğu anlaşılmıştır.
Dilek	2005	Liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaya yönelik bir araştırma.	Çalışma sonucunda, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Bonache	2004	Örgütsel adalet teori'sinin iş düzenlemede sistematik adalet üzerindeki etkisini incelemek	Günümüzde iş düzenlemede, ahlaki değerlendirmenin Rawl'ın örgütsel adalet teorisi üzerinde planlandığı görülmektedir. İş dünyasında iş düzenlemelerde farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir.
Saunders ve Thornhill	2003	Örgütsel adalet yapıları kullanılarak yönetimde meydana gelebilecek değişimlerin yansımalarını araştırmak	Daha önce ki çalışmalarda olduğu gibi işlemsel adalet ile güven arasında bir ilişkinin olduğu görülmüş, bu ilişkiye ek olarak aynı zamanda güvenliği mümkün kılmada etkileşimsel adaletin de önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
Saunders ve Thornhill	2003	Çalışanların, örgütsel adalet kavramını kullanarak yönetim üzerindeki değişimlere güven unsurunun etkisini incelemektir.	Çalışma sonucunda, dağıtımsal adalet boyutunun çalışanların şüphesizliği ve güven duygusu arasında küçük bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, güvene olanak sağlayan davranışların (etkileşimsel adalet) adaletsizliğin önemli bir ayırımı olduğu, güven ve prosedür adaleti arasında ilişkinin olduğu daha önceki çalışmaların desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.
Özdevecioğlu	2003	Örgütsel adalet algısının bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini incelemektir.	Araştırma sonucuna göre, saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik algılarının sebep olduğu tespit edilmiştir.
Wong ve Arkadaşları	2002	İşletmede çalışan işgörenlerin ortak çalışma alanını etkileyen faktörlerin neler olduğu.	Çalışanlara ortak bir çalışma ortamı hazırlamada, iş güvenliğini algılama, etkili sorumluluk ile dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında doğru bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
İşbaşı	2000	Çalışanların yöneticilere duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin örgütsel vatandaşlık oluşumundaki rolünü araştırmak.	Araştırma sonucuna göre, güven değişkeninin adalet ve vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir

Tablo1'e göre, yazar(lar) tarafından örgütsel adalet, iş tatmini ve kurum performansına ilişkin yapılan çalışmalar sunulmuştur. Bu çalışmaların odak noktası, örgütsel adalet ve boyutları arasındaki ilişkilerin etki derecesi ve örgütsel adaletin işletmeler, çalışanlar için ne ölçüde önemli olduğuna ilişkindir. Ayrıca, örgütsel adalet temel alınarak farklı disiplinlerde bulunan kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Öte yandan, yapılan çalışmalardan birçoğunun, nicel araştırma yöntemi ile yapıldığı görülmektedir. Bu yöntemde elde edilen veriler doğrudan araştırmaya konu olan birey veya örgütlerden elde edilmesinden dolayı önem taşımakta ve konunun daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan örgütsel adalet ile diğer kavramlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık vb.) arasındaki ilişkinin açıklanması konunun zenginleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, kurumlarda örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatminlerini ne yönde etkilediğini araştırmaktır. Ayrıca, kurumda çalışan işgörenin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adaletle ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı da incelenmiştir. Araştırma amaçlarına ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, lisans eğitimi veren bir turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgörenler olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya konu olan turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgörenin sayısı 39'dur. Bu nedenle evrenin büyüklüğü 39 çalışan olarak kabul edilmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle çalışmada, ayrıca bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonrasında iş tatminine ilişkin tutum önermeleri Eker (2006) ve örgütsel adaletle ilişkin tutum önermeleri ise Atalay (2007)'in yapmış oldukları lisansüstü tez çalışmalarından yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu soru formuna konunun uzmanı iki kişinin (biris akademisyen diğeri danışman olmak üzere) görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların iş tatminine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta; ikinci bölümde örgütsel adaletle ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta ve beşli likert ölçeğini içermektedir. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Soru formu oluşturulduktan sonra ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 15 Ekim 2009 ve 18 Ekim 2009 tarihleri arasında 8 akademik ve 7 idari işgören olmak üzere 15 kişiye uygulanmıştır. Anket formu uygulatılırken öncelikle konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında form işgörene bırakılmış ve belli bir süre sonra da toplanmıştır. Daha sonra toplanan anket formundan elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülmüş ve ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbach alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally (1967)'in belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formu tekrardan konu ile ilgili uzman kişilere incelenmiş, görüşleri alınmıştır. Yapılan bu işlemin ardından anket formları kurumda çalışan bütün işgörelere (39) ulaştırılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 15.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Demografik farklılıkların belirlenen örgütsel adalet-iş tatmini farklılık olup olmadığını anlamak için ise Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U analiz teknikleri ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analiz tekniklerinin kullanmasının nedeni ise, verilerin normal dağılımdan gelmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini boyutları arasında ilişkiyi belirlemek için ilişki katsayılarından (çapraz tablolardan) yararlanılmıştır.

6. Bulgular

Dağıtılan toplam 39 anket formundan 37 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu sayı araştırma evreninin %95'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenin demografik sorulara ilişkin veriler, frekans ve yüzde analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (n=37)

	Değişken	F	%
Cinsiyet	Kadın	8	21,6
	Erkek	29	78,4
	Toplam	37	100
Öğrenim Durumu	Ortaokul	3	8,1
	Lise	4	10,8
	Ön Lisans	2	5,4
	Lisans	11	29,7
	Lisansüstü	17	45,9
	Toplam	37	100
Yaşınız	18-24	4	10,8
	25-34	19	51,4
	35-44	11	29,7
	45-54	3	8,1
	Toplam	37	100

	Değişken	F	%
İşletmedeki pozisyonunuz	Akademik işgören	23	62,2
	İdari işgören	14	37,8
	Toplam	37	100
Kurumda çalışma süreniz	1 yıldan az	10	27,0
	1-3 yıl arası	11	29,7
	4-7 yıl arası	8	21,6
	8-11 yıl arası	5	13,5
	12 yıl üzeri	3	8,1
	Toplam	37	100

Araştırmaya katılan işgörenin %21,6'sı (8) kadın, %78,4'ü (29) erkek, olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde, 3 işgörenin (%8,1) ortaokul; 4 işgörenin (%10,8) lise; 2 işgörenin (%5,4) önlisans; 11 işgörenin (%29,7) lisans; 17 işgörenin ise (%45,9) lisansüstü eğitim gördüğü belirlenmiştir. Yaş gurupları açısından, 4 işgörenin (%10,8) 18-24 yaş gurubu arasında; 19 işgörenin (%52,4) 25-34 yaş grubu arasında; 11 işgörenin (%29,7) 35-44 yaş gurubu arasında; 3 işgörenin ise (%8,1) 45-54 yaş gurubu arasında olduğu görülmektedir. Kurumdaki pozisyonuna bakıldığında, 23 işgörenin (%62,2) akademik personel; 14 işgörenin ise (%37,8) idari personel olarak çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işgörenlerin, kurumda ne kadar süredir çalıştığına ilişkin demografik özelliği analiz edildiğinde; 10 işgörenin (%27,0) 1 yıldan az; 11 işgörenin (%29,7) 1-3 yıl arasında; 8 işgörenin (%21,6) 4-7 yıl arasında; 5 işgörenin (%13,5) 8-11 yıl arasında; 3 işgörenin ise (%8,1) 12 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Kurumda çalışan işgörenlerin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adalete ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenecektir. Bu bağlamda Tablo 3'de, işgörenlerin demografik özelliklerinden "eğitim" ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır.

Tablo 3. İşgörenlerin eğitimi ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis analizi

Önermeler	Anlamlık Düzeyi 0,05	Medyan
İşimi pek keyifli bulmuyorum.	,046	4
İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum.	,044	4
Genelde işimden sıkılırım.	,006	4
Şu anki işimden çok memnunum.	,010	4
Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	,010	4
Çoğu gün işimde hevesliyimdir.	,018	4
Çalışma programın adildir.	,047	4
İş sorumluluklarımda adil olduğum kanısındayım.	,039	4

Tablo 3'e göre, işgörenlerin eğitimi ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, anlamlılık (sign) değerlerinin 0,05'ten küçük olması, işgörenlerin, tutum önermelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Tablo da görüldüğü üzere, işgörenin tutum önermelerine ilişkin olarak, "İşimi pek keyifli bulmuyorum" (,046), "İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum" (,044), "Genelde işimden sıkılırım" (,006), "Şu anki işimden çok memnunum" (,010), "Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum" (,010), "Çoğu gün işimde hevesliyimdir" (,018), "Çalışma programım adildir" (,047), "İş sorumluluklarımda adil olduğum kanısındayım" (,039), önermeleri ile eğitim arasında, işgörenlerin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca önermelerin meydanlarının 4 olması, katılımcılardan özellikle eğitim düzeyi ön lisansa sahip olan işgörenlerin farklı düşündüklerini göstermektedir. Kısaca işgörenlerin demografik özelliklerinden eğitimlerine göre, Tablo 3'de sunulan tutum önermelerine ilişkin olarak görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4. İşgörenlerin pozisyonu ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U analizi

Önermeler	Anlamlık Düzeyi 0,05	Önermeler	Anlamlık Düzeyi 0,05
İşimi pek keyifli bulmuyorum.	,002	Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	,001
İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum.	,028	Her iş günü hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	,014
Genelde işimden sıkılıyorum.	,001	Ortalama çalışanlara göre işimi daha çok seviyorum.	,020
Şu anki işimden çok memnunum.	,014	Çalışma programın adildir.	,007
Çoğu zaman işe gitmek konusunda kendimi zorlamam gerekiyor.	,042	İş sorumluluklarımla adil olduğum kanısındayım.	,002
İşimi kesinlikle sevmiyorum.	,007	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,024

Tablo 4'e göre, işgörenlerin pozisyonu ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, anlamlılık (sign) değerlerinin 0,05'ten küçük olması, işgörenlerin, tutum önermelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Analiz sonucunda, Tablo 4'de görüldüğü üzere, işgörenlerin tutum önermelerine ilişkin olarak, "İşimi pek keyifli bulmuyorum" (,002), "İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum" (,028), "Çoğu zaman işe gitmek konusunda kendimi zorlamam gerekiyor" (,042), "Şu anki işimden çok memnunum" (,014), "İşimi kesinlikle sevmiyorum" (,007), "Genelde işimden sıkılıyorum" (,001), "Her iş günü hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor." (,014), "Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum" (,001), "Ortalama çalışanlara göre işimi daha çok seviyorum" (,020), "Çalışma programım adildir" (,007), "İş sorumluluklarımla adil olduğum kanısındayım" (,002), "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler" (,024), önermeleri ile işgörenlerin pozisyonu (akademik-idari) arasında katılımcıların farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Kısaca işgörenlerin demografik özelliklerinden pozisyonlarına (akademik-idari) göre Tablo 4'de sunulan tutum önermelerine ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları belirlenmiştir.

Hair ve diğ. (1998 akt. Altunışık ve diğ, 2007)'e göre faktör analizi yapılabilmesi için, basit bir kural olarak değişkenlerin sayısının en azından

beş katı olması gerekmektedir, daha çok tercih edilen örnek boyutu, değişken sayısının 10 katı olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda çalışmamızın daha güvenilir ve sağlıklı olabilmesi için faktör analizi yapılmamıştır. Çünkü elde ettiğimiz veri sayısı 37'dir. Bu sayı faktör analizi yapmamızı engellemektedir. Anket formunun örgütsel adalete ilişkin önermeler, oluşturulurken Atalay (2007)'ın yılında yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılmıştır. Atalay (2007) çalışmasında, örgütsel adalet ölçeğini Niehoff ve Moorman'dan (1993) yararlanarak hazırlamıştır. Bu ölçek dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu 5 değişkenden oluşmaktadır (1.-5. değişkenler). Adil işlem boyutu 6 değişkenden (6.-11. değişkenler) ve etkileşim boyutu 9 değişkenden (12.-20. değişkenler) olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda faktör analizi yapamadığımızdan dolayı örgütsel adalet boyutlarını, yukarıda belirttiğimiz yazarların ortaya koymuş oldukları boyutlar; (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) şeklinde gruplandırılmış ve analiz edilmiştir. Öte yandan iş tatmini boyutları için Eker (2006)'ın çalışmasından yararlanılmıştır. İş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. İçsel iş tatmini boyutunda toplam 9 değişken, dışsal iş tatmini boyutunda ise 9 değişken yer almaktadır.

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi (şiddeti) korelasyon ile belirlenir. Korelasyon katsayısı r sembolü ile gösterilir, $r = 0$ olduğunda, X ve Y arasında korelasyon (ilişki) yokken, $r = 1$ veya 1 değerine yaklaştığında pozitif korelasyon (ilişki) olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

Tablo 5. Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	İçsel iş tatmini	Dışsal iş tatmini
Dağıtımsal Adalet	1				
İşlemsel Adalet	,465(**)	1			
Etkileşimsel Adalet	,287(**)	,776(**)	1		
İçsel iş tatmini	,521(**)	,343(*)	,247	1	
Dışsal iş tatmini	,504(**)	,441(**)	,275	,736(**)	1

** 0,01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

Gruplara (boyutlar) ayırarak yaptığımız korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlık düzeyi ($p=0,01$) olarak ele alınmıştır. Analiz sonrası, Tablo 5’de görüldüğü üzere Pearson Correlation değeri $r = 0,776$ olduğundan etkileşim adaleti ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Pearson Correlation değeri $r = 0,736$ olduğundan içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasında da yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda da pozitif yönde korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada adalet boyutlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analizi gerçekleştirebilmek için ilişki katsayılarından (çapraz tablolardan) yararlanılmıştır. Bu analizde etkileyen değişken bağımsız, etkilenen değişken ise bağımlıdır. Bu çalışmada, **dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet** bağımsız değişkenler, **içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini** ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Sıralama ölçekli değişkenler arasında ilişki ölçülürken, kullanılan ilişki ölçütleri vardır. Bu ölçütlerden bazıları; Somer d, Kendall Tau b, Kendall Tau c, Gamma ve Spearman korelasyon katsayılarıdır. Sıralan bu ölçütler genel olarak, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılır. Analiz sonucunda ortaya çıkan katsayı -1 ile 1 arasında değer alır. Katsayı 1 ise pozitif yönlü tam ilişki, -1 negatif yönlü tam ilişki söz konusudur (Özdamar, 2003). Bu bağlamda çalışma analizi yapılırken, **dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet faktörlerinin, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminine** etkisinin olup olmadığını belirlemek için ilişki ölçütlerinden yararlanılmıştır. Analizler %5 anlamlılık düzeyine göre yapılmıştır. Bu sebeple değerlendirmeler, sign değeri 0,05’ten küçükse “farklılık var (etki, ilişki var)”, sign değeri 0,05’ten büyükse “farklılık yok (etki, ilişki yok)” biçimindedir.

Tablo 6. Dağıtımsal Adalet ve İçsel İş Tatmini Arasındaki İlişki

İlişki ölçüleri	Katsayılar	Anlamlılık
Somer d	0,426	0,001
Kendall Tau b	0,422	0,001
Kendall Tau c	0,413	0,001
Gamma	0,447	0,001
Spearman korelasyon katsayısı	0,521	0,001
Geometrik Ortalama(G.O)	0,547	

Tablo 6'ya göre, yapılan ilişki ölçülerinin anlamlılık (sign) değerleri 0,05'ten küçük çıktığı için içsel iş tatmininin dağıtımsal adaletten bağımsız olmadığına (dağıtımsal adaletin içsel iş tatminini etkilediğine) karar verilmiştir ($p=0,001<0,05$). İlişki katsayıları da dağıtımsal adalet ile içsel iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (G.O.=0,547).

Tablo 7. Dağıtımsal Adalet ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki

İlişki ölçüleri	Katsayılar	Anlamlılık
Somer d	0,394	0,001
Kendall Tau b	0,391	0,001
Kendall Tau c	0,382	0,001
Gamma	0,416	0,001
Spearman korelasyon katsayısı	0,504	0,001
Geometrik Ortalama (G.O)	0,531	

Tablo 7'ye göre, yapılan ilişki ölçülerinin anlamlılık (sign) değerleri 0,05'ten küçük çıktığı için dışsal iş tatminin dağıtımsal adaletten bağımsız olmadığına (dağıtımsal adaletin dışsal iş tatminini etkilediğine) karar verilmiştir ($p=0,001<0,05$). İlişki katsayıları da dağıtımsal adalet ile dışsal iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (G.O.=0,531).

Tablo 8. İşlemsel Adalet ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki

İlişki ölçüleri	Katsayılar	Anlamlılık
Somer d	0,342	0,009
Kendall Tau b	0,341	0,009
Kendall Tau c	0,332	0,009
Gamma	0,362	0,009
Spearman korelasyon katsayısı	0,441	0,006
Geometrik Ortalama(G.O)	0,509	

Tablo 8'e göre, yapılan ilişki ölçülerinin anlamlılık (sign) değerleri 0,05'ten küçük çıktığı için dışsal iş tatminin işlemsel adaletten bağımsız olmadığına (işlemsel adaletin dışsal iş tatminini etkilediğine) karar ver-

ilmiştir ($p=0,009<0,05$). İlişki katsayıları da işlemsel adalet ile dışsal iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($G.O.=0,509$).

7. Tartışma ve Sonuç

Günümüz rekabet ortamında kurumların varlıklarını uzun dönemde sürdürebilmeleri için çalışanlarına değer vermesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynağı, kurumlar için en önemli kaynaklardan birisidir. Kurumlar, bu önemli kaynağı elinde bulundurarak rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmektedirler. Öte yandan, kurumlarda işgörene adaletli bir şekilde davranılması, bu kişilerin tatmin olmasını sağlayacak ve kurumun faaliyetlerinin etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Özellikle eğitim kurumlarında çalışan işgörenin tatmin olması çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğitim kurumları ülkemizin en gözde kurumlarından. Bu çalışmada turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgörenin, çalıştığı kurumdaki örgütsel adaletin iş tatminine ne yönde etki ettiğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla bu okulda görev yapan, toplam 37 işgörene anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada, işgörenin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adaletle ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, işgörenlerin eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik ve idari) göre farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Öğüt ve arkadaşları (2009)'nın yapmış oldukları çalışmalarında; etkileşim adaleti ile işlem adaleti arasında pozitif yönde korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda yapılan korelasyon analizi sonucunda ise, etkileşim adaleti ile işlemsel adalet arasında yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasında da yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda ise pozitif yönde korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Dağıtım sal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet faktörlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminine etkisinin olup olmadığını belirlemek için ilişki ölçütlerinden (çapraz tablolardan) yararlanarak analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde, ilişki katsayılarının, dağıtım sal adalet ile içsel iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişki olduğunu göstermesi ile dağıtım sal adaletin içsel iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Yıldız (2009) hizmet sektöründe faaliyet

gösteren işletmelerde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiş, hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminine olumlu yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Gürbüz (2008) ise, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan muhtemel etkisini incelemiş, iş tatminlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kurumda yöneticilerin, işgörenlerin alacağı oransal paylar, ücret ve promosyon gibi unsurları dağıtırken adil davranması işgörenlerin önemli ölçüde içsel iş tatmininin sağlanmasına olanak sağlayabilecektir. İçsel iş tatminine sahip işgörenler yüksek düzeyde performans ve ödül beklentisine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın yöneticiler tarafından adil bir biçimde yerine getirilmesi işgörenlerin motivasyonlarına katkı sağlaması açısından çok önemlidir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan diğer bir bulguda, ilişki katsayılarının, dağıtımsal adalet ile dışsal iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişki olduğunu göstermesi ile dağıtımsal adaletin dışsal iş tatminini etkilediği sonucudur. Lambert ve arkadaşları (2007) yılında yapmış oldukları çalışmada ise örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, stres ve iş üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ve prosedürel adaletin, iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kurum içerisinde işgörenler iş arkadaşları ile sıkı bir ilişki içerindedir. Dışsal iş tatminine sahip işgörenler, çalıştıkları kurumda iş arkadaşları ile olumlu yönde ilişkide bulunan kişilerdir. Bu ilişkilerin olumlu yönde olması işgörenlerin tatmin olma ölçüsüyle doğru orantılıdır. Yöneticilerin, kurumda fark gözetmeyerek işleri tüm çalışanlara adil dağıtması işgörenlerin faaliyet süreçlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesine ve dışsal iş tatmininin sağlanmasına olanak sağlayabilmektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan diğer önemli bir sonuçta; ilişki katsayılarının, işlemsel adalet ile dışsal iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişki olduğunu göstermesi ile işlemsel adaletin dışsal iş tatminini etkilemesidir. Basım ve Şeşen (2009) yılında 116 kamu işgörenlerinden elde ettiği bulgular sonucunda, iş tatmini ile süreç ve etkileşim adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. İşlemsel adalet, işletmedeki faaliyetlerin eşit olması, işgörenlerin kararlara katılımı ve işgörelere adaletli bir biçimde davranılması ile ilgilidir. Yöneticilerin, işgörenlerin düşüncelerine değer vermesi ve karar alma süreçlerinde katılımcılık rolü yüklemesi, işgörenlerin içsel iş tatmininin

oluşmasına olanak sağlayabilecektir. Yöneticilerin, karar alma süreçlerinde adaletli bir biçimde davranması işgörenlerin adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyebilecek ve bu durum kurumun performansını olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

McAuliffe ve arkadaşları (2009) yakın zamanda 126 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma ile örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda McAuliffe ve arkadaşları (2009)'nın yapmış oldukları çalışmanın sonuçları ile bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular bu çalışmanın önemli katkılarına oluşturmaktadır. Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Çalışma bir turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu ile sınırlıdır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenmesine engel teşkil edebilir. Diğer bir sınırlılık ise, çalışmanın eğitim kurumunda yapılmış olmasıdır. Öte yandan, ileride yapılacak çalışmalar için bu çalışmaya benzer araştırmalar üniversite genelini kapsayacak şekilde ya da kamu ve özel üniversiteleri karşılaştırmayı içeren araştırmalar yapılabilir. Bununla birlikte araştırmacılar örgütsel adalet ile iş tatmininin kurumun performansını ne yönde etkilediğine yönelik bir araştırma da yapabilirler.

Kaynaklar

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Ambrose, L. M. (2000), "Drug Testing, and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables", *Social Justice Research*, 13 (1), ss.25-40.
- Atalay, D. D. (2007), "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi", *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Ataş, S. S. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2007), "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Öneri)*, 7 (28), ss.45-57.
- Aykut, S. (2007), "Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)", *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs*, Eskişehir.
- Baş, T. (2002), “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), ss.19-37.
- Beugre, C. D. (2009), “Exploring the Neural Basis of Fairness: A model of Neuro-Organizational Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, ss.1-13.
- Bibby, L. C. (2008), “Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13 (2), ss.63-86.
- Blader, S. ve Tyler, T. (2003), “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”, *Personality & Social Psychology Review*, 7, ss.349-362.
- Bonache, J. (2004), “Towards are-Examination of Work Arrangements: An Analysis From Rawls’ Theory of Justice”, *Human Resource Management Review* 14 (2004), ss. 395–408.
- Bowling, A. N. (2007), “Is the Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination”, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2007), ss.167–185
- Celani, A., Sabrina, D.S. ve Singh P. (2008), “In Justice We Trust: A Model of the Role of Trust In the Organization in Applicant Reactions to the Selection Process”, *Human Resource Management Review*, 18 (2008), ss.63–76
- Crank P. J. ve Bowman, A. B. (2008), “What is Good Criminal Justice Theory?”, *Journal of Criminal Justice*, 36 (2008), ss. 563–572
- Cremer, D. D. (2004), “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification”, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), ss.4-13.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997), “Progress in Organizational Justice: Tunnelling through the Maze”, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, ss. 243-298.
- Çakar, D. N. ve Yıldız, S. (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), ss.68-90.
- Çakmak, Ö. K. (2005), “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Dean, R. J. (2008), Leadership Communications and Organizational Change: A Case Study of the Effect of Leadership Communications in Shaping Employee Perceptions of Change Efforts at Two Nuclear Power Facilities, *Doctor of Philosophy*, Capella University.
- 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. 225-231.

- Demirkan, S. (2006), Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Dilek, H. (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- Eberlin, J. R. ve Tatum, B. C. (2008), “Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership”, *Management Decision*, 46 (2), ss. 310-329
- Ehtiyar, R. ve Alper, F. (2008), “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4), ss.31-42.
- Eker, G. (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Erdoğan S. B. (2009), “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Fortin M. ve Fellenz, R. M. (2008), “Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice”, *Journal of Business Ethics*, 78 (2008), ss.415-433.
- Gilliland, S. (2008), “The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs”, *Human Resource Management Review*, 18 (2008), ss.271-281.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J. A. (2005), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gürbüz, S. (2008), “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), ss. 49-77.
- Gülveren, H. (2008), Lise Son Sınıf Öğrencilerinde İç-Dış Kontrol Odağı, Sürekli Öfke ve Öfke İfade Tarzı ile Zeka Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Halis, M ve Akova, O. (2008), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri İçinde Okumuş ve Avcı (editörler), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Handlon, R. L. (2009), The Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, and Job Satisfaction Have on Intent to Leave in the Insurance Industry, *Doctor of Philosophy*, Capella University.
- İşbaşı, Ö. J. (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Antalya.

- Johnson, E. R., Christopher, S. ve Robert G. L. (2006), “When Organizational Justice and the Self-concept Meet: Consequences for the Organization and its Members”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2006), ss. 175–201
- Karaeminoğulları, A. (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Karna, M., Polluste, K., Lepnurm, R. ve Thetloff, M. (2004), “The Progress of Reforms: Job Satisfaction in a Typical Hospital in Estonia”, *International Journal for Quality in Health Care*, 16 (3), ss. 253-261.
- Keleş, Ç. N. H. (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya
- Kök, B. S. (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss. 291-317.
- Kutanis, Ö. R. ve Çetinel, E. (2009), “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Küçükkaragöz, H. (1998), İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.
- Lambert, E. G., Hogan, L. N. ve Griffin, L. M. (2007), “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Journal of Criminal Justice*, 35 (2007), ss. 644–656.
- Lin, T.C. ve Huang, C. C. (2009), “Understanding Social Loafing in Knowledge Contribution From the Perspectives of Justice and Trust”, *Expert Systems with Applications*, 36 (2009) ss. 6156–6163.
- Marko Elovainio, M., Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Mursula, L., Pentti, J. ve Vahtera, J (2005), “Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”, *Social Science and Medicine*, 61 (2005), ss. 2501-2512.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C. ve Whitee, E. (2009), “Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres in Malawi: The Contribution of Organisational Justice”, *Reproductive Health Matters*, 17 (33), ss. 80–90.
- 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(3), ss. 527-556.
- Nunnally, C. J. (1957), *Psychometric Theory*, MacGraw-Hill, New York.
- Olkkonen M. E. ve Lipponen, J. (2006), “Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2006), ss. 202–215.

- Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, M. D. (2009), “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklemine Bir Analizi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Örücü F. ve Esenkal, F. (2005), “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (14), ss.141-166.
- Özdamar, Kazım. (2003), *SPSS İle Biyoistatistik*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 77-96.
- Parker, J. R. ve Kohlmeyer J. M. (2005), “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note”, *Accounting, Organizations and Society* 30 (2005), ss.357-369
- Perreault, N. E. (2008), Impact of Organizational Justice Perceptions on Participation in Career-Related Development Activities, *Doctor of Philosophy*, Connecticut University.
- Ployhart, R. E. ve Ryan, A. M. (1997), “Toward and Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organization Justice and Attribution Frameworks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3), ss.308-335.
- Poza, A. Poza, S. ve Poza A. (2007), “The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland”, *The Journal of Socio-Economics*, 36 (2007), ss. 895-913.
- Raghavan, V. V. ve Sakaguchi, T. ve Mahaney, C. R. (2008), “Organizational Justice Perceptions and Their Influence on Information Systems Development Project Outcomes”, *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9 (2),ss. 27-43.
- Saane, N. Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A.M. ve Frings, D. H.W. (2003), “Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction—A Systematic Review”, *Occupational Medicine*, 53, ss.191-200.
- Saunders, M.N. K.ve Thornhill, A. (2003), “Organisational Justice, Trust and the Management of Change an Exploration”, *Personnel Review*, 32 (3), ss. 360-375.
- Selekler, O. Z. (2007), Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Kocaeli Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.
- Seymen, O. A., Girgin, K.G., Giritlioğlu, İ. ve Aksu M. (2009), “İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Shi, J. Lin, H. ve Wang, L. (2009), “Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice”, *Social Behavior and Personality*, 37 (2), ss.209-222.
- Tan, Ç. (2006), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Elazığ.

- Toker, B. (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), ss. 92-107.
- Yagmyr Y. (2006), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama”, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Wong, Y.T., Ngo, H. Y. ve Wong C. S. (2002), “Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures”, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), ss.580-598.