

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA

Hasan TAĞRAF<sup>1</sup> İdris ŞAHİN<sup>2</sup> Ahmet Murat ÖZKAN<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada örgütsel adalet algısının çalışan performansına etkisi araştırılma yoluna gidilmiş ve çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Belirtilen amaca ulaşmak için nicel araştırma yöntemi kurgulanmıştır. Araştırmanın verileri, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın evreni, sağlık hizmetleri sunan bir sağlık kuruluşunda çalışan doktor ve hemşireler olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda örgütsel adalet ile performans arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiş ve demografik özelliklere göre çeşitli farklılıklar gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel adalet, performans,

### ABSTRACT

Aim of this research is to investigate the relationship between employees' organizational justice perception and performance. For this purpose, a quantitative research model is built. All data required is collected by questionnaire method. Universe of this research is a healthcare institution. All data gathered is analysed through computer software and a strong relationship between organizational justice perception and performance is found. Employee demographics also seem to make a difference on results.

**Keywords:** organizational justice, job performance

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF İşletme Böl., htagraf@cumhuriyet.edu.tr

<sup>2</sup> Cumhuriyet Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., idris\_sahin@hotmail.com

<sup>3</sup> Arş. Gör., Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF İşletme Böl., amozkan@cumhuriyet.edu.tr

## GİRİŞ

Adalet, hayatta ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların paylaşılmasında ve toplumsal düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Bu kavram “doğru, müstakim, dürüst, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran adl kökünden çıkmış ve “adalet” halini almıştır. İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu olarak da anlaşılan geniş kapsamlı bir kavramdır” (Kıray; 2011: 3). Örgütteki iş görenlerin kişisel doyumlarının örgütteki fonksiyonların etkinliği ve verimliliği için önemli bir neden olduğu düşüncesi sosyal bilimciler tarafından öngörülmektedir. Yakın geçmişte bu konuyla alakalı çalışmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara yatkın konu ve değişkenler ile ilgili konularda daha hassas modeller geliştirilmiştir. Bu noktada konuyla ilgili bir literatür oluşturulmuş, örgütlerde ve iş – çalışma ortamında adalet konusunu tarif etmek amacıyla “örgütsel adalet” adı altında bir kavram oluşturulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır(Güvenli; 2014: 4).

“Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır” (Tan; 2009: 107).

Yukarıda belirtilen çerçeve doğrultusunda, bu çalışmada, kurumlarda örgütsel adaletin, çalışanların performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyip etkilemediği araştırılacaktır. Ayrıca, örgütsel adalet ve alt boyutları ile performans arasında ne yönde bir ilişkinin olduğu irdelenecektir. Çalışmanın sonunda ise elde edilen veriler üzerinden ulaşılan sonuçlar tartışılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

## I. Örgütsel Adalet Kavramı

Genel anlamda birbirine denk konumlardaki bireylere eşitlikçi yaklaşım düşüncesindeki adalet kavramı, örgütsel bazda incelendiğinde çalışanlara çalıştıkları örgüte sağladıkları katkı kadar kazanım, örgüt kurallarına uymamaları nispetinde ceza verilmesi ilkeleri olarak düşünülebilir. Bu yönde bakacak olursak örgütsel adalet kavramı en yalın olarak çalışanların çalıştıkları örgütteki adalet algılarının toplamıdır. Bununla birlikte herhangi bir çalışana adaletli gelen bir uygulama bir başka çalışana adaletli bir uygulama gibi gelmeyebilir (Bilsel; 2013: 6).

Örgütsel adalet; iş görenlerin yapacakları işlerle ilgili sorumluluklarını, çalışma saatlerine uyma, yetkilendirme, ücret, ödül gibi konulara yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Kavram bu noktadan hareketle ele alındığında örgütsel adalet, örgütte karar verme merci olan üst yöneticilerin verdikleri kararların ve bu kararlar doğrultusunda yapılan uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığıdır. Yapılan bu tanımlara göre örgütsel adalet; “yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar” (Tekeli; 2014: 6-7).

Çalışanlar adaletsizliğe maruz kaldıklarını hissettiklerinde bağlılıkları azalır, devamsızlık ve işi bırakma isteği görülür. Performansları düşmekle kalmaz organizasyona zarar vermeye başlarlar. Hissedilen adaletsizlik bireyleri intikam duygularına ve saldırgan davranışlara, sabotaj davranışlarına, hırsızlıkla, işletme kurallarını çiğnemeye götürür. Bu olumsuz davranışlar bir anlamda haksızlığa uğradığını düşünen çalışanın cevabıdır (Poussard ve Erkmen; 2008: 120).

Örgütsel adaleti tanımlayan Greenberg, “İş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram” olduğunu dile getirmiştir. Dinçer'e göre örgütsel adalet; “İş görenlerin işe bakışlarını ve iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve mola kazanımlarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim ve iletişim kalitesini belirleyen bir yapıdır”. Farklı bir ifadeyle Taylor, örgütsel adaleti, “Çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, karar vericilerin çıktıları paylaşımını esnasında doğan süreçleri izlemesi” olarak tanımlamıştır (Mataş Sancak; 2014: 29).

Literatürde, örgütsel adalet kavramı yazarlar tarafından genellikle üç boyutta incelenmektedir. Bunlardan birincisi dağıtımsal (distributive) adalettir. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığına odaklanmaktadır. Örgütsel adaletin ikinci boyutu Prosedürel (procedural) adalettir. Prosedür Adaleti, örgütteki kazanımların hesaplanmasında kullanılan metotların adaleti olarak tanımlanmaktadır. “Prosedür adaleti; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade etmektedir. Örneğin, performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtım adaleti kavramının

konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedür adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır” (Tan ve Çetin; 2011: 2). Örgütsel adaletin son boyutu, etkileşim (interaction) adaletidir. Etkileşim adaleti; örgütteki dağıtım ile ilişkili kararların ve bu kararların alınmasına yardımcı olan süreçlerin yöneticiler tarafından çalışanlara kibar, saygılı, nazik, dürüst bir dille aktarılmasıdır (Serpil; 2014: 14). Etkileşimsel adalet; “örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır. Etkileşim adaleti iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi kişilerarası duyarlılık boyutu ikincisi ise bilgi verme ya da açıklama yapma boyutudur. Kişilerarası duyarlılık boyutu, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise, örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların gerekçelerinin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir” (Tan ve Çetin; 2011: 3).

## II. Performans Kavramı

Kökeni Fransızca (performance) sözcüğüne dayanan performans kavramının sözlük anlamı başarı, verim gücüdür. Diğer bir sözlük anlamı ise, üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşmadır” (Uzoğlu; 2011: 2). Diğer yandan performans, bir işi yapan kişinin, bir işletme veya bir grubun, işiyle ilgili hedeflerinde nereye varabildiği, başka bir ifadeyle, başarı veya başarısızlıkların nitel ve nicel ifadesidir şeklinde tanımlanmıştır (Doğan; 2013: 3).

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gerekliliklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir. Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Ancak performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanılması yeterli görülmemektedir. Çünkü performans kavramını açıklayan başka kavramlarda vardır. Örneğin; etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik performans kavramının içinde gösterge olarak alınabilir (Şehitoğlu; 2010: 98). Örgütsel davranışa göre performans, çalışanın örgütsel idealleri yerine getirmek amacıyla görev ve sorumluluklarıyla ilgili tüm işlemlerin sonucunda elde edilen çıktıdır. Bu çıktı, “mal, hizmet, düşünce” türünden olabilir (Helvacı; 2002: 156).

Üzerinde çok tartışılan bir kavram olmasına rağmen performans sözcüğünün, halen net bir tanımı yapılamamış, “performans yönetimi”, “performans değerlendirme” vb. gibi birçok yönetim kavramı üzerinde de ortak bir anlayış oluşturulamamıştır. Çünkü “performans” kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır. Aynen büyüklük, uzunluk vb. tanımlamalarda olduğu gibi performansta “göreceli” olarak tanımlanabilir.

Örgüt açısından öne çıkan bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansdır. Bu nedenle örgütler yalnızca çalışanlarının göstermiş oldukları performansla doğru orantılı olarak başarılı olabilirler. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir” (Yılmaz ve Karahan; 2010: 147).

Örgüt için hayati öneme sahip olan çalışan performansını etkileyen konulardan birisi olan örgütsel adalet kavramı bağlantısı araştırmamıza konu olmaktadır. Çalışanın adaletsiz örgütsel yapılarda çalışma performansının düştüğüne dair yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. bu adaletsizlik algısı hem çalışanın performansını hem örgüt verimliliğini etkilemektedir.

### III. Örgütsel Adalet Boyutları ve Çalışan Performansı

İnsanların adalet algıları negatif olduğunda yâda içinde buldukları sosyal örgütün adalet yapısı son derece zayıf olduğu durumlarda, bireylerin sürdürdükleri işlerle ilgili olan çabaları, performansları ve içinde buldukları örgütün verimliliği bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle iki kavram arasında çift taraflı ve doğru orantılı bir etkileşimden bahsetmek mümkündür (Bilsel; 2013: 47). Buna göre örgütsel adalet boyutları ve çalışan performansını ele almakta fayda vardır;

- *Dağıtımsal Adalet ve Çalışan Performansı:* Dağıtımsal adaleti; maaş, prim, kıdem alma, terfi etme gibi konularda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasını ifade etmektedir. Çalışan yaptığı iş sonucu ortaya koyduğu performansa paralel bir kazanç elde ederse örgütsel adalet algısı olumlu olarak yükselmektedir. Bu konu çalışan performansına dağıtımsal adalet açısından bakmayı ifade etmektedir (Ersöz Baykal; 2013: 48). İşletme kaynaklarının adil, hakkaniyetle ve eşit bir şekilde paylaşılmasını öngören dağıtımsal adalet algısı, doğrudan doğruya çalışanların performansını bireysel olarak etkilemektedir. Bu çift taraflı etki; süreçlerin kaliteli yönetilmesinde olumlu, kalitesiz yönetilmesinde ise olumsuz etkileşim meydana getirecektir (Bilsel; 2013: 48). Kazanımların dağıtılması konusunda performans değerlendirme sistemlerinden yararlanan örgütlerde, örgütsel adalet ve performans değerlendirme sistemleri de iç içedir. Gösterdiği başarılı performans sonucunda zam, bonus, prim gibi kazançlarla ödüllendirilen ya da terfi ve başarısının takdiri gibi manevi geri dönüşler alan

çalışanlar iş tatmini yaşayacak, ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi adil algılayacaktır. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışan için bir formalitenin dışına çıkarak anlam kazanacak, bireyin performansı artacak, daha kaliteli bir iş çıktısı sağlayacaktır (Ersöz Baykal; 2013: 49).

- *Prosedürel Adalet ve Çalışan Performansı:* Prosedürel adalet algısı, çalışanların kazanımlarının belirlenmesinde, karar alma süreçlerinde uygulanan işlemlerin ve izlenen adımların adilliğine ilişkin adalet algısıdır (Teoman; 2007: 23). Prosedürel adalet kavramı performans değerlendirme sürecine uyarlandığında, performans değerlendirme sürecine yönelik olarak işletme tarafından belirlenen kurallar ve bunların yöneticiler tarafından uygulanması sonucu oluşan adillik algısı olarak ele alınabilir. Prosedürel adaletin işgören davranışlarını pozitif yönde etkilediği üzerinde durulan bir konudur. Greenberg prosedürel adaletin örgütsel bağlılığı oluşturduğunu, işgörenlerin işletmede gönüllü olarak kaldığını, yöneticiye güven duyduğunu, işgörenlerin alınan kararlardan tatmin olmayı sağladığını, performanslarını arttırdığını, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturduğunu ve çalışanların çabasını arttırdığını söylemektedir (Doğan; 2014: 70).

Performans değerlendirme sisteminde prosedürel adaletin çalışanı nasıl etkilediğine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçlarına göre ise, işgörenlerin performans değerlendirme süreci ve amacı hakkındaki bilgileri üzerinde prosedürel adaletin etkili olduğu, ayrıca değerlendiricilerin tutum ve davranışlarının da prosedürel adalet üzerinde olumlu yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Kayapalı ve Karabey; 2015: 45). Performans değerlendirme ve uygulamalarında, prosedürel adalet algısının iş tatminini belirleyen ve örgütsel bağlılığı arttıran önemli göstergelerden biri olduğu görülmüştür (Teoman; 2007: 23). Örgütsel bağlılığı olmayan bir çalışanın ise performansının nasıl etkileneceği açıktır.

- *Etkileşimsel Adalet ve Çalışan Performansı:* Etkileşimsel adalet, kazanımlar konusunda alınan kararların çalışanlara nasıl ve hangi usulde açıklandığı ile ilgilidir. Çalışanlar, bu kararlarla ilgili olarak yöneticilerin tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşmasını, birbirine benzer bir iletişim yolu kullanmasını arzu etmekte, yani adaletli olmalarını beklemektedirler. Bu süreçte çalışanlara adil olunmaması ile oluşan etkileşim adaletsizliği iş görenlerin yöneticilerine karşı tepki oluşturmaya sebep olmaktadır (Özdevcioğlu; 2003: 79).

Çalışanların gösterdikleri performansa göre, yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinde, cezalandırılmalarında veya ödüllendirilmelerinde, çalışanların etkileşimsel adalet algıları önemli bir şekilde etkilenmektedir (Teoman; 2007: 27). Bu etkileşime bağlı olarak da performansları değişmektedir. Nitekim çalışanlar gösterdikleri performans karşılığında, yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederek, kendilerine yöneticileri tarafından kibar, anlayışlı, nezaketli tavırlar sergilenen çalışanların etkileşimsel adaleti algıları bu

durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca performans yönetim ve değerlendirme süreçlerinde, değerlendiricilerin ve yöneticilerin tarafsız olmaları, çalışanların performansını ve etkileşim adaleti algılarını da yükseltecektir. Yöneticiler tarafından kendilerine yönelik olarak gösterilen her türlü nazik, saygılı, önceden ilan edilen ve kendilerine sorularak geliştirilen tüm yönetsel uygulamalardan etkilenecektir. Aynı zamanda çalışanın etkileşimsel adalet algısını da oluşturan bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle birlikte, hem çalışan performansı yükselecek hem de işletmenin etkileşimsel adalet yapısı gelişecektir (Bilsel; 2013: 50-51).

Sonuç olarak örgütsel adaletin bu üç boyutu da, işgörenlerin performanslarını arttırmada, performans değerlendirme sistemin genel olarak kabul edilmesinde, bireyin performans değerlendirme sistemine, yöneticisine ve işletmeye karşı tutumunu saptamada önemli bir rol oynamaktadır.

#### IV. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı bir sağlık kuruluşunda faaliyet gösteren doktor ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları ile performansları arasındaki ilişkinin olup olmadığını ortaya koyulmaya ve bu doğrultu da örgütsel adalet ile performansın belirleyicileri arasında varsa, ilişkiler ve yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma, sağlık çalışanı olan doktor ve hemşirelerde oluşan örgütsel adalet algısının performansları üzerindeki etkilerinin ilişkilendirilmesi ve bu konuda yapılan az sayıda çalışmadan biri olması açısından önem arz etmektedir.

Hastanede toplam 307 hemşire ve 155 doktor bulunmaktadır. Çalışmaya katılmayan doktor ve hemşireler ile yanlış doldurulan anketler araştırma sonuçlarına etki etmemesi adına çıkarıldığında toplam 68 doktor ve 98 hemşireye anket uygulanmıştır. Örneklem sayısı %90 güven seviyesi ve %5 hata payı esas alınarak belirlenmiştir.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket üç bölümden ve 32 sorudan oluşmaktadır (Ek 1). Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler formu bulunmaktadır. Bu formda; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, mesleği ve görevli oldukları hastanedeki hizmet süresi, belirlenmeye yönelik 6 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Rahman ve Bullock'un (2004) makalesine dayanarak, ülkemizde geliştirilen geçerlilik güvenilirliği Göktaş (2004), Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından çalışılan "Çalışan Performansı Ölçeği", 6 soru ve tek faktörden oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğinde alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6 olup düşük puan alan çalışanın daha çok performans gösterdiğini ifade etmektedir. Anketin üçüncü bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin ilk 5 sorusu dağıtımsal adalet boyutunu, 6-11 arası prosedürel adalet boyutunu 12-20 arası etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için farklı istatistikî yöntemlerden faydalanılmıştır. Öncelikle çalışanların demografik özelliklerinin görülebilmesi için frekans analizleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar tablo yardımıyla gösterilmiştir. Anketin güvenilirlik sınaması *Cronbach's Alpha* katsayısı hesaplanarak ortaya konulmuştur ve güvenilirliği hesaplanmış alt ölçeklerin ortalama puanları hesaplanarak tanımlayıcı istatistikleri ortaya konulmuştur. Bu alt ölçeklere ait bağımsız örneklem t Testi, F testi ve LSD testleri yapılmıştır. Ayrıca alt ölçeklerin ileri istatistik teknikleri ile incelenmesine uygun olduğunu anlayabilmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik sınaması testleri de gerçekleştirilmiştir. Yeterlilik ve küresellik sınamalarından geçen alt ölçekler için faktör analizi uygulanarak veri indirgeme işlemi yapılmıştır. Böylelikle sadeleşmiş hale gelen değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi regresyon analizi ile incelenebilecek duruma getirilmiştir. Regresyon analizi ile örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki nedensellik ortaya konmuştur.

Bu çerçevede araştırma hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Hipotez 1:

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısı ile performans arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısı ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 2:

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısı ile performans arasında nedensellik yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısı ile performans arasında nedensellik vardır.

## V. Bulgular

Frekans bulgularına göre katılımcıların %33,1'lük kısmı erkeklerden, %66,9'lük kısmı bayanlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımına baktığımızda 26-35 yaş aralığındaki çalışanların ankete katılan yaş aralıklarına göre %46,4'lük yüzdeyle ilk sırada olduğu görülmektedir. Diğer bir demografik değişken olan medeni duruma baktığımızda %72,3'lük dilimin evli %27,7'lik dilimin ise bekar olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkeninde ise en yüksek pay %34,3'le lisans mezunu çalışanlara aittir. Tabloya göre ankete katılımda %41'lik kısmın doktor, %59'lük kısmın ise hemşire olduğu görülmektedir. Bununla beraber çalışanların %47,6'luk büyük bir kısmının 0-5 yıl aralığından beri hastane kadrosunda yer aldığı analiz edilmiştir. Yaş değişkeni ile çalışma süreci birlikte dikkate alındığında hastanede çalışan doktor ve hemşirelerin büyük kısmının mesleğinin ilk yıllarında



olduklarını ve hastanenin genç bir doktor-hemşire kadrosuna sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Anketin güvenilirlik sınaması Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanması ile ortaya konmuştur. Güvenilirlik verileri, aşağıda Tablo 2'de görülebilmektedir. Alt ölçeklere ait katsayılar da verilmektedir. Buna göre 6 ifadeden oluşan Performans alt ölçeğinin "Devamsızlık Oranlarım Düşüktür" ve "Moralim Yüksektir" soruları çıkartılmıştır. Performans alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,782 olarak hesaplanmıştır ancak bu sorularının çıkartılması ile anket güvenilirliği 0,803 olarak yeniden hesaplanarak, bu soruların anketten çıkartılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Böylece Performans alt ölçeği için "**güvenilir**" yorumu yapılabilmektedir. Dağıtımsal Adalet alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,865 olarak hesaplanmıştır. Böylece Dağıtımsal Adalet alt ölçeği için "**güvenilir**" yorumu yapılabilmektedir. Prosedürel Adalet alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,933 olarak hesaplanmıştır. Böylece Prosedürel Adalet alt ölçeği için "**oldukça güvenilir**" yorumu yapılabilmektedir. Etkileşimsel Adalet alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,967 olarak hesaplanmıştır. Böylece Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için "**oldukça güvenilir**" yorumu yapılabilmektedir.

**Tablo 1: Anket Geneli ve Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları Tablosu**

Ölçekler	Deneme	Cronbach's Alpha	Nesne Sayısı	Çıkartılan Nesne
Performans	1	0,782	6	-
	2	0,791	5	Devamsızlık Oranlarım Düşüktür
	3	0,803	4	Moralim Yüksektir
Dağıtımsal Adalet	1	0,863	5	-
	2	0,865	4	Çalışma programım adildir
Prosedürel Adalet	1	0,933	6	-
Etkileşimsel Adalet	1	0,967	9	-

**Tablo 2: Alt Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**

Ölçekler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Performans	166	1	5	4,3	0,67
Dağıtımsal Adalet	166	1	5	2,65	1,1
Prosedürel Adalet	166	1	5	2,66	1,05
Etkileşimsel Adalet	166	1	5	2,88	1,05

Tüm alt ölçeklere verilen cevapların en azı 1; en yükseği 5 olarak hesaplanmıştır. Performans alt ölçeğine verilen cevapların ortalaması 4,30; Dağıtım sal Adalet alt ölçeğine verilen cevapların ortalaması 2,65; Prosedürel Adalet alt ölçeğine verilen cevapların ortalaması 2,66; Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verilen cevapların ortalaması 2,88 olarak hesaplanmıştır. Alt ölçeklerin standart sapmaları incelendiğinde Performans ölçeğine verilen cevapların standart sapmasının daha düşük, dolayısıyla cevapların daha tutarlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3: Meslek Değişkenine Göre Alt Ölçeklerin t Testi Analizi Tablosu**

Değişkenler	Ortalama Eşitliği t Testi
	Anlamlılık
Performans	0,02
Dağıtım sal Adalet	0,49
Prosedürel Adalet	0,54
Etkileşimsel Adalet	0,54

Meslek değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde Performans alt ölçeği için meslek değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Meslek grubu doktor olan çalışanların meslek grubu hemşire olan çalışanlara göre performans alt ölçeğine verdikleri cevapların ortalama olarak 0,24 puan fazla olduğu ispat edilmiştir. Dağıtım sal Adalet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet alt ölçeklerine ait sonuçlar incelendiğinde ise meslek farklılığının verilen puanları değiştirmedeği istatistiksel olarak ispat edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4: Yaş Değişkenine Göre Alt Ölçeklerin F Testi ANOVA Tablosu**

Değişkenler	Anlamlılık
Performans	0,45
Dağıtım sal Adalet	0,03
Prosedürel Adalet	0,01
Etkileşimsel Adalet	0,04

Bağımlı Değişkenler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık
<b>Dağıtimsal Adalet</b>	18-25	26-35	0,795	0,003
		36-45	0,601	0,03
	26-35	18-25	-0,795	0,003
	36-45	18-25	-0,601	0,03
<b>Prosedürel Adalet</b>	18-25	26-35	0,869	0,001
		36-45	0,686	0,009
	26-35	18-25	-0,869	0,001
	36-45	18-25	-0,686	0,009
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	18-25	26-35	0,636	0,014
	26-35	18-25	-0,636	0,014

Yaş değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı Varyans Analizi testi (F testi) ile hesaplanmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde Dağıtimsal Adalet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet alt ölçekleri için istatistiksel olarak farklılık ispat edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak Performans alt ölçeğine verilen cevapların yaşa göre değişmediği anlaşılmaktadır ( $p > 0,05$ ). F testi sonucunda farklılığın varlığı ispat edilmesini takiben farklılık oluşturan grupların hangileri olduğunu tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır.

LSD testinin sonucunda Tabloya göre yaş grubu 18 – 25 olan katılımcılar ile yaş grubu 26 – 35 ve 36 – 45 olan katılımcıların Dağıtimsal Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların farklı olduğu ispat edilmiştir ( $p < 0,05$ ). 18 – 25 yaş aralığında olan 1. Gruptakilerin Dağıtimsal Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması 26 – 35 yaş aralığında olan 2. Gruptakilere göre 0,795 puan yüksektir, benzer şekilde 36 – 45 yaş aralığında olan 3. Gruptakilere göre 0,601 puan yüksektir. Dağıtimsal Adalet alt ölçeği için 26 – 35, 36 – 45 ve 46 – 55 yaş aralığında olan Gruptakilerin birbirleri ile 18 – 25 ve 46 – 55 yaş aralığında olan Gruptakilerin birbirleri ile aralarında farklılık istatistiksel olarak ispat edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

LSD testinin sonucunda göre yaş grubu 18 – 25 olan katılımcılar ile yaş grubu 26 – 35 ve 36 – 45 olan katılımcıların Prosedürel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların farklı olduğu ispat edilmiştir ( $p < 0,05$ ). 18-25 yaş

Grubundakilerin Prosedürel Adalet alt ölçeğine verdiklerin cevapların ortalaması 26-35 Grubundakilere göre 0,869 puan yüksektir, benzer şekilde 36-45 Grubundakilere göre 0,686 puan yüksektir. Prosedürel Adalet alt ölçeği için 26-35, 36-45 ve 46-55 Grubundakilerin birbirleri ile 18-25 Ve 46-55 Grubundakilerin birbirleri ile aralarında farklılık istatistiksel olarak ispat edilememiştir ( $p>0,05$ ).

LSD testinin sonucunda göre yaş grubu 18-25 olan katılımcılar ile yaş grubu 26-35 olan katılımcıların Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların farklı olduğu ispat edilmiştir ( $p<0,05$ ). 18-25 Grubundakilerin Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verdiklerin cevapların ortalaması 26-35 Grubundakilere göre 0,636 puan yüksektir. Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için 26-35, 36-45 ve 46-55 Grubundakilerin birbirleri ile 18-25, 36-45 ve 46-55 Grubundakilerin birbirleri ile aralarında farklılık istatistiksel olarak ispat edilememiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Alt Ölçeklerin F Testi**

Değişkenler	Anlamlılık
Performans	0,67
Dağıtımsal Adalet	0,22
Prosedürel Adalet	0,01
Etkileşimsel Adalet	0,01

Çalışma süresi değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı Varyans Analizi testi (F testi) ile hesaplanmıştır. Tablo 14'deki veriler incelendiğinde Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet alt ölçekleri için istatistiksel olarak farklılık ispat edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ancak Performans ve Dağıtımsal Adalet alt ölçeklerine verilen cevapların çalışma süresine göre değişmediği anlaşılmaktadır. ( $p>0,05$ ). F testi sonucunda farklılığın varlığı ispat edilmesini takiben farklılık oluşturan grupların hangileri olduğunu tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır.

LSD testinin sonucunda göre çalışma süresi grubu 0-5 yıl olan katılımcılar ile çalışma süresi grubu 6-10 ve 16-20 yıl olan katılımcıların ayrıca 11-15 ve 16-20 yıl olan gruptakilerin Prosedürel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların farklı olduğu ispat edilmiştir ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl olan Gruptakilerin Prosedürel Adalet alt ölçeğine verdiklerin cevapların ortalaması 6-10 yıl olan gruptakilere göre 0,51 puan yüksektir, benzer şekilde çalışma süresi 16-20 yıl olan Gruptakilere göre 0,94 puan yüksektir. Çalışma süresi 11-15 yıl olan gruptakilerin Prosedürel Adalet alt ölçeğine verdiklerin cevapların ortalaması 16-20 yıl olan Gruptakilere göre 0,89 puan yüksektir. Prosedürel Adalet alt ölçeği için 0-5 / 11-15, 6-10 / 11-15 ve 16-20 yıl olan Gruptakilerin birbirleri aralarında farklılık istatistiksel olarak ispat edilememiştir ( $p>0,05$ ).

LSD testinin sonucunda göre çalışma süresi grubu 0-5 yıl olan katılımcılar ile çalışma süresi grubu 6-10 ve 16-20 yıl olan katılımcıların ayrıca 11-15 ve 16-20 yıl olan gruptakilerin Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların farklı olduğu ispat edilmiştir ( $p < 0,05$ ). 0-5 yıl olan Gruptakilerin Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması 6-10 yıl olan Gruptakilere göre 0,58 puan yüksektir, benzer şekilde 16-20 yıl olan Gruptakilere göre 0,93 puan yüksektir. 11-15 yıl olan Gruptakilerin Etkileşimsel Adalet alt ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması 16-20 yıl olan Gruptakilere göre 0,71 puan yüksektir. Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için 0-5 / 11-15, 6-10 / 11-15 ve 16-20 yıl olan Gruptakilerin birbirleri aralarında farklılık istatistiksel olarak ispat edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

### **Tartışma ve Sonuç**

Çalışma sağlık sektöründe çalışan ve hasta ile direkt teması bulunan, yoğun iş temposunda çalışan personellerin örgütsel adalet algıları ve performansları arasındaki ilişkiyi ve nedenselliği ortaya koymaktadır. Bu bağlamda gerekli özelliklere sahip en uygun personelin doktor ve hemşireler olduğu düşünülmüştür. Çalışmaya ait bulgular aşağıdaki gibidir;

-Yapılan anketlerde, analize uygun halde olan anketlerin uygulamaya dâhil edilmesi sonucunda görülmüştür ki katılımcıların çoğunluğunu evli hemşireler oluşturmaktadır. Doğal bir sonuç olarak hemşirelerin çoğunlukta olması bayanlarında çoğunlukta olması sonucunu getirecektir. Ancak çalışılan ana kütledeki doktor ve hemşire sayıları dikkate alındığında nispeten oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların çoğunluğunun evli olması dışsal faktörlerin de işe etki edebilecek örgütsel adalet ve performans çıkarımlarına sebep olması açısından önemli bir nitelik taşıdığı yorumu yapılabilir.

- Sağlık sektörünün günümüzdeki şartları düşünüldüğünde (doktor sayısının yetersizliği ve buna mukabil atama sayılarının artması; hemşirelerde lisans mezuniyeti şartı aranması vb.) hastanelerdeki personel değişiminin dinamik bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum çalışmada yer alan çalışma süresi değişkenindeki yeni personel grubunda yer alan katılımcıların çoğunlukta olması şeklinde kendini göstermiştir.

- Anket çalışmalarında, anketin yapıldığı tarih, kişi gibi etmenler sonuçlar üzerinde etkilidir. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı katılımcı grubuna göre performans alt ölçeğinde bulunan iki sorunun çıkartılması ve dağıtımsal adalet ölçeğinde bulunan 1 adet sorunun çıkartılması uygulamanın doğru sonuçlar vermesi açısından uygun görülmüştür.

- Hesaplamalar sonucunda performans alt ölçeğinin oldukça yüksek bir ortalama puana sahip olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak personelin kendi

performans algılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Aksi şekilde adalet alt ölçeğinin kararsızlık bölgesinin altında olduğu, yani örgütte bahsi geçen üç adalet ölçeğinin de yeteri kadar uygulanmadığı algısı mevcuttur. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların çoğunluğu, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt ölçeklerine 1,5-3,5 aralığında puan vermiştir. Bu durumda yapılması gereken yöneticiler tarafından adalet algısında ki bu düşüklüğün sebebini bularak gidermeye çalışmak olmalıdır. Adalet algısının düşük olması çeşitli siyasi, ailevi ve maddi çıkar çatışmalarının mesleğe yansması olarak düşünülebilir. Bahsedilen bu gerekçelerin çalışma saatlerine, çalışma koşullarına, sosyal ilişkilere yansıdığı anket çalışması sırasında yapılan ikili görüşmeler ile belirtilmiştir.

Konunun materyali olan hasta göz önüne alındığında bu gibi adaletsizlik algısını düşürecek uygulamalar doğrudan hasta grubunu etkilemektedir. Hatanın kabul edilmediği sağlık uygulamalarında bahsi geçen hataların tekrarlanmaması ve düzenleyici-önleyici faaliyetlerin yürürlüğe getirilmesi gerekmektedir.

- Verilen cevapların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalışma sürelerine göre performans skorlarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı hesaplanmıştır. Buna göre, bu değişkenlerin performans sonuçları için duysuz olduğu yorumu yapılabilmektedir.

-Yöneticiler açısından düşünüldüğünde performans artırıcı iyileştirme uygulamalarının herhangi bir pozitif ayrıma gerek duymadan uygulanabileceği anlaşılmaktadır. Sonuçlara göre performans algısı oldukça yüksek olduğundan herhangi bir iyileştirme çalışmasına gerek duyulmaya bilir.

- Dağıtımsal adalet ve Etkileşimsel adalet hususlarında cinsiyete göre bir ayrım mevcuttur. Dağıtımsal adalet konusunda erkeklerin ortalama olarak fazla puana sahip olmasından dolayı bu noktada bayanların dağıtımsal adalet algısını artırıcı önlemler; etkileşimsel adalet algısı konusunda ise tam tersi bir durumla karşılaşıldığı için erkeklerin etkileşimsel adalet konusundaki algılarını artıracak eylemlerin uygulanması gerekmektedir.

- Medeni durum değişkeni ve öğrenim durumu değişkenleri performans alt ölçeğinde olduğu gibi adalet alt ölçeklerinde de ayırıcı bir faktör değildir.

- Adalet alt ölçekleri algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. Genç çalışanların adalet duygusu diğerlerine göre daha yüksek olarak hesaplanmıştır. Buna sebep olarak uzun yıllar bu mesleği icra edenlerin örgüt beklentilerinin daha yüksek olması söylenebilir. Şöyle ki uzun yıllar kurumda çalışmış olan personelin maaş, statü ve görevde yükselme beklentileri artmış olacaktır. Ancak işletme mantığı gereği görevde yükselme imkânları kısıtlı, yasalar gereği ise maaş uygulamaları belirlidir. Dolayısıyla, eğer bu gibi faktörler mevzu bahis ise doyurulamayacağı aşikârdır. Bu gibi durumlarla karşılaşıldığı zaman çalışanların normatif bağlılığını artırıcı faktörlerin bir araya getirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

- Performans ile adalet alt ölçekleri arasında herhangi bir ilişki ispat edilememiştir. Bu durum 1. Hipotezin kabul edilmemesine sebep olmaktadır. Ancak adalet alt ölçeklerinin her biri için karşılıklı olarak istatistiksel anlamlılık görülmektedir. Buradan yola çıkarak nedensellik durumunun ortaya konması ve adalet alt ölçeklerinin ise çoklu bağdaşımdan arındırılması gerekmektedir. Nedensellik incelemesinde adalet ölçekleri birleştirilerek tek bir değişken olarak indirgenmiştir. Oluşturulan model ile nedenselliğin varlığı ispat edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın 2. Hipotezi reddedilmiştir.

- Oluşturulan modelde performans alt ölçeğini etkileyecek sabit terimin çıkartılması gerekmiştir. Böylece bağımsız değişken olarak adalet ele alındığında performans değişkenini etkileyecek, “sabit bir algıdan söz etmek mümkün değildir” yorumu yapılabilmektedir. Sabit terimin olmadığı modelde ise adalet ölçeğinin 1 birim artırılması ile performanstan 0,933 puanlık bir artırım söz konusudur. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da performans algısının bu kısıtlar altında asla doyurulamayacağıdır. Şöyle ki adalet algısı %100 giderildiğinde, performans algısı en fazla %93,3 olabilecektir.

- Elde edilen bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin adalet algısını artırıcı eylem planları hazırlaması gerektiği düşünülmektedir. Örgütün elinde bulundurduğu imkânlar doğrultusunda dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet hususlarında bahsi geçem (demografik veriler) noktalara göre bu iyileştirme planlarını hazırlaması doğru olacaktır. Böylelikle nihai amaç olan hasta bakımı hizmetlerinin niteliği artacak ve çalışanlar açısından da çalışılan kurum için cazibe unsuru kazanılmış olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- BİLSEL, Mehmet Ali (2013), “Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, Eyüp (2013), “Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılarının Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemleri Çerçevesinde Geliştirici Öneriler”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı.
- ERSÖZ, Baykal Renan (2013), “Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜVENLİ, Demir Rabia (2014), “Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HELVACI, Akif M. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Dergisi. C.35 / S.1-2.
- KAYAPALI, Seda (2015), “Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi” Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. C.13. / S.2
- KIRAY, Abdullah (2011), “Örgütlerde Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma” Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. S.21. Temmuz- Aralık
- POUSSARD, Jale Minibaş. ve ERKMEN, Turhan (2008), “Yönetim, İletişim, Kültür”. Arıkan Yayınları.
- SANCAK, Mataş Yasemin (2014), “Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SERPİL, Rüya (2014), “Örgütsel Adalet Algısının ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.



- SÖKMEN, Alptekin; BİLSEL, Ali Mehmet ve ERBİL, Cihat (2013), “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi. C.15 / S.1.
- ŞEHİTOĞLU, Yasin (2010), “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAN, Özge (2009), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAN, Özge ve ÇETİN, Canan (2011), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Öneri. C.9/S.35. Ocak
- TEKELİ, İshak (2014), “Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEOMAN, Derya Dalga (2007), “Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Psikoloji Anabilim Dalı.
- UZOĞLU, Cesur (2011), “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi” Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- YILMAZ, Hüseyin; KARAHAN, Atilla (2010), “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 17.2