



İnsan Kaynakları Süreçlerine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı ve Çalışan Memnuniyeti*

Perception of Organizational Justice Regarding Human Resource Processes and Employee Satisfaction

Dr. Öğr. Üyesi Büşra YİĞİTOL¹, Prof. Dr. Özlem BALABAN²

Öz

İnsanlar bir örgütün en değerli kaynaklarından bir tanesidir. İnsanlara işyerinde adil davranmak, onlara gelişimleri için fırsatlar vermek, düşüncelerine saygılı olmak gibi birçok değer örgütsel performansın ve hedeflerin sağlanmasında yardımcı olacaktır. İnsan Kaynakları (İK) tüm bu katkıyı örgütlere sağlayabilecek potansiyele sahip bir önemli bir işletme kaynağıdır. Dolayısıyla örgütlerin İK süreçlerine daha fazla eğilim göstermeleri ve çalışanların memnuniyetlerini artıracak değerleri ön plana çıkarmaları gerekmektedir. Nitelikli çalışanın elde tutulması, İK süreçlerinin ortak bir dil ve standartlar kullanılarak yürütülmesi ile ilişkilidir. Standartlar, süreçlerin her çalışan için objektif uygulanmasını sağlamaktadır. Standartlar aynı zamanda çalışanlar ile ilgili uygulamaların adil ve hakkaniyetli yürütülüp yürütülmediğine dair bilgi de sağlamaktadır. Bu bilgi adalet algısının temelini oluşturur. Adaletle yönelik bu algı çalışanların davranışlarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde yürütülen adil süreçler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırmaktadır. Bu çalışma örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyeti ilişkisini İK fonksiyonları bağlamında ele almaktadır. Çalışanların; terfi, performans, işe alım ve ücrete dair adalet algılarının, memnuniyetleri ile ilişkisi irdelenmiştir. Çalışmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın örneklemi, süt sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada tanımlayıcı analizler, ilişki analizlerine başvurulmuştur. Sonuçlar çalışan memnuniyeti ve İK süreçleri ile ilgili adalet algısı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Adalet algısı alt boyutları da birbirleri ile anlamlı ilişki gösterirken aynı zamanda çalışan memnuniyeti ile de ilişkili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti, insan kaynakları yönetimi, örgütsel adalet algısı

Makale Türü: Araştırma

Abstract

People are one of the most valuable resources in any business. Treating people fairly in the workplace, offering them opportunities for development, and respecting their opinions can all contribute to achieving organizational performance and goals. Human Resources (HR) processes constitute a department with the potential to provide such contributions to organizations. Therefore, businesses should focus more on HR processes and highlight values that enhance employee satisfaction. Retaining qualified employees is closely linked to conducting HR processes using a common language and set of standards. These standards ensure that processes are applied objectively for each employee. They also provide insights into whether practices related to employees are carried out in a fair and equitable manner. This perception of justice is among the key factors influencing employee behavior. Fair processes within an organization boost employees' organizational commitment and satisfaction. This study deals with the relationship between organizational justice perception and employee satisfaction in the context of HR functions. The relationship between employees' perceptions of fairness regarding promotion, performance, recruitment and wages and their satisfaction was examined. The survey method was used in the study. The sample of the study consists of

*Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹Necmettin Erbakan Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, busra.yigitol@erbakan.edu.tr.

²Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, adiguzel@sakarya.edu.tr.

Atf ifcin (to cite): Yiğitol, B. & Balaban, Ö. (2025). İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyeti. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 631-644.

the employees of a medium-sized company operating in the dairy sector. Descriptive and relationship analyzes were used in the study. The results revealed that there is a relationship between employee satisfaction and the perception of justice regarding HR processes. While the sub-dimensions of perception of justice showed a significant relationship with each other, they were also found to be related to employee satisfaction.

Keywords: Employee satisfaction, human resources management, organizational justice perception

Paper Type: Research

Giriş

Bir örgütün başarısı, pek çok unsurun bir araya gelmesiyle şekillenir. Ancak bu unsurlar arasında en kritik olanlardan biri, örgütün işgücünü oluşturan çalışanlardır. Onlarca, yüzlerce veya binlerce kişiden oluşan bu işgücü, örgütün genel başarısını doğrudan etkiler. Çalışanlarının bilgisi ve üretkenliği, birçok örgüt için, başarılarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını verimli bir şekilde yönetmek, çalışan kaybının ortaya çıkaracağı maliyetlerden kaçınmak ve örgütsel etkinliği daha da artırmak istemektedir. Örgütsel etkinliği etkileyen pek çok faktör olabileceği şüphesizdir ve bunlardan biri de çalışan memnuniyetidir (Sageer vd., 2012, p. 33). Örgütler, yüksek performans düzeyine sahip çalışanları elde tutma çabasıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel tutumları geliştirmeye çalışırlar (Matzler ve Renzl, 2006, p. 1265). Kârlılık, üretkenlik, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyetiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti, şirketlerin ulaşması gereken önemli bir hedeftir (Wan, 2007, p. 299).

Yüksek çalışan memnuniyeti oranı, daha düşük devir hızıyla doğrudan ilişkilidir (Gregory, 2011, p. 33). Memnuniyet ve dolayısı ile motivasyon sahibi iş görenler, müşteri memnuniyetinin artmasında önemli rol üstlenirken dolaylı yoldan örgüt performansına da olumlu katkılar sunmaktadır (Palaiologos vd., 2011, p. 830). Örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen ve çalışan memnuniyeti ile de ilişkili bir diğer faktör ise adalettir. Örgütsel adalet liderler için önemlidir. Adalet, bir örgütün yönetim felsefesinin temel değeri olarak savunulduğunda ve kendi içerisinde bir dizi tutarlı yönetim uygulamalarıyla hayata geçirildiğinde, değerli ve benzersiz bir bağlılık oluşturabilir (Ledimo, 2015, p. 1555). Özellikle personel seçimi ve işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, çalışanların ücretlendirilmesi ve yan hakları gibi tüm yönetsel uygulamalara yön veren örgütsel politikaların, düzenlemelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında adalet, öncelikle dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çalışanlar bu gibi konularda kendilerine adil davranıldığında, görevlerini daha iyi yerine getirmekte ve tatmin olmaktadır. Kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde ise, düşük memnuniyetle yanıt verirler (Zainalipour vd., 2010, p. 1988). Dolayısı ile çalışanlara adil davranılmaması durumu, örgütün üretkenliğini etkileyebilir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların iş tatminini elde etmelerine yardımcı olabilecek her türdeki olası faktörü araştırmak günün ihtiyacıdır (Imran vd., 2015, p. 843).

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları fonksiyonları bağlamında örgütsel adalet algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmanın çalışanlarıyla yürütülen bu araştırma, farklı İK uygulamaları çerçevesinde adalet algısının çalışan memnuniyetini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonuçlarının, ilgili literatüre katkı sağlamakla birlikte firma yöneticilerine İK süreçlerinin daha etkin ve adil bir şekilde tasarlanması konusunda rehberlik sunacağı düşünülmektedir.

1. Çalışan Memnuniyeti

Memnuniyet, kişinin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve arzularının tatmin düzeyi anlamına gelmektedir. Çalışan memnuniyeti ise, çalışanların işyerinde mutlu olup olmadıklarını, tatmin olup olmadıklarını ve istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıklarını tanımlamak için kullanılan nosyondur (Sageer vd., 2012, p. 34). Çalışan memnuniyeti bir nevi çalışanın işine

yönelik olarak gerçekleştirdiği öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Erken, 2013, p. 7). Memnuniyet, çalışanların çıktılarında (ücretler, terfiler vb.), iş yerindeki sosyal ilişkilerden ve iş yerindeki diğer koşullardan duyulan memnuniyet gibi duyguları kapsamaktadır.

Morse'a göre (1953) "Memnuniyet, kişinin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve arzularının tatmin düzeyi anlamına gelir. Memnuniyet temelde bir bireyin dünyadan ne istediğine ve ne elde ettiğine bağlıdır." Çalışan memnuniyeti, çalışanların yaptıkları işten ve iş yeri ortamından ne ölçüde memnun olduklarının bir derecesidir (Sageer vd., 2012, p. 35). Ayrıca, iş yerinde motivasyon ve hedefe ulaşmada önemli bir faktördür ve fazla iş yükünün olmaması, çalışanlara saygılı davranma, tanınma ve ödüller, yan haklar çalışan memnuniyetini artırıcı pozitif uygulamalardır. Heskett ve diğerlerine (1994, p. 165) göre, eğer çalışanlar iş yerlerindeki koşullardan tatmin olurlarsa, bu tatmin duygusu çalışanlara olumlu eylemler sergileme konusunda ilham vermekte ve böylece örgüt performansını artırmaktadır. Allen ve Wilburn'e (2002, p. 7) göre, çalışan memnuniyeti çalışanların üretkenliğini, devamsızlığını ve elde tutulmasını etkileyen en önemli etmenlerden bir tanesidir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler açısından tam anlamıyla memnuniyeti sağlayabilmek çok zor bir durumdur. Özellikle örgüt, iş ve işçi olmak üzere üç faktörün uyumunu oluşturmak için belirli bir çaba gerekmektedir. Bu uyumu sağlayabilmek için çalışanların işlerinden zevk almaları ve örgütün bir parçası olarak benlik duygusuna sahip olmaları ve işle ilgili karar alma sürecine katılmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanı daha fazla memnun etmek mümkün olabilmektedir. Çalışan memnuniyeti, iş görenlerin uzun vadeli istihdamı ve nitelikli adayların örgüte çekilmesi için önemlidir.

2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki süreçleri ne ölçüde adil bulduklarını ifade eder. Bu kavram, çalışanların örgüt ve örgütsel faaliyetlere dair yargılarıyla, bu yargıların onların tutum ve davranışlarıyla nasıl etkileşim içinde olduğunu inceler (Greenberg, 1987, p. 11). Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007, p. 36), örgütsel adalet kavramını "Çalışanların kendilerine nasıl davranıldığına dair ahlaki uygunluk duygusu - insanların etkili bir şekilde beraber çalışmasına izin veren "yapıştırıcıdır" şeklinde tanımlamakta ve bireylerin işverenlerle olan ilişkilerinin özü olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla adaletsizlik algısı toplum içerisindeki bağları zayıflatan, yıpratıcı bir etki oluşturmaktadır. Bu durum da hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir. Örgüt içerisindeki adalet, maddi ve maddi olmayan her türlü ödülün dağıtımı ile ilgili eşit fırsatların varlığı ile ilişkilidir (Yean ve Yusuf, 2016, p. 801).

Örgütsel adalet algısı, işyerinde çalışanlar ile ilgili uygulamaların adil ve hakkaniyetli yürütülüp yürütülmediğine dair algıyı ifade etmektedir. Çalışanlarda oluşan bu adalet algısı aşağıdaki gibi kategoriye ayrılmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998, p.4):

- Prosedür Adaleti Algısı
- Etkileşim Adaleti Algısı
- Dağıtım Adaleti Algısı

Folger ve Cropanzano (1998, p. 3) bu ayrımı tanımlarken şöyle aktarmaktadır; örgütsel adalet algısı her türlü örgütsel kaynağın dağıtımı ve dağıtım ile ilgili izlenen süreçlerin/prosedürlerin ve çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkilerin, kişilere karşı aksiyonların nasıl olması gerektiğini belirleyen bir ölçüttür. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi ve bu doğrultuda faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için adil uygulamaların varlığı gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet kavramı, kişilerin davranışlarını etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığı gibi, örgütsel davranış alanında da sıkça çalışılan konulardandır.

3. Literatür Taraması

Gerek örgütsel adalet gerek ise çalışan memnuniyeti ile ilgili akademik literatür gün geçtikçe yeni çalışmalar ile zenginleşmektedir. Örgütsel adalet ve çalışan memnuniyeti ile ilgili mevcut literatür hakkındaki inceleme Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Literatür taraması

Yazar	Konu/Amaç	Yöntem	Sonuçlar
Kumar, Bakhshi ve Rani, (2009)	Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Dağıtım adaleti ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Prosedür adaleti ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkili bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile hem dağıtım adaleti hem de prosedür adaleti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkili olduğu bulunmuştur.
Fatt, Khin ve Heng (2010)	Örgütsel adalet boyutlarının, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, iş tatmini ile ilişkisini incelemek	Nicel Yöntem	İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile, hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Erkuş, Turunç ve Yücel (2011)	Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisinde iş tatminin aracılık rolünü incelemek	Nicel Yöntem	Etkileşim adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur.
Palaialogos, Papazekos ve Panayotopoulou (2011)	Performans değerlendirme süreci ile ilgili adalet algılarını incelemektir. Sürece ilişkin çalışan memnuniyeti ile örgütsel adalet algısı ilişkisini incelemek	Nicel Yöntem	Performans değerlendirme sürecine ilişkin memnuniyet ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Tziner, Oren, Bar ve Kadosh (2011)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile iş tatmini ve adalet algısı arasındaki bağlantıları incelemek	Nicel Yöntem	Kurumsal Sosyal Sorumluluk'un (KSS) hem örgütsel adalet hem de iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca KSS ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık ettiği bulunmuştur.
Karim ve Rehman (2012)	İş tatmini, çalışan güçlendirme ve adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek	Nicel Yöntem	Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki vardır.
Tekingündüz, Aydın ve Polat (2014)	Örgütsel güven, iş tatmini ve adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Örgütsel güven, iş tatmini ve adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Dusterhoff, Cunningham ve macgregor (2014)	Lider-üye değişimi, algılanan fayda ve örgütsel adaletin performans değerlendirme memnuniyeti üzerine etkisini incelemek	Nicel Yöntem	Performans değerlendirme memnuniyeti ile diğer faktörler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Karavardar (2015)	İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Imran, Majeed, ve Ayub (2015)	Bu çalışma, iş güvenliği, örgütsel adalet ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi iş doyumunun aracı rolü ile araştırmak	Nicel Yöntem	İş güvenliği ve örgütsel adalet eksikliğinin yanı sıra iş doyumunun da örgütsel verimliliğin azalmasına neden olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.
Özkan (2017)	İş tatmini, adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Umutlu (2017)	İş tatmini, adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmini sonuçlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.
Waheeb (2018)	İş tatmini ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi araştırmak	Nicel Yöntem	Değişkenler arasında ve alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz (2019)	Çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Tüm değişkenlerin birbiri üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur.
Khan, Hussain ve Khan (2020)	Performans değerlendirme sisteminde çalışan memnuniyeti ile birlikte örgütsel adaletin ve çeşitlerinin önemini ortaya çıkarmak	Nicel Yöntem	Üç tür örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirmesi arasında bir bağlantı bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet bileşenleri ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Elsteel (2021)	Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Yöntem	Değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği belirlenmiştir.
Demet (2022)	İş tatmini, adalet algısı ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel	Nicel Yöntem	Örgütsel adalet, iş performansı, iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve

özdeşleşmenin rolünü incelemek	aracılık	örgütsel özleşmenin oynadığı belirlenmiştir.	aracılık rolü
--------------------------------	----------	--	---------------

4. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde örneklem, araştırma hipotezi, araştırma modeli, kullanılan ölçekler hakkında bilgiler verilmiştir.

4.1. Katılımcılar

Bu araştırma Konya'da bulunan orta ölçekli bir şirketin çalışanlarıyla yürütülmüştür. Şirket 1988 yılından beri Konya'da süt ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda Türkiye'nin ilk 500 firmasından biri olmuştur. Şirketin kuruluşundan bu yana insan kaynakları departmanı aktif olarak çalışmaktadır. Şirketin çalışan sayısı ise 200 kişidir. Çalışmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler yüz yüze görüşme yoluyla doldurtulmuştur. Dağıtılan anket sayısı 200 olup, çalışanlardan iki haftalık bir sürede doldurmaları istenmiştir. 165 adet anket geri dönüşü sağlanmış ve anket geri dönüş oranı %82 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2'de özetlenmiştir.

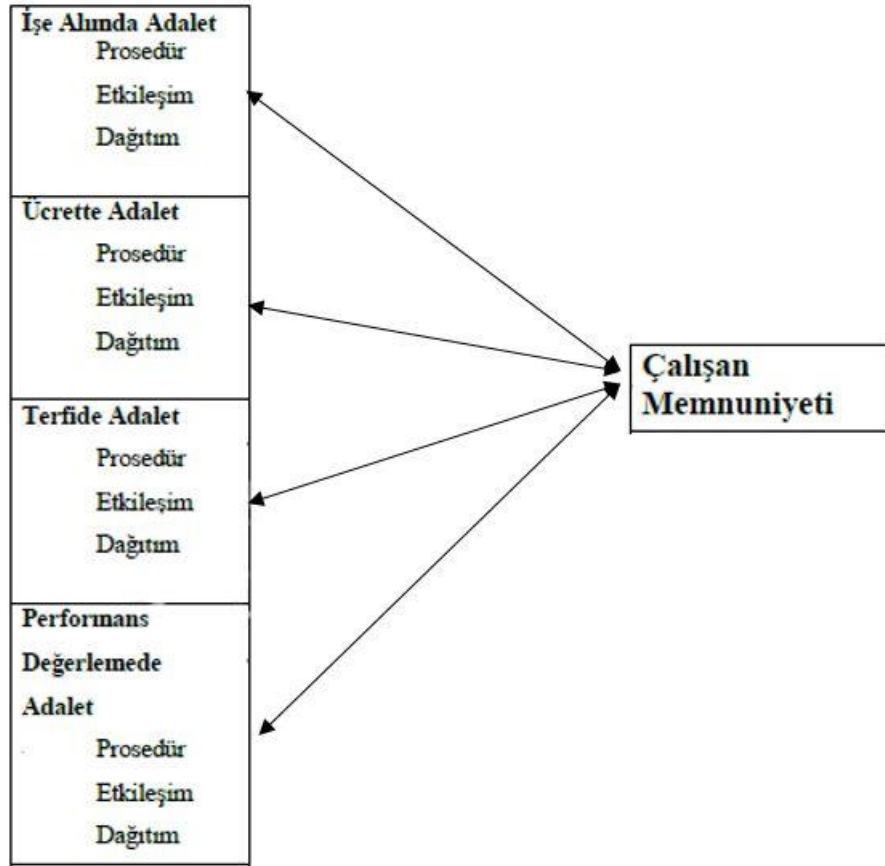
Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Kategori	Sıklık	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	153	93.9
	Kadın	10	6.1
Yaş	25'den Az	17	10.4
	25-34 Arası	79	48.2
	35-44 Arası	49	29.9
	45 ve Üstü	19	11.6
Eğitim	İlköğretim	54	32.9
	Lise	88	53.7
	Ön Lisans	18	11.0
	Lisans	4	2.4
Çalışma Süresi	1' yıldan Az	11	6.7
	1-4 Yıl	74	44.8
	5-9 Yıl	50	30.3
	10 Yıl ve Üzeri	30	18.2
Pozisyon	Yönetsel Olmayan	140	88.1
	Yönetsel	19	11.9
Toplam		165	100

4.2. Katılımcılar Araştırmanın Hipotezi ve Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Çalışmanın amacına uygun olarak üretilen ana hipotez "HA=İş görenlerin çalışan memnuniyetleri ile İK süreçlerine ilişkin adalet algıları arasında pozitif ilişki vardır" dır.

Şekil 1. Araştırmanın modeli



4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anket demografik sorular, çalışan memnuniyeti ölçeği ve performans, terfi, işe alım ve ücret süreçlerine yönelik örgütsel adalet algısını ölçmek için hazırlanan örgütsel adalet algısı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Örgütsel adalet: Örgütsel adalet, Moorman (1991, p. 849) tarafından geliştirilen Adalet İndeksi ile ölçülmüştür. 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Yılmaz (2004) tarafından yapılan doktora tezinden alınmıştır. Ölçek, adalet boyutlarından oluşmaktadır (dağıtım adaleti için 5 madde, prosedür adaleti için 7 madde, etkileşim adaleti için 6 madde).

Çalışan Memnuniyeti: Çalışan memnuniyeti ölçeği için Brayfield ve Rothe (1951), Weiss vd. (1967), Andrews ve Withey (1976) ve Heneman ve Schwab (1985)'un çalışmaları olmak üzere literatürdeki birçok öncü çalışma incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda en sık kullanılan ifadeler belirlenmiştir. Bu çalışmada çalışan memnuniyeti ölçeği beş ifadeden oluşmaktadır.

5. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik katsayılarını öğrenebilmek için yapılan tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları Tablo 3'de özetlenmiştir.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistiki analiz sonuçlarına göre "Örgütsel Adalet Algısı" faktörünün ortalaması $\bar{x} = 3,77$ 'dir. "Prosedür Adaleti Algısı" faktörünün ortalaması $\bar{x} = 3,74$, "Dağıtım Adaleti Algısı" faktörünün ortalaması $\bar{x} = 3,79$, "Etkileşim Adaleti Algısı" faktörünün $\bar{x} = 3,78$ 'dir. "Çalışan Memnuniyeti" faktörünün ortalaması $\bar{x} = 3,80$ 'dir. Bu sonuç çalışanların örgütlerinden memnun olduklarını göstermektedir. Ölçeklerin iç güvenilirlikleri Tablo 3'de belirtilmiştir. Tablo 3'de özellikle ilgi çekici olan, örgütsel adalet algısı ölçeğinin alt boyutları ve

çalışan memnuniyeti ölçeğinin güvenilirlikleridir (Cronbach' alfa). Örgütsel adalet algısı ölçeğinin alt boyutlarının iç güvenilirlik katsayıları da 0.80'in üzerindedir. Bu sonuç, ölçeğin güçlü güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir. Kullanılan çalışan memnuniyeti ölçeğinin güvenilirliği de benzer şekilde 0,80'in üzerinde belirlenmiştir.

Tablo 3. Ölçek ortalama değerleri ve iç güvenilirlik katsayıları

Değişkenler	Ortalama ($\bar{x}$)	St. Sapma	α
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	3.80	0.68	0.84
Örgütsel Adalet Algısı (ÖA)	3.77	0.47	0.96
Dağıtım Adaleti Algısı (DA)	3.79	0.54	0.82
Prosedür Adaleti Algısı (PA)	3.74	0.52	0.93
Etkileşim Adaleti Algısı (EA)	3.78	0.48	0.90

Çalışan memnuniyeti ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin ortalama değerler Tablo 4'de özetlenmiştir. Buna göre firma çalışanlarının, işyeri ortamından ($\bar{x}=3,82$), yapmış oldukları işlerinden ($\bar{x}=3,79$), yöneticilerinden ($\bar{x}=3,79$), ücretlerinden ($\bar{x}=3,75$) ve kariyer olanaklarından ($\bar{x}=3,72$) memnuniyet duydukları tespit edilmiştir. Bu sonuç firma çalışanlarının memnuniyet durumunu ifade ederken aynı zamanda firma açısından da olumlu bir sonucu gözler önüne sermektedir. Çalışan memnuniyetinin ortalama değerinin 3'ün üzerinde olması, çalışanların uzun yıllar boyunca aynı firmada çalışıyor olmaları da göz önüne alındığında, doğrulayıcı bir sonuç ortaya koymaktadır. İş gören devir hızının düşük olması çalışan memnuniyeti ile ilişkili bir durumdur.

Tablo 4. Çalışan memnuniyeti ölçeği alt madde ortalama değerleri

Maddeler	Ortalama ($\bar{x}$)
Yönetici	3,79
Kariyer İmkânları	3,72
İşyeri Ortamı	3,82
Ücret	3,75
Yapılan İş	3,79

İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin adalet algısının belirlenebilmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te özetlenmiştir. Tablo 5'deki sonuçlar incelendiğinde; işe alım, ücret, terfi ve performans uygulamalarına ilişkin, prosedür adaleti (PA), dağıtım adaleti (DA), etkileşim adaleti (EA) ortalamalarının 4'e yakın olduğu yani yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5. İnsan kaynakları fonksiyonlarına duyulan örgütsel adalet algıları ortalama değerleri

	PA	DA	EA
	Ort.	Ort.	Ort.
Ücret	3.74	3.79	3.81
Terfi	3.73	3.83	3.79
Performans	3.71	3.76	3.76
İşe Alım	3.80	3.88	3.99

PA: Prosedür Adaleti, DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşim Adaleti

5.2. Farklılık testleri

Araştırma verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Man Whitney U ve Kruskal Wallis testi analizlerinden yararlanılmıştır. Cinsiyet ve örgüt içinde çalışılan pozisyona göre çalışan memnuniyeti farklılıkları Tablo 6'da özetlenmiştir. Analiz sonucuna göre çalışan memnuniyeti cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez iken, örgüt içinde çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Yönetsel konumdaki kişilerin daha yüksek çalışan memnuniyeti duyduğu görülmüştür.

Tablo 6. Cinsiyet ve pozisyona göre çalışan memnuniyeti farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	153	82,73	12657,00	654,00	,441
	Erkek	10	70,90	709,00		
Pozisyon	Yönetmel Olmayan	140	75,37	10551,50	681,50	,001
	Yönetmel	19	114,13	2168,50		

Cinsiyet ve örgüt içinde çalışılan pozisyona göre örgütsel adalet algısı farklılıkları ise Tablo 7’de özetlenmiştir. Adalet algısının alt boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık saptanamazken, örgüt içinde çalışılan pozisyona göre, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hem dağıtım adaleti hem de prosedür adaleti alt boyutunda yönetmel konumdaki kişilerin adalet algısı yönetmel olmayan pozisyonlardaki kişilere göre daha fazladır.

Tablo 7. Cinsiyet ve pozisyona göre adalet algısının farklılıkları

Değişken	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Dağıtım	Erkek	153	82,90	12684,00	627,00	,340
	Kadın	10	68,20	682,00		
Prosedür	Erkek	153	82,09	12560,00	751,00	,923
	Kadın	10	80,60	806,00		
Etkileşim	Erkek	153	81,50	12469,50	688,50	,597
	Kadın	10	89,65	896,50		
Dağıtım	Yönetmel Olmayan	140	78,09	10932,50	933,50	,035
	Yönetmel	19	94,08	1787,50		
Prosedür	Yönetmel Olmayan	140	77,21	10809,50	939,50	,038
	Yönetmel	19	100,55	1910,50		
Etkileşim	Yönetmel Olmayan	140	78,09	10932,50	1062,50	,155

Yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre çalışan memnuniyeti farklılıkları ise Tablo 8’de belirtilmiştir. Analiz sonucuna göre çalışan memnuniyeti çalışanların yaş ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim seviyelerinde ise anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Man Withney U testi sonucunda yaş kategorilerinde 45 ve üstü yaşa sahip çalışanların memnuniyet seviyeleri, diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha anlamlı bir farklılık gösterirken, çalışan süreleri açısından 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların memnuniyetleri diğer kıdem seviyelerine göre anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır.

Tablo 8. Yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre çalışan memnuniyeti farklılıklarının incelenmesi

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama Sırası	Chi-Square	df	p
Yaş	25'den az	17	44,68	30,427	3	,000
	25-34 arası	79	73,09			
	35-44 arası	49	95,93			
	45 ve üstü	19	120,84			
Eğitim	İlköğretim	54	79,56	4,291	3	,232
	Lise	88	80,02			
	Ön lisans	18	104,28			
	Lisans	4	78,88			
Çalışma süresi	1'yıldan az	11	72,14	42,710	3	,000
	1-4 yıl	74	60,89			
	5-9 yıl	50	92,49			
	10 yıl ve üzeri	30	125,72			

Yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre örgütsel adalet algısındaki farklılıklar Tablo 9'da belirtilmiştir. Analiz sonucuna göre sadece yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel adalet algısı açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Gruplar arası farklılıkları görmek amacıyla yapılan test sonucuna göre ise; yaş değişkeni açısından 45 ve üstü çalışanların, çalışma süresi açısından ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanların, adalet algılarına ilişkin ortalamalarının diğer gruplara göre yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre genel adalet algısı farklılıklarının incelenmesi

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama Sırası	Chi-Square	df	p
Yaş	25'den az	17	48,38	19,383	3	,000
	25-34 arası	79	75,27			
	35-44 arası	49	98,17			
	45 ve üstü	19	102,68			
Eğitim	İlköğretim	54	85,40	2,611	3	,456
	Lise	88	79,56			
	Ön lisans	18	93,67			
	Lisans	4	57,88			
Çalışma süresi	1'yıldan az	11	69,09	16,983	3	,001
	1-4 yıl	74	69,71			
	5-9 yıl	50	89,75			
	10 yıl ve üzeri	30	109,63			

5.3. İlişki Analizi

Örgütsel adalet algısı (ÖA) ve çalışan memnuniyeti (ÇM) arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 10'da özetlenmiştir. Spearman korelasyon analizine göre değişkenler arası anlamlı ilişki ($r=0,77$) bulunmaktadır ($p<0,01$).

Tablo 10. Korelasyon analiz sonuçları

	ÇM	ÖA
ÇM	1	
ÖA	0.77*	1

* $p<0,01$

ÇM: Çalışan Memnuniyeti, ÖA: Örgütsel Adalet Algısı

Çalışan memnuniyeti ile örgütsel adalet alt boyutlarının ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir. Korelasyon sonuçlarına göre çalışan memnuniyetinin örgütsel adalet boyutları olan prosedür adaleti algısı (PA), dağıtımsal adalet algısı (DA) ve etkileşimsel adalet algısı (EA) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında üç alt boyutunun da kendi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel adaletin alt boyutları, hem kendi aralarında hem çalışan memnuniyeti değişkeni ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahiptirler. Çalışma sonucu, literatürde benzer çalışma sonuçları ile kıyaslandığında elde edilen sonuç literatürle uyum sağlamaktadır.

Tablo 11. Alt boyutlara göre korelasyon analiz sonuçları

	ÇM	PA	DA	EA
ÇM	1			
PA	0.77*	1		
DA	0.75*	0.82*	1	
EA	0.67*	0.82*	0.80*	1

* $p<0,01$

ÇM: Çalışan Memnuniyeti, PA: Prosedür Adaleti, DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşim Adaleti

İnsan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin örgütsel adalet algısı alt boyutlarının çalışan memnuniyeti ile ilişkisini ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 12’de özetlenmiştir. Yapılan korelasyon analizinin sonucunda, tüm İK fonksiyonlarına ilişkin örgütsel adalet alt boyutları ile, çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları

İK Fonksiyonlarına Yönelik Örgütsel Adalet Alt Boyutları		ÇM
Terfi	PA	0,73*
	DA	0,66*
	EA	0,60*
Ücret	PA	0,67*
	DA	0,65*
	EA	0,59*
İşe Alım	PA	0,71*
	DA	0,72*
	EA	0,61*
Performans	PA	0,67*
	DA	0,64*
	EA	0,62*

*p<0,01

ÇM: Çalışan Memnuniyeti, PA: Prosedür Adaleti, DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşim Adaleti

Tartışma

Adalet kavramı hem toplum hem de iş hayatı için insanların ön planda tuttuğu kavramlar arasında yer almaktadır. Ancak adalet göreceli bir kavramdır. Başka bir deyişle, hak ettiğimizi alıp almadığımızdan çok, başkalarıyla karşılaştırıldığında hak ettiğimizi alıp almadığımız önemlidir. Bu duygu olaylara bakış, bağlılık, sahiplenme duygularına ve kişilere karşı davranışlara yön vermektedir. Özellikle ana sermayesi insan olan örgütlerin, rekabet ve örgütsel performans konularında başarı elde etmeleri, adalet olgusunda gösterdikleri hassasiyetle ilişkilidir. Çünkü yapılan çalışmalar adalet algısının; işgörenlerin bağlılıkları, memnuniyetleri, performansları ve güvenleri ile ilişkili olduğunu ve adil bir ortamda işlerini daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Örgütlerde adil uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik beklentinin en fazla olduğu alan ise insan kaynakları departmanlarıdır. Ücret, terfi, özlük hakları ile ilgili hususlar çalışanların adil uygulamalar beklediği alanlardır. Bu nedenle İK departmanlarının sorumluluk alanına giren her türlü uygulamada adil bir sürecin yürütülmesi çalışan memnuniyetinin oluşturulabilmesi için önemlidir. Adil uygulamaların olumlu bir performansla sonuçlanacağı yönündeki genel kanının, akademik çalışmalar ile desteklenmesi yerinde olacaktır. Bu anlamda İK fonksiyonlarına yönelik kapsayıcı çalışmaların azlığı düşünüldüğünde, bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, insan kaynaklarına yönelik örgütsel adalet algısı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırma sonucunda, çalışanların İK fonksiyonlarına yönelik örgütsel adalet boyutlarıyla, çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın amacı ve ana hipotezi olan HA kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar ise şu şekildedir; Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik örgütsel adalet algıları değerlendirildiğinde tüm fonksiyonları adil olarak değerlendirdikleri görülmüştür. İşe alım sürecinde etkileşim adaleti boyutu daha yüksek değer almıştır. İşe yerleşen bireylerin işe alım süreçlerini olumlu değerlendirmeleri mümkün bir durumdur. Bu sonuç, çalışanların insan kaynakları uygulamalarını adil olarak algıladığını göstermekte ve bu da çalışan memnuniyetine

yol açmaktadır. İnsanlar kendilerine adil bir şekilde davranılmasını isterler çünkü işyerinde adil bir ortamın sağlanması onların hak ettikleri çıktıları almalarını sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Palaiologos, Papazekos ve Panayotopoulou 2011; Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz, 2019; Khan, Hussain ve Khan, 2020). Elde edilen bir diğer sonuç da örgütsel adalet alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkidir. Adaletin her boyutu birbiriyle pozitif bir ilişki içindedir. Bu sonuç diğer çalışmalarla uyumludur. Çalışmanın sonuçları bu örgütsel adalet alanındaki öncü isimlerden olan Greenberg'in (1987); Greenberg (1990) araştırma sonuçları ile uyumlu bulunmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak İK fonksiyonları açısından örgütsel adalet ve çalışan memnuniyeti ilişkisi incelendiğinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerin ücretten terfi sistemine kadar ele alınan tüm İK süreçlerine dair sahip olduğu adalet algısı memnuniyetleri ile ilişki göstermektedir. İK süreçlerinin ortak bir dil ve standartlar tarafından şekillenmesi çalışanlar ile ilgili uygulamaların adil ve hakkaniyetli yürütülüp yürütülmediğine dair bilgi de sağlamaktadır. Adaletle yönelik bu algı çalışanların davranışlarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde yürütülen adil süreçler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırmaktadır.

Bu çalışmanın kısıtları ve bulguları bağlamında bir takım öneriler sunulabilir. Öncelikle çalışma süt sektöründe faaliyet gösteren tek bir firma ile sınırlı kalmaktadır. Bu kısıt ayrıca firma çalışan sayısının az olması ve dolayısı ile örneklem büyüklüğünün çok fazla olmaması gibi bir sonucu da ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle yapılacak olan yeni çalışmalarda farklı sektörlerde yer verilmesi ve sektörler arası bir kıyaslanmanın yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır. Yeni yapılabilecek çalışmalara ikinci bir öneri ise ele alınan İK süreçleri ile ilgilidir. Bu çalışmada terfi, performans, ücret ve işe alım süreçleri ele alınmıştır. Yeni yapılacak çalışmalarda bu alanın daha da genişletilmesi ücret, terfi, işe alım ve performans haricindeki diğer İK süreçlerine yer verilmesi ile de çalışma zenginleştirilebilir.

Kaynakça

- Allen, D. R. ve Wilburn, M. (2002). *Linking customer and employee satisfaction to the bottom line: a comprehensive guide to establishing the impact of customer and employee satisfaction on critical business outcomes*. Milwaukee: Quality Press.
- Andrews, F. M. ve Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality*. New York: Plenum Press.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Demet, M. (2022). *Yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, iş tatminlerine ve iş performanslarına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. ve MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265-273.
- Elsteel, A. I. A. (2021). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerine etkisi: Libya'da bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kastamonu üniversitesi, Kastamonu.

- Erken, M. (2013). *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 245 - 270.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S. ve Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Heneman, H. G. ve Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Imran, R., Majeed, M. ve Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Karim, F., ve Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Khan, M. H., Hussain, A. ve Khan, M. A. (2020). The importance of organizational justice, appraisal purposes and employee satisfaction in performance appraisal system in academic sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(1), 191-200.
- Kumar, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24-37.
- Ledimo, O. (2015). An exploratory study of factors influencing organisational justice among government employees. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(4), 1549-1562.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfactions in the white-collar job*. Michigan: Survey Research Center, Institute f.

- Özkan, N. (2017). *İstanbul Çekmece Bölgesi Genel Sekreterliğine bağlı hastanelerde çalışan doktorlarda ve hemşirelerde örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. ve Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Sageer, A., Rafat, S. ve Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Eğriboz, N. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604-1614.
- Tekingündüz, S., Aydın, M. ve Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, (94), 53-72.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. ve Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72.
- Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversite hastanesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Waheeb, Y. K. (2018). *The impact of organizational justice on employee satisfaction in the wakf institution in Iraq* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European industrial training*, 31(4), 297-322.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. ve England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, 120.
- Yean, T. F. ve Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 798-803.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. ve Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %60

2. yazar katkı oranı : %40

Bu çalışma başka kurumlar tarafından desteklenmemiştir.